



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Band 38

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Julia Franz

Teamarbeit von Co-MediatorInnen in MediatorInnenpools in Deutschland

Eine explorative Interviewstudie



Wolfgang Metzner Verlag

Band 38

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Herausgegeben von
Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.
Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter
Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

Julia Franz

**Teamarbeit von Co-MediatorInnen in
MediatorInnenpools in Deutschland**

Eine explorative Interviewstudie



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation
und Konfliktmanagement
Masterarbeit
Studiengang 2019/2021



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2022

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany
ISBN 978-3-96117-120-0
ISSN 2365-4155

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

| | |
|--|----|
| Vorwort | 3 |
| 1. Einleitung | 4 |
| 2. Theoretischer Rahmen | 6 |
| 2.1. MediatorInnenpools | 6 |
| 2.2. Co-Mediation als Teamarbeit | 9 |
| 2.3. Empirische Studien zur Co-Mediation in Pools | 11 |
| 2.4. Anforderungen an Teamarbeit in Co-Mediation | 13 |
| 2.5. Einflussfaktoren auf Teamarbeit in Co-Mediation | 16 |
| 3. Methode | 19 |
| 3.1. Explorative ExpertInneninterviews | 19 |
| 3.1.1. InterviewpartnerInnen | 19 |
| 3.1.2. Leitfragenbasierte Interviews | 21 |
| 3.1.3. Datenaufbereitung und Auswertung | 22 |
| 3.2. Qualitative Interviews mit MediatorInnen | 23 |
| 3.2.1. InterviewpartnerInnen | 23 |
| 3.2.2. Teilstandardisierte Interviews | 25 |
| 3.2.3. Durchführung der Interviews | 26 |
| 3.2.4. Datenaufbereitung und Auswertung | 26 |
| 3.3. Limitationen der Methode | 27 |
| 4. Ergebnisse | 30 |
| 4.1. ExpertInneninterviews | 30 |
| 4.1.1. Vorgehensweisen und Standards der Qualitätssicherung | 30 |
| 4.1.2. Unterstützende Maßnahmen für die Co-MediatorInnen | 31 |
| 4.1.3. Koordinative Rollen und Steuerung | 32 |
| 4.1.4. Erfolgsquote der Zusammenarbeit in der Co-Mediation | 33 |
| 4.2. Interviews mit MediatorInnen | 35 |
| 4.2.1. Co-Mediation als Aushandlungsprozess | 36 |
| 4.2.2. Unterschiedliche Vorgehensweisen | 39 |
| 4.2.3. Rollenausgestaltung bei Erfahrungs- und Altersunterschieden | 39 |

| | |
|---|----|
| 4.2.4. Individuelle Präferenzen und Erfahrungsgrad | 43 |
| 4.2.5. Hindernisse in der Zusammenarbeit | 47 |
| 4.2.6. Begünstigende Einflussfaktoren | 55 |
| 4.2.7. Rückmeldungen zur Zusammenarbeit an die Organisation | 58 |
| 4.2.8. Nutzung von Supervision | 62 |
| 4.2.9. Bewertung von Unterstützungsangeboten | 63 |
| 5. Diskussion und Empfehlungen | 68 |
| 5.1. Rückführung in den theoretischen Rahmen | 68 |
| 5.1.1. Anforderungen an die Teamarbeit | 68 |
| 5.1.2. Einflussfaktoren auf die Teamarbeit | 70 |
| 5.2. Empfehlungen an die Mediationsforschung | 75 |
| 5.3. Empfehlungen an die Praxis | 77 |
| Literaturverzeichnis | 79 |
| Über die Autorin | 83 |

Vorwort

Ich möchte an dieser Stelle allen GesprächspartnerInnen danken, die ich während der Erstellung meiner Masterarbeit kennenlernen durfte – insbesondere den verantwortlichen KoordinatorInnen, Vorstandsmitgliedern und MitarbeiterInnen der MediatorInnenpools für die wohlwollende Begleitung und Unterstützung der Arbeit. Ich danke den MediatorInnen, die sich im Frühling 2021 die Zeit genommen haben über ihre Erfahrungen aus der Co-Mediation zu berichten. Insbesondere danke ich für das Vertrauen, das sie mir trotz des fehlenden persönlichen Kontakts aufgrund der Covid-19-Regularien über die Entfernung hinweg entgegengebracht haben. Nicht nur für die wissenschaftliche Arbeit, sondern auch für mich als angehende Mediatorin habe ich wertvolle Einblicke erhalten.

Kirsten Schroeter danke ich herzlich für die wertschätzende, ermutigende und stets verlässliche Betreuung der Masterarbeit, die Unterstützung beim Herantreten an GesprächspartnerInnen sowie ihre Begleitung und Moderation des Ergebnis-Workshops.

Für die konstruktive Kritik, Unterstützung und weiterführenden Ideen danke ich Kathrin Lotter und Melanie Kößler.

Zuletzt möchte ich Gottfried Uebele und allen KollegInnen von Kulturen im Kiez e.V. für ihr Verständnis und die Freiräume danken, die sie mir für die Erstellung der Arbeit gegeben haben.

