DOI: 10.5771/2193-0147-2024-2-114

PETER ADLER | WIEN
THOMAS ROBRECHT | FREYSTADT
GERDA RUPPI-LANG | SCHWECHAT
MARTINA SCHWIND | WIEN
ELMAR TÜRK | WIEN
RON WINDAUER | WIEN

Bedeutung der Selbstreflexion im Ausüben, Lernen und Lehren der Mediation

Zusammenfassung

Die Definition der Qualität von Mediation und die Sicherung der Ziele von Mediationsausbildungen sind komplexe Herausforderungen. Das Kompetenzmodell von Erpenbeck und Heyse (2010) bietet einen Rahmen zur Entwicklung klarer Maßstäbe für Mediationsausbildungen und ermöglicht Ausbildenden, ihr Feedback mithilfe kriteriengeleiteter Bewertungen punktgenau zu gestalten. Am Beispiel der Selbstreflexion beschreiben wir einen kompetenzbasierten Qualitätsmaßstab. Mediierende benötigen einen mediationsspezifischen Bewusstseinszustand (»mediative Haltung«) und eine hohe Reflexionsqualität für eine rollenkonforme Prozesssteuerung. Die Herstellung und Aufrechterhaltung dieses Mindsets erfordert mentale Kraft. Deshalb ist es auch erforderlich, diesen Zustand zur Entspannung wieder verlassen zu können.

Dieser Beitrag fasst die Ergebnisse unseres regelmäßigen Erfahrungsaustausches zur Qualitätssicherung zusammen und lädt zur gemeinsamen Weiterentwicklung ein.

Schlüsselbegriffe

Mediationsqualität, Mediationsausbildung, Mediationskompetenz, Selbstreflexion, Kompetenzentwicklung

Sinn und Nutzen der Selbstreflexionsfähigkeit

Ausgangspunkt unseres Austauschs war die Frage, wie sich das Ergebnis einer Mediationsausbildung beschreiben lässt. Eine gute Mediationsausbildung versetzt die Teilnehmenden in die Lage, Konfliktparteien professionell zu begleiten und die Kooperationsfähigkeit zwischen diesen soweit zu erhöhen, dass sie selbst Lösungen zu ihren Konflikten erarbeiten und umsetzen können.

Für Mediierende ist es erforderlich, sich für eine bestimmte Situation in einen bestimmten Bewusstseins- und Handlungszustand (oft »mediative Haltung« genannt) zu bringen und sich dort für die Dauer einer Mediation auch halten zu können. Menschen, die gerade eine Ausbildung absolviert haben, hört man sagen »jetzt bin ich Mediator« oder »jetzt bin ich Mediatorin«. Beseelt vom Erlernten, soll es überall zur Wirkung kommen. Mediative Haltung wird zum Leuchtturm, an dem sich alles Wahrnehmen und Handeln ausrichtet. Doch mit zunehmender Praxis wird klar, dass dieser Anspruch unerfreuliche Nebenwirkungen hat und Grenzen des mediatorischen Beseeltseins aufzeigt:

- Er führt zu einer Überforderung des Menschseins, weil unter emotionalem Stress das Stammhirn automatisch die Regie übernimmt und mediatives Handeln unmöglich wird.
- Es gibt Situationen und Rollen, in denen es nichts zu verhandeln gibt, in denen Parteilichkeit gefragt ist und Allparteilichkeit kontraproduktiv wäre.
- Es gibt Teile der Identität, die im mediatorischen Zustand hinderlich sind, wie z. B. Beratungskompetenz.
- Ein Zustand ist jedoch zeitlich begrenzt und kann sich ändern. In einer Mediation müssen die Mediierenden in einen geeigneten Zustand gelangen. Diesen Zustand zuverlässig zu erreichen ist anspruchsvoll, da es viele Kompetenzen erfordert, die durch Übung schrittweise entwickelt werden müssen.

Selbstreflexion ist die Fähigkeit, das eigene Denken, Fühlen und Handeln bewusst zu betrachten, und zu analysieren und aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen etwas für die Zukunft zu lernen.

Zu den Selbstreflexionsfähigkeiten gehören die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung, zur Selbstkritik und zur Selbstregulation. Auch die Fähigkeit zum Empathieaufbau und Offenheit sind wichtige Faktoren, um sich selbst und andere besser zu verstehen.

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2024-2-114
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:35:39.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Selbstreflexion hat das Ziel, dass verschiedene, mögliche Verhaltensweisen entwickelt werden können (Wahlfreiheit). Das beinhaltet z. B. auch das Wahrnehmen, Verstehen und Regulieren können der eigenen Emotionen.

Aus unserer Sicht stellen die genannten Anforderungen für die meisten Menschen, die Mediator oder Mediatorin werden wollen, eine Entwicklungsaufgabe und nicht bloß eine Lernaufgabe dar. Gerade weil Entwicklung aber nicht »machbar«, sondern lediglich die günstigste Antwort eines Systems auf gezielte Überforderung bei optimaler Unterstützung ist, braucht es da ein breites Angebot und eine gute Beurteilung der erreichten Entwicklungsschritte.

Ziel dieses Textes ist eine operationalisierte Beschreibung der Entwicklungsaufgabe und ihrer Gestaltung. Daraus ergeben sich eine Vielzahl an didaktischen Möglichkeiten. Denn es ist uns wichtig, einen kompetenzorientierten Rahmen zu beschreiben, der für die verschiedenen Schulen der Mediation passt und keine Reduktion auf bestimmte Stile bedeutet.

Der Kompetenzbegriff

Es gibt viele unterschiedliche Verständnisse von Kompetenz. Dieser Beitrag basiert auf dem Kompetenzbegriff von John Erpenbeck und Volker Heyse, den auch Karl Kreuser für seine Forschungsprojekte 2011/2022 nutzte und in seinen Veröffentlichungen weiter verfeinerte (s. Abbildung 1).

Erpenbeck und Heyse nutzen für ihr Kompetenzverständnis ein Vier-Ebenen-Modell (s. Abbildung 2).

