

## **Abschlussbericht zum Forschungsprojekt 4.2.015**

### **Mediation: Qualifikationsentwicklungen, Qualifizierungsbedarf und Verberuflichung in einem wachsenden innovativen Beschäftigungsfeld**

#### **1. Teil: Zur Situation in Deutschland**

##### **Abstract**

Ziel des Forschungsprojektes war es, ein von der Berufsbildung und Berufsbildungsforschung bisher vernachlässigtes Tätigkeitsfeld ins Blickfeld zu rücken und unter Fokussierung auf Qualifizierungs-, Verberuflichungs- und Formalisierungsfragen zu erschließen.

Im Kern bedeutet Mediation die Vermittlung eines neutralen Dritten zwischen zwei Konfliktparteien, die freiwillig die Hilfe des Mediators/der Mediatorin bei der Suche nach konsensualen Lösungen in Anspruch nehmen. Während im „Ursprungsland“ der modernen Mediation, den USA, Mediation sowohl in den verschiedensten Feldern als auch auf unterschiedlichen Levels praktiziert wird, sind es in Deutschland vor allem die Bereiche Familie, Wirtschaft, Umwelt, Schule und Täter-Opfer-Ausgleich, in denen Mediation in nennenswertem Umfang praktiziert wird.

Die Ausbildung zum Mediator/zur Mediatorin unterliegt keiner staatlichen Reglementierung. Ausbildungsstandards haben sich im Bereich des Familienrechts durchgesetzt und beginnen sich auch in anderen Bereichen in ähnlicher Form herauszubilden. Die Qualifizierungsangebote reichen von akademischen Weiterbildungsstudiengängen über an marktüblichen Fortbildungen orientierte Weiterbildungsmaßnahmen bis zu Tages- und Wochenend-Crashkursen. Der Qualifizierungsbedarf wird durch die stetig wachsende Angebotspalette gedeckt.

Das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage an MediatorInnen entwickelt sich vor dem Hintergrund der Vielzahl an wahrgenommenen beruflichen Qualifizierungsangebote angebotslastig.

Berufliche Bildung und Mediation berühren sich nicht nur im Berufsbild Mediator/Mediatorin. Die Untersuchungsergebnisse zeigen Ansatzpunkte zur Integration mediativer Kompetenz in die Berufsbildung als Standard-Berufsbildposition klassischer dualer Ausbildungsberufe, spezielle Zusatzqualifikation für ausgewählte personenbezogene Dienstleistungsberufe, den Standard-Berufsbildpositionen der betrieblichen Ausbildung ähnliche Generalqualifikation für schulische Berufe im Gesundheits- und Sozialwesen und als Zusatzqualifikationsmodul für niederschwellige personenbezogene Dienstleistungsberufe.

- **BearbeiterInnen**

Vollmer, Kirsten Marianne und Dr. Walter, Matthias (internationaler Teil)

- **Laufzeit**

II/2000 bis II/2003

- **Ausgangslage**

Zu den personenbezogenen Dienstleistungen mit ausgeprägter Wachstumsdynamik zählen innovative Tätigkeitsfelder, die oft außerhalb tradierter Wirtschafts- und Beschäftigungsfelder liegen und daher nicht über BBIG/HwO-typische Verbands- und Interessenvertretungsstrukturen verfügen. Informationen über qualifikations- und beschäftigungsrelevante Entwicklungen in diesen Bereichen erreichen das für den Qualifikationserwerb und für die Qualifikationsvermittlung zuständige Berufsbildungssystem deshalb häufig unzureichend bzw. verspätet.

Hier setzt das Früherkennungsvorhaben des BIBB zum Aufbau eines fachspezifischen Informationssystems zur Dauerbeobachtung und Früherkennung der Qualifikationsentwicklung in den Humandienstleistungen an. Arbeiten im Kontext dieses Forschungsvorhabens haben Mediation als berufliche Tätigkeit ins Blickfeld gerückt und die Durchführung eines explorativen Einzelforschungsprojektes angeregt.

Mediation ist ein Tätigkeitsfeld, das kontinuierlich neu definiert, erweitert und differenziert wird. Als Alternative zu gesellschaftlich etablierten Konfliktlösungsmechanismen wie Urteilen und Schlichten bietet sie ein freiwilliges Verfahren, bei dem ein neutraler Dritter (MediatorIn) ohne Entscheidungsautorität die Konfliktpartner bei der Klärung des Sachverhaltes und der Suche nach konsensualen Übereinkünften unterstützt.

In Deutschland wird Mediation als berufliche Dienstleistung vor allem in den Bereichen Familie, Umwelt, Wirtschaft und Täter-Opfer-Ausgleich angeboten und nachgefragt.

#### Familienmediation

In Fällen von Trennung und Scheidung wird Mediation bereits seit Jahren praktiziert. Mit der Aufnahme außergerichtlicher Konfliktberatung als Pflichtangebot der Jugendhilfe im Kinder- und Jugendhilfegesetz sowie im Kindschaftsreformgesetz hat der Gesetzgeber weitreichende Grundlagen und Perspektiven für den Einsatz von Mediation geschaffen.

#### Umweltmediation

Umweltmediationsverfahren finden in Deutschland meist im Vorfeld bzw. parallel zu den gesetzlich vorgeschriebenen Verwaltungsverfahren statt. Sowohl bei Raumordnungs- und Planfeststellungsverfahren als auch bei umweltrechtlichen Genehmigungsverfahren bietet die dort vorgesehene Beteiligung der Öffentlichkeit und/oder Betroffenen verwaltungsrechtlich geregelte Einstiege für Mediation.

#### Wirtschaftsmediation

Im Bereich Wirtschaft stellt Mediation zunehmend eine bedarfsgerechte Abrundung der klassischen außergerichtlichen Verfahren Schiedsgerichtsbarkeit und Schlichtung dar.

#### Täter-Opfer-Ausgleich/Schulmediation

Wachsende und in ihrer gesellschaftlichen Relevanz nicht zu unterschätzende Einsatzfelder der Mediation sind die Bereiche Schule und der Täter-Opfer-Ausgleich (TOA). Mit steigender Tendenz werden, meist noch angeregt durch einzelne, entsprechend engagierte Lehrer, Schüler an Schulen zu Konfliktlotsen ausgebildet, die dann bei der Lösung von zwischen Schülern auftretenden Konflikten als Mediator/-innen eingesetzt werden.

Der Täter-Opfer-Ausgleich entwickelt sich auf der Grundlage seiner entsprechenden fortschreitenden Verankerung im modernen Strafrecht zu einem der Haupteinsatzfelder von Mediator/-innen.

So etabliert sich Mediation unter dem Einfluss und im Bezugsrahmen der Entwicklung moderner politischer Steuerungsformen („kooperativer Staat“) und gesellschaftlicher Entwicklungen.

Die Berufsbildungsforschung hat die Entwicklungen im Bereich Mediation bisher kaum zur Kenntnis genommen. Es fehlen grundlegende Untersuchungen zu Art und Umfang des Tätigkeitsfeldes, Qualifizierungsbedarf und -erwerb, Bedarfsentwicklungen und zum Stand der Verberuflichung.

- **Ziele**

Ziel der Untersuchungen war es, Mediation als ein innovatives Tätigkeitsfeld aus Sicht der Berufsbildung überhaupt erst einmal wahrzunehmen, zu erkunden und im Hinblick auf folgende, berufsbildungsforschungsrelevante Fragen zu erschließen:

- Wer übt Mediation aus, gibt es (bereits) klassische Berufswege?
- Wie und wo erfolgt die Qualifizierung?
- Wer sind die Akteure/Promotoren der Verberuflichung?
- Zeichnet sich Formalisierungsbedarf ab?
- Wo lässt sich Mediation als beschäftigungswirksame Zusatz- bzw. Querschnittsqualifikation identifizieren?
- Welche Erkenntnisse eröffnet der Blick auf jene Länder, in denen Mediation über beschäftigungsrelevante Tradition verfügt oder die gerade im Begriff stehen, Mediation in einer bestimmten Form zu institutionalisieren?

- **Methodische Hinweise**

Der explorative Charakter des Forschungsprojektes begründete den methodischen Ansatz. Eine Säule der Untersuchung bildeten Literatur-, Presse- und Dokumentenauswertungen und -analysen sowie Internetrecherchen und weitere mündliche und schriftliche Befragungen. Die Literatur- und Presseauswertungen deckten ein breites Themenspektrum von den verschiedenen Einsatzfeldern der Mediation über konzeptionelle bis zu methodenorientierten Fragen jeweils unter berufsbildungsrelevanter Fokussierung ab.

Im Mittelpunkt der Dokumentenauswertung und -analysen standen Richtlinien und Standards, insbesondere Ausbildungsstandards der Berufsverbände und anderer im Feld Mediation agierenden maßgeblichen Organisationen.

Befragt wurden (berufliche) Experten: praktizierende Mediatoren/Mideatorinnen, Anbieter von Qualifizierungsmaßnahmen, Vertreter von Berufs- und Interessenverbänden, Verantwortliche von Mediationsstellen an Industrie- und Handelskammern, die für die Erarbeitung des IHK-Zertifikatslehrgangs „Wirtschaftsmediator“ (IHK) zuständige DIHK-Bildungs-GmbH-Vertreterin sowie im Feld Mediation forschende Wissenschaftler.

- **Ergebnisse**

Während der Projektphase wurde deutlich, dass in dem ohnehin nicht festumrissenen Tätigkeitsfeld Mediation so viel an Bewegung und Entwicklung stattfindet, dass jede Erkenntnis und Aussage darüber Vorläufigkeitscharakter hat.

**Wer übt Mediation aus, gibt es (bereits) klassische Berufswege?**

MediatorIn ist kein Ausbildungsberuf. Grundsätzlich kann jede Person eine mediative Tätigkeit ausüben, da eine staatliche Anerkennung, Genehmigung oder Erlaubnis zum Führen der Bezeichnung MediatorIn in der Bundesrepublik Deutschland nicht vorgeschrieben ist.

Mediation wird von Personen mit unterschiedlichsten beruflichen Werdegängen und in unterschiedlichen organisatorisch-strukturellen Kontexten ausgeübt.

Juristen und Angehörige psychosozialer und pädagogischer Berufe (und deren Interessenvertreter) sehen sich aufgrund ihrer (Vor)qualifikation zur Ausübung von Mediation prädestiniert und werden auch von Anbietern intensiver Qualifizierungsmaßnahmen als Hauptzielgruppe betrachtet. Sie dominieren das Feld im Bereich selbstständig organisierter Mediationsangebote (Anwaltskanzleien, Beratungspraxen), in dem Wirtschaftswissenschaftler als dritte, deutlich kleinere Gruppe vertreten sind.

Daneben wird Mediation im Rahmen von häufig aus staatlichen Mitteln finanzierten (oder teilfinanzierten) Beratungsangeboten ( zu denen hier auch der Täter-Opfer-Ausgleich und Leistungen der Wohlfahrtsverbände, Jugend- und Sozialämter und -dienste zählen) von Angehörigen nicht ausschließlich, aber überwiegend akademischer Ursprungsberufe (mehrheitlich Sozialpädagogen, Sozialarbeiter) praktiziert.