Berlin im März 2022, Julia Franz

1. Einleitung

Die Mediation als alternatives Konfliktlösungsverfahren ist in Deutschland durch gesetzliche Regelungen, Verbandsstrukturen und nicht zuletzt durch einen blühenden Ausbildungsmarkt spätestens in den letzten zwanzig Jahren im öffentlichen und wissenschaftlichen Diskurs angekommen. In ebenjenem Zeitraum haben sich in Deutschland MediatorInnenpools institutionell etabliert, die bei Anfragen nicht einzelne MediatorInnen, sondern MediatorInnenteams für die Fallbearbeitung zusammenstellen. Vor dem Hintergrund fehlender aktueller und umfassender Zahlen zum Gesamtfallaufkommen von Mediation in Deutschland konnte bisher nur vermutet werden, dass die Arbeit der Pools einen nicht unerheblichen Anteil am gesamten Fallaufkommen in Deutschland ausmacht¹. Im Rahmen dieser Studie konnte durch Selbstauskunft der fünf in Deutschland tätigen Pools ermittelt werden, dass das jährliche Fallaufkommen in 2019 bei ca. 200 Mediationen lag. Nach einem leichten Rückgang im Corona-Jahr 2020 hat sich die Anzahl im Jahr 2021 wieder auf dieser nicht unerheblichen Zahl stabilisiert. Nichtsdestotrotz haben die Co-Mediationspraxis und die institutionellen Rahmenbedingungen in MediatorInnenpools in der wissenschaftlichen Literatur bisher kaum Beachtung gefunden. Dies kann zum einen durch den erschwerten Zugang zu den einzelnen Institutionen begründet werden. Zum anderen finden sich die Pools in verschiedenen Mediationsgebieten wieder, was die Diskussion bisher in den einzelnen Fachbereichen verortet hat. In aller Unterschiedlichkeit sind MediatorInnenpools jedoch durch ihre Arbeitsweise und damit einhergehend durch zahlreiche Fragen in der täglichen Umsetzungspraxis verbunden, weshalb es sich anbietet, wie in der vorliegenden Arbeit, eine gemeinsame Betrachtung vorzunehmen. Denn der grundsätzliche Einsatz von fallbezogenen, d.h. kurzfristig zusammengestellten Co-MediatorInnenpaaren in den Pools geht mit einigen herausfordernden Fragen einher, die sich unabhängig von den Fachgebieten stellen. So etwa:

- Welche MediatorInnen können gut zusammenarbeiten? Sollte darauf geachtet werden, dass sie eine ähnliche Ausbildung durchlaufen haben, oder sollten unterschiedliche Schulen der Konfliktbearbeitung zusammengestellt werden? Arbeiten MediatorInnen besonders gut zusammen, wenn sie unterschiedliche oder ähnliche Erfahrungsgrade besitzen?

¹ Vgl. Berger, 2019, S. 61.

- Welche Art der Unterstützung von organisationaler Seite ist hilfreich für eine effiziente Zusammenarbeit?
- Welche Absprachen müssen MediatorInnen miteinander treffen?
- Was sind Hindernisse für die Zusammenarbeit und wie kann konstruktiv mit ihnen umgegangen werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen liegen keine wissenschaftlich fundierten Antworten vor. Daher ist es das Ziel dieser Arbeit, das Forschungsfeld der MediatorInnenpools und den Forschungsgegenstand der Zusammenarbeit in der Co-Mediation zunächst zu definieren, abzugrenzen und zu beschreiben sowie Hindernisse und Einflussfaktoren zu identifizieren.

Hierfür wurde ein zweistufiges exploratives Forschungsdesign mit qualitativen Interviews mit den verantwortlichen KoordinatorInnen und zehn MediatorInnen der Pools gewählt. Die Ergebnisse der Arbeit, die im Wesentlichen auf detaillierten Fallbeschreibungen von Co-Mediationsfällen beruhen, zeigen, dass die Co-Mediation ein komplexer Prozess ist, für den sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Forschung die Ebene der Beziehungsgestaltung als auch der Interaktionen außerhalb der Mediationssitzungen vernachlässigt wurde. Die Arbeit identifiziert systematisch Hindernisse und Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit im Team, die darauf hindeuten, dass eine einfache Bewertung und Abfrage des Erfolgs von Co-Mediation nicht zielführend sind. Die Ergebnisse und Hypothesen der explorativ-qualitativen Forschung sollten in weiteren Studien validiert werden.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Als Vorarbeit für die empirische Erhebung wird zunächst im 2. Kapitel ein theoretischer Rahmen durch die Definition von MediatorInnenpools und ihre Identifikation in der Bundesrepublik Deutschland gezogen (2.1). Unter Rückgriff auf Literatur aus dem Projektmanagement wird die Co-Mediation als Teamarbeit definiert (2.2). Auf dieser Grundlage werden vorliegende empirische Studien eingeordnet (2.3) sowie bestehende Modelle für Anforderungen an (2.4) und Einflussfaktoren auf (2.5) Teamarbeit mit Relevanz zur Co-Mediation eingeführt. Im 3. Kapitel beschreibe ich das zweistufige methodische Vorgehen mit ExpertInneninterviews (3.1) und Interviews mit zehn MediatorInnen (3.2) und diskutiere die Limitationen im Vorgehen (3.3). Das vierte Kapitel stellt die Ergebnisse der Interviews dar. Das fünfte Kapitel ordnet diese in die bestehende Literatur ein (5.1) und leitet Empfehlungen an Forschung (5.2) und Praxis (5.3) der Co-Mediation ab.

2. Theoretischer Rahmen

2.1. MediatorInnenpools

Die vorliegende Arbeit untersucht speziell durch MediatorInnenpools in Deutschland vermittelte Mediationen. Der Begriff des *Pools* wird in verschiedenen Kontexten innerhalb der Mediationsszene verwendet, jedoch in der Mediationsforschung bisher nicht definiert. Daher nutze ich im Folgenden die Definition aus dem innerbetrieblichen Projektmanagement. Dort steht der Pool für eine Projektorganisationsform innerhalb eines Unternehmens². In dieser formalen Einheit werden Fachkräfte zusammengefasst, die den einzelnen Projektleitungen zur Besetzung von Projektteams zur Verfügung stehen³. Die Rolle des Poolmanagements besteht in der Bereitstellung und Auswahl qualifizierter SpezialistInnen für einzelne Projekte. Die Projektdurchführung liegt eigenverantwortlich in den Händen der ausgewählten Teams. Dies bedeutet, dass sie in der Ausgestaltung ihrer Rollen- und Aufgabenaufteilung frei sind, solange dies durch Rahmenbedingungen (z.B. Arbeitsverträge) nicht anderweitig geregelt ist. Ein Merkmal dieser Organisationsform ist die Konkurrenz der Poolmitglieder um die Besetzung auf Projektstellen. Diese kann sowohl positive Auswirkungen zeigen, etwa durch gesunden Wettbewerb und unternehmerisches Denken, aber auch negative Folgen haben, wenn die Mitglieder des neu zusammengestellten Projektteams aus der Konkurrenzsituation in die Kooperation eintreten müssen, um gute Arbeitserfolge zu erzielen⁴.

