

AUSDRÜCKLICH JA

Interview mit Norbert Fackler, Geschäftsführer IMB GmbH; Lehrtrainer BMWA[®], zu Mediation, Ausbildung und Ausbildungsstandards in Deutschland.

- Mit **Qualitätskriterien für eine professionelle Mediations-Ausbildungen**

I. Kurzvorstellung:

Norbert Fackler ist Geschäftsführer des „Institut für Mediation und Beziehungsmanagement, IMB“ in Vaterstetten b. München.

Als Pionier im Bereich Mediation, Konfliktmanagement, Training und Coaching leitet er seit 1995 Mediationsausbildungen in Deutschland und Österreich mit bisher ca. 1.000 Absolvent/innen in über 60 Ausbildungslehrgängen. Seine Konzepte fanden Eingang in die Entwicklung von heute gültigen Standards in Deutschland und Österreich. Er ist u.a. Leiter des Masterlehrgangs für „Mediation und Konfliktmanagement“ an d. Johannes-Kepler-Universität in Linz, Lehrtrainer (BMW A), Systemischer Therapeut, Supervisor und Coach. In seinem Handeln als Wirtschaftsmediator und Trainer steht er in besonderem Maße für die professionelle Verknüpfung von Haltung und Technik

II. Fragen:

1. Herr Fackler, Sie beschäftigen sich seit 20 Jahren mit Mediation. Wie sehen Sie die Entwicklung in Deutschland?

Wir sehen in Deutschland und ganz Europa eine unglaubliche Entwicklung von Mediation. Wenn man sich vorstellt, dass vor knapp 20 Jahren noch niemand diesen Begriff kannte, noch vor 5 Jahren wohl die meisten Menschen Mediation sprachlich mit Meditation verwechselten und heute dieser Begriff

- nicht selten in den Nachrichten auftaucht,
- Firmen Mediationsklauseln einsetzen,
- es ein Forum von DAX-Konzernen zum Thema Mediation gibt,
- überall Mediationszentren entstehen,
- Mediation gelehrt wird in Schulen, Unternehmungen und Verbänden,
dann können wir ungefähr ermessen, was in dieser kurzen Zeit entstanden ist.

In der nahen und mittleren Zukunft wird die Mediation in großem Maße in vielen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens noch weiter Fuß fassen. Mediation wird dabei dann nicht nur im engeren Sinn, als Alternative zu Gerichtsverfahren eingesetzt werden, sondern in ganz vielen außergerichtlichen Bereichen z.B.

- bei innerbetrieblichen Konflikten,
- innerhalb von Organisation zur Überwindung von Konflikten und Widersprüchen
- zur Entwicklung von konstruktiven Lösungen und konstruktiven Formen der Zusammenarbeit und des Miteinanders.

Wir erfahren schon heute einen Anmeldeboom zu unseren Ausbildungen gerade von Vertretern der Wirtschaft und des Managements, die sich fit machen für die Bewältigung ihrer Aufgaben und Herausforderungen z.B. als Führungskraft od. im HR-Bereich.

2. Welche Auswirkungen wird die Mediationsrichtlinie haben und was bedeutet dies für die Familienmediation und Wirtschaftsmediation in Deutschland?

Es kommt sehr darauf an, wie klar diese Richtlinien sind z.B. zum Thema

- Vertraulichkeit
- Zeugnisverweigerung
- Verjährungsfristen
- Schutz des Verfahrens
- Qualitätsstandards für Mediator/innen und deren Ausbildung

und wie viel Freiraum und Gestaltungsspielraum die Richtlinien andererseits für die fachliche, innovative Weiterentwicklung und die praktische Durchführung lässt.

Ich denke der Gesetzgeber wird gut beraten sein z.B. den bisher bewährten Freiraum z.B. beim Zugang zur Ausbildung und zur Durchführungsberechtigung zu belassen. Mediation ist ein Verfahren das nicht zuletzt von der Freiheit zur Vielfalt lebt. Zugangsbestimmungen, die bestimmte Berufsgruppen in den Fordergrund stellen wären dem Geist und den Chancen Mediation sehr abträglich. Es wird deshalb auch nicht so kommen und Mediation wird als Hoffnungsträger und konstruktiver Weg aus den Zwängen einer in vielen Belangen zunehmend regulierten Welt von großer Bedeutung sein und zunehmend in vielen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens Einzug finden u. in Anspruch genommen werden.

3. Man hört soviel von der Mediation als sanfte Streitschlichtung. Welche Vorteile hat die Wirtschaftsmediation wirklich?

