

Thema: Diversity und Mediation aus systemtheoretischer Perspektive

Referentin: Katharina Stahlenbrecher

Katharina Stahlenbrecher baute das Thema auf Grundlage ihrer eben abgeschlossenen Masterarbeit «Innere Strukturen von Diversity und Mediation aus systemtheoretischer Perspektive» auf. In deren Rahmen hat sie sich intensiv mit der Frage auseinandergesetzt, ob und wie Diversity und Mediation funktional und strukturell zusammengebracht werden können. Dazu beschriftet sie zwei Wege:

- Beschreibung von Diversity aus systemtheoretischer Sicht
- Beschreibung von Mediation aus systemtheoretischer Sicht

Der Diversity-Ansatz geht dabei über Anti-Diskriminierung hinaus und beschreibt jede Art der Vielfalt bzw. als „kollektive Zusammensetzung jedweder Art, die Ähnlichkeit und Unterschiede beinhaltet“.

Einstieg – Dreiecks-Übung:

Zur Verdeutlichung der systemtheoretischen Perspektive führte die AG folgende Übung aus:

Alle Teilnehmenden stehen auf. Ohne auf irgendeine Art und Weise miteinander zu kommunizieren, sucht sich jede und jeder zwei andere Personen aus, mit denen er/sie versucht, ein gleichseitiges Dreieck zu bilden.

In der Übung ist es nicht gelungen, einen dauerhaft stabilen Zustand zu erreichen. Es gab Phasen relativer Ruhe, bis eine Person ihrer Position wieder (leicht) veränderte. Dies führte zu (teilweise erheblichen) Positionsänderungen bei allen anderen.

Damit veranschaulichte die Übung eindrücklich,

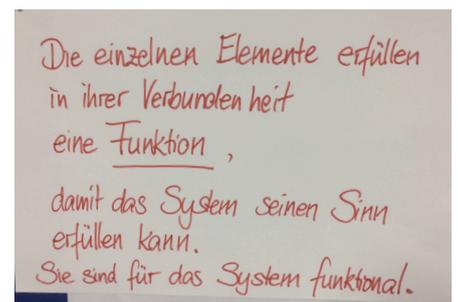
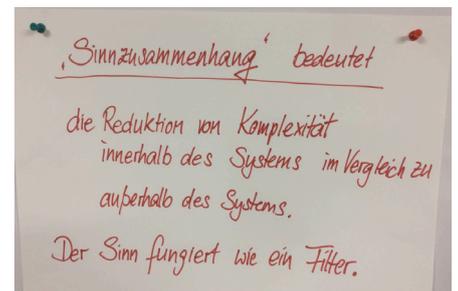
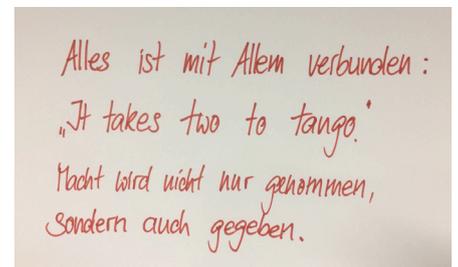
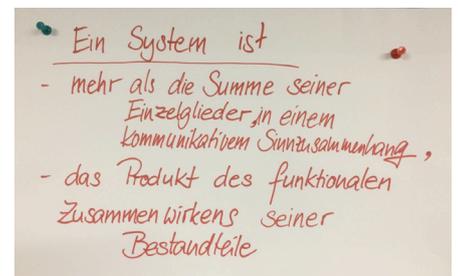
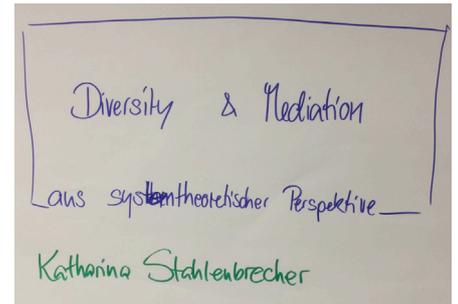
- dass Alles mit Allem verbunden ist (Komplexität)
- kleine Veränderungen zu großer Dynamik führen können

System, Komplexität, Funktion, Sinn

Diese große Komplexität übersteigt sozusagen unsere Hirnleistung, also wird in einem System (einer Firma, einer Gesellschaft...) die Komplexität reduziert, indem Kategorien gebildet werden: es erfolgt eine Reduzierung auf die Erfordernisse des Systems. Dabei erfüllen die einzelnen Elemente eines Systems in ihrer Verbundenheit eine Funktion, damit das System seinen Sinn erfüllen kann.

Ein System wird somit als kommunikativer Sinnzusammenhang beschrieben. Bezogen auf die AG Diversity z.B. ist das System die AG mit ihren Mitgliedern, der kommunikative Sinnzusammenhang besteht aus der gegenseitigen Information, Veröffentlichung von Erkenntnissen usw. (=Funktion).

Ist ein Streit funktional für das System, dann gibt es keinen Platz für Mediation (s.u. und Beispiele Seite 4).



Unterscheidung der Entwicklungsstufen einer Organisation/eines Systems hinsichtlich Diversity:

- [Diskriminierungsphase: Die Organisation grenzt aus und übersieht, dass dies auf Dauer dysfunktional ist.]
- Toleranzphase: Der/die Andere wird zugelassen und auf Abstand gehalten. Eine Auseinandersetzung findet nicht statt. Die Anderen sollen sich anpassen.
- Akzeptanzphase: Der/die Andere wird stereotypisiert und als (nützliche) Ergänzung der eigenen Person/Position bewertet. Heterogenität wird im Rahmen der dominanten Struktur akzeptiert.
- Dialogphase: Pluralität wird willkommen geheißen. Vorherrschende Einstellung ist: „wir entwickeln uns gemeinsam weiter. Es kann auch mich verändern.“

Verhältnis von Diversity Management zu Mediation

Diversity ist Normalität - dabei tut Reduzierung in der Komplexität gut, soztrgt für einen „nachhaltigen Energiehaushalt“.

Diversity Management kann sozusagen als „Hilfswissenschaft“ für die Mediation dienen. Es sucht die Erfordernisse des Systems: welche Unterscheidungen sind sinnvoll und notwendig (und welche nicht)? Und welchen Nutzen hat die Diversität der Mediant*innen für die Mediation selbst?

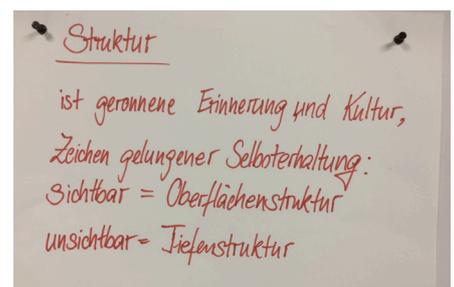
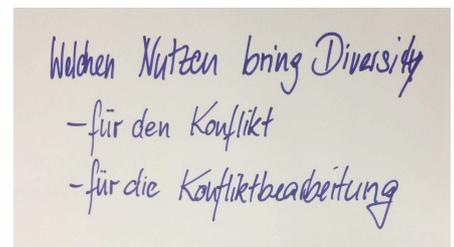
Die verschiedenen Diversity-Phasen können hilfreiche gedankliche Anker für den Weg zur Konfliktlösung bieten. Während Phase 2 (Toleranz) und 3 (Akzeptanz) an der sichtbaren Oberflächenstruktur verbleiben, verändert die Dialogphase (Phase 4) auch die unsichtbare Tiefenstruktur. Bei der Anwendung der Diversity-Phasen auf eine Mediation leitet die Frage, ob und welche Veränderungen an der Oberflächen- oder an der Tiefenstruktur notwendig bzw. funktional für die Konfliktlösung sind.