Wendet man diese Definition auf MediatorInnenpools an, so sind diese formale Einheiten bestehender Organisationen, deren zuständige *KoordinatorInnen die Zuteilung von angehörigem MediatorInnen zu Arbeitsteams fallspezifisch für die eingehenden Mediationsanfragen regeln*. Damit sind MediatorInnen bezüglich der Aufnahme einer Tätigkeit innerhalb des Pools, der Fallakquise und der Zusammenstellung mit ihren Co-MediatorInnen abhängig von der Poolkoordination.

Auf Grundlage dieser Definition kann das Forschungsfeld eingegrenzt werden. So fallen öffentlich zugängliche Listen, die beispielsweise bei regionalen Büros von Industrie- und Handelskammern oder bei branchenspezialisierten Mediations-

² Vgl. Patzak & Rattay, 2008, S. 175 f.

³ Ebd.

⁴ Ebd.

verbänden auffindbar sind, nicht unter den Definitionsrahmen der MediatorInnenpools⁵. Diese Organisationen bieten dort die Möglichkeit für Mediationssuchende, MediatorInnen für ihr Anliegen selbst zu identifizieren und *direkt zu kontaktieren*. Desweiteren werden die in Deutschland tätigen Pools auf Grundlage der Definition durch eine Literatur- und Webrecherche identifiziert. Alle eindeutig als MediatorInnenpools identifizierbaren Organisationen sind in Tabelle 1 dargestellt.⁶

Tabelle 1: MediatorInnenpools in Deutschland

| Pool | Bereich | Region | MediatorInnen |
|---------------|----------------------|-----------------|---|
| Deutsche Bahn | Innerbetrieblich | deutschlandweit | ca.180 MediatorInnen / 1 Koordination |
| SAP | Innerbetrieblich | weltweit | ca. 80 MediatorInnen / 1 Koordination |
| MiKK e.V. | Kindschaftskonflikte | weltweit | ca. 170 MediatorInnen / 4 Koordinierende |
| Koko e.V. | Ehrenamtlich | Raum Freiburg | ca. 25 MediatorInnen / 5 koordinierende VorständInnen |
| ZoffOff e.V. | Ehrenamtlich | Raum Berlin | ca. 250 MediatorInnen / 30–40 Koordinierende |

Folgende beiden Vorgehensweisen der fünf Pools erlauben eine Zuordnung nach der obenbenannten Definition:

Erstens besteht eine organisationale Zugehörigkeit der MediatorInnen zum Pool durch einen formalen Aufnahmeprozess, in dem Anforderungen an die Mediator-

⁵ Vgl. Industrie- und Handelskammer München und Oberbayern, 2021; Mediation und Konfliktmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V., 2021; Kölner Anwaltverein e.V., 2019.

⁶ Neben den gelisteten Pools wurden weitere Organisationen identifiziert, die zum Zeitpunkt der Recherche (2021/2022) MediatorInnenpools aufbauen und derzeit durch eine geringe Mitgliederzahl an MediatorInnen (5–10) nur wenig definierte Prozesse durchführen. Zu diesen Organisationen gehören der Pool des Instituts für konstruktive Konfliktaustragung und Mediation e.V. (ikm) in Hamburg und das Projekt Mediation im Kiez des Vereins Platzmachen e.V. in Magdeburg.

Innen angelegt werden im Hinblick auf die Mediationsausbildung und mögliche weitere Zusatzqualifikationen⁷. Zusätzlich zu diesen Anforderungen achtet die Poolkoordination auf Diversität innerhalb des Pools im Hinblick auf sprachliche und professionelle Hintergründe⁸. In innerbetrieblichen Pools, für die die Zugehörigkeit zunächst durch die Mitarbeit im Unternehmen bedingt ist, achtet man darauf, dass möglichst das Gesamtunternehmen etwa durch Berufsgruppen und Ausbildungshintergründe vertreten ist⁹. Mit der organisationalen Eingliederung geht die Vergütung einher. Sie ist auf drei unterschiedliche Weisen geregelt: Im innerbetrieblichen Kontext werden die MediatorInnen bei Aufnahme von Mediationen und für Treffen innerhalb des Pools bei Fortzahlung ihres Gehaltes freigestellt. Innerhalb des Kölner Weges und bei MiKK e.V. arbeiten die MediatorInnen als Freiberufliche in direktem Vertragsverhältnis mit den Parteien¹⁰. Die Mediation im Pool von ZoffOff erfolgt ehrenamtlich, wobei hier der Mehrwert der Mediationstätigkeit kurz nach Ausbildungsende im Vordergrund als Motivation für eine Tätigkeit steht¹¹.

Zweitens erfolgt die fallspezifische Zuteilung und Zusammenstellung von MediatorInnenteams durch die Koordination¹², die eine Zahl verschiedener Kriterien, die hierfür im Pool erarbeitet wurden, abwägt¹³. So muss die Neutralität der MediatorInnen für die Parteien sichergestellt sein. Das erfolgt im innerbetrieblichen Kontext dahingehend, dass MediatorInnen und Parteien nicht in denselben Konzerngesellschaften tätig sind¹⁴. Daneben sind der Einsatz gemischtgeschlechtlicher MediatorInnenpaare, eine Diversität von beruflichen Hintergründen, sprachlichen Kenntnissen und kulturellen Hintergründen weitere Kriterien¹⁵.

Die Tabelle zeigt, dass sich die Pools bei allen Ähnlichkeiten in den Vorgehensweisen auch unterscheiden. Zum einen haben sie sich in unterschiedlichen Mediationsbereichen etabliert: im innerbetrieblichen Konfliktmanagement von Großunternehmen, bei der Mediation von internationalen Kindschaftskonflikten und in der ehrenamtlichen Gemeinwesenmediation für Personen und Gruppen, die sich eine kommerzielle Konfliktbearbeitung nicht

⁷ Vgl. Berger, 2019, S. 61 f.; Carl & Erb-Klünemann, 2011, S. 117.

⁸ Vgl. MiKK e.V., 2021.

⁹ Gramm, 2011, S. 36; Händel, 2017, S. 56 f.

¹⁰ MiKK e.V., 2021.

¹¹ Berger, 2019, S. 62.

¹² Elsen, Kitzing & Böttger, 2005, S. 42.

¹³ Gramm, 2011, S. 47.

¹⁴ Händel, 2017, S. 66.

¹⁵ Briem, 2011, S. 147; Carl & Erb-Klünemann, 2011, S. 118.

leisten können. Zum anderen unterscheiden sie sich in ihrer Größe und ihrer Reichweite.