Das unterstreicht die Unverzichtbarkeit der Selbstreflexion als Basis des Kompetenzlernens. Es lässt sich mit vier Schritten beschreiben, die in Lernschleifen meist mehrfach wiederholt werden, bis sich der gewünschte Erfolg einstellt. Zur Vergewisserung dienen folgende Fragen (s. auch Abbildung 3):

Der Kompetenzbegriff nach John Erpenbeck und Volker Heyse

Kompetenzen ermöglichen sicheres Handeln in unsicheren, überraschenden Situationen.	*Das Abarbeiten von Routinen erfordert keine Kompetenzen.*
Kompetenzen sind handlungsorientiert und erfordern Fähigkeit und Bereitschaft.	*Handlungen bedingen, dass Wissen und Erfahrung sowie Wille und Werte sie zulassen.*
Situation und Aufgabe erfordern verschiedene Ausprägungen von Kompetenz.	*Es gibt keine gute oder schlechte Kompetenz, sondern zur Situation unpassend dosierte Kompetenzen.*
Die Ausprägung von Kompetenz verändert sich bei emotionaler Belastung.	*Wie z. B. Konflikte, Angst, Ärger, Wut,…*
Kompetenzermittlung erfolgt durch beobachtbare Handlungen in spezifischen Situationen.	*Ermöglicht für den Ausbildungskontext kriteriengeleitete Bewertungen.*
Kompetenzlernen erfolgt durch praktisches Tun in spezifischen Situationen.	*Erfordert das Verlassen der Komfortzone, um sich ich in unsicheren Situationen bewusst hinzubegeben.*
Kompetenzlernen betrachtet die Differenz zwischen Ideal, Absicht, Verhalten und Wirkung.	*Die durch Differenzen erzeugten inneren Spannungen können Kompetenzausprägungen begrenzen.*

Abb. 1: Kompetenzbegriff nach Erpenbeck, Heyse 2010, ergänzt von Kreuser 2024.

Vier-Ebenen-Modell der Kompetenzen

1. Metakompetenz Den Querschnittskompetenzen übergeordnet	z.B. Selbstreflexionsfähigkeit, Fähigkeit zum Aufbau von Empathie, Interventionsfähigkeit,…
2. Querschnittskompetenz Kombination aus Basiskompetenzen	z.B. Führungskompetenz, Mediationskompetenz, Medienkompetenz, interkulturelle Kompetenz,…
3. Vier Basiskompetenzen PAFS (entsprechend Grundlagen des EQR*)	**P**ersonale Kompetenz, **A**ktivitäts- und Umsetzungskompetenz, **F**ach- und Methodenkompetenz, **S**ozial-kommunikative Kompetenz
4. 64 Schlüsselkompetenzen Je 16 den vier Basiskompetenzen zugeordnet	Detailliert beschrieben im Kompetenzatlas, operationalisiert bis auf Handlungsebene

** Der EQR (Europäische Qualifizierungsrahmen) ist ein auf Lernergebnissen basierender Rahmen, in dem alle Arten von Qualifikationen in 8 Niveaus eingestuft werden. In Deutschland: NQR (Nationaler Qualifizierungsrahmen)*

Abb. 2: Vier-Ebenen-Modell der Kompetenzen

Reflexionsschleifen der Kompetenzentwicklung

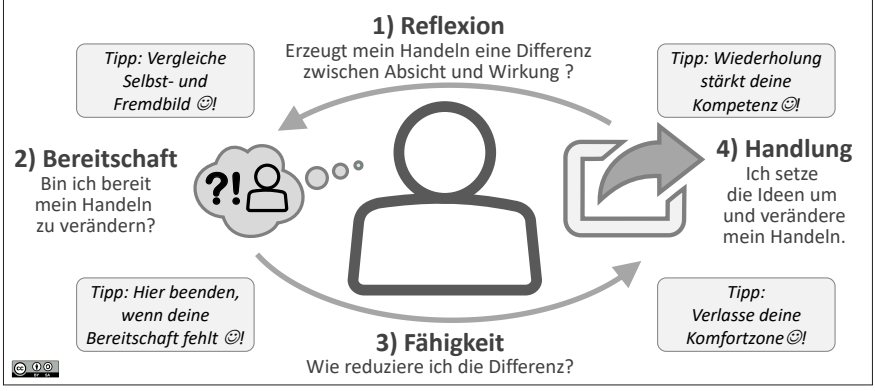


Abb. 3: Reflexionsschleifen der Kompetenzentwicklung. Quelle: Robrecht 2022a.

- Gibt es eine Differenz zwischen Absicht und Wirkung deiner Handlungen? (Diese Differenz sollte möglichst durch Abgleich von Selbst- und Fremdbild überprüft werden.) Wenn ja:
- Lassen deine Werte eine Veränderung deiner Handlungen zu? Wenn nein: Vergewissere dich, ob du tatsächlich bereit bist, den Preis für deine guten Gründe des Nicht-Verändern-Wollens auch zu zahlen: Es beendet dein Kompetenzlernen, bevor es beginnt. Bleibt es nach der Vergewisserung beim Nein, endet der Prozess hier.

  Wenn ja:
- Hast du Ideen, wie du deine Handlungen verändern kannst, um die Differenz zu reduzieren?

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2024-2-114
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:35:39.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Basiskompetenzen von KODE® und der EQR

Basis-kompetenzen	P personal	A aktivitäts- und umsetzungs-bezogen	F fachlich-methodisch	S sozial-kommunikativ
EQR (Can do)	Learning to be	Learning to do	Learning to know	Learning to live together
Handlungs-bezug	Ich Selbstbezug	Zeit Veränderung	Sachverhalt, Struktur, Prozess	andere Menschen und Kollektive
Zentrale Fähigkeiten	kluger und kritischer Umgang mit sich selbst und mit eigener Rolle, Werten und Idealen, Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion	initiativ Ziele setzen und realisieren, Entscheidungen treffen, Aktivitäten beginnen, auch bei Widerständen nicht aufgeben und beenden	fachlich – inhaltlich methodisch – steuernd	kommunizieren, lösungsorientiert Konflikte angehen, Konsens finden, für ein gutes Fortkommen erforderliche Integration, Empathie und Gemeinsamkeit schaffen

Erkenntnisse der Forschungsprojekte Mediationskompetenz 2010 und 2021:
Mediationskompetenz zeigt sich in einer starken P und S Ausprägung.

Abb. 4: Basiskompetenzen von Kode® und der EQR. Quelle: Kreuser 2024.

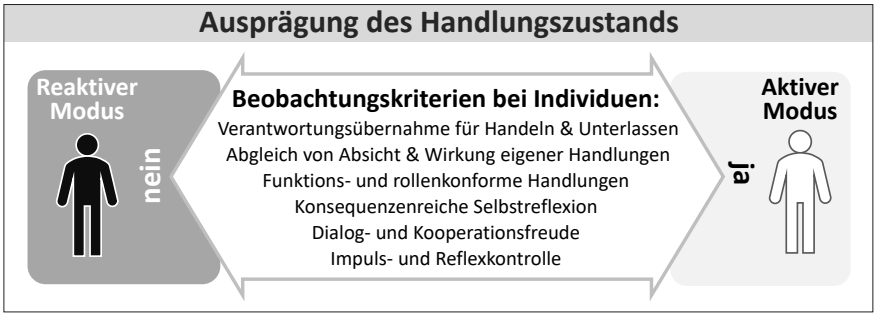


Abb. 5: Ausprägung des Handlungszustands

Wenn nein: Hole dir Hilfe.
Wenn ja:

- Begebe dich aus deiner Komfortzone heraus und wage die Umsetzung der veränderten Handlungen.
- Wiederhole diese Schritte so oft wie nötig.