Die durchgeführten Fallstudien und Befragungen lassen 3 Grundtypen von „klassischen“ Berufswegen erkennen:

- erstens die „Mediationspioniere“, d.h. diejenigen, die Mediation (meist durch Kontakt mit amerikanischen Mediationstrainern) in Deutschland eingeführt haben und sowohl in den verschiedenen Bereichen, schwerpunktmäßig der Familienmediation, praktizieren als auch Ausbildungen anbieten;
- zweitens Personen, die im Rahmen ihres juristischen oder sozialwissenschaftlichen bzw. sozialpädagogischen Studiums bereits durch Teilnahme an akademischen Qualifizierungsangeboten mit Mediation in Berührung kommen und daraufhin eine entsprechende Anwendung im Rahmen ihrer späteren Berufstätigkeit anstreben und
- drittens Personen, die eher zufällig im Laufe ihres beruflichen Werdegangs durch persönliche Kontakte, Veranstaltungen o.a. Interesse und Einstieg in Mediation gewinnen und diese in ihre berufliche Tätigkeit integrieren (z.B. im Rahmen von Sozial- oder Unternehmensberatungen o.ä.).

**Wie und wo erfolgt die Qualifizierung? Wer sind die Akteure/Promotoren der Verberuflichung? Zeichnet sich Formalisierungsbedarf ab?**

*Qualitätsstandards - Verbandliche Selbstregulierung*

Laut Antwort des Parlamentarischen Staatssekretärs Prof. Dr. Eckhart Pick vom 31. Mai 2002 auf eine schriftliche Frage des Abgeordneten Dr. Uwe Jens gibt es „derzeit keine Initiative der Bundesregierung, die eine gesetzliche Regelung des Berufsbildes, des Berufszugangs und der Berufsausübung von Mediatorinnen/Mediatoren zum Ziel hat. Die Bundesregierung ist der Auffassung, dass staatliche Initiativen zur Förderung und Entwicklung dieser mannigfaltigen alternativen Streitschlichtungsmechanismen(...) zunächst nicht erforderlich erscheinen. Die Bundesregierung steht den vielfältigen Initiativen zur Sicherung der Qualitätsstandards für die Mediationstätigkeit aber ausdrücklich aufgeschlossen gegenüber und unterstützt das Bemühen um Etablierung von außergerichtlichen Streitschlichtungs- und Mediationsmöglichkeiten.“

Nach einer Phase der Diskussionen über Qualitätssicherung und Qualitätsstandards sowohl in den Fachverbänden als auch in verbandsübergreifenden bzw. -unabhängigen Foren sind in den letzten drei bis fünf Jahren Normierungen erfolgt. So haben inzwischen die meisten Fachverbände Qualitätsstandards ( vor allem Mindestanforderungen an zeitlichem Umfang und Inhalt von Lehrgängen) entwickelt und bieten beispielsweise Zertifizierungen an. Mit Hilfe der Normierungen grenzt man sich von unqualifiziertem Wildwuchs ab und setzt gleichzeitig auf verbandliche Selbstregulierung, ohne staatlich/behördliche Regelungen anzustreben.

#### *Qualifizierungsangebote - Verbandsaktivitäten*

Die Palette der Qualifizierungsangebote im Bereich Mediation ist groß:

Neben ein- bis dreitägigen Seminaren, die Führungskräfte mit mediatorischem Grundlagen-Know-How ausrüsten, und sogenannten Basistrainings gibt es Weiterbildungsstudiengänge an Fachhochschulen und Universitäten. Die Evangelische Fachhochschule Ludwigshafen/Rhein bietet einen viersemestrigen berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengang Mediation an, der mit einem Diplom abschließt.

Die DIHK-Bildungs-GmbH erarbeitet derzeit einen Zertifikatslehrgang Wirtschaftsmediation. Bei den von den Berufsverbänden empfohlenen Fortbildungsmaßnahmen handelt es sich meist um zweihundert Ausbildungsstunden umfassende Qualifizierungen an privaten Ausbildungsinstituten. Diese Qualifizierungsmaßnahmen orientieren sich an den von den Berufsverbänden entwickelten Standards, wobei die Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation (BAFM) hier wie in anderen Fragen qualitätssichernder Standardisierung eine Vorreiterrolle eingenommen hat.

Die 1992 in Bad Boll gegründete BAFM entwickelte frühzeitig Richtlinien für Mediatoren/Mediatorinnen in Familienkonflikten und erarbeitete eine für ihre Mitglieder und die von ihr anerkannten Ausbildungsinstitute verbindliche sogenannte Ausbildungsordnung sowie auch Kriterien für die Anerkennung von Ausbildungsinstituten. Die BAFM-Ausbildungsordnung ist inhaltlich und formal mit der 1991 in Paris verabschiedeten „Europäischen Charta zur Ausbildung von Familienmediatoren im Bereich von Trennung und Scheidung“ abgestimmt. Sie regelt vor allem drei Bereiche: die Voraussetzungen für die Zulassung, die Lerninhalte und den Abschluss.

Voraussetzung für die Zulassung ist grundsätzlich ein abgeschlossenes psychologisches bzw. sozialwissenschaftliches Hochschulstudium, eine juristische Ausbildung oder eine vergleichbare Qualifikation. Die Zulassung setzt eine zweijährige einschlägige Berufserfahrung voraus und die Möglichkeit, bereits während der Ausbildung Mediation zu praktizieren. Die Lerninhalte sind differenziert nach dem Kernbereich Mediation, den gesellschaftlichen, rechtlichen und ethischen Rahmenbedingungen sowie Kenntnissen zur Ergänzung der Qualifikation aus dem Eingangsberuf. Die Ausbildung umfasst 200 Zeitstunden, in die Supervisionseinheiten eingebunden sind. Zum Abschluss müssen mindestens vier dokumentierte Fälle nachgewiesen werden.

Die Zertifizierung „Mediator BAFM“ gilt nicht nur in der Familienmediation als anerkanntes Gütesiegel. Andere Berufsverbände haben sich bei der Erarbeitung ihrer Standards an den Vorgaben der BAFM orientiert. Im Bereich der Wirtschaftsmediation agieren vor allem die Deutsche Gesellschaft für Mediation in der Wirtschaft (DGMW), die Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement (gwmk) und der Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt, deren Normsetzungen allerdings nicht mit der in der Familienmediation als allgemein anerkannter Instanz vergleichbar sind.

Neben den Berufs- und Interessenverbänden, die sich auf einzelne Einsatzfelder der Mediation konzentrieren, gibt es den mitgliederstarken Bundesverband Mediation e.V. (BM), der sich als inklusiver Verband, welcher für verschiedene fachliche Orientierungen und Ursprungsberufe offen ist, versteht. In seinen Standards und Ausbildungsrichtlinien wird im Gegensatz zu denen der BAFM nicht eine akademische Vorbildung als grundsätzliche Voraussetzung für eine darauf aufbauende Mediations-Weiterbildung gefordert.

Der Bundesverband Mediation e.V. vertritt die Auffassung, dass persönliche Eignung und mediationsspezifische Ausbildung, nicht aber eine akademische Vorbildung Qualitätskriterien für MediatorInnen darstellen. Seit der Verabschiedung seiner Standards für Berufliche Mediation verleiht er auf Antrag Anerkennung als „Mediator BM“ und als „Ausbilder BM“.

Die führenden Fach- bzw. Berufsverbände sind ihrerseits Mitglieder in der Centrale für Mediation (CfM), einer Informationsplattform und Koordinierungsstelle, die die Diskussionen über Qualitätsstandards und Entwicklung von Mediation auf vielfältige Weise beeinflusst und prägt, nicht zuletzt auch durch die Publikation der „Zeitschrift für Konfliktmanagement“, die regelmäßige Durchführung von Kongressen und Verleihung von Preisen. Seit September 2001 bietet die CfM eine eigene 90stündige Weiterbildung zum „Mediator/in CfM“ mit entsprechender Zertifizierung und ein 20stündiges Aufbaumodul „Wirtschaftsmediator/in CfM“ an.

#### *Das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage an MediatorInnen*

Laut den Anbietern von Qualifizierungsmaßnahmen werden diese im gesamten Spektrum intensiv nachgefragt. Die Tendenz akademischer Einrichtungen, Mediationsangebote (eigenständige Weiterbildungsstudiengänge oder Lehrveranstaltungen im Rahmen bestehender Studiengänge) aufzunehmen, hält ebenso an wie die außeruniversitärer Weiterbildungsträger, Mediation in ihr Standardprogramm zu integrieren.

Befragt man berufliche Experten nach dem Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage in der Mediation, d.h. nach den Möglichkeiten für die unterschiedlich qualifizierten MediatorInnen, entsprechend tätig zu sein, fallen die Antworten ambivalent aus. Für die in der Szene etablierten Mediationspioniere bestünde kein Mangel an Mediationsfällen, auch auf Mediation spezialisierte Anwälte und Unternehmensberater, die Mediation als ein Element ihrer Angebotspalette führten, erlebten ausreichend Nachfrage.

Grundsätzlich stünde jedoch einer Überzahl an (ausgebildeten) Mediatoren/Mediatorinnen eine nicht den Erwartungen entsprechende Zahl von Mediationsnachfragen gegenüber. Die Kenntnis über die Einsatzmöglichkeiten von Mediation und das Bestreben, diese wahrzunehmen, sei entgegen vieler (euphorischer) Erwartungen zu Beginn der neunziger Jahre, als sich Mediation in Deutschland zu etablieren begann, nicht in dem erhofften Maße Realität geworden. Auch in der Mediationsstelle der IHK Hamburg zeichnet sich nach ersten Erfahrungen der Eindruck ab, mit den Mediationsangeboten noch nicht richtig am Markt angekommen zu sein. Die Anfragen sind oft unklar, die in Frage stehenden Fälle für Mediationen ungeeignet. Gleichwohl sieht man vorhandene, (noch) nicht ausgeschöpfte Potenziale.

#### *Ansätze von Gemeinwesenmediation in Deutschland*

Experten sehen eine Hauptursache für die geringe Mediationsnachfrage in der mangelnden Verbreitung von Gemeinwesenmediation (community mediation) in Deutschland, die das Rückgrat der US-amerikanischen Mediationsbewegung darstellt. Die Dienste der Gemeinwesenmediation sind bürgernah, meist kostenlos oder zumindest kostengünstig und haben dazu geführt, dass viele US-Bürger mit Mediation in Berührung gekommen sind. In die Arbeit

von Gemeinwesenmediationsstellen sind viele Bürger als Ehrenamtliche einbezogen, die dort ausgebildet werden und so zu einer unmittelbaren Verwurzelung der Mediation im Gemeinwesen beitragen.

Es gibt einige wenige Ansätze, Gemeinwesenmediation in Anlehnung an das amerikanische Modell in Deutschland einzuführen.