Im Rahmen der Arbeit wurde die Zahl der durchgeführten Mediationen in den fünf identifizierten Pools auf Grundlage von Selbstauskunft erhoben. Diese liegt bei ca. 200 Mediationen in den Jahren 2019 und 2021. Im Jahr 2020 kam es zu einem leichten Rückgang der Zahlen. Zu vermuten ist, dass dies im Zusammenhang mit den Umstellungen von Angeboten zu Beginn der Corona-Pandemie zu erklären ist.

Tabelle 2: MediatorInnenpools in Deutschland

| | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------------------|------|------|------|
| Durchgeführte Mediationen in Pools | 209 | 172 | 197 |

2.2. Co-Mediation als Teamarbeit

Das Projekt, das innerhalb von MediatorInnenpools durchgeführt wird, ist die Mediation. Das jeweilige Verständnis und der Rahmen der im Pool angebotenen Mediation wird den Parteien im Vorgespräch (der Fallannahme) durch die Koordination erläutert. Da die Mediation im Pool in der Regel von zwei, selten auch von drei MediatorInnen übernommen wird, sprechen wir hier von Co-Mediation¹⁶. Eine stringente oder einheitliche Argumentation, warum sich Pools für die Co-Mediation entscheiden und was sie darunter verstehen, findet sich in der Literatur nicht. Es werden drei Argumente benannt: Erstens der Vorteil des Einsatzes von Teams mit unterschiedlichen (beruflichen, kulturellen) Hintergründen und Geschlechtsidentitäten, durch die sich die Parteien besser einbezogen sehen¹⁷, zwei-

¹⁶ Teams mit drei MediatorInnen werden in der Regel bei Verfahren mit einer größeren Anzahl Konfliktparteiger eingesetzt, z.B. bei Mediation in Vereinen oder Wohnprojekten. Hiervon berichten insbesondere die Pools, die in der ehrenamtlichen Mediation aktiv sind. Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Teamarbeit im Zweier- bzw. Dreierteam werden im Folgenden nicht systematisch untersucht. Allerdings wird das Thema dort, wo es punktuell benannt wird, in der Darstellung der Ergebnisse mit ausgewertet.

¹⁷ Briem, 2011, S. 146.

tens die Möglichkeit, weniger erfahrenen MediatorInnen den Praxiseinstieg zu erleichtern¹⁸, und drittens möglichst viele MediatorInnen des Pools zum Einsatz zu bringen¹⁹.

In der wissenschaftlichen Literatur ist die Co-Mediation als die *Durchführung der Mediation durch zwei MediatorInnen* definiert. Damit grenzt sich die Co-Mediation nicht nur von der Solo-Mediation ab, sondern auch von jenen Formaten, in denen ExpertInnen oder weitere Dritte neben dem Mediator bzw. der Mediatorin anwesend sind²⁰. Da die Co-Mediation in MediatorInnenpools als Projekt innerhalb der Organisation mit einem konkreten Arbeitsauftrag durchgeführt wird, ist die Zusammenarbeit der MediatorInnen fallspezifisch, kurzfristig und an einer gemeinsamen Aufgabe orientiert. Mit Rückgriff auf Literatur aus dem Projektmanagement lässt sie sich daher als *Teamarbeit* beschreiben²¹. Ein Team wird als „eine aufgabenorientierte Arbeitsgruppe mit starkem persönlichen Kontakt und direkter Kommunikation“ verstanden, deren Mitglieder „in gegenseitiger Abhängigkeit bemüht sind, ein gemeinsames Ziel“ zu erreichen²². Diese Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sind für die Zusammenarbeit der Co-MediatorInnen gegeben²³: Die beiden MediatorInnen interagieren in koordinierter Art und Weise in gegenseitiger Abhängigkeit voneinander, um Co-Mediationsziele zu erreichen, die unter Berücksichtigung der Ziele der Parteien und der MediatorInnen innerhalb der MediatorInnenteams definiert werden müssen. Die Definition der Co-Mediation als Teamarbeit erweitert den Untersuchungshorizont der Arbeit dahingehend, dass vorherige Literatur zum Thema insbesondere die Zusammenarbeit in Mediationssitzungen behandelt hatte. Durch das Verständnis der Zusammenarbeit als eine *projektbezogene Teamarbeit* werden in dieser Studie nun auch Interaktionen zwischen MediatorInnen außerhalb der Mediationssitzungen einbezogen und als Teil der Zusammenarbeit untersucht, dazu gehören alle vor- und nachbereitenden Schritte, Absprachen oder organisatorische Aufgaben.

¹⁸ Werhahn & Clemens, 2014, S. 27.

¹⁹ Händel, 2017, S. 64.

²⁰ Vgl. Epstein & Epstein, 2006, S. 21; Kessen & König, 2019, S. 1.

²¹ Vgl. García González, 2019, S. 37 f.

²² Patzak & Rattay, 2008, S. 62.

²³ Vgl. García González, 2019, S. 82.

Einige AutorInnen sehen Arbeitsgruppen aus zwei Personen als besondere Form der Teamarbeit²⁴ bzw. schließen sie ganz davon aus²⁵. So wird argumentiert, dass sich dyadische Teams aufgrund der Intensität der Involviertheit, der Abhängigkeit vom Gegenüber, der individuellen Partizipation im Team, des Grads der Selbstoffenbarung gegenüber dem/r Kollegen/in und der Intensität der Emotionen von größeren Teams unterscheiden²⁶. Aus meiner Sicht handelt es sich bei den angebrachten Argumenten um graduelle statt kategoriale Besonderheiten in der Zusammenarbeit, während der ursprüngliche projektbezogene Charakter und das Ziel der Zusammenarbeit davon unberührt bleiben. Daher nutzt die vorliegende Arbeit ebjenene Definition der Co-Mediation in MediatorInnenpools als Teamarbeit.