Struktur im System wird hier verstanden als geronnene Erinnerung und Kultur (etwa in Form ungeschriebener Gesetze).

Die Verbindung beider Konzepte erleichtert der/dem Mediator*in Selbstreflexion und Allparteilichkeit. Mediation als Verfahren ist selbst kulturell geprägt. Damit sind Deutungen von Verhalten nicht neutral, sondern finden durch eine bestimmte Brille statt, auch die Interventionen der/des Mediator*in sind gefärbt. Dem entgegen steht die Aufgabe, nicht selbst initial Stereotypen in die Mediation einzuführen, sondern möglichst offen und bewusst mit Gemeinsamkeiten und Unterschieden umzugehen.

Anstatt anzunehmen, ich wüsste, was die/der Andere denkt oder meint, hilft das Bewusstsein über Diversity, die Haltung einer „**kompetenten Inkompetenz**“ einzunehmen.

Im Unterschied zur konkreten Kulturkompetenz, die an der Oberflächenstruktur anzusiedeln ist, handelt es sich bei der „kompetenten Inkompetenz“ um eine tiefenstrukturelle Kompetenz.



Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten

Wie kann ich als Mediator*in als Übersetzer*in fungieren vor diesem Hintergrund der kulturellen Prägungen? Als Türöffner kann eine Frage helfen wie:

„Ich verstehe wahrscheinlich gar nicht, was Sie hier sagen.“

Im Erstgespräch z.B. kann die Funktion des Konflikts erfragt werden:

„Was haben Sie von Ihrem Konflikt?“

„Was wäre blöd, wenn der Konflikt nicht mehr da ist?“

Als Beispiel für eine gelungene Mediation unter dieser Fragestellung nannte Katharina einen organisationsinternen Konflikt:

Zwei Konfliktpartner überzogen sich seit Langem gegenseitig mit Gerichtsverfahren. In der Mediation entdeckten sie, dass der Konflikt zur Entlastung der Beteiligten beitrug (Abgeben von Verantwortung). Die Konfliktparteien vereinbarten daraufhin neue Umgangsformen im direkten Miteinander, ohne diese Vereinbarung an die anderen zu kommunizieren (persönliche Ebene). Diese Veränderung sollte sich dann im weiteren Verlauf auf das Gesamtsystem der Organisation auswirken (strukturelle Ebene).

Falls die Unterschiedlichkeit zwischen den Konfliktparteien ein offensichtliches Thema ist, kann in der Mediation direkt nach der Funktion der Vielfalt der Konfliktparteien für die Konfliktlösung hat, z.B. durch die Frage: „Was haben Sie von Ihrer Unterschiedlichkeit?“

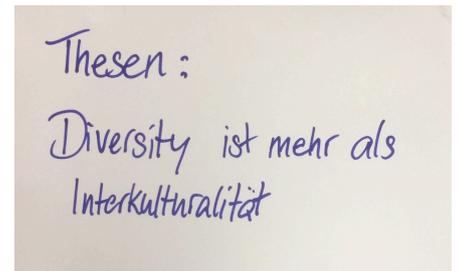
Als Beispiel für einen nicht medierbaren Fall führte Katharina einen Konflikt in einer Organisation an:

Die Mitarbeitenden hatten einen homogenen geisteswissenschaftlichen Ausbildungshintergrund, zusätzlich war ein Mann mit abweichendem (betriebswirtschaftlichen) Ausbildungshintergrund angestellt worden. Der Konflikt sah zuerst nach einem Mann-Frau-Konflikt aus (persönliche Ebene). Im weiteren Verlauf stellte sich jedoch heraus, dass von Seiten der Entscheidungsebene dem Team gegenüber nicht transparent gemacht wurde, warum und wozu sie einen Menschen mit dieser anderen Fachkompetenz eingestellt hatten (strukturelle Ebene). Versäumnisse auf der strukturellen Ebene sollten hier durch Vereinbarungen auf persönlicher Ebene „ausgebügelt“ werden.

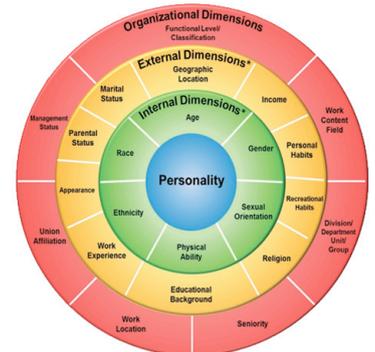
Voraussetzungen für eine Mediation

Als Fazit aus den beiden genannten Beispielen kann abgeleitet werden, wann eine Mediation sinnvoll sein kann:

- Wenn erst an der Oberfläche, dann in der Tiefe verhandelt wird.
- Wenn die Beteiligten die „Kultur“ verhandeln dürfen, also Spielraum zur Veränderung haben.

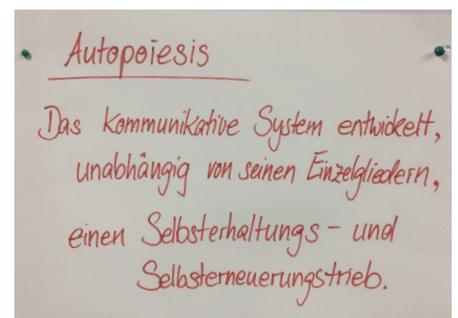


The **FOUR LAYERS OF DIVERSITY** model created by Gardenswartz and Rowe has influenced and broadened the conversation about diversity. It sets the tone for inclusion by reflecting each person's reality in the organization.



*Gardenswartz & Rowe, *Diverse Teams at Work* (2nd Edition, SHRM, 2003)

The Four Layers of Diversity
<http://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r>



Diskussion

Die Diskussion drehte sich um Macht, den Begriff des funktionalen Äquivalents, Pendel- bzw. Shuttle-Mediation und die Frage, wie eine Mediation unter Diversity-Gesichtspunkten konkret in einer Organisationsentwicklung untergebracht wird. Im Folgenden ein paar Stichpunkte:

Machtfragen sollten nicht mediiert werden bei

- Prozessen, die Öffentlichkeit erfordern
- Wenn Betriebsräte als Kollektivvertreter mit Bossen etwas zu verhandeln haben
- Immer dann, wenn die Medianden durch die Mediation schlechter gestellt werden.

Bei der Frage nach Entmachtung muss unter systemtheoretischer Perspektive herausgefunden werden, was das funktionale Äquivalent zu Macht wäre.

In der Mediation ist das funktionale Äquivalent das Motiv.

Beispiel: Streit wegen Lärm unter Nachbarn.

KP 1 braucht nachts seine Ruhe, weil er/sie den ganzen Tag hoch konzentriert arbeiten muss.