Hervorzuheben sind insbesondere die Mediationsstelle Brückenschlag e.V. in Lüneburg und die als Modellprojekt im Rahmen des XENOS-Programms aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderte Mediationsstelle Frankfurt (Oder), die als Kooperation der Europa-Universität Viadrina und der Stadt Frankfurt (Oder) entstanden ist. Kernstück ihres Angebots ist eine kostenlose, 200 Stunden umfassende Mediationsausbildung für Bürger der Stadt Frankfurt und deutsche und ausländische Studierende, die nach Abschluss der Ausbildung für mindestens 120 Stunden ehrenamtlich in der Mediationsstelle mitarbeiten. Beide Modelle intendieren, durch ihre Angebotspalette Menschen für Mediation zu sensibilisieren und deren Verbreitung zu fördern.

Es gilt zu beobachten, ob Gemeinwesenmediation angesichts der Entwicklungen im Bereich „Neues Ehrenamt“ auch in Deutschland zusätzliche Impulse erhält. Perspektivisch könnte im Bereich Mediation das Ehrenamt mit berufsrelevanten Qualifikationsmodulen in das Konzept „Lebenslanges Lernen“ integriert werden und/oder gleichfalls als ein Modell für die stärkere Verknüpfung von formellem und informellem Lernen realisiert werden.

### ***Wo lässt sich Mediation als beschäftigungswirksame Zusatz- bzw. Querschnittsqualifikation identifizieren?***

Berufliche Bildung und Mediation berühren sich nicht ausschließlich im Berufsbild Mediator/Mediatorin. Die zunehmende Nachfrage nach fachübergreifenden Qualifikationen ist ein genereller Trend in der Arbeitswelt. Mediation findet im Rahmen der Diskussionen über Schlüsselkompetenzen und Sozialkompetenzen zunehmend Beachtung. Überlegungen und Initiativen werden darauf gerichtet, Mediation auch curricular in Lehrplänen zu integrieren.

Unter dem Stichwort „mediative Kompetenz“ hat eine im Bereich der Führungskräfte-schulung bereits etablierte Synthese aus Verhandlungs- und Vermittlungskompetenz, emotionaler Intelligenz und Kommunikationstechniken in die verschiedensten Diskussionen über wandelnde Anforderungen an Ausbildungsordnungen einerseits und Auszubildende und Auszubildende andererseits Eingang gefunden.

Vor dem Hintergrund einer hohen Zahl vorzeitig gelöster Ausbildungsverhältnisse, die nicht zuletzt auch auf fehlende Verständigung über betriebliche Konfliktkonstellationen zurückgeführt werden, erkennen die Verantwortlichen der Berufsbildung in Kammern, Berufsschulen und Betrieben die Notwendigkeit, Konfliktbearbeitung auch in den Betrieben und Schulen ins Blickfeld zu rücken.

Das Projekt „Ausbildung - Bleib dran“ der Akademie für Arbeit und Politik der Universität Bremen z.B. bietet in Bremen und Bremerhaven Mediation und Beratungsgespräche in Konfliktsituationen für alle an der dualen Berufsausbildung Beteiligten an. Zugleich beinhaltet „Ausbildung - Bleib dran“ die Durchführung von Mediationsweiterbildungsveranstaltungen für Berufsschullehrer/-innen und Ausbilder/-innen. Eingebunden in die Schulbegleitforschung des Bremer Landesinstituts für Schule wird derzeit von „Ausbildung - Bleib dran“ eine Unterrichtseinheit zum Thema „Kommunikation und Konfliktbearbeitung“ erprobt und evaluiert.

Darüber hinaus zeichnen sich weitere Berührungspunkte zwischen Mediation und beruflicher Bildung ab. Neben dem Berufsbild Mediator/Mediatorin und der Integration von Mediation in Schlüssel- bzw. Sozialkompetenzen stellt sich die Frage, ob die Akteure der beruflichen Bildung Mediation nicht auch unter der Perspektive Zusatzqualifikation fokussieren sollten. Als entsprechendes Zusatzqualifikationsmodul könnte Mediation durchaus auch im Rahmen der dualen Ausbildung, beispielsweise im Spektrum der personenbezogenen Dienstleistungen, Anwendung finden. Vor dem Hintergrund der Beschlüsse der Gruppe „Aus- und Weiterbildung“ des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit in der Neuordnungsarbeit, Auszubildenden nach Möglichkeit Zusatzqualifikationen anzubieten, die während oder im unmittelbaren Anschluss an eine Berufsausbildung vermittelt werden und vertiefte Fachkenntnisse und/oder berufsübergreifende Qualifikationen vermitteln, empfiehlt sich Mediation als eine solche, die die Möglichkeiten für eine flexiblere und noch breitere Einsetzbarkeit unmittelbar nach Abschluss der Ausbildung zu erweitern und zugleich Brücken in die berufliche Weiterbildung zu bauen vermag.

### ***Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse des Forschungsprojektes und Schlussfolgerungen für die Berufliche Bildung***

Mediation als berufliche Dienstleistung in Deutschland heißt derzeit vorrangig:

Mediationsangebote von Hochschulabsolventen/-innen mit Zusatzqualifikationen, die entweder in akademischen Einrichtungen oder bei anderen, meist privaten Weiterbildungsträgern erworben worden sind. Inhaltlich stellen diese Zusatzqualifikationen im Kern eine Synthese aus psychologischen, pädagogischen und juristischen Fachkenntnissen sowie Kommunikationstechniken dar.

In Bezug auf die Schaffung eines Ausbildungsberufes bedeuten sie keine ausreichend relevante Qualifikationsentwicklung. Für einen Ausbildungsberuf Mediator/-in besteht derzeit auch weder entsprechender Bedarf noch seitens der Fach- bzw. Berufsverbände Interesse an staatlicher Regelung.

Auch staatlicher Regelungsbedarf bezüglich einer qualifizierten Fortbildung Mediator/-in zeichnet sich derzeit nicht ab und er wird ebenfalls nicht gefordert. Gleichwohl sollte die berufliche Bildung die Entwicklung in diesem innovativen Tätigkeitsfeld weiterhin verfolgen, um auf relevante Veränderungen frühzeitig reagieren zu können.

Die Untersuchungsergebnisse empfehlen den Verantwortlichen der beruflichen Bildung zum jetzigen Zeitpunkt vier konkrete Ansatzpunkte für die aussichtsreiche Integration von Mediation in die Berufsbildung:

Mediation als Schlüssel- bzw. Sozialkompetenz, die in die Standard-Berufsfeldpositionen klassischer dualer Ausbildungsberufe z.B. kaufmännischer oder gewerblich-technischer Art aufgenommen werden kann;

Mediation als spezielle Zusatzqualifikation für all jene Berufe, bei denen Information, Beratung und Supervision als berufstypische oder betriebsübliche Spezialqualifikation gefragt sind; Tätigkeitsgebiete wären dann insbesondere Gemeindestationen, Jugendhilfe und alle ambulanten Dienste im Gesundheits- und Sozialwesen;

Mediation als den Standard-Berufsbildpositionen der betrieblichen Ausbildungen ähnliche Generalqualifikation für schulische Berufe im Gesundheits- und Sozialwesen wie z.B. Erzieher/-innen, Familien- und Heilerziehungspfleger/-innen;

Mediation als Zusatzqualifikationsmodul für jene Berufe im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen unterhalb der Ebene Fach- bzw. Ausbildungsberuf wie z.B. Sozialhelfer/-in, Sozialassistent/-in, mittels derer niederschwellige Berufe an die aktuellen modernen Arbeitsanforderungen herangeführt werden können.

Angesichts der Tatsache, dass jedes Schnittstellenmanagement und jede Überleitung in den personenbezogenen Dienstleistungsberufen (und oft nicht nur dort) mediative Kompetenz erfordert und Konfliktbewältigung branchenübergreifend generell zur Anforderungssituation jedes Ausbildungs- und Beschäftigungsverhältnisses gehört, eröffnet Mediation Chancen zur Anpassung und Modernisierung der Angebote und Instrumentarien der beruflichen Bildung.

- **Ausgewählte Literatur**

BENZ, Arthur: Kooperativer Staat? Gesellschaftliche Einflussnahme auf staatliche Steuerung. In: Klein, Ansgar/Schmalz-Bruns, Rainer (Hrsg.): Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung Band 347. Bonn 1997

BESEMER, Christoph: Mediation. Vermittlung in Konflikten. 7. Auflage Baden-Baden 2000

Blätter der Wohlfahrtspflege. Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit. Mediation. (1999)  
Heft 3 + 4

DUSS-VON-WERDT, Josef: Mediation in Europa. Fernuniversität Hagen 1999

FIETKAU, Hans-Joachim/Weidner, Helmut: Mediationsverfahren in der Umweltpolitik. Erfahrungen in der Bundesrepublik Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament B39-40/92. Bonn 1992

FIETKAU, Hans-Joachim: Psychologie der Mediation. Berlin 2000

FÖRDERVEREIN UMWELTMEDIATION e.V. (Hrsg.): Studienbrief Umweltmediation

GEIßLER, Peter; RÜCKERT, Klaus (Hrsg.): Mediation - die neue Streitkultur. Gießen 2000

KLEIN, Ansgar; SCHMALZ-BRUNS, Rainer: Herausforderungen der Demokratie. Möglichkeiten und Grenzen der Demokratisierung. In: Klein, Ansgar/Schmalz-Bruns, Rainer (Hrsg.): Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung Band 347. Bonn 1997

KON:SENS, Zeitschrift für Mediation, Konfliktmanagement und Vertragsgestaltung, Rudolf Haufe Verlag Berlin

MARX, Ansgar: Mediation und Sozialarbeit. Frankfurt am Main 1999

MEIFORT, Barbara: Entwicklung und Erprobung von Früherkennungsinstrumenten in Tätigkeitsfeldern außerhalb des Geltungsbereichs des Berufsbildungsgesetzes (BBiG). In: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Qualifikationen erkennen/Berufe gestalten. Bielefeld 2000

PROKSCH, Roland: Kooperative Vermittlung (Mediation) in streitigen Familiensachen, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Band 159, Stuttgart 1998

WALKER, Jamie (Hrsg.): Mediation in der Schule. Berlin 2001

WIEDEMANN, Peter M. /Kessen, Stefan: Mediation - Wenn Reden nicht nur Reden ist. Arbeiten zur Risiko-Kommunikation. Heft 63 Forschungszentrum Jülich. Jülich 1997

ZILLESEN, Horst (Hrsg.): Mediation. Kooperatives Konfliktmanagement in der Umweltpolitik. Opladen; Wiesbaden 1998

## 2. Teil: Zur Situation in den USA

### Abstract

Weder die US-Bundesregierung noch die Bundesstaaten haben Mediation als Beruf gesetzlich geregelt. Ein verbindliches, einheitliches Curriculum existiert nicht. Die Ausbildung der Mediatoren liegt in den Händen von akademischen Einrichtungen, gemeinnützigen Organisationen und privaten Unternehmen. Die (Berufs-)Bezeichnung Mediator ist staatlicherseits nicht geschützt. Um auf dem freien Markt als Mediator zum Einsatz zu kommen, ist es entscheidend, ein Zertifikat eines eingeführten Mediatorenverbands vorweisen zu können.