2.3. Empirische Studien zur Co-Mediation in Pools

Meines Wissens liegt nur eine empirische Studie vor, die Co-Mediation in MediatorInnenpools untersucht. Elsen, Kitzing und Böttger führten 2005 eine Begleitforschung zum damaligen Modellprojekt der bi-nationalen Mediation in familienrechtlichen Streitigkeiten durch, aus dem später der Verein MiKK e.V. als Träger einer der MediatorInnenpools hervorging. Es wurden je zwei MediatorInnenpaare (und zusätzlich ihre Parteien) interviewt sowie punktuell Dokumentationsbögen weiterer 24 Fälle hinzugezogen²⁷. Dabei wurde quantitativ zu diesen 26 Fällen die Zufriedenheit der MediatorInnen mit der Zusammenarbeit abgefragt. Sie wurde in allen Fällen mit gut oder sehr gut bewertet²⁸. Die MediatorInnen schätzten besonders die gemeinsame Vorbereitungszeit als integralen Bestandteil ihrer Arbeit²⁹. Sie nahm in einer der beschriebenen Mediationen genauso viel Zeit ein wie die Mediation selbst. Dies liege neben der Abstimmung der Arbeitsweise und dem Kennenlernen der MediatorInnen am hohen organisatorischen Aufwand mit Anreise und Abstimmung der Unterkünfte und Termine mit den Parteien vorab³⁰. Als ein zweiter Faktor für den Erfolg der Zusammenarbeit wurden

²⁴ Ravlin & Thompson, 2017, S. 144.

²⁵ Edding & Schattenhofer, 2020, S. 7.

²⁶ Ebd.

²⁷ Elsen, Kitzing & Böttger, 2005, S. 4 f.

²⁸ Ebd., S. 6.

²⁹ Ebd., S. 7.

³⁰ Ebd., S. 8.

unterschiedliche Wahrnehmungen der MediatorInnen gewertet, die in der Mediation durch Anwendung der Methode des „*reflecting teams*“ genutzt werden konnten, indem die MediatorInnen vor den Parteien ihre unterschiedlichen Sichtweisen auf die Situation diskutieren³¹. Auf Seiten der Hindernisse trat zu Beginn der Zusammenarbeit ein *Unbehagen* auf, da man sich nicht zuvor kannte³², im Verlauf der Vorbereitung und zu Beginn der Mediation sei es zu Missverständnissen gekommen, da die MediatorInnen unterschiedliche Arbeitsstile nutzten, und dies sei durch Gespräche geklärt worden. In einem Fall sei die Erreichbarkeit untereinander teils mit Schwierigkeiten besetzt gewesen. Eine Mediatorin hatte sich mehr Kontakt und eine bessere Erreichbarkeit ihres Co-Mediators gewünscht, wodurch es zu Missverständnissen und einer Unsicherheit bezüglich des Engagements des Kollegen gekommen sei³³.

Zusätzlich können einzelne Ergebnisse einer etwas umfangreicheren Studie mit einer Befragung von zehn MediatorInnen, die regelmäßig in unterschiedlichen Teamzusammenstellungen arbeiten, auf die projektbezogene Zusammenarbeit in MediatorInnenpools übertragen werden. Pogatschnigg (2011) untersucht den Effekt des Geschlechts der MediatorInnen im Co-Mediationssetting. Als Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit benennen die Befragten die gute *persönliche Chemie*, die durch nichts zu ersetzen, aber nicht in Worten definierbar sei³⁴. Daneben bewerten die Befragten Besprechungen zu Beginn der Zusammenarbeit und das Erarbeiten eines gemeinsamen Verständnisses zur Mediation als hilfreich. Bei unterschiedlichen Einschätzungen zum Vorgehen sollten diese ausdiskutiert werden. Konflikte zwischen Co-MediatorInnen kämen *eher selten* vor³⁵. Die Fallbeispiele mit Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit wurden im Rahmen der Forschung leider nicht weiter beschrieben. Dagegen mutmaßt Pogatschnigg, dass die *professionell mediative und ausgleichende Haltung der Interviewten* ein Grund für die *reibungslose* Zusammenarbeit sein könnte³⁶.

Die Ergebnisse der beiden Interviewstudien zeichnen ein ähnliches Bild: Erstens wird die Zusammenarbeit in allen Fällen positiv bewertet. Dieses Ergebnis soll in der vorliegenden Arbeit qualitativ diskutiert werden. Zweitens treten Hindernisse in der Zusammenarbeit nur selten auf und konnten geklärt werden, wobei

³¹ Ebd., S. 27.

³² Ebd., S. 42 f.

³³ Ebd., S. 43.

³⁴ Pogatschnigg, 2011, S. 31.

³⁵ Ebd., S. 34.

³⁶ Ebd.

die Studien leider keinen Einblick geben, wie diese Klärungen verliefen. Damit sind die Hindernisse in der Forschung bisher nur unzureichend beschrieben und sollen in der vorliegenden Studie daher systematisch ausgewertet werden.

2.4. Anforderungen an Teamarbeit in Co-Mediation

Als theoretischer Vorbau für die Fragebogenentwicklung für die qualitativen Interviews und ihre Auswertung sollen neben den empirischen Erkenntnissen des vorherigen Kapitels auch theoretische Modelle herangezogen werden. Leider finden sich in der Literatur jedoch keine spezifischen Modelle zur Teamarbeit von MediatorInnen und Wirkmechanismen in der Co-Mediation³⁷. Daher wird im Folgenden auf Modelle aus der betriebswirtschaftlichen Literatur zurückgegriffen.

Das Modell nach Edding und Schattenhofer (2020, S. 13 f.) beschreibt drei Anforderungen bzw. Leistungen, die jedes Team gemeinsam erfolgreich erbringen muss, die seine Aufmerksamkeit erfordern und mitunter im Spannungsverhältnis zueinanderstehen. Zum Ersten muss das Team die Leistung erbringen, für die es ursprünglich gegründet wurde. Zum Zweiten muss sich das Team selbst für die Leistungserbringung koordinieren, die Beziehungen zueinander pflegen und erhalten und schließlich muss zum Dritten dafür gesorgt werden, dass die einzelnen Bedürfnisse der Teammitglieder insoweit berücksichtigt sind, als dass sie die Zusammenarbeit nicht abrechen und ihre Ressourcen bestmöglich einbringen³⁸. Die AutorInnen beschreiben die Bemühungen eines Teams, allen drei Anforderungen ausreichend gerecht zu werden, als einen fortlaufenden Prozess, der von den Teammitgliedern durch immer wieder neue Anforderungen von außen und von innen gestaltet werden muss³⁹. Die folgende Übertragung dieses Modells auf die Teamarbeit in der Co-Mediation zeigt, dass alle drei Anforderungen mediationsspezifische Herausforderungen mit sich bringen, wobei die Beziehungsgestaltung in MediatorInnenpools größeren Risiken ausgesetzt ist als die Leistungserbringung und Berücksichtigung individueller Bedürfnisse.

