

Das MediationsPrädikat der Deutschen Gesellschaft für Mediation e.V. - **Wie neurobiologische Aspekte die Etablierung der Mediation unterstützen** -

Im Laufe der letzten Jahrzehnte haben sich unsere Organisationsstrukturen grundlegend verändert. In Unternehmen und Organisationen sind vielfach hierarchische Entscheidungsformen um Teamstrukturen mit Eigenverantwortung erweitert worden. Und auch in der Verwaltung spielt das kooperative Verwaltungshandeln eine stetig zunehmende Rolle.¹

Diese grundlegenden Veränderungen beleben „neue“ Konfliktlösungsvarianten, zu denen auch die Mediation gehört. Wobei die Mediation bekannt ist, jedoch im Laufe der Geschichte in Deutschland kaum angewandt wurde. Der Weg der Justiz hat sich hingegen kontinuierlich gefestigt und wird vorwiegend genutzt.²

Die Deutsche Gesellschaft für Mediation e.V. (DGM e.V.) hat sich daher das Ziel gesetzt, die Mediation und ihre Möglichkeiten der deutschen Gesellschaft, insbesondere der Wirtschaft, näher zu bringen. Die Zielvision ist, sie als Alternative bei der Beilegung von Konflikten präsent zu machen und in der Gesellschaft und der Arbeitswelt als Variante neben dem Justizverfahren zu etablieren.

Im Zusammenhang mit der Vorstellung des DGM MediationsPaktes³ wuchs die Idee, diesen um das DGM MediationsPrädikat⁴ zu erweitern. Während der MediationsPakt auf zukünftige Verhaltensweisen abzielt⁵, zeichnet das MediationsPrädikat Unternehmen, Organisationen und öffentliche Einrichtungen aus, die mediationsbasierte Kompetenzen erworben haben und damit die Mediation fördern. DGM MediationsPakt⁶ und DGM MediationsPrädikat⁷ unterstützen und ergänzen sich folglich in ihren unterschiedlichen Ansätzen, da beide den Fokus haben, die Wirtschaft und Gesellschaft um die Kompetenz und Struktur der Mediation zu erweitern.

Die Vergabe der ersten Prädikate ist nach erfolgreichen Trainings für Januar 2016 geplant.

I. Die Idee des Prädikats –Leitbild, Inhalt und Ziel

Die Mediation stellt ein definiertes Verfahren dar, das bei genauer Betrachtung eine Vielzahl einzelner Elemente beinhaltet. Diese schließen eine potenzielle Erneuerung der Kommunikations- und Konfliktkultur in unserer Gesellschaft, sowie im Arbeitsumfeld, ein. Neben der Mediation unterstützt die Zertifizierung der DGM eine konfliktlösende Kultur in Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Einrichtungen⁸, sowie in der Gesellschaft. Die DGM zertifiziert UOEs, die mediationsbasierte Elemente, unter Einbeziehung neurobiologischer Grundlagen, durch effektives Training in die UOE-Kultur und damit in deren „DNA“⁹ implementiert haben.

Das Prädikat zeichnet UOEs aus, die Kriterien erfüllt haben, neben den Chancen der Mediation und ihren mediationsbasierten Elementen, ebenso ihre Grenzen betrachtet zu haben. D.h. es werden destruktive Kommunikationsformen und Wege herausgearbeitet, sowie Strategien erläutert, um diese durch konstruktive zu ersetzen. Die Basis hierfür bietet der Grundsatz, Ar-

¹ Gary Friedmann, Jack Himmelstein „Konflikte fordern uns heraus“ Frankfurt am Main 2013, S. 21 f.

² PriceWaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit dem Master-Studiengang Mediation an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt an der Oder 2007: „Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen“ und PriceWaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt an der Oder 2005 „Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“

³ MEDIATOR II/2015 S. 41 f. – die Pilotveranstaltung fand erfolgreich am 22. Mai 2015 in Hagen statt.