KP 2 ist Musiker und muss deshalb sechs Stunden täglich sein Instrument üben.

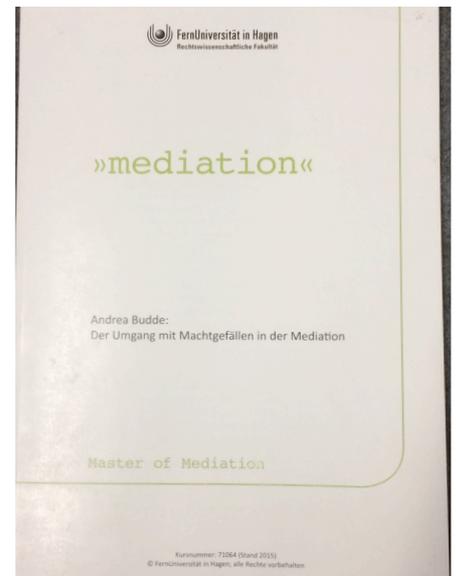
Das funktionale Äquivalent zu Streit ist Intimität im Sinne von Nähe. In der Organisationsentwicklung suchen Mediator*innen immer das funktionale Äquivalent für beide Seiten.

Aus Ihrer Praxis berichtete Katharina, sie habe gute Erfahrungen in der Phase 1 mit Einzelgesprächen gemacht. Die genannten Inhalte werden als eine Art Themensammlung mit wörtlichen Zitaten dann allen Beteiligten zugänglich gemacht. Zur Frage, in welchem Abstand solche Einzelgespräche bzw. Pendelmedationen stattfinden sollten, wurde empfohlen, diese zeitlich möglichst dicht nacheinander zu legen – im Idealfall innerhalb einer Woche.

Begriffe wie Mediation und Diversity im Unternehmenskontext zu verwenden, ist nicht unbedingt ratsam. Genauso wird dort auch in der Regel nicht von „Problem“ oder „Konflikt“ gesprochen, sondern neutral von „Situation“.

Großen Dank an Katharina Stahlenbrecher, wir hoffen, deinen Vortrag in deinem Sinn wiedergegeben zu haben.

Dank auch an Christine Ehlers für das Protokoll, Ergänzungen durch Beate Müller



Masterarbeit Andrea Budde: «Der Umgang mit Machtgefällen in der Mediation», 2015



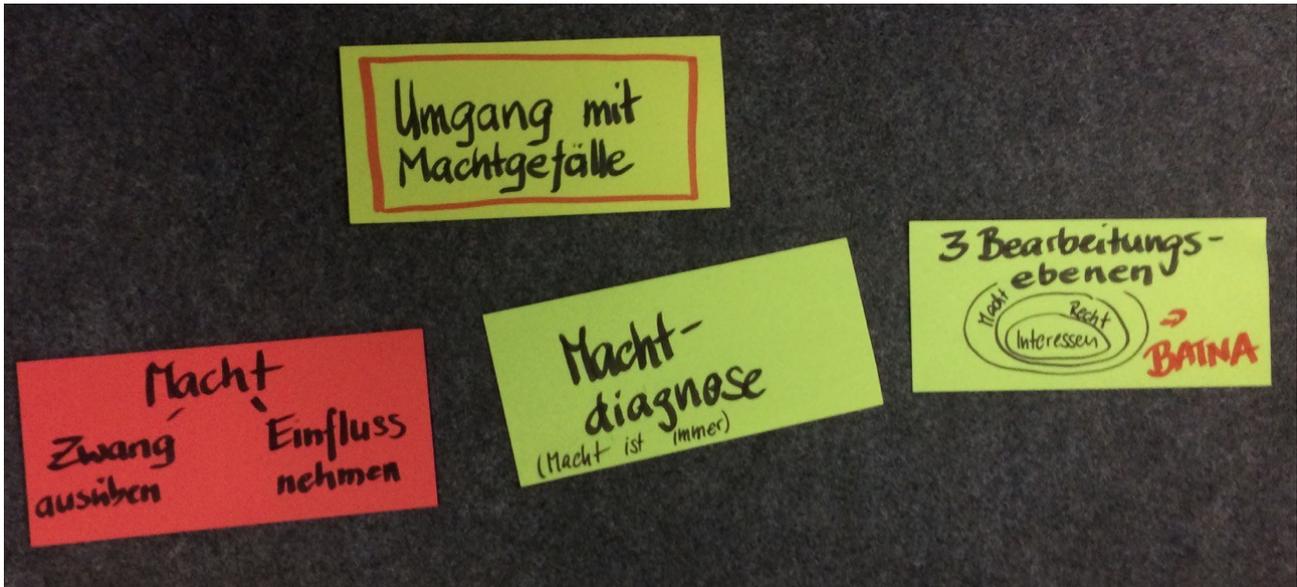
Masterarbeit Katharina Stahlenbrecher: «Innere Strukturen von Diversity und Mediation aus systemtheoretischer Perspektive»

Protokoll 27.08.2018 AG Diversity – Mediation und Macht

danke an all die, die heute/ gestern da waren, ich habe 14 Personen gezählt, eine tolle Runde!

Katharina und Juliane haben abwechselnd Input zum Thema "**Macht in der Mediation**" gegeben und die Runde hat sehr intensiv diskutiert.

Ich umreiße nur die groben Züge der Gedankenstränge (Ergänzungen gerne an mich, ich verteile sie dann weiter):



Macht ist immer mit im Spiel

Macht bzw Machtausübung ist erst einmal wertfrei zu betrachten

Macht kann positiv (Einfluss nehmen) oder negativ (Zwang ausüben) ausgeübt werden

Zunächst also, schlägt Katharina vor, eine **Machtdiagnose** durchführen

Auf drei Ebenen schauen: Machtverhältnisse (wer hat die Macht, einen Konflikt zu beenden?), rechtliche Situation (Straftat?), im Kern die Interessen der Parteien

Juliane weist auf das Thema **Wahrnehmung** hin, dass wesentlich ist, **wie** Macht wahrgenommen wird:

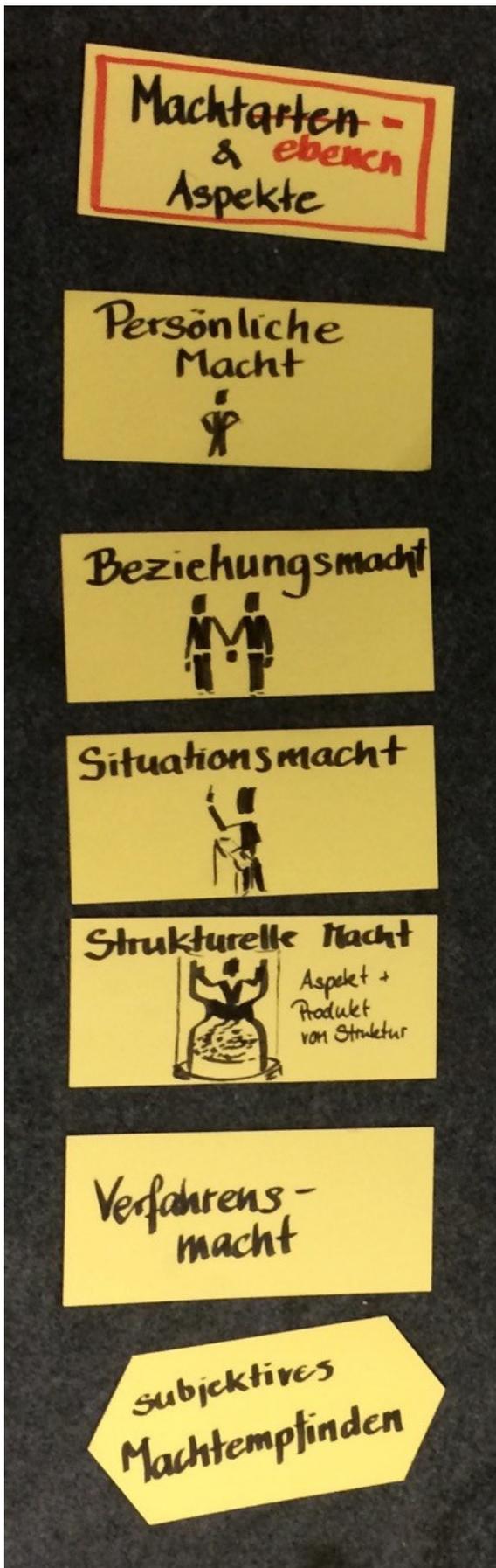
Macht ist nur wirksam, wenn sie auch von der anderen Partei wahrgenommen wird

Es kann auch sein, dass vom Gegenüber Macht wahrgenommen wird, sie aber nicht bewusst ausgeübt wurde

Kann Macht sein, wenn es kein Gegenüber gibt? (Diskussion ...)

Schwierigkeiten entstehen, wenn Macht nicht anerkannt wird

Katharina geht die Sache an, indem sie **Ebenen der Macht** aufzeigt:

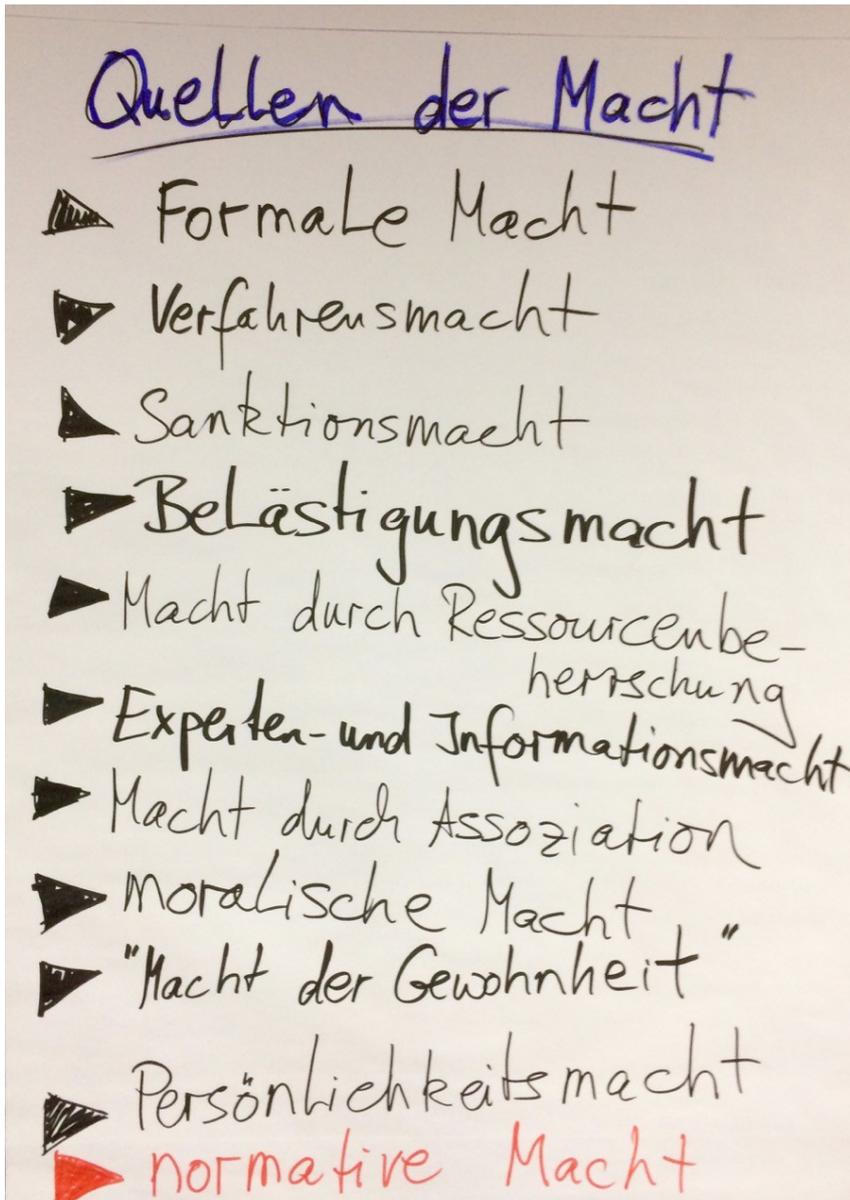


Ebenen der Macht/ Aspekte:

- Persönliche Macht (z.B. Fähigkeiten ...)
- Beziehungsmacht (Hypothese: es braucht mindestens zwei, damit Macht wirksam wird?)
- Situationsmacht (z.B. durch Job, Rolle ..., Bsp. Kontrolleur)
- Strukturelle Macht (Macht als Aspekt und Produkt von Struktur)
- Verfahrensmacht (z.B. Mediator*in)

Immer dabei: das **subjektive Machtempfinden** (s.o.: Wahrnehmung), das nicht nur persönlich unterschiedlich ist, sondern sich auch situativ verändert

Juliane stellt, angelehnt an eine Aufstellung der Viadrina, mögliche **Quellen von Macht** vor:



Quellen von Macht:

- Formale Macht (durch ein Amt, eine Position)
- Verfahrensmacht (s.o., Richter*in, Mediator*in ...)
- Sanktionsmacht (wer darf/kann Sanktionen erteilen? Bsp Kontrolleur)
- Belästigungsmacht (ein*e laute*r Nachbar*in, nervige*r Kolleg*e/in u.ä.)
- Macht der Ressourcenbeherrschung (Geld! Immobilien, Recht=Anwaltskosten, ...)
- Experten-/ Informationsmacht (Wissenvorsprung vor anderer Partei/ Presse ...)
- >> Defintionsmacht
- Macht durch Assoziation (Zusammenschluss, z.B. Lobby, Clubs, Gewerkschaft ...)
- moralische Macht (Papst, generell Religion, Political Correctness, ...)
- „Macht der Gewohnheit“ (was schon mal etabliert ist ...)
- Persönlichkeitsmacht (z.B. Präsenz, Stimme, Auftreten, ...)

aus Sicht von Diversity ergänzen wir nach einer intensiven Diskussion:

- **normative Macht** (Privilegien, Zugehörigkeit ..., z.B. weißer männlicher Deutscher)

> Diskussion:

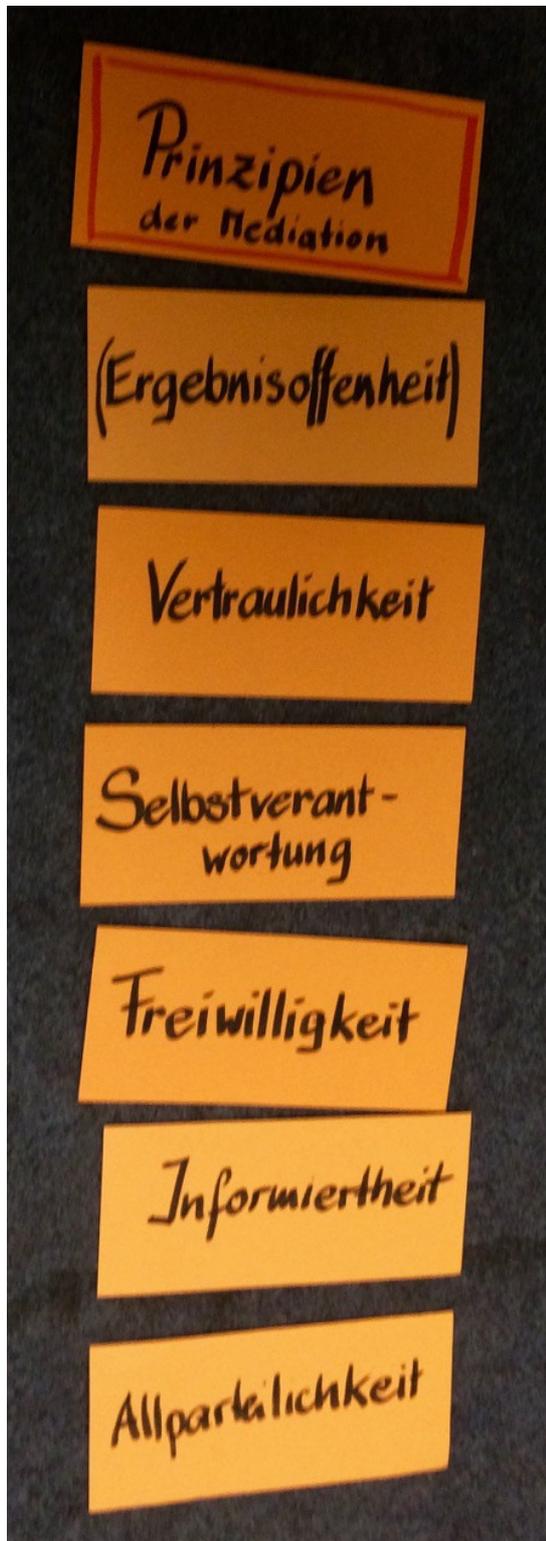
Ist der Begriff „Macht“ austauschbar mit „Gewalt“?

nein, oft passt das nicht, manchmal ja

Gewaltenteilung ...

Gewalt könnte eine Strategie zur Erlangung von Macht sein ...

Katharina rät zur Selbstkontrolle: mit den Prinzipien der Mediation!



Ist ein Machtgefälle im Spiel? Ist der Fall mediierbar?
schauen wir doch auf unsere eigenen Regeln, sind sie
gegeben?:

Prinzipien der Mediation:

- Ergebnisoffenheit
- Vertraulichkeit
- Selbstverantwortung
- Freiwilligkeit
- Informiertheit
- Allparteilichkeit

Ergänzung:

- **Sinnhaftigkeit**

Zur Selbstreflexion unbedingt hilfreich!

Beispiele aus Mediationen werden genannt:

- 2 Kolleginnen, die beide ihren Job verlören, würden sie nicht eine Mediation versuchen wie ist es da mit der Freiwilligkeit?

Juliane bringt den Vergleich mit dem Gang zum Zahnarzt

- ein altes Ehepaar, wo sich eine Partei als Opfer stilisiert, aber Täter*in ist

- zwei hoch verstrittene afghanische Familien in einer Unterkunft

Freiwilligkeit? Transparenz? Selbstverantwortung?

Am liebsten hätten sie eine höhere Instanz/ einen Schiedsrichter, der Recht spricht (und jeweils der anderen Seite die Schuld zuspricht)

- und andere ...

Die Diskussion dreht sich immer wieder um das Konstrukt/ Label „interkulturell“, um das „Normative“, um die "Macht der Sprache" (und ggf. Bildung) ...

Darum, inwiefern **Mediation selbst normativ** wirkt, mit intrinsischen Annahmen über Demokratie, Selbstverantwortung, u.v.m.

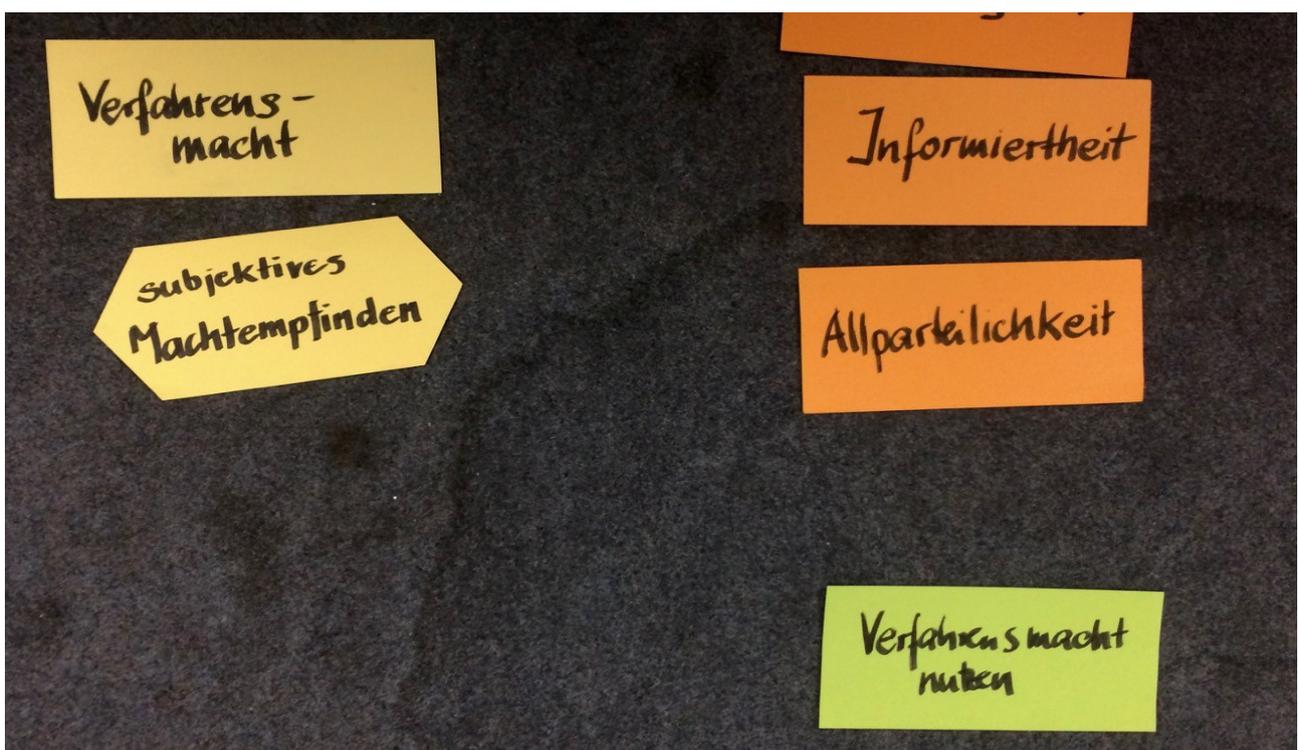
und von daher auch nur für bestimmte Menschen passt, womöglich?