Je vertrauter und selbstverständlicher dieser Kreislauf wird, desto wirksamer wird das Kompetenzlernen. Ergebnis ist nicht nur eine reduzierte Differenz zwischen Absicht und Wirkung eigener Handlungen, sondern auch ein Zugewinn individueller Souveränität (s. Abbildung 4).

Die gezielte Entwicklung von Mediationskompetenz erfordert ein ganzes Bündel einzelner Schlüsselkompetenzen, die bereits ermittelt worden sind (Kreuser 2011/2022). Was nun noch fehlt, ist ihre Konkretisierung durch *operationalisierte* Beschreibungen. Dafür nutzen wir hier beobachtbare Indikatoren wie Handlungszustand, Zuhören, Kooperation und Selbstreflexion.

Indikatoren für Interventionsentscheidungen

Eine erste grobe Hypothese für Interventionsentscheidungen bietet die Ausprägung des Handlungszustands, der Prognosen über die in einer bestimmten Situation verfügbaren Handlungsmöglichkeiten zulässt. Sie hängen von zahlreichen individuellen Aspekten ab und bewegen sich auf einem Kontinuum zwischen »aktiv« und »reaktiv« (s. Abbildung 5).

Der reaktive Modus ist ein Normalzustand, der in entspannten Situationen meist unproblematisch ist. Er verhilft zu schnellen Dialog- und Handlungsprozessen, die ohne explizite Reflexionsschleifen und Vergewisserungen zu den gewünschten Ergebnissen führen. In schwierigen Situationen wirkt der reaktive Modus meist eskalationsfördernd. Der aktive Modus ist ein Zustand mit bewussten Reflexionen, Vergewisserungen und deeskalierenden Wirkungen. Er ist kein Alltagszustand, weil man sich in diesen Zustand bewusst und aktiv hineinbegeben muss. Das erfordert eine bewusste Entscheidung für das Aufbringen des dafür erforderlichen Krafteinsatzes.

Ein zentrales Beobachtungskriterium ist die Vergewisserung über Absicht und Wirkung eigener Handlungen. Im aktiven Modus ist sie durch Beobachtung erkennbar, im reaktiven nicht. Gleiches gilt für die Impuls- und Reflexkontrolle sowie die Verantwortungsübernahme für den eigenen Beitrag zur Dialog- und Kooperationsqualität.

Kompetenzlernen ist nur im aktiven Modus möglich. Das Erkennen des Handlungsmodus kann ein paar Reflexionsschleifen erfordern. Manchmal ist der Modus aber auch sehr leicht erkennbar, wie beispielsweise bei den Ausprägungen des Zuhörens (s. Abbildung 6).

Im reaktiven Modus zeigt sich das Zuhören viel mehr als ein Nichtzuhören, bei der jegliche Vergewisserung fehlt, ob die verstandene Botschaft mit der Absicht der gesendeten übereinstimmt. Daran ändert sich auch nichts durch ein höfliches Ausredenlassen.

Im aktiven Modus zeigt sich das Zuhören durch die Kombination von Vergewisserung, ob das Verstandene mit dem Gemeinten übereinstimmt, gepaart mit dem ernsthaften Bestreben, die Bot-

» Der reaktive Modus ist Normalzustand, der aktive Modus kostet Kraft.

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2024-2-114
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:35:39.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Abb. 6: Ausprägung des Zuhörens. Quelle: Robrecht 2022a.

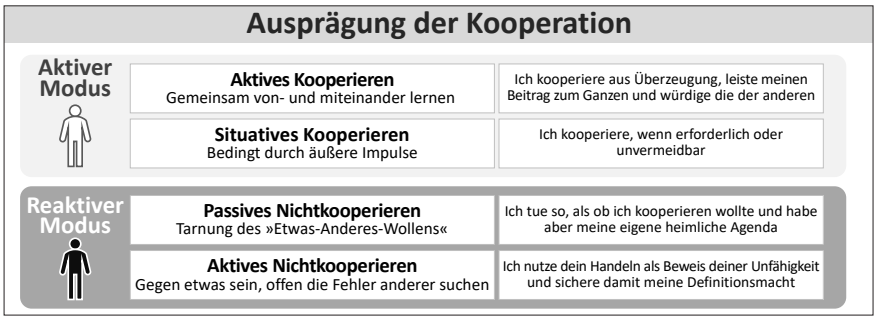


Abb. 7: Ausprägung der Kooperation

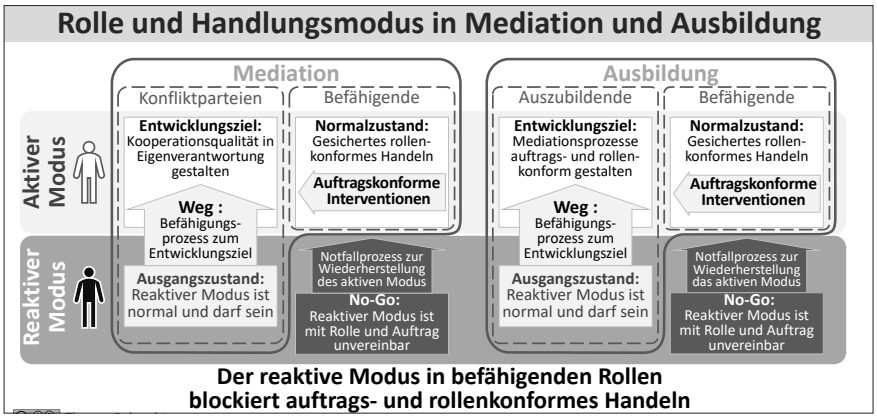


Abb. 8: Rolle und Handlungsmodus in Mediation und Ausbildung

schaft mit ihrer emotionalen Bedeutung auch wirklich verstehen zu wollen. Motivation dabei ist, Empathie und Vertrauen aufzubauen.

Ähnlich verhält es sich mit der Kooperation. Allerdings sind hier die individuellen Anteile nur in ihren extremen Ausprägungen eindeutig adressierbar. Während sich im reaktiven Modus das Nicht-Kooperieren durch die Fokussierung auf das Trennende und die Abwehr von Reflexionsimpulsen zeigt, wird im aktiven Modus das Verbindende gesucht und Reflexionsimpulse angenommen (s. Abbildung 7).