Für die Wirtschaft sind berechtigter und notwendiger Weise Zahlen ein, bzw. das wichtigste Erfolgskriterium. D.h. aber nicht, dass es deshalb unmoralisch und unmenschlich zugehen muss, ganz im Gegenteil: in vielen Studien wurde und wird immer wieder der Zusammenhang von wirtschaftlichem Erfolg, Firmenkultur und vielen sog. weichen Faktoren in der Unternehmensführung, Mitarbeiterführung, sowie Kommunikation nach innen und Außen belegt. Dem Umgang mit Konflikten, dem bewussten oder (leider viel zu häufige) unbewussten Konfliktmanagement kommt hier eine Schlüsselrolle zu. Wer hier zu geringe Kompetenz lebt, wird ganz schnell vom Markt die Antwort erfahren. Im Gegenzug: Wer hier die Zeichen der Zeit erfasst, hat einen klaren Marktvorteil. Moderne Unternehmen nutzen heute die Möglichkeiten und Chancen von Mediation und mediativen Konzepten (z.B. von „Management by Mediation“) fördern damit die Kundenbindung und -zufriedenheit, verbessern durch entsprechende Maßnahmen im Konfliktmanagement nachhaltig Betriebsklima und Mitarbeiterzufriedenheit und senken so gleichzeitiger die Kosten. Gemäß etlicher Studien wird durch innerbetrieblich Konflikt bis zu 15 % der Arbeitszeit verbraucht (in Extremfällen auch mehr). Allein diese Zahlen machen deutlich welch hohen Stellenwert Mediation und Konfliktmanagement im wirtschaftlichen Kontext haben, ganz abgesehen von der Bedeutung der Mediation, wenn es um ihren Einsatz bei B2B-Konflikten oder bei virulenten Arbeitsplatzkonflikten geht.

4. Welche Art von Fällen lassen sich denn mit der Mediation lösen?

Bekannt ist hier schon seit langem die klassische Form der Mediation z.B. bei Ehescheidung, im familiären Bereich, so wie die Mediation bei Nachbarschaftsstreitigkeiten.

Erst viel später (so Ende der 1990er- Jahre) hat sich die Mediation auch in anderen Bereichen, hier vor allem im wirtschaftlichen Kontext in und zwischen Organisationen und im öffentlichen Bereich (früher „Umweltmediation genannt) entwickelt. Interessant ist hierbei noch die Entwicklung im pädagogischen Umfeld und hier besonders im Umfeld Schule, was durchaus als Mediation innerhalb einer Organisation gesehen werden kann und dann nicht mehr so weit entfernt ist von der innerbetrieblichen Mediation.

Wenn ich von Mediation spreche, spreche ich aus einer Warte, die einerseits die Mediation im engeren Sinne sieht (also als Alternative zu einem anstehenden Gerichtsverfahren), andererseits Mediation auch sieht an der Schnittstelle zu Konfliktmanagement und Organisationsentwicklung. Hier geht es um Prävention, um Konfliktregelung zwischen und innerhalb von Systemen aber auch um den Aufbau von Konfliktmanagementsystemen als auch um die Weiterentwicklung innerhalb und zwischen Organisationen z.B. durch den Einsatz mediativer und partizipativer Techniken im Management. Insofern geht es mir nicht nur um Frage der Fälle die sich durch Mediation in Form von Konfliktregelung zwischen Streitparteien lösen lassen - das ist ja auch schon vielfältig diskutiert - sondern vielmehr darum, wie und in welcher Weise dieses Werkzeug, kombiniert mit Erkenntnissen aus ganz anderen Bereichen (z.B. OE, Coaching) auf vielfältige Weise utlisiert und sinnstiftend eingesetzt werden kann.

5. Was sind die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Mediation auf Mediatoren-, aber auch auf Mediandenseite?

Auf Seiten der Kunden ganz klar die Bereitschaft und der Wille MITEINANDER also in Kooperation nach Lösungen zu suchen. Das braucht häufig erst die Einsicht, dass alles andere meist teurer, unsicherer und auf Dauer zerstörerischer ist. Es heißt nicht, dass die Kunden mit einem „hurra“ zum Mediator kommen müssen. Da darf zu Beginn durchaus Skepsis und eine gute Portion Abwehr sein. Entscheiden ist, dass der Mediator in der Lage ist die Konfliktparteien in seiner Art mit seinem Sein und seiner Führung zu einer informierten Einscheidung führt. Wenn sie dann nicht wollen, ist das genau so okay, wichtig ist die selbstverantwortliche und aufgeklärte Entscheidung.

Auf Seiten des Mediators stehen zwei Dinge die aus meiner Sicht Grundlange sind:

Haltung und Technik – und zwar in dieser Reihenfolge!