Dies erklärt sich wie folgt: Um die **Leistung im Rahmen der Co-Mediation** gemeinsam zu erbringen, müssen sich die MediatorInnen darauf verständigen, was ihre Leistung in der Co-Mediation sein soll. Möchten sie eine schnelle Vereinba-

³⁷ Hayes, 2012, S. 31.

³⁸ Edding & Schattenhofer, 2020, S.13f.

³⁹ Ebd., S.14.

rung zwischen den Parteien erreichen oder zielen sie auf einen langfristigen, transformativen Veränderungsprozess ab? Hier können die MediatorInnen implizit und explizit unterschiedliche Auffassungen mitbringen. Neben dieser Herausforderung können Co-MediatorInnen auch Vorteile daraus ziehen, dass sie zu zweit sind: So können MediatorInnen die Eigenverantwortung der Parteien stärken und das Bild der MediatorInnen als ExpertInnen einfacher auflösen, da sie zeigen können, dass es verschiedene Sichtweisen auf den Konflikt geben kann⁴⁰. Diese können sie den Parteien durch Methoden, die nur zwei MediatorInnen gemeinsam durchführen können, wie etwa das Reflecting Team, zur Verfügung stellen⁴¹. Hierdurch sind sie den Parteien Vorbild für die konstruktive Kommunikation im Konfliktfall. Daneben können zwei MediatorInnen mit unterschiedlichem Geschlecht und/oder verschiedenen sprachlichen bzw. beruflichen Hintergründen Parteien besser ansprechen und in die Mediation einbeziehen, wenn sich diese hierdurch besser repräsentiert fühlen⁴².

Die **Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und Interessen der MediatorInnen** in der Teamarbeit in Pools unterliegt der Besonderheit, dass die Teammitglieder sich nicht selbst zusammengestellt haben und somit keine vorausgesetzte Motivation und identifizierter Eigennutzen in der Zusammenarbeit bestehen, wie dies womöglich bei freiberuflich tätigen MediatorInnen der Fall ist, die sich frei(er) dafür entscheiden können zusammenzuarbeiten. Die finanziellen individuellen Interessen der MediatorInnen sollten in den Pools eine untergeordnete Rolle spielen, da die Vergütung für Honorarsätze von außen reglementiert ist, in innerbetrieblichen Pools eine Freistellung von der Arbeitszeit erfolgt und im ehrenamtlichen Kontext entfällt. Demgegenüber kann die Zeit, die für die Zusammenarbeit bereitgestellt wird, sowie die grundlegende Motivation für die mediative Tätigkeit (z.B. Lernerfahrung, ‚etwas Gutes tun‘, das eigene Profil ausbauen, Kontakte für die eigene freiberufliche Tätigkeit knüpfen, etc.) im Team variieren. Gleichwohl bietet die Co-Mediation individuelle Vorteile für die Co-MediatorInnen. So kann die Verteilung von Aufgaben im Team entlastend auf die einzelnen MediatorInnen in der Sitzung wirken oder das unmittelbare Feedback nach Sitzungsende durch die KollegInnen die Qualität der Arbeit sichern⁴³. Weiterhin kann das Bedürfnis nach Sicherheit in eskalierten Konflikten oder für

⁴⁰ Marandola & Lefebvre, 2017, S. 21.

⁴¹ Pogatschnigg, 2011, S. 32.

⁴² Bernhardt & Winograd, 2016, S. 124; Troja, 2005, S. 161.

⁴³ Troja, 2005, S. 161.

MediatorInnen mit weniger Mediationserfahrungen durch den Einsatz von Co-MediatorInnen besser erfüllt werden als in der Solo-Mediation, da auch der gemeinsame Austausch und Unterstützung untereinander mehr gegeben sind⁴⁴.

Die **Beziehungsgestaltung** stellt eine besondere Herausforderung an Co-MediatorInnen in MediatorInnenpools dar, da sie sich bezüglich der Rollenausgestaltung in einer ambivalenten Situation befinden. Zum einen ist durch den Pool eine geteilte Verantwortung für den Prozess und das Ergebnis der Mediation definiert. Zum anderen arbeiten in den Pools jedoch häufig weniger und mehr erfahrene MediatorInnen zusammen (siehe Kapitel 2.2), was dazu führen kann, dass Rollenbilder oder Erwartungen an die Aufgabenverteilung vorgeprägt sind. In dieser ambivalenten Situation müssen die MediatorInnen gemeinschaftlich die Rollen- und Aufgabenverteilung im Team selbst vornehmen⁴⁵ und damit ausreichend zufrieden sein. In der Literatur wurde diese Ambivalenz noch nicht genauer untersucht, wodurch weder bekannt ist, wie MediatorInnen in Pools ihre Rollen verteilen, noch wie sie mit möglichen Ambivalenzen umgehen.

In der Literatur werden hierfür zwei Modelle zur Verfügung gestellt:

Zum einen gibt es das lead-student oder lead-assistant Modell⁴⁶. Hier können unterschiedliche Aktivitätsgrade der weniger erfahrenen MediatorInnen vereinbart werden: von einer reinen Beobachtungsaufgabe bis hin zur Übernahme von Aufgaben, während der/die erfahrenere Kollege/Kollegin die Verantwortung für den Prozess trägt. Zum anderen wird das Modell der gleichberechtigten Co-Mediation genannt⁴⁷. Hier wird die Verantwortung für den Prozess sowie die Gestaltung der Sitzungen gleichberechtigt übernommen. Dies kann bedeuten, dass sich die MediatorInnen in ihren Sprechanteilen abwechseln, diese zuvor aufteilen oder spontan gemeinsam medieren. Die administrativen Aufgaben werden in diesem Modell auf Grundlage der individuellen Fähigkeiten verteilt oder in gleichen Anteilen abwechselnd oder gemeinschaftlich abgearbeitet.