⁴ Das DGM MediationsPrädikat wurde erstmals am 29.11.2014 bei der Mitgliederversammlung der DGM vorgestellt.

⁵ Die Unterschrift unter eine freiwillige und kostenfreie Selbstverpflichtung zur Aufnahme einer Mediationsklausel in alle vertraglichen Vereinbarungen.

⁶ Im Folgenden Pakt genannt

⁷ Im Folgenden Prädikat genannt

⁸ Im Folgenden werden Unternehmen, Organisationen und öffentliche Einrichtungen mit UOE abgekürzt

⁹ Desoxyribonukleinsäure (DNS engl. DNA) ist Träger der Erbinformation in Lebewesen

beitszeit positiv zu gestalten und konstruktive Problemlösungen zu erarbeiten, sowie destruktive Elemente zu eliminieren.¹⁰

Die Trainingselemente, als Voraussetzung der Prädikatserteilung, müssen ein Modul der Personal- und Organisationsentwicklung beinhalten, das Kommunikation, Konfliktmanagement und Neuroleadership¹¹ miteinander verbindet.

Es sind **drei wichtige Aspekte** im Rahmen des Trainings für die Prädikatserteilung zu beachten:

1. Die Erweiterung der Konfliktlösungskompetenz um die Mediation und mediationsbasierte Elemente
2. Die Aufdeckung bzw. Benennung von destruktiven Elementen in den UOEs
3. Das Training mediationsbasierter Elemente, zur Gestaltung des Konfliktlösungsverhaltens in Übereinstimmung mit den jeweiligen UOE-Werten.

Das Ziel ist, durch Training die Etablierung von Strukturen der Mediation vorzunehmen, sowie die soziale Kompetenz¹² um die mediationsbasierte Kompetenz zu erweitern. Dadurch werden positive Erfahrungswerte durch die Entwicklung eines vertrauensbildenden und mediationsbasierten Umfeldes gewährleistet.

Das Prädikat dient folglich als ein Nachweis der Kompetenzverdoppelung, da es das mediationsbasierte Denk- und Verhaltensmuster, neben dem bereits vorhandenen juristischen Denk- und Verhaltensmuster, unterstützt und etabliert. Es schließt folglich eine Theorie- und Praxislücke und verändert damit nachhaltig die UOE-Strukturen.

II. Der Nutzen des Prädikats

These: Der juristische Umgang mit Konflikten ist in der Wirtschaft als Denk- und Verhaltensmuster trainiert und erschwert die Etablierung der Mediation und ihren Elementen.

Um die Tragweite des Prädikats nachvollziehen zu können, wird im Folgenden eine kurze Exkursion in den gesellschaftlichen Umgang mit Konflikten unternommen.

Konfliktmanagementsysteme gibt es zahlreiche. Dennoch eskalieren Konflikte in den UOEs, da sie nicht, zu spät oder destruktiv angesprochen werden bzw. destruktive Reaktionen auf Angesprochenes folgen. Sie werden eher als mögliches Gift und Gefahr verdrängt, als dass sie als Potential des Ideenreichtums genutzt werden.

Befragungen von Wirtschaftsunternehmen¹³ verdeutlichen, dass im Rahmen ihres Konfliktmanagements eine Diskrepanz zwischen der inneren Einstellung und dem tatsächlichen Gebrauch von Mediation existiert. Die Mediation wird tatsächlich an letzter Stelle genutzt.

¹⁰ „Es ist besser, einen Tag im Monat über sein Geld nachzudenken, als einen ganzen Monat dafür zu arbeiten.“ (John D. Rockefeller <http://www.bk-luebeck.eu/zitate-rockefeller-I.html> 29.07.2015 – Das Ziel ist, sowohl Geld zu verdienen, als auch, es gewinnbringend zu verwalten.

¹¹ Neuroleadership bezeichnet die Anwendung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden für die Mitarbeiterführung und die Gestaltung einer entsprechenden Arbeitsumwelt.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/neuroleadership.html> 29.07.2015

¹² engl. „Soft Skills“

¹³PriceWaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit dem Master-Studiengang Mediation an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt an der Oder 2007 : „Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen“ S. 10ff.