Betrachten wir nun eine Gemeinsamkeit von Mediierenden sowie Ausbildenden. Sie lassen sich als Befähigende bezeichnen, weil beide andere dazu befähigen, eine gewisse Qualität selbst zu gestalten (s. auch Abbildung 8):

- Mediierende befähigen die Konfliktparteien darin, die Qualität ihrer Kooperation selbst zu gestalten.
- Ausbildende befähigen Teilnehmende darin, die Qualität ihrer Mediationen selbst zu gestalten.

Um das Entwicklungsziel der Befähigung zu erreichen, führen Befähigende auftragskonforme Interventionen durch. Das gelingt nur im aktiven Handlungsmodus. Befähigende müssen ihre Interventionen am Handlungsmodus ihrer zu Befähigenden (Teilnehmenden und Konfliktparteien) ausrichten, um sie Schritt für Schritt auf dem Weg zum Entwicklungsziel zu begleiten.

Im reaktiven Modus ist den Befähigenden rollen- und auftragskonformes Handeln kaum möglich.

Betrachten wir nun die Handlungszustände auf dem Weg zum Entwicklungsziel der Konfliktparteien, ihre Kooperationsqualität zu gestalten.

Zu Beginn einer Mediation befinden sich die Konfliktparteien meist im reaktiven Modus und kämpfen gegeneinander. Ihre Zustände kennzeichnen eine reaktive Symmetrie. Idealerweise verändert sich das zum Ende der Mediation in eine aktive Symmetrie, in der sie miteinander kooperieren. Auf dem Weg dorthin kann sich eine Partei bereits im aktiven Modus befinden, aber die andere noch nicht. Das führt dazu, dass das Denken, Fühlen, Wollen und Handeln völlig inkompatibel sind. Diese Asymmetrie kann auf alle Beteiligten einen starken Sog zur reaktiven Symmetrie ausüben. Davor müssen sich Mediator:innen zu schützen wissen (s. Abbildung 9).

Dieser Aspekt zeigt die Komplexität der Mediation, die auf die befähigenden Disziplinen der Ausbildung ebenfalls übertragbar ist. Wie bereits erwähnt, müssen Befähigende stimmige Interventionsentscheidungen treffen und dafür Handlungszustände erkennen können.

Das erfordert eine hohe Reflexionsfähigkeit, die auf einer ausgeprägten Selbstreflexion basiert. Nur so wird es möglich, eigenes und fremdes Erleben differenziert zu betrachten, um Verwechslungen und Vermischungen vorzubeugen.

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2024-2-114
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:35:39.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

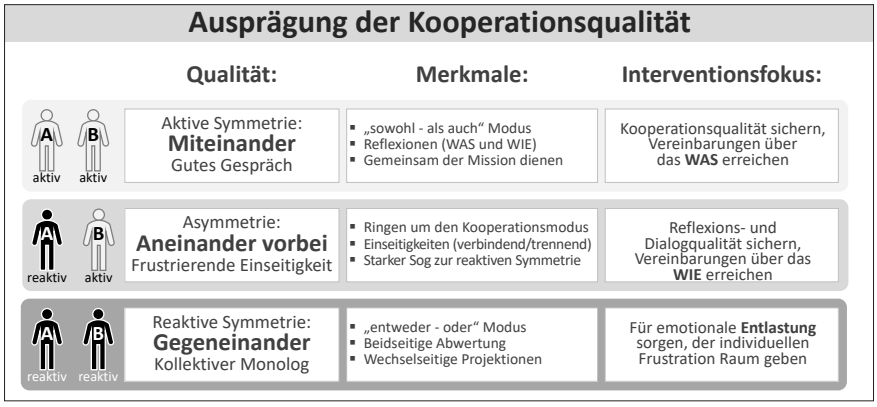


Abb. 9: Ausprägung der Dialog- und Kooperationsqualität. Quelle: Robrecht 2022a.

Ausprägungen der Fähigkeit zur Selbstreflexion

Selbstreflexion lässt sich in acht Stufen beschreiben, die sich gleichmäßig auf den aktiven und reaktiven Modus verteilen. Sie sind kein statischer Zustand, sondern variieren je nach Situation und der individuell erlebten emotionalen Belastung.

Stufe 1 – Äußere Abwehr: »Es gibt nur (m)eine Wahrheit.«

Auf der ersten Stufe werden jegliche Reflexionsimpulse kategorisch abgewehrt. Der Alleingültigkeitsanspruch der eigenen Wahrheit ist alternativlos und wird vehement gegen jeden Reflexionsimpuls verteidigt. Menschen auf dieser Stufe werden kaum auf die Idee kommen, eine Mediationsausbildung zu absolvieren oder sich auf eine Mediation einzulassen.

Stufe 2 – Innere Abwehr: »Selbstreflexion? Wer es braucht ...«

Ähnlich verhält es sich mit der zweiten Stufe. Allerdings ist hier der Verteidigungsreflex zu einer Duldung besänftigt. Die innere Wirkung ist jedoch gleich: Impulse zur Selbstreflexion verpuffen. Die Aufmerksamkeit gilt ausschließlich den bestätigenden Impulsen der eigenen Sichtweise. Alles andere bleibt außen vor und perlt einfach ab.

Stufe 3 – Innerer Zweifel: »Selbstreflexion? Vielleicht brauche ich das ja ... ach was!«

Auf der dritten Stufe gerät die zuvor unumstößliche Sicherheit des Alleingültigkeitsanspruchs ins Wanken. Leise Zweifel kommen auf, ob es vielleicht doch lohnenswert sein könnte, sich mit fremden Sichtweisen zu befassen. Doch der Umgang mit dem Infragestellen der eigenen Sicht ist noch viel zu ungewohnt und die damit verbundene Unsicherheit zu beängstigend. Deshalb siegt der Rückgriff auf das Altbewährte. Doch die Zweifel bleiben...

Stufe 4 – Äußerer Zweifel: »Selbstreflexion? Ja, aber...«

Das gilt auch für die vierte Stufe. Hier dringt der innere Dialog der Stufe drei nach außen und wandelt sich zu einer offenen Auseinandersetzung mit den fremden Sichtweisen. Allerdings speist sich ihre Motivation nicht aus dem Wunsch, etwas Fremdes zu integrieren. Vielmehr geht es um die offensive Verteidigung der eigenen Sichtweise. Es wird versucht, fremde Argumente mit einem »Ja, aber...« zu entkräften, um der eigenen Sicht zum Sieg zu verhelfen. Das würde die aktuell unangenehme Unsicherheit der Infragestellung zurückführen auf die angenehmere Sicherheit der vertrauten Sichtweise.

