

Mediation im Kontext von Lehre und Studium

Sigrid Dany

Konfliktbearbeitung, Konfliktmoderation, Schlichtung, Vermittlungsgespräche – alle diese Begriffe werden häufig unter dem „Containerbegriff“ (Glasl 2009, 221) Mediation zusammengefasst. Es wird der Eindruck erweckt, Mediation sei ein Allheilmittel, ein Instrument, das sich bei jeder Art von Streitigkeiten und Konflikten beliebig einsetzen ließe mit der Folge, dass andere bewährte Konzepte der konstruktiven Konfliktbearbeitung oft als überholt angesehen werden.

Mediation ist jedoch kein universell anwendbares Instrument. Schon allein die verschiedenen Formen der Mediation – Familienmediation, Organisationsmediation, Baumediation, Täter-Opfer-Mediation, Umweltmediation, um nur einige zu nennen – zeigen, dass es nicht **die** Standardmethode gibt.

Was Mediation unabhängig von ihren Formen kennzeichnet, sind die folgenden vier Elemente:

1. Mediation ist ein informelles außergerichtliches Verfahren.
2. Die Vermittlung im Konflikt erfolgt durch allparteiische Dritte.
3. Alle Konfliktbeteiligten werden einbezogen.
4. Ihre Teilnahme ist freiwillig, selbstbestimmt und konsensorientiert.

Die Vermittlung will den Konfliktparteien helfen, Konsenslösungen zu finden, die beiden Konfliktparteien gerecht werden, d.h. es sollen einvernehmliche Lösungen erarbeitet werden, die alle Seiten akzeptieren und tragen können. Es geht nicht darum, Kompromisse zu schließen.

Nach Glasl (2011) entwickelt sich ein Konflikt in neun Stufen. Mediation setzt in Situationen ein, die dieser Entwicklung zufolge den Konfliktstufen 3 bis 5 zugeordnet werden können (Taten, Images/Koalitionen, Gesichtsverlust). Die Konfliktparteien sind hier der Meinung, dass kein Reden mehr hilft (Stufe 3), sie neigen dazu, sich gegenseitig in negative Rollen zu manövrieren, werben um Anhänger (Stufe 4) und erleiden durch öffentliche und direkte Angriffe einen Gesichtsverlust (Stufe 5)⁽¹⁾.

(1) In den Stufen 1 (Verhärtung) und 2 (Debatte) sind sich die Konfliktparteien der Spannungen bewusst. Auch wenn hier schon das Schwarz-Weiß-Denken einsetzt, sind sie doch noch davon überzeugt, durch Gespräche die Spannungen zu lösen. Durch frühzeitige Konfliktberatung lässt sich in den meisten Fällen eine weitere Eskalation des Konflikts vermeiden. Auf den Stufen 6-9 ist eine Mediation nicht mehr erfolgversprechend. Auf diesen Stufen ist direktes Eingreifen erforderlich.

Mediation an der Hochschule

Streit, Stress, schlechte Stimmung, Schuldzuweisungen, Feindseligkeiten, lästern, ärgern – solche Verhaltensweisen sind auch im Universitätskontext vorhanden und stören das Lehr-/Lernklima und die Zusammenarbeit in Projekten. Darunter leiden Studierende wie Lehrende und auch Projektbeteiligte. Mediation kann hier aus Sackgassen heraushelfen und dauerhaft neue Wege zur Konfliktlösung aufzeigen. Durch die Mediation kommen die Parteien wieder in Kontakt.

Mediation kann an Hochschulen als Vermittlung in konkreten Konflikten genutzt werden. Sie übernehmen die Steuerung der Klärungsgespräche der Studierenden untereinander, zwischen Studierenden und Lehrenden, zwischen Lehrenden und zwischen Lehrenden und der Fakultäts- bzw. Institutsleitung.

Mediation bietet sich auch bei interkulturell angesiedelten Projekten an, bei denen kulturelle Differenzen den Arbeitsablauf nachhaltig stören. Interkulturelle Mediation fokussiert auf die kulturelle Zugehörigkeit der Konfliktparteien. In der interkulturellen Mediation werden die Konfliktparteien angeregt,

- die Entwicklung des Konflikts (mit Fokus auf interkulturelle Konflikte) zu verstehen und zu analysieren,
- die Möglichkeiten der Konfliktlösung zu analysieren,
- das Bewusstsein der eigenen kulturellen Prägung zu erweitern.

Der Mediationsprozess selbst muss notwendigerweise angepasst werden, um den kulturellen Hintergrund der Konfliktparteien zu berücksichtigen.

Wichtig ist in jedem Fall, dass der Mediator/die Mediatorin bei allen beteiligten Personen Vertrauen genießt und als uneingeschränkt unparteiisch gilt.

Das Verfahren, wie ich es in der Hochschule praktiziere und insbesondere in Bezug auf Lehre und Studium anbiete, ist in der Regel problem-bezogen. Es orientiert sich an dem Problemempfinden der Gegenwart.