Abb. 1 Einsatz der Verfahren im Vergleich¹⁴

Der Grund dafür könnte sein, dass gewachsene juristische Strukturen in den UOEs oftmals fest etabliert sind. Konfliktbearbeitungsprozesse sind nicht systematisch und explizit in die Managementsysteme integriert, d. h. sind für die Mitarbeiter und Vorgesetzten nicht klar definiert, dokumentiert, eingeführt und umgesetzt. Darüber hinaus fehlt häufig ein vertieftes Wissen über Mediation und ihre Anwendungsbereiche. Diese vorhandene Theorielücke ist eng mit der Praxislücke, d.h. mit praktischer Erfahrung und dem entsprechenden Vertrauen in die Mediation, verbunden. Die Schließung beider Lücken, d.h. die Unterbrechung des Gewohnheitskreislaufes, gilt es, durch Trainings und vertrauensbildende Erfahrungen zu realisieren.

III. Die Anforderungen des Prädikats

Als Voraussetzung für die Prädikatserteilung müssen die UOEs nachweisen, dass mindestens 10% ihrer Mitarbeiter grundsätzlich in 6 Einheiten von jeweils 3 Stunden geschult wurden. Nach erfolgreicher Teilnahme am Training wird den UOEs das DGM-Prädikat, versehen mit der Jahreszahl der Erteilung, verliehen. In der DGM werden die ausgezeichneten UOEs gelistet und auf Wunsch auf der Internetseite der DGM namentlich veröffentlicht. Die Re-Zertifizierung wird den UOEs eigenverantwortlich überlassen.

Durch die Trainingselemente müssen die Theorie der Mediation und ihre mediationsbasierten Elemente mit der UOE-Führung und -Kultur verknüpfen.

Der Ansatz: „Alles sollte so einfach wie möglich gemacht werden, aber nicht einfacher“¹⁵ ist dabei essentiell.

Ein Trainingsplan, der die Kriterien des Prädikats erfüllt, sollte wie folgt aussehen:

1. Einheit: Mediationsbasierte Grundlagen
2. Einheit: Potential und Grenzen der mediationsbasierten Grundlagen
3. Einheit: Mediationsbasierte Persönlichkeitsentwicklung
4. Einheit: Mediationsbasierte Kommunikation
5. Einheit: Training zur Vertiefung der Einheiten
6. Einheit: Vertiefende Trainingsmöglichkeiten in Bezug auf die jeweilige UOE

IV. Konflikte – Ein Gedankenexperiment

Was wird mit Konflikten verbunden? Eher Positives oder Negatives?

Der gut trainierte Umgang mit Konflikten in der Gesellschaft ist gekennzeichnet durch das Delegieren des Konflikts an Vater, Mutter, ErzieherIn, LehrerIn, AbteilungsleiterIn oder an einen Rechtsanwalt/Rechtsanwältin etc.

Auch die Kommunikation über Dritte ist in die Gesellschaft integriert, sei es, um Verstärkung durch Dritte im Konflikt zu holen oder um dem Gegenüber im „guten Willen“ mitzuteilen, welche Gerüchte kursieren.

¹⁴ Angelehnt an eine Tabelle aus der Studie von PriceWaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt an der Oder 2005: „Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“ S.7

¹⁵ „Everything should be made as simple as possible, but not simpler!“ (Albert Einstein)

<http://quoteinvestigator.com/2011/05/13/einstein-simple/> 29.07.2015

Es geht um richtig oder falsch, um zu gewinnen, also um Recht zu behalten. Die Vergangenheit wird aufgeführt und dazu werden häufig machterhaltende, destruktive Verhaltensweisen genutzt und die angebliche Wahrheit neu konstruiert. Diese beziehungszerstörende Wirkung lässt maximal das Lippenbekenntnis zu, Konflikte zeitnah und mit den Beteiligten wertfrei, eigenverantwortlich, lösungs- und interessenorientiert anzusprechen.