Der Übergang von »reaktiv« zu »aktiv«

Diese ersten vier Stufen sind durch den reaktiven Modus geprägt. Reflexionsimpulse werden abgewehrt und der Fokus der Aufmerksamkeit gilt dem Trennenden. Die Menschen befinden sich im »Entweder – oder«-Modus.
»Wenn du anders wärst, ginge es mir besser«. Dieser Gedanke findet im reaktiven Modus volle Zustimmung. Im aktiven Modus wird er als eigene Projektion erkannt und als unzulässiges Abschieben der eigenen Verantwortung auf andere bewertet.

Es gibt diese wunderbare Weisheit: »Wer etwas will, findet Wege. Wer etwas nicht will, findet Gründe«. Im reaktiven Modus dominiert die Suche nach Gründen. Das unterscheidet ihn vom aktiven Modus, bei dem eher Wege gesucht werden, sofern der Kooperationswunsch vorhanden ist. Dann gilt die Aufmerksamkeit dem Verbindenden. Damit befinden sich die Menschen im »Sowohl – als auch«-Modus. Der aktive Modus ist unverzichtbare Bedingung für Kompetenzlernen.

Stufe 5 – Äußerlich reagierend: »Interessant – wie kann ich das für mich nutzen?«

Die Verantwortungsübernahme beginnt mit der fünften Stufe der Selbstreflexion. Hier erfolgt erstmals die aktive Suche nach dem Mehrwert von Reflexionsimpulsen. Sie werden interessiert aufgenommen mit dem Versuch, die eigenen Sichtweisen zu erweitern, bis schließlich Handlungskonsequenzen erkannt und umgesetzt werden.

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2024-2-114
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:35:39.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Stufe 6 – Äußerlich agierend: »Bitte sag mir, wie du mich erlebst – ich will lernen!«

Auf der sechsten Stufe hat sich die zielgerichtete Selbstreflexion zum festen Bestandteil der eigenen Wertelandschaft entwickelt. Nun wird nicht mehr auf den Zufall von Reflexionsimpulsen gewartet. Stattdessen werden sie provoziert. Das kann durch den Abgleich von Selbst- und Fremdbild erfolgen, indem Feedback aktiv eingefordert wird. Ein weiterer Weg ist das bewusste Verlassen der Komfortzone. Die intrinsische Motivation führt gezielt in unsichere Situationen hinein, um aus neuem Erleben und anschließender Reflexion neue Erkenntnisse für erweiterte Handlungsoptionen zu gewinnen.

Stufe 7 – Innerlich reagierend: »Welchen Lernweg weisen mir meine Emotionen auf?«

Mit der siebten Stufe beginnt die Verinnerlichung der Selbstreflexion. Sie achtet auf eigene emotionale Resonanzen, die durch äußere Impulse getriggert werden. Emotionen werden als individuelles Eigentum anerkannt, die Folge eigener Bewertungen sind. Sie stoßen die Suche nach den eigenen Prägungen an, um die Last vorhandener Begrenzungen zu erleichtern. Diese volle Verantwortungsübernahme für das eigene Erleben stärkt die individuelle Souveränität. Menschen, die auf früheren Stufen als Feindbild dienten, werden nun als impulsgebende/r Lehrmeister:in auf dem eigenen Entwicklungsweg dankbar anerkannt und dafür auch gezielt genutzt.

Stufe 8 – Innerlich agierend: »Mein ‚META' weckt mich bei Bedarf.«

Auf der achten Stufe gelingt es, sich bewusst in einen Modus zu begeben, bei dem ein eigenes ‚Meta' (ein innerer Beobachter bzw. innere Beobachterin) die Selbstbeobachtung des eigenen Handelns im aktuellen Kontext automatisch realisiert und auf die Wahrnehmung von Unstimmigkeiten ausgerichtet ist.

Es ist wie ein gestarteter Motor, der selbständig weiterläuft. Das sichert eine permanente Reflexion ohne bewusste Steuerungsimpulse. Beispielsweise repräsentiert und sichert das ‚Meta' die professionelle Intuition. Wenn es eine Situation erfordert, übt das ‚Meta' eine Weckfunktion aus und stellt die Wahrnehmungen und Beobachtungen dem Bewusstsein zur Verfügung. Zusätzlich ermöglicht das ‚Meta', spontane Interventionsimpulse auch ohne vorherige gründliche Überlegung sofort umzusetzen. Bei der nachträglichen Reflexion bestätigt sich dann deren Sinnhaftigkeit und Stimmigkeit. Sobald der Einsatz dieses Motors nicht mehr erforderlich ist, wird er zur Erholung und Entspannung auch wieder abgeschaltet.

In Abhängigkeit von Situation, mentaler Tagesverfassung und Kontext kann sich ein Mensch auf unterschiedlichen Stufen befinden. Deshalb ist es wichtig, zu den Ausprägungen immer einen Kontext- und Situationsbezug herzustellen. Denn eine professionelle Befähigung erfordert etwas völlig anderes als ein privates Setting.

Die hier vorgestellten Modelle erleichtern es, die Ausprägungen von Handlungszustand, Zuhören, Kooperation und Selbstreflexion besprechbar zu machen. Das Benennen von beobachtbaren Handlungen befreit vom Verdacht der Willkür und erleichtert das Geben und Nehmen von entwicklungsfördernden Feedback.

Für die verschiedenen Rollen in Mediationssettings sind verschiedene Ausprägungen der Selbstreflexion erstrebenswert:

- **Konfliktparteien:** Am Ende einer Mediation ist es wünschenswert, dass sie sich mindestens auf Stufe 3 befinden.
- **Mediator:innen:** Am Ende einer Mediationsausbildung sollten die Teilnehmenden in der Lage sein, sich bewusst in den aktiven Modus zu begeben und mindestens Stufe 5 zu erreichen.
- **Ausbilder:innen:** Zu Beginn einer Lehrtätigkeit für Mediation sollten sie sich mindestens auf Stufe 7 begeben können. Erst dort wird es ihnen möglich, die eigenen Lernthemen von denen der Ausbildungsteilnehmenden zu unterscheiden. Das versetzt sie in die Lage, die individuellen Lernprozesse der Teilnehmenden gezielt zu fördern, ohne die eigenen Lernprozesse auf sie zu projizieren.