Sich als Mediator zu betätigen, erfordert eine Vielzahl von Fertigkeiten und Kenntnissen, die im Rahmen der beruflichen Bildung durch gute Lehr-/Lernmethoden, praktische Übungen und Simulationen sowie kontrollierte Anwendung des Gelernten erfolgreich vermittelt werden können. Zwar ist der Markt für hauptberufliche Mediatoren allein nicht groß genug, um die Vermittlung von Mediationskompetenzen in einer Berufsausbildung zu rechtfertigen, doch könnten diese Fähigkeiten ein wichtiger Bestandteil der Berufsbildung für andere Berufe sein.

Felder, die auf Grund der Erfahrungen aus den USA für eine Erschließung des Tätigkeitsfeldes Mediation für die berufliche Bildung nach deutschem System in Zukunft geeignet erscheinen, sind die Bereiche Konfliktbewältigung im öffentlichen Bereich und die innerorganisatorisch verankerte Mediation (Systemdesign).

- **Ausgangslage**

In einer immer stärker zusammenwachsenden Welt liegt es aber nahe, sich bei einer beabsichtigten Erschließung der Mediation für die berufliche Bildung in Deutschland auch an internationalen Erfahrungen zu orientieren. Der internationale Teil des Forschungsprojekts hat deswegen das Land in den Blick genommen, in dem die Mediation ihren Ursprung hat und das auf diesem Gebiet über die längste Tradition verfügt: die USA.

Dort hat sich die Methode der Mediation als komplementäre Konfliktlösungsstrategie neben dem traditionellen justizförmigen Verfahren mit beachtlichem Erfolg etabliert. Sie ist keine isolierte Erscheinung der jüngeren Rechtsgeschichte, sondern Bestandteil eines ganzen Systems alternativer Formen der Konfliktregelung, für die sich der Begriff „Alternative Dispute Resolution (ADR)“ eingebürgert hat. Durch unterschiedliche Konfliktlösungsmechanismen werden Konflikte und Streitigkeiten außerhalb des herkömmlichen Gerichtsverfahrens gelöst. Zu diesen Mechanismen zählen Verhandlungstechniken, Mediation, Schlichtung, Fall-Evaluation durch Experten, private Gerichtsbarkeit sowie die Einrichtung des Ombudsmanns. Dabei ist die Entwicklung auch in den USA nicht abgeschlossen, sondern es befinden sich wieder neue Ansätze im Experimentierstadium.

Nachfolgend werden im Überblick die Bereiche genannt, in denen sich die Mediation in den USA etabliert hat. Eine nähere Auseinandersetzung mit diesen Bereichen erfolgt bei der Darstellung der Ergebnisse des Forschungsprojekts (s.u.), wenn die Beschreibung des jeweiligen Tätigkeitsfeldes durch das entsprechende Anforderungsprofil des Mediators ergänzt wird:

- Innerbetriebliche Streitigkeiten
- Familienkonflikte, Scheidungen
- Gemeinwesen-Mediation
- Förderung des außergerichtlichen Vergleichs
- Konfliktlösung in Angelegenheiten der öffentlichen Ordnung
- Täter-Opfer-Mediation
- Systemdesign für private Unternehmen und im öffentlichen Bereich

- **Ziele des Forschungsprojekts**

Die vorliegende Studie über Mediation in den USA konzentriert sich innerhalb der oben genannten Kernbereiche auf die Chancen für die Ausübung von Mediation als Beruf und für die Nutzung von Mediationskompetenzen als Ergänzung zu einer (anderen) beruflichen Tätigkeit. Die Studie untersucht, welche Kurse für die Ausbildung zum Mediator angeboten werden und welche Bildungsabschlüsse und/oder sonstige Qualifikationen dafür erforderlich sind. Mit Blick auf die berufliche Bildung in Deutschland werden die Inhalte betrachtet, die bei der Vermittlung von Mediationskompetenz (einschließlich Verhandlungsführung) den Lehrplänen zu Grunde liegen. Schließlich werden Fragen der Professionalisierung aufgegriffen, was Fragen der Aufsicht über professionelles Verhalten, Prüfungen sowie die Anerkennung durch staatliche Organisationen und/oder Berufsverbände beinhaltet.

- **Methodische Hinweise**

Auch für den internationalen Teil gilt: Der explorative Charakter des Forschungsprojekts begründet den methodischen Ansatz.

Die Untersuchung erfolgte zunächst über die Auswahl und Analyse der relevanten Literatur. Zum ganz überwiegenden Teil handelte es sich dabei um amerikanische Literatur, so dass aus Gründen der Aktualität und des Zugangs der Schwerpunkt auf der Internet-Recherche lag. Die Literaturlauswertung ergab einen Überblick über die einzelnen Themenfelder der Mediation mit dem dazu gehörigen Mediatoren-Profil. Die Fokussierung auf Fragen der beruflichen Bildung entspricht allerdings einer spezifisch deutschen Sichtweise und wird demgemäß in der amerikanischen Literatur so nicht behandelt.

Es war deshalb erforderlich, geeignete Personen und Institutionen zu identifizieren, um mit ihnen diesen Aspekt in der amerikanischen Theorie und Praxis zu analysieren. Professoren der renommierten Tulane Law School in New Orleans führen alljährlich an der Humboldt Universität in Berlin die „Summer School“ zum Thema Mediation durch. Einer dieser Professoren, ehemaliger Dean der juristischen Fakultät und selbst aktiver Mediator, hat die wissenschaftliche Begleitung und Koordinierung des Forschungsprojekts vor Ort übernommen, so dass Interviews mit praktizierenden Mediatoren, Anbietern von Qualifizierungsmaßnahmen und Vertretern von Berufs- und Interessenverbänden durchgeführt werden konnten.

- **Ergebnisse**

***Mediation: Selbstregulierung durch private Verbände***

Weder die US-Bundesregierung noch die Bundesstaaten haben Mediation als Beruf gesetzlich geregelt. Lediglich im Zusammenhang mit der Zulassung von Mediatoren in Gerichtsverfahren haben einige US-Bundesstaaten (insbesondere die großen, städtisch geprägten Staaten) Zulassungsvoraussetzungen für Mediatoren festgesetzt. Im Wesentlichen ist die Tätigkeit des Mediators damit durch private Mediatorenverbände geprägt, die Voraussetzungen, Ausbildungsstandards und Zertifikate festsetzen und Informationen, Schulungen und Dienstleistungen für Mediatoren anbieten.

Ein verbindliches, einheitliches Curriculum existiert nicht. Allerdings besteht unter Ausbildern und Ausbildungsorganisationen weitgehend Einigkeit über die Bestandteile eines 40-stündigen Grundkurses, der als Standardvoraussetzung gilt, damit eine Person als Mediator auftreten kann. Es sind dies vier Kompetenzbereiche: organisatorisch-administrative Kompetenz, methodische Kompetenz, Kompetenz auf der Beziehungsebene und Regelungskompetenz.

Die Ausbildung der Mediatoren liegt in den Händen von akademischen Einrichtungen, gemeinnützigen Organisationen und privaten Unternehmen. Einige dieser Anbieter führen ausschließlich Schulungen durch, andere bieten eine breite Palette von Dienstleistungen an, beispielsweise organisatorisch-technische Hilfestellung bei der Durchführung von Schulungen in Unternehmen. Solche großen Multi-Service-Organisationen sind die American Arbitration Association, Better Business Bureau, Center for Public Resources (CPR), Institute for Dispute Resolution, Judicial Mediation and Arbitration Service (JAMS), Mediation and Arbitration Service (MAPS) und die National Academy of Conciliators (NAC).

Die (Berufs-)Bezeichnung Mediator ist staatlicherseits nicht geschützt. Um auf dem freien Markt als Mediator zum Einsatz zu kommen, ist es entscheidend, ein Zertifikat eines eingeführten Mediatorenverbands vorweisen zu können.

Im Jahr 1988 veröffentlichte der größte Mediatorenverband der USA, The Society of Professionals in Dispute Resolution (SPIDR), einen Bericht über Qualitätsanforderungen in der Mediation. Der Bericht kommt zu folgenden Ergebnissen:

1. Die Qualifikationen für Mediatoren sollten nicht einheitlich festgeschrieben werden, vielmehr seien unterschiedliche Anforderungsprofile möglichst vieler Organisationen wünschenswert.
2. Je größer die Wahlfreiheit der Parteien bei der Gestaltung des Konfliktlösungsprozesses sei (Auswahl der Person des Mediators, des Verfahrens, der Methoden), um so weniger sei es geboten, die Qualifikationsanforderungen verbindlich zu regeln.
3. Die Qualifikationsanforderungen sollten sich stärker an Leistungskriterien als an formalen Referenzen orientieren.

Damit war die Diskussion um die Notwendigkeit einer staatlich geregelten Anerkennung des Berufs des Mediators jedoch nicht abgeschlossen: Im Jahr 2001 bildete die American Bar Association eine Task Force zu diesem Thema. Im Berichtsentwurf wird festgestellt, dass eine verbindlich geregelte Anerkennung ein wichtiger Beitrag zur Qualitätssicherung sein könne:

„Die Anerkennung kann sicherstellen, dass eine Person gemäß einer Reihe von Leistungskriterien und ethischen Standards den erforderlichen Hintergrund, z.B. Bildung, Ausbildung und Erfahrung besitzt, um den Beruf auszuüben. Die anerkennen-

de Stelle definiert Verhaltensstandards, einschließlich Berufsethik, spezifische Bildungsanforderungen, die nötige Ausbildung und/oder Erfahrung, Messung der Erfüllung der Standards (z.B. Leistungsbewertung), laufende Weiterbildung, Kenntnis von Verbraucherbeschwerden, Prüfung der Berufsethik und sonstiger Anforderungen.“

Die Task Force rechnet damit, ihre Untersuchung im Jahre 2004 abzuschließen und zu diesem Zeitpunkt spezifische Empfehlungen zur Anerkennung abgeben zu können. Die Tendenz zu einer verbindlichen Anerkennung in den USA wächst. Dagegen steht allerdings die Besorgnis, dass die staatliche Beteiligung zur Bürokratisierung eines professionellen Prozesses führen könnte, der kreativ und experimentell sein will.

### ***Bereiche von Mediation und ihre Ausübung***

#### *Innerbetriebliche Streitigkeiten*

Bei Streitigkeiten am Arbeitsplatz gewinnt die "Beschwerde-Mediation" zunehmend an Bedeutung. Das Verfahren hat sich als ein viel versprechender Ansatz erwiesen, um Beschwerden schneller, kostengünstiger und flexibler zu lösen als mit herkömmlichen Methoden. Der „reinigende Effekt“ kann zu einer Verbesserung der Problemlösungskompetenz der Beteiligten und einer Verbesserung ihrer Beziehung zueinander führen, was sich im traditionellen Schiedsverfahren so nicht ergibt.