Mediation ist eine Arbeit mit Beziehung, eine Arbeit mit Menschen und Systemen. Das wichtigste Werkzeug ist der/die Mediator/in, seine/ihre Persönlichkeit,

- innere Haltung,
- Stabilität und Sicherheit,
- seine/ihre Fähigkeit zur Mäßigung, Zurückhaltung (im Inhaltlichen) und zur
- Führung,
- Strukturierung und Anwendung der richtigen Werkzeuge im richtigen Augenblick.

Ich denke, Mediation ist, bei aller Struktur und Technik (die z.B. in einer guten Ausbildung konsequent trainiert und erworben wird) ein Verfahren, das von der Persönlichkeit dem Wissen der Erfahrung und der Intuition des Mediators lebt.

Dies braucht auch ein hohes Maß an:

- fachlicher, sozialer und persönlicher Kompetenz

im besten Fall gepaart mit einem guten Maß an

- Lebenserfahrung,

ganz bestimmt aber versehen mit der sicheren

- Fähigkeit zur Selbstreflexion,
- Selbstverantwortung und
- Offenheit für das was da im Außen kommt.

6. Und diesen Voraussetzungen muss die Mediationsausbildung ja auch Rechnung tragen. Was sind Ihrer Ansicht nach die Hauptpfeiler einer guten Mediationsausbildung und wie vermitteln Sie diese?

„Haltung und Technik“ bedeutet für mich, dass eine gute Ausbildung beidem in geeigneter Form Rechnung tragen muss. Sie braucht sowohl fachliche Wissensvermittlung als auch viel praktische Übung und Umsetzung. Ganz entscheidend ist die gezielte Entwicklung und Förderung der zukünftigen Mediator/innenpersönlichkeit. Sich öffnen für Konflikte und ihre Prozesse, die Dynamik von Konfliktenstehung und –eskalation ist nicht nur ein kognitiver, sondern ganz entscheidend auch ein persönlicher Lernprozess. Als Mediator/in arbeitet man in einem Feld negativer Stimmungen und Emotionen. Entscheidend ist hier die Fähigkeit zu verstehen, zu kommunizieren, zu strukturieren und zu führen aber auch die Fähigkeit zur inneren Sicherheit, zur Wahrung der Übersicht über den Prozess und zur fachlichen aber auch intuitiven Steuerung des Prozesses. Wir legen in unserer Ausbildung deshalb neben der fachlichen Wissensvermittlung in all ihren Facetten viel Wert auf Training, üben und (Selbst-) Reflexion. Lernen ist in Wirklichkeit auch ein emotionaler Prozess, der umso mehr gelingt, je mehr er in einer Atmosphäre des Vertrauens und der gegenseitigen Unterstützung, (getragen von Trainern und Mitlernenden) die Möglichkeit gibt das Neue mit dem bereits Vorhanden zu verknüpfen und erfahrbar, erlebbar zu machen. Im Erleben entstehen die Muster und Möglichkeiten die später in die Konfliktsituation spontan und konstruktiv umgesetzt werden.

7. Worauf sollte jemand achten der eine Mediationsausbildung machen möchte, woran erkennt er/sie die Qualität einer Ausbildung:

Aus meiner 20-jährigen Erfahrung kann ich sagen, dass es sowohl auf den Umfang, die Inhalte aber ganz entscheiden auf das Konzept, die Struktur und die Trainer ankommt, ob eine Ausbildung gut ist und empfohlen werden kann.

Ganz grundsätzlich bedeutet die Ausbildung zum/zur Mediator/in auch die Bereitschaft sich mit neuen, in aller Regel bisher nicht praktizierte Denk- und Verhaltensmustern auseinander zu setzen und diese zu üben. Das Geheimnis der Mediation steckt häufig im Perspektivenwechsel. Dies heißt im Umkehrschluss aber auch, dass der/die Mediator/in die Bereitschaft braucht alte Pfade zu verlassen und einen Perspektivenwechsel vorzunehmen. Dieser steht denn häufig im Gegensatz zu dem, was in der vorausgegangenen beruflichen Sozialisation erlernt wurde. Nach meiner Erfahrung sind für diesen Prozess, der eine intensive

Auseinandersetzung und intensives Üben braucht, die von führenden Verbänden geforderten 200 Vollzeitstunden ist gutes Maß, das nur mit deutlichem Qualitätsverlust unterschritten werden kann.

In unserer Ausbildung versuchen wir auf der Grundlage unserer fast 20-jährigen Erfahrung diesen Anforderungen und Standards Rechnung zu tragen: So arbeiten wir grundsätzlich mit einem hohen Trainer/Teilnehmerschlüssel, d.h.: kleine Ausbildungsgruppen mit max. 16 Teilnehmer/innen bei gleichzeitig 2 vollwertigen, in Praxis und Lehre erfahrenen Trainern, häufig mit zusätzlicher Unterstützung von Tutoren.