Ausprägung der Selbstreflexion

Aktiver Modus	**Stufe 8: Innerlich agierend** Innere Reflexionsimpulse erfolgen unbewusst	*Dosierung der inneren Resonanz auf äußere Impulse. Unterscheidung von ‚meins' und ‚deins'.*
	Stufe 7: Innerlich reagierend Innere Reflexionsimpulse erfolgen bewusst	*Warum triggert mich da etwas an, was ist mein Anteil?*
	Stufe 6: Äußerlich agierend Äußere Reflexionsimpulse werden eingefordert	*Wie nimmst du mich wahr? Wie verlasse ich proaktiv meine Komfortzone?*
	Stufe 5: Äußerlich reagierend Äußere Reflexionsimpulse wirken sofort aktivierend	*Was bedeutet das für mich? Wie kann ich das für mich nutzen?*
Reaktiver Modus	**Stufe 4: Äußerer Zweifel** Äußere Reflexionsimpulse werden reaktiv genutzt	*Ja, aber… … doch ich bleibe bei meiner Sichtweise.*
	Stufe 3: Innerer Zweifel Äußere Reflexionsimpulse wirken still im Inneren	*Vielleicht sollte ich ja doch mal … - ach was, alles Quatsch!*
	Stufe 2: Innere Abwehr Äußere Reflexionsimpulse bleiben wirkungslos	*Reflexion? Wer es braucht …*
	Stufe 1: Äußere Abwehr Äußere Reflexionsimpulse werden abgewehrt	*Es gibt nur (m)eine Wahrheit. Alle anderen sind **Fake-News**.*

Abb. 10: Ausprägung der Selbstreflexion

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2024-2-114
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:35:39.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Konsequenzen für die Prozesssteuerung professioneller Mediationen

Abb. 12: Parallelprozesse der Mediation. Quelle: Robrecht 2022b

Um das Ziel der Befähigung von Konfliktparteien zur Lösung ihres Konflikts zu erreichen, steuern Mediator:innen einen hochkomplexen Prozess. Er besteht aus zahllosen Interventionen als Folge von Reflexionsschleifen der Mediator:innen (s. Abbildung 11).

»Wo stehen die Konfliktparteien auf ihrem Weg zur Befähigung? Was könnte sie auf ihrem Weg einen Schritt weiterbringen? Mit welchen Interventionen könnte ich das erreichen – und für welche entscheide ich mich? Schließlich setze ich die Intervention um und vergewissere mich ihrer Wirksamkeit: Stimmt die Wirkung bei den Konfliktparteien mit meiner Absicht überein? Wenn ja, folgt der nächste Schritt. Wenn nicht, probiere ich etwas anderes aus«.

Die Entscheidung für eine bestimmte Intervention in einer bestimmten Situation ist von zahlreichen Faktoren abhängig. Um diese nahezu unüberschaubare Vielfalt in Reflexionsprozessen zu erfassen, hilft die Unterteilung des Mediationsprozesses in vier Parallelprozesse. Das Agieren in diesen Prozessen erfordert unterschiedliche Kompetenzausprägungen. Die vier Basiskompetenzen P, A, F und S können den vier Parallelprozessen direkt zugeordnet werden (s. Abbildung 12).

Zu jedem dieser parallelen Prozesse lassen sich spezifische Interventionen beschreiben. Für diese umfangreiche Arbeit haben wir hier einen ersten Schritt getan. Außerdem zeigt dieses Modell, dass jede Intervention in einem der Parallelprozesse Auswirkung auf jeden anderen Prozess haben kann. Auch mit dieser Wechselwirkung gilt es umzugehen. Deshalb erfordert die Mediationstätigkeit einen situativen Einsatz jeder der vier Basiskompetenzen.

Mediation erfordert Selbstreflexion.

Mediator:innen haben als Werkzeug nur sich selbst. Deshalb ist der Selbststeuerungsprozess der wichtigste Parallelprozess mit dem größten Einfluss auf rollenkonforme und auftragsgemäße Interventionsentscheidungen. Er zeigt auch die Abhängigkeit der Qualität einer Mediation vom Handlungszustand der Mediatorin und des Mediators. Im reaktiven Modus gleicht die Prozesssteuerung einem Glücksspiel und kann das Scheitern begünstigen.

Damit sich Mediator:innen in den aktiven Modus hineinbegeben und sich dort auch halten können, müssen sie ihre eigenen Triggerpunkte vor Fremdstimulation aktiv schützen können. Dazu zählt ganz besonders eine größtmögliche Bewusstheit über die Entwicklungsgeschichte der eigenen Wahrnehmungs-, Deutungs-, Bewertungs- und Handlungsmuster. Ohne diese Biographiearbeit bleibt es dem Zufall überlassen, ob die Interventionen dem Befähigungsprozess der Konfliktparteien dienen, oder doch eher der Selbsttherapie der Mediator:innen. Letzteres wäre höchst unprofessionell – man könnte es auch als unzulässige Übergriffigkeit bezeichnen.

Verantwortung für befähigende Interventionen wahrnehmen

1. Ist-Zustand	Wo stehen die Beteiligten in ihrem Befähigungsprozess?	*Ihre Position auf dem Kontinuum zwischen reaktivem und aktivem Modus.*
2. Ziel-Zustand	Was ist der nächste Befähigungsschritt im Prozessverlauf?	*Emotionale Entlastung <-> Differenziert Zuhören und Mitteilen <-> Kooperation planen*
3. Möglichkeiten	Welche Interventionen könnten dem Interventionsziel dienen?	*Fokus auf Befindlichkeit Handlung oder Verantwortung? Führung eng oder weit?*
4. Bereitschaft	Reicht die Bereitschaft, um sich auf die Intervention einzulassen?	*Finden von Gründen oder Suche nach Wegen erkennbar?*
5. Intervenieren	Ich entscheide mich für eine Intervention und setze sie um.	*Nach bestem Wissen und Gewissen. Kein Selbstzweck, sondern auftragsdienlich.*
6. Wirksamkeit	Ich bewerte die befähigende Wirkung meiner Intervention.	*Sind die Beteiligten auf dem Weg zu ihrer Kooperation ein Schritt vorangegangen?*

Abb. 11: Verantwortung für befähigende Interventionen wahrnehmen. Quelle: Robrecht 2022a.

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2024-2-114
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:35:39.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Der Zeitrahmen einer Biographiearbeit geht weit über den einer Mediationsausbildung hinaus. Jede Mediation macht etwas mit den Mediator:innen. Die Situation der Konfliktparteien kann die Mediator:innen an ihr eigenes Erleben erinnern. Das wird verstärkt durch den unverzichtbaren Aufbau von Empathie. Diese Spiegelung kann sich zum Stresstest für die Werte der Mediatorin bzw. des Mediators entwickeln und in den reaktiven Modus führen. Deshalb ist regelmäßige Inter- und Supervision unverzichtbar, um die eigene Mediationskompetenz kontinuierlich weiterzuentwickeln. So lassen sich im Laufe der Zeit immer wirksamere Strategien entwickeln, mit denen Mediierende dafür Sorge tragen, dass sie sich während des gesamten Prozessverlaufs im aktiven Modus halten können.