Da der Einfluss der Gewerkschaften auf die Arbeitswelt in den USA stark abgenommen hat, obliegt die Beilegung von innerbetrieblichen Auseinandersetzungen und die Beilegung von Beschwerden überwiegend der Geschäftsführung. In dieser Situation ist es wichtig, dass sie die Umsetzung kooperativer Prozesse fördert und den Mitarbeitern ein Gefühl fairer Behandlung und Beteiligung vermittelt. Ein "Systemdesign" zur Konfliktlösung beinhaltet, dass alle Mitarbeiter mit der Theorie und den Techniken zur Konfliktlösung und zur kooperativen Problemlösung vertraut gemacht werden. Diejenigen Mitarbeiter, die zusätzliche Aufgaben als Mediatoren oder Mediations-Manager wahrnehmen, erhalten eine zusätzliche Ausbildung. Das Systemdesign-Konzept wird im Folgenden noch ausführlicher behandelt.

#### *Familienkonflikte, Scheidungen*

Die rasche Zunahme der verschuldungsunabhängigen Scheidungen beschleunigte eine Entwicklung, gerichtliche Scheidungsprozesse durch Vereinbarungen im Rahmen von Mediationsverfahren zu entlasten. Seit zwei Jahrzehnten sind sie in Kalifornien Zulassungsvoraussetzung für alle Scheidungsverfahren, bei denen über das Sorgerecht von Kindern und über Unterhaltsleistungen zu entscheiden ist. Durch Richter-Recht kommt dieses Verfahren auch in anderen Bundesstaaten zur Anwendung.

Die Entwicklung führte landesweit zur Entstehung einer Gruppe von Familienmediatoren, die eine spezielle Ausbildung auf diesem Feld erworben haben und über entsprechende Erfahrung verfügen. Die Familienmediatoren waren stets an vorderster Front, wenn es darum ging, eine geregelte Ausbildung und sonstige Anforderungen für Mediatoren zu fordern sowie professionelle Verhaltensregeln für Mediatoren zu entwickeln. Viele Familienmediatoren haben einen beruflichen Hintergrund in den Bereichen Psychiatrie, Psychologie oder Beratung, jedoch finden sich zunehmend auch Rechtsanwälte unter den Mediatoren. Obwohl nur eine begrenzte Zahl von Familienspezialisten die Mediation in diesem Bereich dominierten, wird für die Mediation in Familienkonflikten aller Art verstärkt auf nebenberufliche Mediatoren zurückgegriffen, die bei Kirchen, Schulen, Institutionen, Arbeitgebern, staatlichen Organisationen und Gemeindezentren arbeiten.

#### *Gemeinwesen-Mediation*

Die Gemeinwesen- oder Nachbarschaftsmediation stellt eine wesentliche Säule der alternativen Konfliktlösung in den USA dar. In den sechziger Jahren entstanden unter dem Einfluss

von Fördermitteln der US-Bundesregierung im Rahmen von Armutsbekämpfungs- und sonstigen sozialen Förderprogrammen nachbarschaftliche Gerechtigkeitszentren (Neighborhood Justice Centers). Gleichzeitig nahm das lokale Interesse an der Einführung von Konfliktlösungsprozessen als Alternative zu Gerichtsverfahren zu. In der Folge wurden Gemeinwesen-Mediationszentren mit kommunaler, kirchlicher oder gemeinnütziger Förderung aufgebaut, um Konflikte im Verhältnis Polizei - Bürger, beim Miteinander unterschiedlicher Rassen, bei der Gesundheitsversorgung, beim Umweltschutz und im familiären Alltag zu lösen.

Die Gemeinwesen-Mediationszentren, die inzwischen eine Aufwertung erfahren haben und nunmehr hauptsächlich von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Mittelschicht betrieben werden, zählen weiterhin zu den wichtigsten Anbietern von Ausbildungsmaßnahmen für ehrenamtliche Mediatoren, die diese Fähigkeiten und Kenntnisse dann in ihrem Privat- oder Berufsleben einsetzen können. Mitunter gelingt es ihnen sogar, eine bezahlte Beschäftigung im Bereich Mediation zu finden.

#### *Förderung des außergerichtlichen Vergleichs*

Die Besorgnis über einen "Prozess-Boom" Ende der siebziger und Anfang der achtziger Jahre brachte die so genannte "Fallmanagement-Bewegung" hervor, die eine zügige Verfahrensabwicklung zum Ziel hatte. Dabei wurden auch alternative Konfliktlösungstechniken eingesetzt. Die Betonung lag auf der Förderung des außergerichtlichen Vergleichs zum frühest möglichen Zeitpunkt, um die Ressourcen des Gerichts zu schonen und die Verfahrenskosten für die Parteien zu senken. Forschung und Lehre legten für die Fallmanagement-Bewegung die wissenschaftliche Grundlage mit Ansätzen wie der "Spieltheorie" und mit Anreizmodellen, die die traditionelle Orientierung der Mediation von der Sozialwissenschaft und der Psychologie auf die angewandte Ökonomie und die statistische Analyse verlagerten.

Obwohl sich der Begriff "alternative Konfliktlösung" in den USA ursprünglich auf Verfahren im justizfreien Raum bezog, führte die Bewegung zur Förderung des außergerichtlichen Vergleichs dazu, dass diese Methoden in vielen Gerichtsbezirken zu einem wesentlichen Bestandteil der Gerichtsverfahren selbst wurden.

In den achtziger und neunziger Jahren kam es zu einem starken Zulauf von Rechtsanwälten zur Gruppe der ausgebildeten Mediatoren, nachdem die Übernahme der alternativen Konfliktlösung durch die Gerichte einen Bedarf (oder zumindest eine Chance) für Mediatoren und andere externe Vermittler schaffte, die über eine Ausbildung oder Fachkenntnisse in den wesentlichen rechtlichen Fragen oder im Rechtssystem selbst verfügten. Der Gerichtliche Schlichtungs- und Mediationsdienst (Judicial Arbitration and Mediation Service, JAMS) rekrutierte hauptsächlich ehemalige Richter als neutrale Mediatoren und Schlichter für die alternative Konfliktlösung. Dem lag die Überzeugung zu Grunde, dass die Streitparteien eine Form der Bewertung ihrer Argumente wünschten, wie sie nur von erfahrenen Kennern der gerichtlichen Praxis erfolgen konnte.

#### *Konfliktlösung in Angelegenheiten der öffentlichen Ordnung*

Die Besorgnis über hohe Kosten, Verzögerungen und Unflexibilität, die mit der Lösung von öffentlich-rechtlichen Konflikten durch staatliche Stellen assoziiert werden, führte zur Entwicklung neuer Techniken zum Umgang mit solchen Konflikten. Konflikte in Angelegenheiten der öffentlichen Ordnung entstehen in Bereichen der Wirtschaft, der Umwelt, von Arbeit und Beschäftigung, der Erziehung sowie von Gesundheit und Wohlfahrt. Die staatlichen Stellen von Bund, Bundesstaaten und Kommunen verfügen häufig über keine geeigneten Mechanismen, um zu praktischen Lösungen zu kommen. Die Mediation kann hier Hilfestellung geben, indem sie die am Konflikt beteiligten Interessengruppen ermittelt und alle staatlichen und privaten stake-holder zusammen bringt, die für eine Einigung benötigt werden.

Die Konfliktlösung in Angelegenheiten der öffentlichen Ordnung beinhaltet Mediationsverfahren, die durch eine Mischung kreativer Ansätze, darunter "gemeinsame Problemlösung", "Konsensbildung" und "Verhandlungen zur Aufstellung von Regeln" eine besondere Komplexität entwickeln. Diese Verfahren erfordern eine Vielzahl von Kompetenzen, und es haben sich solche Mediatoren als besonders geeignet erwiesen, die im Bereich der öffentlichen Administration ausgebildet worden sind.

#### *Online-Konfliktlösung*

Das Internet stellt ein im Wesentlichen kostenloses Kommunikationsmedium dar, das zur Entstehung der Online-Konfliktlösung – in der Hauptsache durch Mediation – geführt hat. Noch ist nicht klar, welche Bedeutung der Einsatz von Computer und Internet bei der Beilegung von Konflikten im Wege der Mediation haben wird. Es gibt sowohl kommerzielle als auch nicht kommerzielle Websites, die Online-Mediation anbieten. Die Formen der Mediation im Internet unterscheiden sich erheblich voneinander. Bei einer Form, die sich speziell an Streitigkeiten mit Versicherungsunternehmen richtet, geben der Geschädigte und der Schadensregulierer Blindgebote ab. Wenn die Gebote innerhalb einer Marge von 30% oder 5.000 US-Dollar liegen, kommt es zu einer automatischen Einigung in Höhe des Mittelwertes. Bei einer anderen Form, die sich speziell an Verbraucherstreitigkeiten mit niedrigem Streitwert richtet, füllt der Geschädigte einen Fragebogen auf der Website aus und nimmt Kontakt mit der anderen Partei auf. Falls diese Partei der Einigung nicht zustimmt, kommuniziert ein Mediator persönlich mit einer oder beiden Parteien über eine sichere Internetseite.

Über Wert und Unwert der Online-Mediation wird gestritten. Dem Vorteil durch Gewinn an Zeit und Einsparung von Kosten wird der Vorwurf entgegengesetzt, dass dem Verfahren die systemimmanente personale Komponente fehle und es ein reiner Automatismus sei.

Dass Online-Mediation keine Modeerscheinung ist, belegt die Tatsache, dass die UN-Wirtschaftskommission für Europa (UNECE) 2003 bereits das zweite jährliche Forum zur Online-Konfliktlösung (Online Dispute Resolution, ODR) in Genf durchgeführt hat.

#### *Mediation zwischen Opfer und Täter*

In den USA haben mehr als 45 Bundesstaaten in ihren Strafrechtssystemen Programme zur Mediation zwischen Opfern und Tätern aufgenommen. Die Programme werden üblicherweise bei Eigentumsdelikten oder leichter Körperverletzung eingesetzt, und zwar am häufigsten bei Jugendgerichten, Bewährungshilfeabteilungen und im Zuge von Opferschutzprogrammen. Ziel ist es, den Täter mit seiner Straftat zu konfrontieren und ihm seine direkte Verantwortlichkeit vor Augen zu führen. Ein weiteres Ziel liegt im Abschluss einer Wiedergutmachungsvereinbarung, die in Form von Geld oder Arbeitsleistung des Täters für das Opfer erfolgt oder einfach nur symbolischer Art sein kann.

Zu den Ausbildungen, die für diese Form der Mediation besonders nützlich sind, zählen Psychologie, Rechtswissenschaft, Kriminologie, Ethik und Religionswissenschaft. Die Ausbildung im Bereich Mediation kann auf diesen individuellen Kenntnissen der Ausbildungsteilnehmer aufbauen.