Um die Brisanz der Auswirkungen dieser Vorgehensweisen bei Konflikten zu erkennen und damit die Schwierigkeit der Integration von Mediation zu verdeutlichen, werden wir zunächst eine Exkursion in die Neurobiologie unternehmen.

1. Neurobiologie und Konflikte¹⁶

Bis in die 1980er Jahre galt das adulte Gehirn als fest vernetzt. Mittlerweile ist erwiesen, dass das Gehirn lebenslang formbar bleibt. Diese Formbarkeit wird als Neuroplastizität bezeichnet und umfasst die Fähigkeit des Gehirns, sich an die Erfordernisse der Umgebung anzupassen. Die Formbarkeit, also Neues zu erlernen, richtet sich nach den Anforderungen der Umwelt.¹⁷

Neurobiologisch gesehen ist davon auszugehen, dass auch Konfliktverhalten im Gehirn verankert ist und sich ebenso nach den Anforderungen des Umfelds richtet.¹⁸ Mediation und mediationsbasiertes Verhalten stellen daher einen Ausnahmezustand im juristisch geprägten Gehirn einer juristisch veranlagten Gesellschaft dar.

Um den mediationsbasierten Umgang mit Konflikten zu etablieren, benötigt das Gehirn, über den Willen hinaus, zahlreiche gute Erfahrungen und vertrauensbildende Maßnahmen. Ein vertrauensbildendes Training, das diese Vorgehensweise tatsächlich beziehungsfördernd, zeitsparend, kosteneffizient zu tragfähigen Lösungen führt, ist hierbei wichtig.

„Mediation ist ein Ausnahmezustand im Gehirn“ (Carmen Poszich-Buscher)

2. Etablierung von Denkstrukturen und Konfliktstrategien

Das menschliche Gehirn besteht aus 100 Milliarden Nervenzellen, die permanent miteinander kommunizieren. Die Auseinandersetzung mit der Umwelt entscheidet, welche Nervenzellen miteinander kommunizieren. Unser Gehirn lernt also immer und grundsätzlich in Abhängigkeit von den Anforderungen der Umgebung.

Die Großhirnrinde festigt regelhafte Erfahrungen landkartenförmig, wodurch Karten für z. B. das Tasten, Sehen, Hören, Sprechen, Denken und Wollen entstehen. Es ist davon auszugehen, dass Emotionen, Aufmerksamkeit, Kreativität und Konfliktlösungsstrategien¹⁹ im Gehirn genauso organisiert sind wie motorische Abläufe²⁰. Durch die Formbarkeit des Gehirns verändern sich diese Karten zeitlebens. Bildlich gesehen entstehen beim Lernen am Anfang wenige, neue Verknüpfungen der Neuronen, die zunächst „Trampelpfade“ im Gehirn bilden. Bei häufigen Erfahrungen und Nutzungen dieser Pfade entstehen „Autobahnen“, repräsentiert durch zunehmende neuronale Verknüpfungen. Diese Verknüpfungen sorgen dafür, dass jeder seine eigene subjektive Wahrnehmung hat.

Die Berücksichtigung des ständigen Lernens unseres Gehirns, in Abhängigkeit von den Erfordernissen der Umgebung, ist entscheidend für eine Veränderung der Konfliktkultur in unserer Gesellschaft. Unser Gehirn lernt langfristig nur, was es braucht. In einem juristisch geprägten Umfeld bleibt es bei dem Lippenbekenntnis, Konflikte mediationsbasiert lösen zu wollen, da zur tatsächlichen Veränderung dem Gehirn der Nutzen fehlt.

¹⁶ Der neurobiologische Ansatz wird von den beiden Autorinnen vertreten. In der Prädikatsgruppe wurden auch andere Erklärungsansätze diskutiert, dazu mehr in der nächsten Ausgabe des MEDIATORS.