Weitere wichtige Kriterien sind meiner Meinung nach:

- die Anerkennung der Ausbildung durch einen der federführenden Berufsverbände
- mindestens 200 Std. (à 60 Min.) Ausbildung, plus Peergruppen und Fallarbeit
- Trainer mit langjähriger Praxiserfahrung als Mediator/in,
- Trainer mit langjähriger Trainingserfahrung, wenn möglich auch im universitären Bereich
- ausgewogenes Trainerteam mit mehreren Trainern, die unterschiedliche Kompetenzen darstellen und als Modelle dienen können
- Training durch ein kompetentes Trainerteam von mindestens 5 -10 kompetenten Trainern bei gleichzeitig durchgängiger Lehrgangsbegleitung durch die Lehrgangsleitung in allen Modulen
- intensive Möglichkeit zum Training, Rollentraining, zur Reflexion und Fallbearbeitung
- Systemisches Gesamtausbildungskonzept
- Umfangreiche Lehrgangsunterlagen mit Skripten, Arbeitsblättern, Fotoprotokollen
- Heterogene Gruppenzusammensetzung mit Teilnehmer/innen aus unterschiedlichen Berufsgruppen (fördert Offenheit, Perspektivenwechsel und Lernen)
- das Angebot von weiterführenden Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen für ausgebildete Mediator/innen z.B. in den Bereichen Training und Coaching

Speziell bei Ausbildungen im wirtschaftlichen Bereich ist es von Bedeutung, in wieweit sie sich Themen wie Konfliktmanagement oder/und Organisationsentwicklung sowie der Arbeit mit Teams oder größeren Systemen öffnet und so den Teilnehmer/innen die Möglichkeit gibt zukünftig in diesem Bereichen zu arbeiten und z.B. im Management oder als Führungskraft entsprechende Tools und Möglichkeiten zu erwerben.

8. Macht es Sinn eine Mediationsausbildung als "Erstausbildung" zu machen? Welche Berufsbilder eignen sich dafür eine Mediationsausbildung (Wirtschaftsmediation) draufzusetzen?

Die Ausbildungen, wie wir sie anbieten, sind so konzipiert, dass sie sowohl von Teilnehmer/innen besucht werden, die vorher keine Ausbildung im beraterischen Bereich genossen haben, als auch von Bewerber die bereits eine einschlägige andere Ausbildung mitbringen.

Die Teilnahmevoraussetzungen nach BMWA®-Standard sind:

- Abgeschlossenes Studium odervergleichbare berufliche Qualifikation
- zwei Jahre Berufserfahrung
- Mindestalter von 26 Jahren
- persönlich Reife und positives Menschenbild

Nach unseren Erfahrungen kommt es nicht unbedingt darauf an aus welchem Beruf die Teilnehmer kommen. Entscheidend sind (wie aus meinem oben Gesagten hervor geht) ganz andere Dinge. Selbstverständlich braucht es die z.B. vom BMWA oder anderen Verbänden festgelegten Voraussetzungen. In unserer stark auf Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement ausgerichteten Ausbildungen haben wir viele Teilnehmer/innen aus der Wirtschaft: Führungskräfte aus der Industrie, dem KMU-Bereich, der Verwaltung, dem Dienstleistungsbereich, dem Gesundheits- und Sozialwesen, Pädagogen, HR-Manager/innen, Personen aus technischen Berufen und dem EDV-Bereich, Selbständige und Freiberufler ebenso wie Jurist/innen im Angestelltenverhältnis oder Anwälte/innen.

Alle Teilnehmer eint in der Regel der Wunsch sich in diesem Feld (auch ganz persönlich) weiter zu bilden und weiter zu entwickeln. Persönlich in ihrem Arbeitsumfeld (aber durchaus auch privat) mit Herausforderungen und Konflikte anders und besser umgehen zu können und Werkzeuge zu konstruktiven Konfliktbewältigung an die Hand zu bekommen.

Erstaunlicherweise sind es die Wenigsten, die dezidiert mit Wunsch in die Ausbildung gehen sich später als Mediator/in z.B. selbstständig zu machen. Im Vordergrund steht fast bei allen der Wunsch diese neuen Fähigkeiten in ihren Berufsalltag zur Lösung der täglichen Herausforderung und Konflikte zu integrieren und sie dort zielführend und kompetent einzusetzen, das eigene Handeln zu Verbessern und neue Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten zu generieren.

9. Hand aufs Herz. Stünden Sie vor der Entscheidung eine Aus- oder Weiterbildung zu machen, würden Sie die Mediation wählen?

Ausdrücklich JA!