Bzw für manche Fälle eben NICHT passt?

Wie kommen wir zu der Annahme, dass Ich-Botschaften für alle das beste seien?

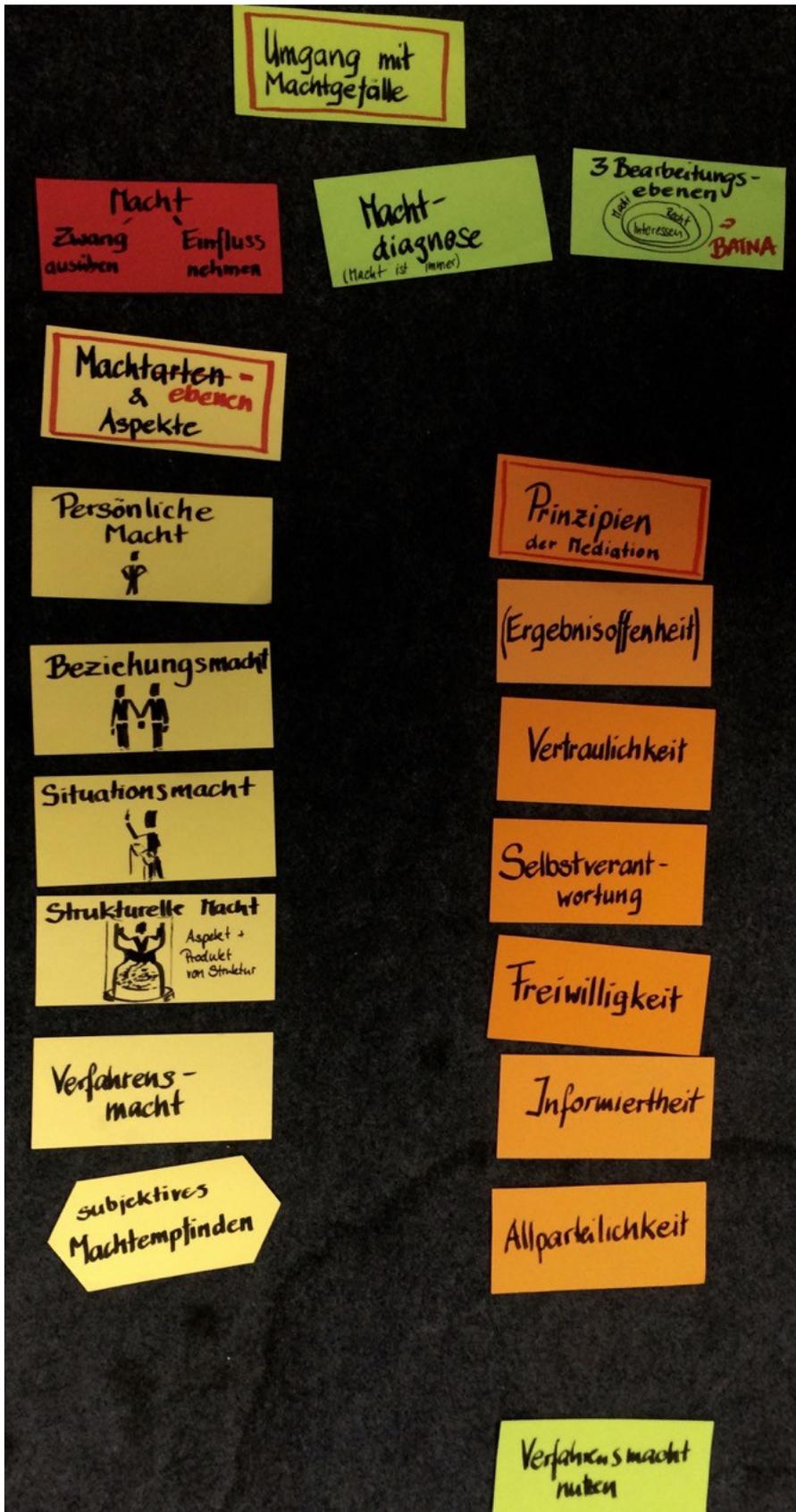
Welche Menschen passen in das normative Gerüst der Mediation, in unsere Wertewelt?

Perspektivwechsel: Schuldbekennnisse können hilfreich sein, Schiedssprüche können hilfreich sein, eine hierarchische/ vertikale (Macht-) Struktur wiederherstellen könnte hilfreich sein für Mediant*innen mit diversen Sozialisierungen



Schlussendlich:

Nur Mut, unsere Verfahrensmacht zu nutzen und den Prozess dann den Parteien anzupassen!



Danke an Katharina und Juliane und die vielen tollen Diskussionsbeiträge :)

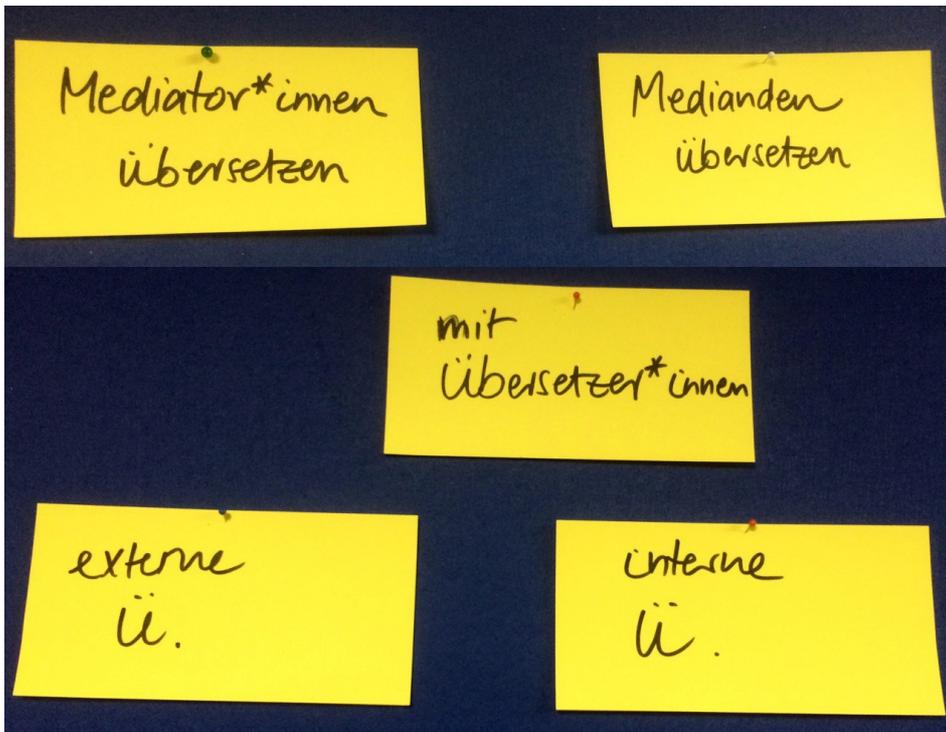
Protokoll AG Diversity 27.11.2018

Wegen Ausfall der referentin haben wir uns bei der gestrigen AG Diversity einfach über den Einsatz von **Sprache bzw. Sprachmittlung in der Mediation** ausgetauscht - eher pragmatisch als akademisch ;)