¹⁷ Dieter Braus, „Ein Blick ins Gehirn“ Stuttgart 2011, S. 47

¹⁸ Gerhard Hüther, „Die Macht der inneren Bilder“ Göttingen 2010, S. 114

¹⁹ Manfred Spitzer, „Lernen und Denken – Motivation, Innovation“ in: WISSENSPORTAL baumaschine.de 2 (2004)Pdf <https://www.baumaschine.de/wissensportal.../baumaschinentagspitzer> 29.07.2015

²⁰ Dieter Braus, „Ein Blick ins Gehirn“ Stuttgart 2011, S. 25

Das Gehirn benötigt somit, um mediationsbasiert agieren zu können, ein Umfeld, in dem es dies auch trainiert, um so eine Veränderung der Denkstrukturen zu ermöglichen. Das Üben an vielen Beispielen ist folglich ein wichtiger Bestandteil des Trainings einer neuen Konfliktlösungskultur. Hier setzen die Trainingselemente zum Erhalt der Zertifizierung an.

3. Das Training zum Prädikat dient dem Erlernen einer neuen Konfliktstrategie

Worte helfen dem Gehirn nicht, es lässt sich nicht überlisten. Nur gute und authentische Erfahrungen ermöglichen das Trainieren und Erlernen einer neuen Konfliktkultur.

Dabei sind fünf wichtig Voraussetzungen für das Erlernen einer neuen Konfliktstrategie zu beachten:

- Das Gehirn lernt, worauf es seine **Aufmerksamkeit** legt!²¹
Neuigkeiten, mit praktischen Beispielen verknüpft, gewährleisten die Aufmerksamkeit unseres Gehirns. Als Trainingsform ist deshalb ein Wechsel aus Theorie und praktischen Themen unter Berücksichtigung der jeweiligen unternehmerischen Wirklichkeit und des bereits vorhandenen Vorwissens der UOE zu beachten.
- Das Gehirn lernt durch **aktive Erfahrungen!**²²
Unser Wissen ist zu 75 % unbewusst (impliziert) durch aktive Anforderungen der Umgebung erworben, nur 25 % haben wir planmäßig (explizit) gelernt.²³ Für UOEs ist dieser Aspekt sehr wichtig, da für den Erwerb einer neuen Konfliktkultur der tatsächliche Umgang mit Konflikten ein Übungsfeld für die Mitarbeiter ist. D.h. die tatsächliche Regelung des gewünschten Umgangs in Form von z. B. Richtlinien o.Ä. ist nicht relevant.

Um das Prädikat zu erhalten ist deshalb die Schulung von >10% der Belegschaft vorgesehen, um ein möglichst großes Trainingsfeld für eine veränderte Umgangskultur zu erzielen. Eine Gruppentrainingsgröße von grundsätzlich 12 Personen pro Trainer gewährleistet zudem ein intensives und aktives Training des Einzelnen.

- Das Gehirn erlernt Neues, wenn dieses **Bedeutsamkeit** besitzt!²⁴
Übertragen auf das Ziel der Veränderung einer Konfliktkultur, ist folglich die Motivation des Einzelnen wichtig. Hier muss das Training vorsehen, dass Theorieeinheiten mit den praktischen Konflikten des Arbeitsalltags verknüpft werden. Neben der Verdeutlichung der Vorteile des konstruktiven, mediationsbasierten Ansatzes, werden dadurch destruktive Verhaltensweisen und ihre Bedeutsamkeit für das UEO herausgearbeitet.
- Die **emotionalen Beteiligung** des Gehirns ist beim Lernen wichtig!²⁵
Neues erlernen wir mit Hilfe des Hippocampus und des Mandelkerns (Amygdala). Das Speichern von Wissen im positiven emotionalen Kontext, also z. B. einem positiven Arbeitsklima, erfolgt im Hippocampus, während Wissen in negativem emotionalem Kontext im Mandelkern abgespeichert wird. Der Hippocampus speichert bedeutsame Einzelheiten ab und transferiert sie innerhalb von Wochen und Monaten in die Hirnrinde, wo sie langfristig gespeichert und kreativ genutzt werden können. Die Funktion des Mandelkerns ist die Angst. Angst produziert einen kognitiven Stil, der das schnelle Ausführen einfacher Routinen erleichtert. Dieses Wissen kann nicht zur kreativen Problemlösung genutzt werden. Zur Etablierung einer neuen, kreativen Konfliktlösungskultur, muss folglich das Erlernen des Umgangs mit Konflikten ohne Angst in wertschätzender Atmosphäre erfolgen.