#### *Systemdesign für private Unternehmen und im öffentlichen Bereich*

"Systemdesign" umfasst die Schaffung von organisatorischen Ebenen und Verfahren, auf die bei Phasen konfliktiver Beziehungen oder Handlungsweisen zurückgegriffen werden kann. Zweck ist die Institutionalisierung von Verfahren zur Vermeidung, Steuerung und Lösung von Konflikten. Ein Systemdesign kann eine erste Analyse der zu Grunde liegenden Ursachen liefern und den Konflikt im Beziehungsgeflecht der Streitparteien verorten. Das Systemdesign kann Metaphern aus der Unternehmenskultur einsetzen, die dazu beitragen, seine Ein-

stellung gegenüber Konflikten zu verändern. So lassen sich auf verschiedenen Stufen unterschiedliche Konfliktlösungsmechanismen anwenden und Strukturen für einen kontinuierlichen Dialog schaffen.

Obwohl sich insbesondere Unternehmen und Behörden für das Systemdesign eignen, kann es auch in einer Kommune, einer Non-Profit-Organisation oder einem internationalen Gremium angesiedelt sein. Auf der niedrigsten Ebene, d.h. in der Nachbarschaft oder der Gemeinde, bietet das Systemdesign zunächst ein Diskussionsforum und führt im Konfliktfall zu Mediation.

Ein frühzeitiger Befürworter einer Institutionalisierung der Konfliktlösungsverfahren war die US-amerikanische Mediationsvereinigung "Center for Public Resources", deren Mitglieder sich dazu verpflichtet haben, vor der Anrufung eines Gerichts Verhandlungslösungen und Techniken der alternativen Konfliktlösung anzuwenden. Eine Studie fand heraus, dass 74 % der Unternehmen bis zum Jahr 1996 Strategien zur Institutionalisierung der Konfliktlösung übernommen und 62 % ihre Mitarbeiter in alternativer Konfliktlösung geschult hatten. 51% dieser Unternehmen verfügten über Experten oder Ausschüsse im Bereich alternativer Konfliktlösung.

Konzerne und Unternehmen haben das Systemdesign als interessante Möglichkeit entdeckt, die mit Gerichtsverfahren verbundenen Kosten und Risiken zu mindern und die Produktivität und Arbeitsmoral ihrer Mitarbeiter zu verbessern. Dies hat dazu geführt, dass Mitarbeiter zu Experten in alternativer Konfliktlösung ausgebildet werden, manchmal als hauptberufliche Tätigkeit, meistens jedoch als eine zusätzliche Aufgabe. Eine Schulung der gesamten Mitarbeiterschaft in Konfliktlösung und in der Funktionsweise von Systemdesigns ist wünschenswert, um sie dafür zu sensibilisieren, Konflikte frühzeitig zu erkennen und die vorgesehenen Maßnahmen zu ergreifen.

- **Zusammenfassende Bewertung: Berufliche Bildung im Bereich Mediation und Verhandlungsführung**

Sich als Mediator zu betätigen, erfordert eine Vielzahl von Fertigkeiten und Kenntnissen, die im Rahmen der beruflichen Bildung durch gute Lehr-/Lernmethoden, praktische Übungen und Simulationen sowie kontrollierte Anwendung des Gelernten erfolgreich vermittelt werden können. Der Markt für hauptberufliche Mediatoren ist selbst in den USA, dem Land, in dem der Einsatz der Mediation am weitesten verbreitet ist, eher begrenzt. In den USA sind Mediatoren häufig entweder Rechtsanwälte oder sie haben eine spezielle Berufsausbildung absolviert, die es ihnen ermöglicht, in spezialisierten Bereichen der Konfliktbearbeitung tätig zu sein, wie etwa Psychologen in Familienstreitigkeiten, Sozialarbeiter in Jugend- und Gemeindeangelegenheiten, Kriminologen bei Mediationen zwischen Opfern und Tätern, Ingenieure oder Architekten bei baulichen Streitigkeiten, oder Arbeitsrechtsexperten bei innerbetrieblichen Streitigkeiten.

Zwar ist der Markt für hauptberufliche Mediatoren allein nicht groß genug, um die Vermittlung von Mediationskompetenzen in einer eigenen Berufsausbildung zu rechtfertigen, doch können diese Kompetenzen ein wichtiger Bestandteil der Ausbildung in anderen Berufen sein. Insofern stützt die Untersuchung am Beispiel der USA die Ergebnisse, wie sie im Schlussbericht/Nationaler Teil unter dem Punkt „Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen für die berufliche Bildung“ ausgeführt sind.

Wenn man die vorstehend behandelten Bereiche der Mediation in den USA darauf untersucht, inwieweit sie sich für die Erschließung der beruflichen Bildung nach deutschem System eignen, so ist Folgendes zu sagen:

Bei innerbetrieblichen Streitigkeiten eignet sich eine innerorganisatorisch verankerte Mediation, siehe dazu „Systemdesign“.

Die Familienmediation liegt aufgrund des nachgefragten Anforderungsprofils in den Händen von Juristen und Psychologen.

Bei der Gemeinwesen-Mediation ist aufgrund unterschiedlicher gesellschaftlicher Strukturen und einer höheren sozialen Homogenität in Deutschland zur Zeit wohl eher kein Bedarf auszumachen.

Auch bei der Förderung des außergerichtlichen Vergleichs ist die Ausgangslage in Deutschland anders als in den USA: Das amerikanische Rechtssystem ist durch enorm hohe Prozesskosten, eine lange Prozessdauer und durch Urteile charakterisiert, die teilweise unvorstellbar hohe Summen zusprechen. Im Vergleich dazu ist das deutsche Rechtssystem schneller, bürgernäher und verlässlicher und ist nicht vordringlich auf ein Korrektiv außerhalb des offiziellen Verfahrens angewiesen.

Die Konfliktlösung in Angelegenheiten der öffentlichen Ordnung stellt sich als ein geeignetes Feld für Mediation im Kontext der beruflichen Bildung dar. Supranationale Vernetzung, zunehmende Bedeutung von Naturwissenschaft und Technik, verkrustete gesellschaftliche und politische Strukturen sowie wachsendes Selbstbewusstsein der Bürger lassen Konflikte im öffentlichen Bereich zahlreicher, komplexer und schwerwiegender werden. Sie zeigen sich insbesondere bei Kontroversen im Spannungsfeld zwischen Umwelt, Wirtschaft, Politik und sozialen Fragen. Die Folge ist unter anderem die Verteuerung, schlimmstenfalls sogar die Blockade von Innovations-, Investitions- und Reformvorhaben. In dieser scheinbar ausweglosen Lage kann Mediation helfen, die Probleme sachlich und interessengerecht zu lösen. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst eröffnet sich hier die Möglichkeit, sich über den Erwerb von Zusatzqualifikationen auf dem Gebiet der Mediation einen neuen Tätigkeitsbereich zu erschließen.

Die Online-Mediation dürfte zu sehr vom deutschen Verständnis von Mediation abweichen.

Der Täter-Opfer-Mediation liegt ein Problemfeld zu Grunde, das in seiner gesellschaftlichen Relevanz nicht zu unterschätzen ist. Unzweifelhaft kommt hier der Mediation eine besondere Wichtigkeit zu. Allerdings gibt es keine klaren Erkenntnisse über die erforderlichen Voraussetzungen für eine Tätigkeit als Mediator auf diesem Feld. In den USA werden in einer Reihe von Gerichten, Jugendgerichten, Verwahranstalten und Gefängnissen Opfer-Täter-Mediationsprogramme durchgeführt. Bei den Mediatoren und administrativen Mitarbeitern handelt es sich häufig um feste Mitarbeiter der Institutionen. Einige Programme arbeiten auch mit selbstständigen Mediatoren. Für beide Gruppen gilt, dass es eher Psychologen, Juristen oder Kriminologen sind.

### *Systemdesign*

Das Feld, das sich vor dem Hintergrund der Entwicklung in den USA auch bei uns für eine Dauerbeobachtung und Früherkennung der Qualitätsentwicklung anbietet, ist die innerorganisatorisch verankerte Mediation.

In den USA gibt es unter privaten Unternehmen und Behörden einen steigenden Bedarf an Personen, die Mediationskompetenzen innerhalb der Organisation einsetzen können. Mehr und mehr Unternehmen übernehmen "Systemdesigns" für den Umgang mit Konflikten und Streitigkeiten unter ihren Mitarbeitern und mit ihren Kunden, Lieferanten und anderen exter-

nen Gruppen. Daher sind die Unternehmen zunehmend bestrebt, Personen mit Mediationskompetenzen einzustellen oder ihre vorhandenen Mitarbeiter zu qualifizieren, um verschiedene Aspekte eines Konfliktlösungs-Systemdesigns (einschließlich der Durchführung und Verwaltung der Mediationsverfahren) umzusetzen, so dass sie diese Funktion neben ihrer eigentlichen Tätigkeit wahrnehmen können.

Systemdesign ist in den USA in vielen Bereichen umgesetzt worden:

- in der Bauindustrie
- im Gesundheitswesen, in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen (Beispiel: General Electric)
- Bildungseinrichtungen
- Behörden

Die Möglichkeiten des Systemdesign sollen im Folgenden an einigen Beispielen exemplarisch dargelegt werden.

#### Bauindustrie

Halliburton (vormals Brown & Root), eines der größten Bauunternehmen der Welt, zählte zu den ersten großen Unternehmen, die ein umfassendes Systemdesign umgesetzt haben, um alle Mitarbeiter für die Lösung von Konflikten - von Mitarbeiterbeschwerden bis hin zu Vertragsstreitigkeiten - zu sensibilisieren. Der auf arbeitsrechtliche Streitigkeiten spezialisierte interne Rechtsanwalt des Unternehmens beschreibt die Motivation wie folgt:

„Im Jahr 1992 wurde mir langsam klar, dass etwas mit den Gerichtsverfahren, die für arbeitsrechtliche Streitfälle angewandt wurden, nicht stimmte. Wie die meisten Großunternehmen gewann Halliburton die meisten der Fälle, die gegen das Unternehmen vorgebracht wurden, oder schloss Vergleiche unter Zahlung von geringen Beträgen. Die Summen, die wir für externe Rechtsanwälte ausgaben, waren um ein Vielfaches höher als die Beträge, die wir in Vergleichen zahlten. Allerdings hatte das Geld, das Halliburton für das Privileg zahlte, die meisten seiner Fälle zu gewinnen, wenig greifbare Auswirkungen auf das Unternehmen oder seine Mitarbeiter. Die meisten der Fälle wurden erst Jahre nach den Ereignissen, die für das Entstehen der Klagen verantwortlich waren, vor Gericht verhandelt .... Bis es zur Gerichtsverhandlung kam, war die Wahrnehmung der Streitparteien und der Zeugen durch den jahrelangen Konflikt unwiderruflich gefärbt und polarisiert. Relativ kostenneutrale Lösungen, wie etwa eine Wiedereinstellung, waren häufig nicht mehr möglich. Emotionale und wirtschaftliche Schäden, die zum Zeitpunkt des Konflikts nicht vorhanden waren, wurden im Laufe der Zeit angehäuft, vermischt und mit einer Bedeutung versehen, die unverhältnismäßig über der Art des Konflikts liegt.... Kurz gesagt, ist das Gerichtsverfahren als System für die Lösung von arbeitsrechtlichen Fragen sowohl ökonomisch, als auch moralisch überaus ineffizient. Es ist eine Vergeudung von Zeit, Geld und Karrierechancen.“

Im Gegensatz zum Gerichtsverfahren, in dem die Wahrheit gesucht und Schuld zugewiesen wird, verfolgt ein Konfliktlösungssystem andere Ziele: Eines dieser Ziele ist die Aussöhnung, die am besten durch frühzeitige Mediation erreicht wird, bei der jede Partei einen gewissen Grad an Glaubwürdigkeit bei der anderen besitzt. Ein weiteres Ziel besteht in der Möglichkeit, einem außenstehenden Entscheider "seine Geschichte zu erzählen". Zahlreiche Sozialwissenschaftler vertreten die Ansicht, dass dies ein bedeutender Schritt für die Katharsis ist, selbst wenn der Erzähler verliert. Arbeitsrechtliche Fälle, die im Prozesswege verfolgt werden, unterliegen verfahrenstechnischen und materiellen Regeln, die mit Ausnahme versierter Arbeitgeber und Prozessbevollmächtigter nur selten von den Parteien verstanden werden.