Hier eine Sammlung der **Erwartungen/ Ansatzpunkte an das Thema «Mediation mit Übersetzung»**, die in einer Eingangsrunde gesammelt wurden, auch um sie Lucie Yertec für den neuen Termin mitzugeben:

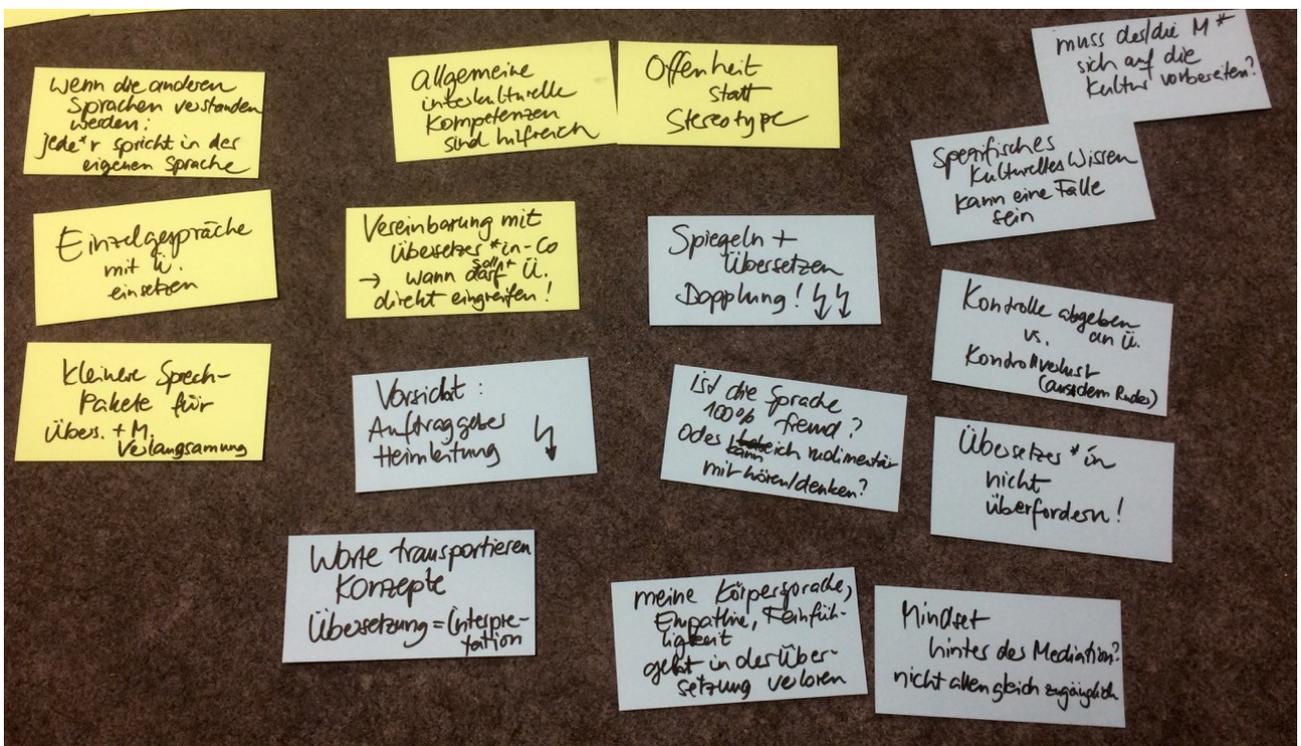
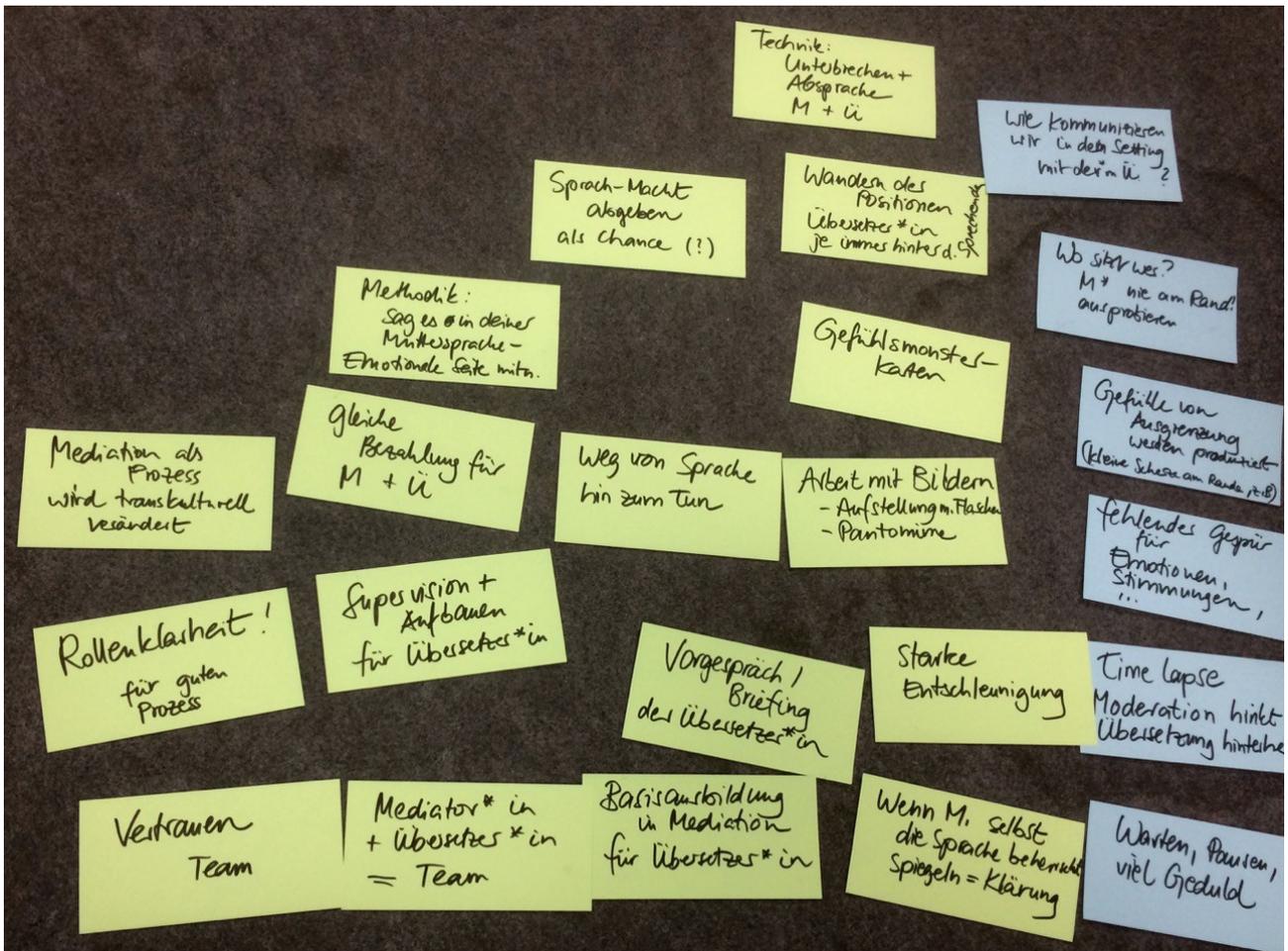
- Frage nach der Irritation, wenn eine „dritte“ Person (Übersetzer*in) mit im Raum sitzt und der direkte Kontakt fehlt
- Beratung binationaler Paare: Erfahrung mit Übersetzer*in: sehr anstrengend (Frage: was könnte anders gemacht werden, damit es weniger anstrengend ist?)
- Mediation im Kontext von Flucht (Disertation dazu) - generelles Interesse zur Sprachenfrage
- Erfahrung: Mediation auf Englisch, was für alle eine Fremdsprache war / Mediation mit Geflüchteten: problematisch ist, dass Übersetzen und Spiegeln dann alles verdoppelt (was zu Eskalation statt Deeskalation führen kann - Übersetzen und Spiegeln müsste in einem Schritt geschehen)
- Training in einem Wohnheim für Geflüchtete ist in Planung (Worauf müssen wir achten?=
• Interesse, weil selbst als nicht-deutsch-Muttersprachlerin hier M-Ausbildung gemacht, Mediationen in deutsch und der eigenen Muttersprache (Erfahrungsaustausch über M in einer Fremdsprache)
- Erfahrung mit nicht-muttersprachlichen deutsch sprechenden Mediant*innen - da wurde ggf überfordert, erwartet, dass alles wie in der Muttersprache verstanden wird || Fokus auf Sprach ist oft zu stark, Nonverbales mitdenken. (Suche auch Hinweise für Aufbau Ausbildungsgang im Gesundheitswesen mit fremdsprachlichen TN, wie kann man den mit der Sprache verbundenen Herausforderungen begegnen?)
- Was transportiert Sprache? Macht, Diskriminierung, Gewalt ... Wie wende ich Übersetzung an? Wie muss der/die Übersetzer*in sein? || Eigene Erfahrung: in der Mediation spontan Englisch übersetzt (Mediatorin = Übersetzerin), das war schwierig
- War lang im afrikanischen Ausland, Fortbildungen auf Französisch angeboten, auffallend: die emotionale Situation der Mediant*innen/ deren Ausdrucksweise ist in der Muttersprache ganz anders, direkter als in einer Fremdsprache, Frage: wie arbeite ich mit Übersetzer*innen?
- Übersetzer*innen sind ein drittes System, Übersetzen ist noch eine zusätzliche Interpretation, möchte die Vor- und Nachteile von Übersetzungen beleuchten