Je mehr diese Reflexionsschleifen für Mediierende zur Routine werden, desto besser für ihre Mediationsqualität. Die erforderliche Basis kann und muss die Mediationsausbildung bieten. Wenn das flächendeckend gelingt, könnte das ein wirksamer Beitrag zur Steigerung der gesellschaftlichen Relevanz der Mediation sein.

Konsequenzen für Mediationsausbildungen

Selbstreflexion ist die unverzichtbare Grundlage jeder (agogischen) Ausbildung, die zur Befähigung anderer Menschen befähigen soll. Nach unserer Überzeugung muss sich dieser Anspruch in jedem Lernziel einer Mediationsausbildung widerspiegeln. Doch die Formulierung von Kompetenzen als Lernzielen ist in diesem Kontext noch eher eine Seltenheit. Das hat zur Folge, dass auch überprüfbar beschriebene »Can Do's« ein noch zu erkundendes Neuland darstellen. Die Metakompetenz der Selbstreflexion mit den beschriebenen acht Stufen dient als ein Beispiel für diesen Weg.

Um Teilnehmende in ihrer Selbstreflexion zu stärken, können ermutigend freundliche Impulse der Ausbildenden dazu verhelfen, dass Lernende der Einladung zur Weiterentwicklung folgen. Dass sie sich dabei im reaktiven Modus befinden können, ist völlig natürlich. Deshalb sind Ausbildende gefordert, dem Sog der reaktiven Symmetrie zu widerstehen und das eigene wohlwollende Mindset aufrechtzuerhalten.

Und Widerstände können auch Folge der Kombination aller drei Ebenen sein. Manche Widerstände gilt es auszuhalten und andere können eine Änderungsintervention erfordern. Für Ausbildende folgt daraus, dass sie in der Lage sein müssen, auftretende Widerstände differenziert betrachten zu können, um stimmig zu intervenieren. Hier zeigen sich sehr viele Parallelen zwischen einer Mediationsausbildung und einer Mediation. Die Befähigenden müssen mit eigenen Unsicherheiten sicher umgehen können, um andere zu befähigen, von der Unsicherheit in die Sicherheit zu gelangen.

Biographiearbeit stärkt Mediationskompetenz.

In Gruppen gibt es immer Unterschiede der individuellen Entwicklungsstände und individuellen Entwicklungstempos. Aus diesem Grund wird der Anspruch, alle Teilnehmenden dort abholen zu können, wo sie gerade stehen, trotz bestens durchdachter methodisch-didaktischer Entscheidungen, nur selten realisiert werden können. Deshalb treten in Ausbildungsgruppen Unter- und Überforderungen gleichzeitig auf (und sind im Idealfall ausgewogen). Doch damit nicht genug. Ausbildende sind immer wieder gefordert, mit Spannungen und Widerständen stimmig umzugehen. Hier lassen sich drei unterschiedliche Formen beschreiben:

- **Individuelle Ebene**
  Im reaktiven Modus sind Widerstände durch unbequeme individuelle Erkenntnisse ein Zeichen für einen natürlichen Lernprozess.
- **Kollektive Ebene**
  Widerstände und Spannungen sind auch ein natürliches Phänomen gruppendynamischer Entwicklungsprozesse.
- **Methodisch-Didaktische Ebene**
  Widerstände können auch Folge unpassender Interventionen der Ausbilder:innen sein.

Die Unsicherheit der Konfliktparteien besteht in der Frage: Wie sieht unsere Lösung aus? Um die Antwort zu finden, ergründen die Mediierenden das wirklich Wichtige und befähigen sie zur Lösungsfindung. Auf dem Weg dorthin dürfen sich die Konfliktparteien im reaktiven Modus befinden, aber nicht die Mediatorin oder der Mediator.

Ähnlich verhält es sich mit der Mediationsausbildung. Die Unsicherheit der Teilnehmenden besteht in der Frage: Wie funktioniert Mediation? Um die Antwort zu finden, ergründen die Ausbildenden die Ressourcen und Hürden des Konfliktverständnisses der Teilnehmenden. Dann befähigen sie diese zur Selbstbefähigung im Umgang mit eigenen Konflikten. Anschließend nutzen sie die gewonnenen Erkenntnisse zur Befähigung anderer. Auf dem Weg dorthin dürfen sich die Teilnehmenden im reaktiven Modus befinden, aber nicht die Ausbildenden.

Wird die Mediationsausbildung als Parallelprozess einer Mediation begriffen,

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2024-2-114
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:35:39.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

kann sie didaktisch auch genauso aufgebaut werden. Dann entsteht etwas völlig anderes als die Vermittlung von fünf Phasen. Wie auch immer der Aufbau von Ausbildungen gestaltet ist: Die Qualität der Reflexion ist ein zentrales Erfolgskriterium für das Gelingen einer Mediation und einer Mediationsausbildung. Deshalb sollte die Reflexion während der Ausbildung ständige Begleiterin sein, damit sie nach der Ausbildung als eine selbstverständliche Begleiterin etabliert ist. Im Idealfall beginnt die Reflexion bereits vor der Ausbildung mit der Frage, warum jemand Mediation lernen will.

Reflexion ist kein Selbstzweck, sondern ein zentrales Erfordernis für Kompetenzlernen und dient dem Erreichen von Ausbildungszielen. Daher will Reflexion von Ausbildungsteilnehmenden gut gelernt sein und in noch höherem Maße von den Ausbildenden.

Ein Mediationsausbildung kann als Parallelprozess einer Mediation gestaltet werden.

Ausblick

Ein wichtiger Schritt ist die Beschreibung von Mediationskompetenz, die einer belastbaren Qualitätsdarstellung von Mediation dient. Die dafür erforderlichen Kompetenzen können nicht ausschließlich im Rahmen einer bestimmten Stundenzahl erworben werden. Wie zuvor beschrieben, ist Mediation keine Lernaufgabe, sondern eine Entwicklungsaufgabe. Die vielen »Can Do's« zu erwerben und nachzuweisen, erfordert individuell unterschiedliche Zeiträume. Das kann keine genormte Stundenzahl gewährleisten, denn Kompetenzlernen ist ein individueller Prozess.