Weitere Herausforderungen an die Beziehungsgestaltung stellt die projektbezogene Zusammenstellung der MediatorInnenpaare dar, wenn die Teams zuvor noch nicht zusammengearbeitet haben und/oder sich persönlich noch nicht bekannt

⁴⁴ Marandola & Lefebvre, 2017, S. 22.

⁴⁵ Ebd., S. 25 f.

⁴⁶ Epstein & Epstein, 2006, S. 21 f.

⁴⁷ Ebd.; Hanaway, 2012, S. 110 f.

sind. So kann es einfacher zu Miss- und Unverständnissen in der Mediation kommen, wenn die Vorgehensweisen der Kollegin bzw. des Kollegen nicht nachvollziehbar sind und daher (objektiv gerechtfertigt oder nicht) negativ bewertet werden⁴⁸. Dies kann dazu führen, dass MediatorInnen den Eindruck bekommen, „*besser zu sein und eine Leader-Position einnehmen*“⁴⁹. Genauso kann das Gegenteil eintreten, wenn eine/r der MediatorInnen den Eindruck hat, „*es weniger gut zu machen*“⁵⁰ und sich daraufhin zurückzieht. Daneben können der Übergang von der Konkurrenz in die Kooperationsbeziehung im Team (siehe Kapitel 2.1) sowie die Belastung der Beziehung durch die Konfliktsituation der Parteien etwa durch versuchte Vereinnahmung der MediatorInnen zusätzlich belastend auf die Beziehungsgestaltung wirken.

Leider liegt bisher keine Literatur vor, die beschreibt, wie Co-MediatorInnen den Prozess der Bearbeitung und des Ausbalancierens aller drei Anforderungen in ihrer Teamarbeit gestalten.

2.5. Einflussfaktoren auf Teamarbeit in Co-Mediation

Neben der Ausleuchtung der Arbeitsprozesse innerhalb des Teams, die im vorherigen Kapitel durch die Beschreibung einzelner Anforderungen vorbereitet wurde, ist es für eine differenzierte Beschreibung von Teamarbeit in Co-Mediation ebenso wichtig, die äußeren Kontextfaktoren in Betracht zu ziehen. Denn diese beeinflussen, wie das Team die eigenen Prozesse gestaltet, um alle drei Anforderungen zu erfüllen. Die hier gewählte systematische Darstellung des Kontextes der Teamarbeit beruht auf dem „*input-process-outcome Modell*“, das bereits in den 1960er Jahren von McGrath entwickelt wurde⁵¹. Dieses beschreibt ursprünglich drei Ebenen von Kontextfaktoren, die für den Kontext der Co-Mediation hier die äußerste Ebene noch einmal aufspaltet in breitere global-kontextuelle Faktoren und organisationale Faktoren sowie die Beziehungsfaktoren auf der Ebene des Teams und die Charakteristika der individuellen Teammitglieder.

Angewandt auf die Co-Mediation stellen sich die Kontextfaktoren wie folgt dar: Die breiteren **kontextuellen Faktoren** sind der breitere kulturelle und rechtliche Kontext der Zusammenarbeit (wie zum Beispiel die anzuwendenden Gesetzestexte

⁴⁸ Marandola & Lefebvre, 2017, S. 19 f.

⁴⁹ Ebd., S. 19.

⁵⁰ Ebd., S. 20. (Übersetzung der Verfasserin).

⁵¹ Mathieu et al., 2008, S. 412 f.

zur Kindschaftsentführung, aber auch Erwartungshaltungen und Prägungen zum Konfliktverhalten in den jeweiligen regionalen oder internationalen Kontexten). Zusätzlich zu diesem breiten Kontext wirken auch die Fallkonstellation und das Konfliktverhalten der Parteien als übergeordneter kontextueller Faktor auf die Zusammenarbeit. Die **organisationalen Faktoren** wirken auf zwei Weisen auf das Team: Erstens durch die Qualität der Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und ihrem Unternehmen. Diese beeinflusst die Erwartungen und das Verhalten der Einzelnen im Team⁵². Zweitens durch die organisationalen Rahmenbedingungen, durch die das Unternehmen die Zusammenarbeit im Team durch konkrete Unterstützungsmaßnahmen, strukturelle Entscheidungen und Organisationskultur beeinflussen kann⁵³. Dies kann im Falle der MediatorInnenpools durch die Bereitstellung und Ausgestaltung von Reflexionsangeboten oder allgemeinen Maßnahmen zur Qualitätssicherung erfolgen (z.B. Falldokumentationen, interne Fortbildungen oder Kriterien zur Aufnahme in den Pool). Die **Beziehungsfaktoren** im Team mit Erwartungen, Rollen, Normen und Rivalitäten und weiteren Prozessen beeinflussen das Verhalten der einzelnen Teammitglieder bei der Durchführung der Mediation, aber auch in der gemeinsamen Vor- und Nachbereitung der Sitzungen. Die **individuellen Faktoren** wirken durch mediative aber auch andere Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmale und demografische Komponenten auf die Teamarbeit. Für die Mediation sind hier weitere Charakteristika wie Mediationserfahrung, persönlicher Stil oder Ausbildungshintergründe weitere zu berücksichtigende Faktoren.

Damit die Abgrenzung zwischen den beiden vorgestellten Modellen zu den Anforderungen an die Co-MediatorInnen in ihrer Teamarbeit (Kapitel 2.3) und den einflussausübenden Kontextfaktoren in diesem Kapitel deutlich wird, muss auf ihr Verhältnis zueinander geachtet werden. Die Anforderungen an Co-MediatorInnen sind nebeneinander gleichberechtigte Aufgaben, die erbracht werden müssen, um eine erfolgreiche Teamarbeit zu gewährleisten. Demgegenüber beeinflussen Kontextfaktoren die Prozesse und das Verhalten innerhalb der Zusammenarbeit. Dabei kann jede Kontextebene Einfluss auf die verschiedenen Anforderungen nehmen. Die Ebene des Individuums beispielsweise wirkt nicht nur auf die individuelle Bedürfnissicherung, sondern auch auf den Verlauf der Mediationssitzungen als Leistungserbringung und die positive Beziehungsgestaltung.

⁵² Ferris et al., 2009, S. 3.

⁵³ Edding & Schattenhofer, 2020, S. 8.