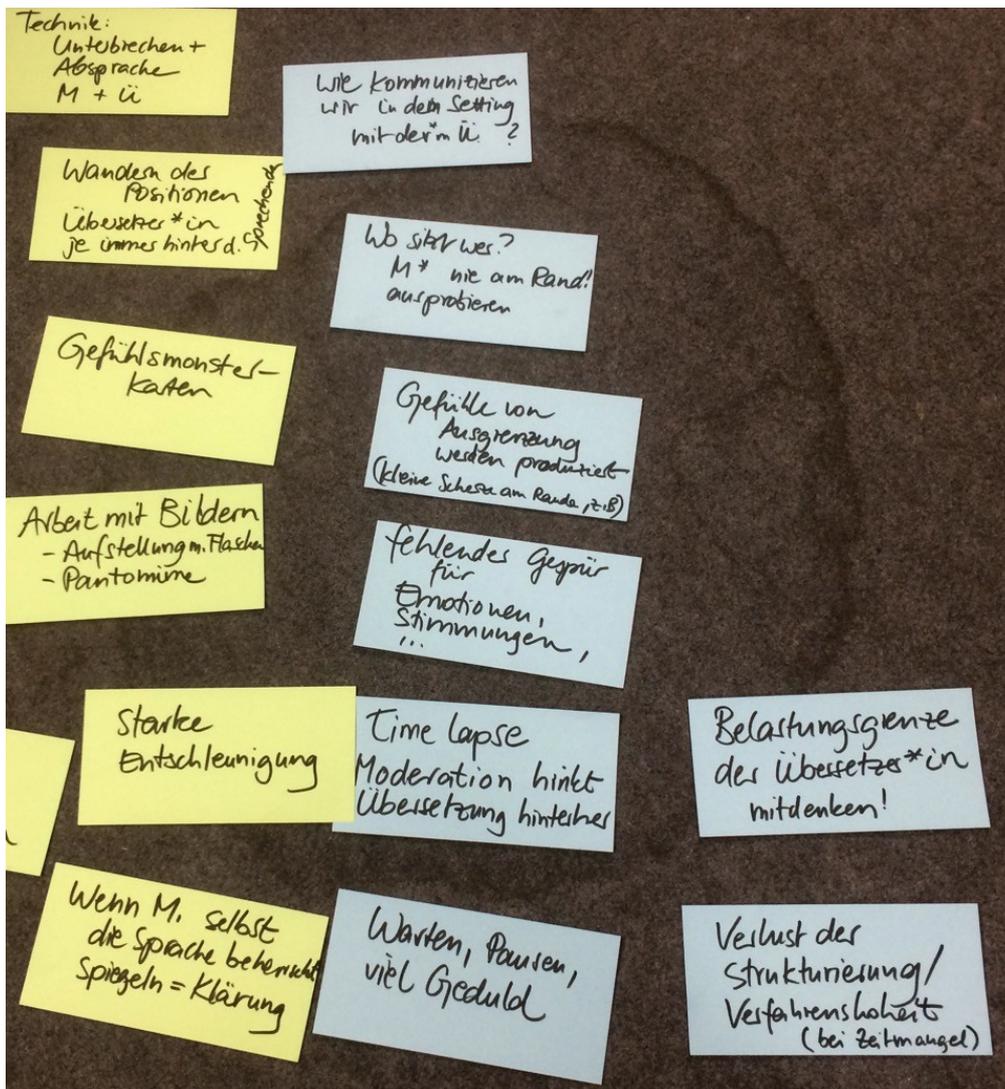
Wir haben uns dann mit der pragmatischen Seite befasst (um Lucie nicht vorzugreifen), und aus unseren Erfahrungen in den Pool geworfen:



Welche Aspekte können wichtig/ schwierig werden? und womit haben wir schon positive Erfahrungen gemacht?







Danke an alle die da waren und zu dem intensiven Austausch beigetragen haben!

Mögliche neue Termine für 2019 sind bis auf Weiteres fixiert.

Wir werden beim ersten Termin darüber reden, wie es weiter geht mit der AG ;)

Dazu erfolgt im Januar eine Einladung.

Habt ein gutes Jahresende und kommt gut ins neue Jahr, ich verabschiede mich schon mal, bis dahin,

herzlich,

Beate