²¹ www.ifp.bayern.de/imperia/md/content/stmas/ifp/impulsfachtag/selbststaendig_lernen_neurowissenschaftliche_grundlagen_des_lernens_dr_judith_streb.pdf - Stand 04.07.2015

²² Siehe Fußnote 20

²³ Siehe Fußnote 20

²⁴ Siehe Fußnote 20

²⁵ Manfred Spitzer, „Lernen und Denken –Motivation, Innovation“ in: WISSENSPORTAL baumaschine.de 2 (2004)Pdf <https://www.baumaschine.de/wissensportal.../baumaschinentagspitzer> 29.07.2015

- Das Gehirn braucht **Erfolgserlebnisse!**²⁶
Das Belohnungssystem des menschlichen Gehirns beschleunigt Lernvorgänge und steigert die Motivation. Mediationsbasierte Elemente, verbunden mit den Erfolgserlebnissen bzgl. der verbesserten Zusammenarbeit, etablieren sich im Gehirn. Dies erfolgt durch Training, unterstützt durch das Belohnungssystem, da in einer positiven Arbeitsatmosphäre mit freundlichen Gesichtern Dopamin zur Lernunterstützung ausgeschüttet wird²⁷. Die Lernimpulse werden durch Erfolgserlebnisse besser gefestigt.

V. Schlussbemerkung

Die UEOs suchen nach Möglichkeiten bzgl. des Fach- und Führungskräftemangels, sich nachhaltig als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu platzieren. Ferner suchen Sie nach Möglichkeiten, das Potenzial von Mitarbeitern bestmöglich zu nutzen und kostenintensive Arbeiten nicht doppelt verrichten zu lassen. Der negative Umgang mit Konflikten in den UOEs ist kosten- und zeitintensiv und belastet damit die UOEs und ihre Mitarbeiter zusätzlich.

Ein Baustein zur Erfüllung der Ziele der UOEs ist das Zertifikat, denn es unterstützt die gesellschaftlichen Herausforderungen des Erlernens eines neuen Konfliktverhaltens. Hierbei verbindet das Training zur Zertifizierung bereits vorhandenes Wissen mit neuen Inhalten, denn es berücksichtigt den Erfahrungsschatz der Mitarbeiter und der UOE-Kultur und erhält folglich bestehende gute Strukturen. Das Prädikat zeichnet UOEs aus, die sich um die Etablierung der Mediation und ihrer mediationsbasierten Elemente verdient gemacht haben.

Durch die Schulungen zu Erlangung des Prädikats wird ein Knowhow-Pool geschaffen, der zur direkten Übertragung auf die jeweilige UOE-Struktur genutzt werden kann.

Das Prädikat ist ein Weg, die Mediation in die Lebenswirklichkeit der UOEs und der Gesellschaft insgesamt zu implementieren. Ist dies erfolgt, wird der Weg zum Mediator, bei einem ernsthaften Konflikt, zu einer selbstverständlichen und trainierten Konfliktlösungsalternative.

VI. Ausblick – wie geht es weiter?

Da die Implementierung der Mediation in der Gesellschaft durch die Verleihung des Prädikats durch die DGM gestützt und erweitert wird, sollten so viel wie möglich UOE für die Idee des Prädikats begeistert werden, d.h. der „Blumenstrauß“ an Möglichkeiten weitergereicht werden.

²⁶ Siehe Fußnote 20

²⁷ Dieter Braus, „Ein Blick ins Gehirn“ Stuttgart 2011, S.27