1. Zu Beginn steht die Kontaktaufnahme entweder durch eine Konfliktpartei (und die Mediatorin informiert die andere Seite über den Wunsch nach einer Mediation) oder beide Konfliktparteien haben sich vorher darauf geeinigt, eine Mediation in Anspruch zu nehmen.

Im ersten Gespräch wird mit den Grundregeln der Mediation vertraut gemacht wie z.B. Vertraulichkeit, einander zuzuhören, optionale Einzelgespräche und die Möglichkeit des sofortigen Abbruchs.

2. In der Konfliktdarstellung werden die Streitpunkte herausgearbeitet, die Symptome des Konflikts werden deutlich. Wie sehen die unterschiedlichen Positionen aus? Lässt sich das Problem für jede Konfliktpartei auf je eine Formel, eine Aussage bringen?
3. Die Klärung der Interessen erfolgt in der anschließenden Konfliktherhellung. Dies ist das Herzstück der Mediation. Hier geht es um das Klären und Aussprechen (!) von Wünschen, Interessen, Bedürfnissen. Alte Kränkungen kommen zum Vorschein, die oft dem gegenwärtigen Konflikt zugrunde liegen. Die Aufgabe der Mediatorin ist in dieser wichtigsten Phase der Mediation, den Konfliktparteien den dazu notwendigen Schutz zur Verfügung zu stellen. Der Schutz besteht darin, gegenseitige Abwertungen der Konfliktparteien nicht zuzulassen sondern einzugreifen, ihnen durch die Moderation Sicherheit im Gespräch zu garantieren, durch Empathie eine Atmosphäre zu schaffen, in der es den Konfliktparteien gelingt, sich vertrauensvoll mitzuteilen. Je besser dies gelingt, umso leichter wird der Weg zur Einigung. Das Gefühl „hier löst sich etwas“ ist deutlich spürbar. Sichtbare Zeichen sind, dass die Konfliktparteien sich einander zuwenden und miteinander ins Gespräch kommen.
4. Danach werden Optionen zur Problemlösung erarbeitet und nach der Brainstorming-Methode zunächst unzensuriert und unkommentiert aufgeschrieben. Optionen werden dann aussortiert oder modifiziert und Vereinbarungen werden getroffen, die auf einem Papier schriftlich festgehalten werden.
5. Aus den Vereinbarungen treffen die Konfliktparteien eine Übereinkunft und sie verpflichten sich mit ihrer Unterschrift, die Vereinbarung einzuhalten. Diese Unterschrift hat einen rein appellativen Charakter und ist nicht rechtsbindend.
6. Das Follow-up-Treffen zu einem vereinbarten Zeitpunkt kommt einem Bilanzgespräch gleich. Die zuvor getroffene Vereinbarung wird überprüft. Eventuell muss neu verhandelt werden, wenn etwas ungelöst ist. (vgl. Pühl 2010)

Mediation in der Lehre

Um Studierenden die Angst vor Konflikten und krisenhaften Situationen im Arbeitsleben zu nehmen, ist es ratsam, bereits während des Studiums das Thema „Konflikt“ zu enttabuisieren. Das Kennenlernen und Einüben von „Konfliktlösungsverfahren“ (Moderation, Gesprächsführung, auch Mediation), die zu einem konstruktiven Umgang mit Konflikten führen, sollten als Fach in Studiengängen gelehrt werden, die für Berufsfelder ausbilden, in denen erfahrungsgemäß häufig konfliktbeladene Situationen auftreten (z.B. Erziehungswissenschaften, Rehabilitationswissenschaften, Raumplanung, Bauingenieurwesen⁽²⁾, Architektur). Ebenso können „Konfliktlösungsverfahren“ Themenbereiche des studium fundamentale werden, denn der konstruktive Umgang mit Konflikten und die Sensibilisierung für Konflikte als Chance sollte nicht erst dann zum Thema werden, wenn die Konflikte bereits vorliegen.

Literatur

- Glasl, Friedrich (2011): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben. 10. überarbeitete Auflage.
- Glasl, Friedrich (2009): Nachwort. In: Fredrike Bannink: Praxis der lösungs-fokussierten Mediation. Konzepte, Methoden und Übungen für MediatorInnen und Führungskräfte. Stuttgart: Concadora Verlag, S. 219 ff.
- Pühl, Harald (2010): Konfliktklärung in Teams und Organisationen. Berlin: Leutner.

Autorin

Dr. *Sigrid Dany*, Dipl.-Päd., Hochschuldidaktikerin, Coach und Mediatorin (BMWA); verantwortlich für den Arbeitsbereich hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung am HDZ der TU Dortmund.
E-Mail: sigrid.dany@tu-dortmund.de

(2) Im Masterstudiengang „Bauprozessmanagement und Immobilienwirtschaft“ (Lehrstuhl Prof. Gralla, Fakultät Architektur und Bauingenieurwesen) sind die Themen „Konfliktlösung“ und „Moderation von Prozessen“ Elemente des Moduls „Persönlichkeitsbildung und Rhetorik“ mit einer Teilleistungsprüfung.