Das Systemdesign von Halliburton bietet Arbeitnehmern, die eine Beschwerde vorbringen möchten, die folgenden vier Möglichkeiten:

- Politik der offenen Tür, verbunden mit dem Recht, mit dem direkten Vorgesetzten oder einem höheren Mitglied der Hierarchie zu sprechen;
- Beratung mit einem Unternehmensmitarbeiter aus dem Büro des Konfliktlösungsprogramms, um eine Methode für die Beilegung des Konflikts, einschließlich der Mediation, zu wählen;
- Formale Mediation mit einem unternehmensinternen Mediator oder einem externen, der von dem US-amerikanischen Verband der Schlichter (American Arbitration Association) ausgewählt wird;
- Formale Schlichtung mit einem Schlichter der American Arbitration Association.

Die Ergebnisse dieses Programms waren beeindruckend. In den ersten sechs Jahren nutzten mehr als 4.000 Mitarbeiter eine Option dieses Programms und mehr als 75 Prozent der Fälle wurden innerhalb von acht Wochen über kollaborative Verfahren oder die Mediation beigelegt.

#### Gesundheitswesen

Das Gesundheitswesen ist in den USA einer der am stärksten genutzten Anwendungsbereiche der Konfliktlösung.

Wie andere Wirtschaftszweige erkennt auch die Gesundheitsbranche, dass die Entwicklung proaktiver Systeme für das Konfliktmanagement von entscheidender Bedeutung für die Behandlung zahlloser Probleme ist. Ein solches Konfliktmanagementsystem oder -programm liefert einen Lösungsmechanismus, der schnell ist, weniger auf Konfrontation beruht und den beteiligten Parteien viel mehr Einflussmöglichkeiten auf das Ergebnis gibt, als es bei den traditionellen Gerichtsverfahren der Fall ist. Sorgfältig entwickelte Systeme, welche die Kultur des Gesundheitswesens mit den Interessen der Träger, Anbieter und Patienten integriert, ermöglichen eine schnellere Reaktion auf Veränderungen bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der für das Überleben der Branche so wichtigen Beziehungen. Die einzigartige Kombination der Interessengruppen, die Druck auf das Gesundheitssystem ausüben, hat den Konflikt zu einem der Hauptprobleme innerhalb des Geschäftsmodells und des medizinischen Modells gemacht. Damit nimmt der Bedarf zu, diese Konflikte mit systemischen Konfliktmanagementmodellen zu lösen, die systemorientierte und partizipative Praktiken in das Gesundheitssystem integrieren.

Viele größere Krankenhäuser und Universitätskliniken haben ein Systemdesign zur Konfliktlösung implementiert. Man setzt dabei üblicherweise auf die Mediation, wobei es sich bei den Mediatoren eher um interne Mitarbeiter als um externe Anbieter handelt: Mit der Besetzung eines internen Mediators können Patienten und Anbieter Konflikte einer potenziellen Lösung zuführen, ohne ihre Probleme „öffentlich“ zu machen. Das Vorhandensein von internen Mediatoren, die in die tägliche Arbeit der Organisation involviert sind, bedeutet auch, dass Konflikte erkannt werden können, bevor sie sich zu Streitfällen entwickeln, und Deeskalationstechniken und präventive Problemlösung frühzeitig zur Anwendung kommen. Zu den Mechanismen zählen üblicherweise eine Kombination von internen Mediatoren, Beschwerdesystemen, Beauftragung externer Mediatoren sowie die sorgfältige Ausbildung von Klinikern und Verwaltungsmitarbeitern im Bereich des Konfliktmanagements.

#### Produktions- und Dienstleistungsunternehmen

Eine Reihe von multinationalen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen haben ein Systemdesign implementiert. Im Laufe der achtziger Jahre vereinigte ein neuer Manage-

ment-Ansatz für Unternehmen und Institutionen die aufkommenden Techniken der kooperativen Problemlösung. In der Unternehmenswelt hatten die Japaner neue Managementtechniken entwickelt, die alle Mitarbeiter in kollaborative Prozesse einschloss, um Verfahrensregeln zu empfehlen und die Qualität zu überwachen. Diese Konzepte fanden Eingang in die US-amerikanische und westeuropäische Managementpraxis. Für einige Unternehmen war ein Systemdesign zur Konfliktlösung eine natürliche Weiterentwicklung des "Total Quality Management"-Konzeptes, in dessen Rahmen sich unternehmensweite Programme zur Ermittlung von Zielen, zur Förderung von Initiativen "bottom-up" in der Unternehmenshierarchie und zur Schulung der Mitarbeiter in Formen des kooperativen Managements etabliert hatten. Bei Motorola wurde eines der ersten Konfliktlösungssysteme entwickelt. Der Geschäftsführung zufolge hat dieses System die Effizienz und die Arbeitsmoral verbessert, die Zahl der Gerichtsverfahren verringert und langwierige Konflikte aller Art vermieden.

Im Jahr 1998 führte General Electric, ein großes, multinationales Unternehmen, sein Modell eines frühzeitigen Konfliktlösungssystems (Early Dispute Resolution System, EDR) ein. Ziel des Systems ist die Förderung von Teamwork zwischen den Rechts- und Geschäftsabteilungen des Unternehmens sowie die Schulung seiner Mitarbeiter in der frühzeitigen Identifizierung von Konflikten und in der Anwendung vorgegebener Maßnahmen für den Umgang mit diesen Konflikten. Mitarbeiter verschiedenster Abteilungen nehmen an dem Programm teil. General Electric erklärte dazu:

„Das kollektive Know-how wird gewonnen, indem ein Unternehmen multidisziplinäre Teams nutzt, die sich aus Rechtsanwälten, Konfliktmanagement-Experten, Trainern, geschäftlichen Mitarbeitern und Führungskräften, Kommunikationsexperten, Technologieexperten, PR- und Projektmanagern zusammensetzen, die gemeinsam ein Programm für die Vermeidung, Identifizierung und das Management von Konflikten installieren und betreuen.“

Das System deckt alle Streitfälle ungeachtet ihrer Art oder Größe ab. Ein entscheidender Bestandteil ist eine "frühzeitige Fallbewertung", die eine faktische und rechtliche Prüfung, eine Bewertung des anzuwendenden Verfahrens, eine Schätzung der Gebühren und Aufwändungen sowie eine Analyse der immateriellen Risiken und Chancen umfasst. Weitere Verfahrensschritte beinhalten die Auswahl der Konfliktlösungsmethode, Ausbildung und Unterstützung im Konfliktmanagement, Messung des Programmserfolgs, Programmadministration und die Überprüfung des Falles nach der Beilegung. Bewerber, die über eine Ausbildung im Bereich Konfliktlösung verfügen, sind daher für Unternehmen wie General Electric besonders interessant.

### Bildungseinrichtungen

Systemdesigns zur Konfliktlösung wurden von einer Reihe von Bildungseinrichtungen von Hochschulen bis staatlichen Schulen mittleren Niveaus übernommen. Die Systemdesigns folgen dem besprochenen Muster und nutzen spezialisierte Mediatoren, Ombudsleute oder Konfliktlösungsspezialisten und -administratoren, die fast immer aus der Bildungseinrichtung selbst kommen, und beinhalten allgemeine Konfliktlösungsschulungen für das Lehr- und Verwaltungspersonal.

Eines der beliebtesten Konfliktlösungsprogramme im Bildungsbereich ist die "Peer Mediation" (Mediation unter Gleichaltrigen/Gleichgestellten), bei der Schüler oder Studierende die Konflikte und Probleme anderer Schüler oder Studierender mittels Mediation zu lösen versuchen. Die American Bar Association hat eine aktive Rolle beim Aufbau solcher Programme und bei der Schulung der Teilnehmer übernommen. Diese Programme werden in 10.000 der 16.000 Schulbezirke der USA durchgeführt. In einer typischen High School mit 1.500 bis 1.600 Schülern werden circa dreißig Schülerinnen und Schüler als Mediatoren geschult, und es werden drei bis vier Mediationsverfahren in der Woche durchgeführt. Zu den wiederkeh-

renden Konflikten zählen Zusammenstöße zwischen Rassen und Kulturen, Beziehungskonflikte sowie Gewalt oder Drohungen.

Ein typisches Peer-Mediation-Programm wird im Wesentlichen von den Schülern selbst durchgeführt. Die Schüler begreifen schnell, dass bei einer Schlägerei oder einer Fehde zwischen zwei Schülern oder Gruppen von Schülern die Gegner dazu ermutigt werden sollten, das Programm zu nutzen. Als Voraussetzung für die Teilnahme müssen die Gegner gleichaltrig sein und die Fähigkeit sowie die Bereitschaft mitbringen, in ausreichendem Umfang teilzunehmen. Die Grundregeln lauten, dass sich die Schüler mit Respekt begegnen, dass sie die Bereitschaft zur Erarbeitung einer Lösung zeigen und dass sie das Problem vollständig aufzuarbeiten versuchen. Der Schulleiter einer High School beobachtete, dass das Verfahren tatsächlich besser funktioniert, wenn sich kein Erwachsener im Raum befindet. Die Schüler-Mediatoren profitieren besonders von dem Programm, da sie neue Fähigkeiten erlernen, die sich positiv auf ihre späteren Berufschancen auswirken können.