Um diese Entwicklungsprozesse zu realisieren, werden Ausbildungsteilnehmende viel mehr gefordert als bisher. Aber nicht nur sie. Auch die zahllosen Ausbildungsinstitute sind gefordert. Einige nutzen längst den Weg des Kompetenzlernens, andere sind noch weit davon entfernt. Das erklärt auch die großen Qualitätsunterschiede der im Markt umgesetzten Mediationen. Das ist längst bekannt und bleibt unverändert. Das ermöglicht eine friedliche Koexistenz großer Qualitätsunterschiede am unübersichtlichen Ausbildungs- und Mediationsmarkt.

In Deutschland gibt es viele etablierte und immer wieder neue Qualitätssiegel. Ihre Vielzahl fördert die Unübersichtlichkeit und könnte im schlimmsten Fall das gesellschaftliche Vertrauen in die Mediation reduzieren. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht der Ausbildungsinstitute ist diese Vielfalt durchaus sinnvoll. Ob das auch für die Verankerung von Mediation in unserer Gesellschaft dient, scheint zumindest fraglich.

Es wäre wünschenswert, diese Diskussion auf breiter Ebene zu führen. Wenn sich alle Beteiligten dieser Diskussion in den aktiven Modus begeben, wird die Freude am Ergebnis vergleichbar sein mit unserer Freude über unsere eigene Zusammenarbeit bei der Entwicklung dieses Beitrags. Wünschenswert wäre es auch, die Weichen in der Ausbildung in Richtung der Entwicklung von Mediationskompetenz zu stellen. Dafür soll dieser Beitrag einen Impuls bieten.

Importance of self-reflection in practicing, learning and teaching mediation

Abstract Defining the quality of mediation and ensuring the objectives of mediation training are complex challenges. Erpenbeck and Heyse's (2010) competency model provides a framework for developing clear benchmarks for mediation training. This enables trainers to tailor their feedback using criteria-led assessments. Using self-reflection as an example, we describe a competency-based measure of quality. Mediators require a mediation-specific state of mind (»mediative attitude«) and a high quality of reflection for role-compliant process management. Creating and maintaining this mind-set requires mental strength. It is therefore also necessary to be able to leave this state again in order to relax.
This article summarizes the results of our exchange of experience on quality assurance and invites you to develop further together.

Keywords mediation quality, mediation training, mediation competence, self-reflection, competence development

Literatur

Ballreich, R., Glasl, F. (2011). Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Stuttgart: Concadora.

Erpenbeck, J. (2010). Kompetenzen – eine begriffliche Klärung. In Heyse, V., Erpenbeck, J., Ortmann, S. (Hrsg.). Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Münster: Waxmann, S. 13–20.

Kreuser, K., Heyse, V., Robrecht, T. (2011). Mediationskompetenz. Münster: Waxmann.

Kreuser, K. (2024). Eine Theorie des agilen Unternehmens. Erklärung von kollektiver Kompetenz. 2. Auflage. Unterföhring: SOKRA-Team.

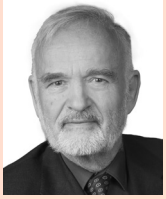
Robrecht, T. (2022a). Mediation ist Kompetenzentwicklung. In Kreuser, K., Sonnleitner, K., Lenz, C., Ferz, S. (Hrsg.). Beratungskompetenzen für Mediation, Coaching und Supervision. Münster: Waxmann.

Robrecht, T. (2022b). Mediation als professionelle Dienstleistung. Spektrum der Mediation (88), S. 25–27.

Türk, E. (2014). Die Kraft der Bescheidenheit oder von der Leichtigkeit des Lernens und dem Gewicht der Entwicklung. Die Österreichische Volkshochschule (65, 254).

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2024-2-114
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:35:39.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Die Autor:innen



Dr. Peter Adler
Billrothstr. 86/2
1190 Wien
peter.adler@adler-mediation.eu
adler-mediation.at

Peter »Pero« Adler, *1954 in Wien, Studium der Rechtswissenschaften, Politik, Journalismus und Informatik TU und Univ. Wien (Dr. jur. 1977); Ausbildung zum Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Mediator, ab 2004 Mediationsbüros in Wien und Zagreb. 1985 bis 1996 Universität Wien, Institut für Politikwissenschaft, seit 2008 Universität Wien, Juridicum, Studiengang Mediation.

Gerda Ruppi-Lang
Alfred Horn-Straße 4/14
2320 Schwechat
gerda@ruppi-lang.at
www.ruppi-lang.at

Gerda Ruppi-Lang hat an der Wirtschaftsuniversität Wien studiert und war danach für eine Bank, eine Wohnbaugesellschaft und einen Verlag tätig und für Change-Prozesse verantwortlich. Seit 2005 ist sie selbständige Unternehmensberaterin und eingetragene Mediatorin beim Bundesministerium für Justiz. Schwerpunkte sind Aufbau von Konfliktmanagementsystemen bzw. der Fehler- und Vertrauenskultur.

Elmar Türk
Kainzgasse 24/10
1170 Wien
coach@elmartuerk.at
www.elmartuerk.at

Elmar Türk ist ausgebildeter Naturwissenschaftler und seit 1996 als Berater in Wien tätig. Als Mediator und Klärungshelfer arbeitet er mit Familien und Organisationen. Schon lange beschäftigt er sich mit der Entwicklungspsychologie erwachsener Menschen.
Als erfahrener Ausbilder für Mediation und Klärungshilfe verbindet er gerne Theorie und Praxis.

Thomas Robrecht
Am Badgraben 26
92342 Freystadt
thomas@sokrateam.de
www.sokrateam.de

Thomas Robrecht ist gemeinsam mit Karl Kreuser geschäftsführender Gesellschafter von SOKRATeam und tätig als Organisationsberater, Trainer, Coach und Ausbilder für Führung und Mediation. Spezialität: Zerstrittene Teams in drei Stunden in die Arbeitsfähigkeit führen. Ehrenamtlich setzt er sich seit 20 Jahren für die Professionalisierung von Mediation ein.

Martina Schwind
martina.schwind@employee.at

Juristin, Unternehmensberaterin, arbeitet als eingetragene Mediatorin seit 1998 mit Familien und Organisationen, Sprecherin des Wissenschaftsbeirats ÖBM.

Ron Windauer, MSc
Hormayrgasse 3/10
1170 Wien
ron@windauer.at
www.windauer.at

Ron Windauer ist Gründer der Windauer GmbH mit Schwerpunkt auf Immobilienentwicklung und Unternehmensberatung bei Konflikten oder Teamentwicklungen. Als zertifizierter Coach und Mediator mit einem Master in Personalentwicklung fördert er durch Schulungen in Mediation und Coaching die Konfliktfähigkeit, die Selbstreflexion und das persönliche Wachstum für die professionelle Praxis.

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2024-2-114
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:35:39.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.