Ein anderes Programm an den High Schools beinhaltet die Arbeit mit "gefährdeten Jugendlichen", die an Konfliktsituationen beteiligt waren, bei denen häufig Gewalt im Spiel war: Wenn Jugendliche (insbesondere diejenigen, die für physische Bedrohungen empfänglich sind) zu Hause oder in der Schule ständig verspottet oder schikaniert werden, fühlen sie sich oft in ihrem Umfeld gefangen und wissen nicht, wohin sie sich wenden sollen. Solche Jugendliche, die mit dem Gefühl von unerträglicher Demütigung, Angst oder Scham nicht umgehen können, sehen möglicherweise in einer Art "sicherer Gewalt" ihre einzig mögliche Alternative. Wenn diese Jugendlichen darüber hinaus meinen, dass sie von der Gesellschaft insgesamt betrogen werden, sind sie üblicherweise empfänglicher für den Einfluss von negativem Peer Pressure. Sofern diese gefährdeten Jugendlichen nicht über einen wirksamen Weg für die friedliche Lösung ihrer persönlichen Konflikte verfügen, kann sich ihre daraus ergebende Wut und Frustration zu einem Pulverfass potenzieller Gewalt entwickeln.

Ein Programm des Bildungsministeriums des Staates Texas sieht die Auswahl bestimmter "gefährdeter Jugendlicher" vor, die sich bereit erklären, mit ihren Eltern an einer Schulung in Konfliktlösung zusammen mit ehrenamtlichen Mentoren-/Mediatoren-Teams teilzunehmen. Das Programm beruht auf der Überzeugung, dass man "gefährdeten Jugendlichen Konfliktlösungs- und Problemlösungskompetenzen in der Schule vermitteln kann", die zu Hause verstärkt werden müssen, da "der Jugendliche und die Familie lernen müssen, die gleiche Sprache zu sprechen und verantwortungsvolle Konfliktlösungsstrategien zur Beilegung ihrer Streitigkeiten einzusetzen."

### Behörden

Viele Behörden auf nationaler, Länder- und lokaler Ebene haben Programme und Systemdesigns zur alternativen Konfliktlösung aufgebaut. Dies wurde Ende der achtziger und Anfang der neunziger Jahre durch Fördermittel des Nationalen Instituts für Konfliktlösung (National Institute for Dispute Resolution, NIDR) möglich, die für den Aufbau öffentlicher Konfliktlösungszentren (Public Policy Dispute Resolution Centers) in zwanzig US-Bundesstaaten verwendet wurden. Unterstützung erfuhr diese Bewegung darüber hinaus durch Gesetze und Verordnungen auf Ebene des Bundes und der Bundesstaaten, im Rahmen derer die Behörden verpflichtet wurden, Konfliktlösungsverfahren für eine Reihe ihrer Funktionen einzurichten, darunter Erlass und Vollzug von Verwaltungsvorschriften sowie interne Personalangelegenheiten. Das Nationale Politikkonsens-Zentrum (National Policy Consensus Center) bietet Behörden Beratung und Hilfe beim Aufbau von Systemdesigns für den Einsatz von kollaborativen Ansätzen bei Streitigkeiten über die öffentliche Ordnung an.

### Behörden, die sich mit Diskriminierung auseinandersetzen

Die wichtigste Bundesbehörde für die Durchsetzung der Bürgerrechte ist die Gleichstellungskommission Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), die Beschwerden über Diskriminierung nachgeht und Schlichtungen über ein nicht konfrontatives Verfahren anbietet, bei dem Mitarbeiter der Kommission die Rolle eines Ombudsmannes übernehmen. In den Einzelstaaten gibt es vergleichbare Behörden, denen sich die EEOC unter bestimmten Umständen unterzuordnen hat. Die EEOC setzte im Jahr 1999 in der gesamten Behörde ein nationales Mediationsprogramm um. Mehr als 44.000 Mediationen wurden durchgeführt, in deren Rahmen 29.000 Klagen behandelt wurden. Dabei wurden bei einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit von 86 Tagen Leistungen in Höhe von mehr als 400 Millionen US-Dollar an Einzelpersonen ausgezahlt. 91% der Beschäftigten und 96% der Arbeitgeber sagten aus, dass sie das Programm erneut nutzen würden.

Die EEOC gab vor Kurzem die Durchführung eines Pilotprogramms bekannt, in dessen Rahmen Klagen wegen Diskriminierung am Arbeitsplatz gegebenenfalls an das interne Konfliktlösungsprogramm des Arbeitgebers zurückverwiesen werden. Der Vorsitzende der EEOC kommentierte das Projekt wie folgt: "Wir möchten wissen, ob die vorhandenen, von den Arbeitgebern angebotenen Konfliktlösungsprogramme, die fair und auf freiwilliger Basis arbeiten, den Mitarbeitern angemessene und bedeutsame Wiedergutmachung anbieten und nicht störend auf die Vollzugsgewalt der Kommission zu wirken versuchen." Dies deutet auf eine stärkere Privatisierung von Diskriminierungsklagen hin und spiegelt möglicherweise den größeren Erfolg von internen Konfliktlösungsprogrammen wider.

### US-Postdienst

Der amerikanische Postdienst U.S. Postal Service setzte ein ehrgeiziges Konfliktlösungsprogramm um, das auf externe Mediatoren zurückgreift. In zweitägigen Veranstaltungen wurden mehrere Tausend erfahrene Mediatoren in einem transformativen Mediationsansatz geschult. Die Vertreter des "transformativen" Ansatzes vertreten die Ansicht, dass die Mediation eine Möglichkeit bietet, die Streitparteien durch "Erzeugung moralischen Wachstums" zu ändern (oder zu "transformieren"). Sie sind bestrebt, insbesondere laufende Beziehungen, wie etwa im Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Beschäftigtem, zu beeinflussen. U.S. Postal zählt heute zu den größten Nutzern der Mediation in den USA. Das Unternehmen beschäftigt eine beträchtliche Zahl von Programmadministratoren, die das Programm an verschiedenen Standorten durchführen, regelmäßige Mini-Konferenzen veranstalten, Forschung betreiben und die Leistung der Mediatoren bewerten, um die Zahl der eingesetzten Mediatoren schrittweise zu senken.

### US-Streitkräfte

Man könnte meinen, dass die Truppengattungen der US-Streitkräfte - Heer, Marine und Marinechör sowie Luftwaffe – per Definitionem nicht zu den Institutionen zählen, die informale Konfliktlösungsmechanismen nutzen, weil die Befehlsstruktur ein definitives Mittel zur Lösung aller Personalkonflikte bietet. Die US-Streitkräfte erlebten jedoch in den siebziger Jahren eine erhebliche Personal- und Stimmungskrise, insbesondere bezüglich der Rassenbeziehungen, und begannen mit der Durchführung von Experimenten mit informalen Methoden zur Behandlung von Beschwerden und zur Beilegung von Personalstreitigkeiten. Ein Systemdesign, das im Zusammenhang mit Konflikten in den Rassenbeziehungen entwickelt wurde, führte zu neuen Strukturen und zur Spezialisierung von Personal auf niedrigerer Hierarchieebene, das sich solcher Fragen annahm.

Darüber hinaus begann das Militär auch mit der Ausbildung seiner Offiziere und Unteroffiziere sowie von Zivilbeamten, damit diese die Konflikte frühzeitig erkennen und entsprechende Maßnahmen ergreifen können. Die wachsende Zahl der beim Militär beschäftigten Zivilisten

führte zu den gleichen Personalproblemen, die auch bei Zivilbehörden auftreten. Allerdings verhinderte der Wunsch des Militärs nach Unabhängigkeit den Einsatz von externen Mediatoren. In einem Mediationsprogramm der US-Marine werden mehrere Dutzend Mitarbeiter als Mediatoren eingesetzt, die von der Kommandantur nominiert werden und ihre Mediationsdienste als Zusatzaufgabe erbringen. Diese Mediatoren erhalten eine 20-stündige Mediationsschulung sowie einen weiteren 20-stündigen Kurs mit Rollenspielen und Beobachtung ihrer Leistungen.

Die Streitkräfte haben darüber hinaus auch Systemdesigns für Streitfälle entwickelt, die mit externen Organisationen entstehen, und die sich auf ihre Aktivitäten und Funktionen wie etwa die Beschaffung beziehen. Einem Bericht aus dem Jahr 2001 zufolge hat die US-Luftwaffe alternative Konfliktlösungsmethoden in über 100 Vertragsstreitigkeiten eingesetzt, von denen 93 Prozent beigelegt werden konnten.

### • **Ausblick**

Für die Erschließung der Mediation im Kontext der beruflichen Bildung ist zu analysieren, inwieweit ähnliche Entwicklungen auf dem Feld des Systemdesign in Deutschland bereits vollzogen sind oder sich abzeichnen. In dem Maße, wie private Unternehmen und Behörden in Deutschland innerbetriebliche Konflikte und Konflikte mit Externen als Kostenfaktor wahrnehmen, werden auch bei uns verstärkt proaktive Konfliktmanagement-Systeme implementiert werden. Diese Entwicklung sollte die berufliche Bildung aufmerksam verfolgen; denn in Abhängigkeit von einer steigenden Nachfrage wird sich hier ein Bedarf an Zusatzqualifikationen ergeben, der sich über die Integration von Mediation in die Berufsausbildung decken lässt, um auf diese Weise ein innovatives Tätigkeitsfeld zu erschließen.

### • **Ausgewählte Quellen**

#### Web Sites

- [www.natcm.org](http://www.natcm.org) (National Assoc. of Community Mediation)
- [www.fmcs.gov](http://www.fmcs.gov) (Federal Mediation and Conciliation Service)
- [www.adr.org](http://www.adr.org) (American Arbitration Association)
- [www.naarb.org](http://www.naarb.org) (National Academy of Arbitrators)
- [www.cpradr.org](http://www.cpradr.org) (CPR Institute of Dispute Resolution)
- [www.abanet.org/disputeconflictnet](http://www.abanet.org/disputeconflictnet) (American Bar Association, Section of Dispute Resolution)
- [www.harvard.edu/vine/providers/program\\_on\\_negotiation](http://www.harvard.edu/vine/providers/program_on_negotiation) (Harvard Program on Negotiation)

#### *Literatur*

FOLBERG, Jay & Alison Taylor: Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation. 1994

GOLDBERG, Stephen B., Frank E.A. Sander & Nancy H. Rogers: Dispute Resolution: Negotiation, Mediation and Other processes. 1999

HAYNES, John: The Fundamentals of Family Mediation. 1994

KHEEL, Theodore W.: The Keys to Conflict Resolution: Proven Methods of Settling Dispute Voluntarily. 1999

MARX, Ansgar: Mediation und Sozialarbeit. Konflikte kooperativ lösen. Frankfurt am Main  
Moore, Christopher: The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflicts. 1996

PICKER, Bennett: Mediation Practice Guide: A Handbook for Resolving Business Disputes. 1998

RAU, Alan Scott, Edward F. Sherman & Scott R. Peppet: Processes of Dispute Resolution: The Role of Lawyers. 2002

ROGERS, Nancy & Craig McEwen: Mediation: Law, Policy, Practice. 1994

SINGER, Linda R.: Settling Disputes: Conflict Resolution in Business, Families, and the Legal System. 1994

SUSSKIND, Lawrence, Sarah McKearnan & Jennifer Thomas Larmer (eds): The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement. 1999