Eine Analyse der Einflussfaktoren aller vier Kontextebenen auf die Teamarbeit ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu leisten. Zum einen, weil es bisher keine deskriptiven Beschreibungen von einzelnen Teams, ihrer Zusammenarbeit in der Co-Mediation und den jeweiligen Kontextfaktoren gibt, die systematisch ausgewertet werden könnten. Und zum anderen übersteigt die Auswertung des Einflusses der vier Kontextebenen den Umfang dieser Arbeit, weil einzelne Analyseebenen ein vertieftes methodisches Vorgehen benötigen (wie zum Beispiel die Beobachtung der Zusammenarbeit oder die Erhebung der Kompetenzen, Interessen und Hintergründe beider MediatorInnen). Aus diesem praktischen Grund steht die Erhebung von insbesondere organisationalen Kontextfaktoren in einzelnen Co-Mediationen im Vordergrund der Arbeit, während an jenen punktuellen Stellen, wo es methodisch möglich ist, Hypothesen zu den individuellen und Beziehungsfaktoren entwickelt werden.

Aus dem vorgestellten theoretischen Rahmen dieses Oberkapitels werden insbesondere folgende Aspekte für die empirische Untersuchung betrachtet:

- 1) Durch die Charakterisierung der Co-Mediation in MediatorInnenpools als projektbezogene Teamarbeit rückt die Interaktion der MediatorInnen auch außerhalb der Mediationssitzungen in den Mittelpunkt.
- 2) Die Anforderungen eines Arbeitsteams gehen über das erfolgreiche Ergebnis hinaus. Insbesondere die Anforderung der Beziehungsgestaltung ist im Kontext von Pools Herausforderungen unterworfen wie etwa die Ausgestaltung von Rollen innerhalb des Teams. Der Umgang der MediatorInnen mit Ambivalenzen soll daher beschrieben werden.
- 3) Teamarbeit wird durch ihre Kontextfaktoren auf verschiedenen Ebenen beeinflusst. Die Arbeit soll insbesondere organisationale Faktoren näher beschreiben und punktuell Einflusswege aufzeigen.
- 4) Die Beobachtung aus vorheriger Forschung, dass Co-MediatorInnen ihre Zusammenarbeit ausschließlich positiv bewerten, soll anhand der Stichprobe und ExpertInneninterviews qualitativ diskutiert werden.
- 5) Die in der empirischen Literatur nicht systematisch charakterisierten Hindernisse in der Zusammenarbeit sollen durch strukturierte Fallbeschreibungen systematisch erfasst und der Umgang der MediatorInnen mit ihnen beschrieben werden.

3. Methode

Im folgenden Kapitel wird die wissenschaftliche Methode vorgestellt. Die Analyse zum theoretischen Rahmen hatte ergeben, dass empirische und konzeptionelle Lücken in der systematischen Erforschung der Teamarbeit in der Co-Mediation vorliegen. Daher wird ein explorativ-zweistufiges Vorgehen gewählt. Im ersten Schritt werden leitfadengestützte ExpertInneninterviews mit den KoordinatorInnen von Pools geführt, deren methodisches Vorgehen in Kapitel 3.1 beschrieben ist. Im zweiten Schritt werden Interviews mit MediatorInnen durchgeführt (Kapitel 3.2). Allgemeine Limitationen und Auswirkungen, die sich aus den gewählten Erhebungs- und Auswertungsmethoden ergeben, sind in Kapitel 3.3 ausgeführt.

3.1. Explorative ExpertInneninterviews

Um die bisher in der Literatur noch nicht erfassten Kontextfaktoren zu erfassen und Hypothesen zu generieren, wurden explorative Interviews als Erhebungsinstrument gewählt. Der Einsatz von ExpertInnen in der explorativen Forschung ist nach Meuser und Nagel (2002, S. 445) relevant bei zwei Untersuchungsgegenständen: Erstens zur Erfassung von Hintergrundwissen und Augenzeugenberichten, was sich in dieser Forschung auf die organisationalen Kontextfaktoren bezieht. Zweitens zur Illustration und Kommentierung des Untersuchungsgegenstandes, was hier die Hypothesen zur Bewertung der Zusammenarbeit und dem Auftreten von Hindernissen betrifft. Während sich ExpertInneninterviews in der Regel mit einem der beiden Untersuchungsgegenstände beschäftigen⁵⁴, werden in dieser Studie beide Aspekte erfasst.

3.1.1. InterviewpartnerInnen

Als mögliche ExpertInnen wurden die KoordinatorInnen jener fünf Pools angesprochen, die durch die Literatur identifiziert werden konnten. Hier zeigte sich, dass es aufgrund der Aufteilung von Zuständigkeiten innerhalb der Koordination notwendig war, in drei Pools Gespräche mit unterschiedlichen Personen zu führen, um beide Aspekte des ExpertInnenwissens aus dem jeweiligen Pool abzudecken.

⁵⁴ Ebd., S. 448.

Zusätzlich wurden Organisationen angesprochen, deren Einordnung als MediatorInnenpool aus der Literatur- und Webrecherche nicht eindeutig war. Dabei stellten sich die organisationalen Kontexte in zwei Fällen nicht als Pool-Organisationen dar. In zwei weiteren Fällen zeigte sich, dass die Pools sich noch im Aufbau befinden und die definitorischen Prozesse in der Besetzung von Teams noch nicht erfolgen. Gleichwohl waren die InterviewpartnerInnen⁵⁵ als ExpertInnen für den hypothesengenerierenden Teil der Forschung aussagefähig. Ullrich (2006, S. 102) empfiehlt, dass für ExpertInneninterviews unterschiedliche Funktionen und Interessen repräsentiert und so ein breites Spektrum von ExpertInnenwissen einbezogen werden sollte. Daher wurden auch diese Interviews punktuell aufbereitet und ausgewertet.

Tabelle 3: InterviewpartnerInnen ExpertInneninterviews

| Pool | Bereich | Interview⁵⁶ | Funktion IVP |
|-------------|--|-------------------------------|--|
| 1 | Innerbetriebliche Mediation | K1 | Koordination |
| 2 | Innerbetriebliche Mediation | K2 | Ombudsstelle Koordination |
| 3 | Ehrenamtliche Mediation | K3 | Koordination Fallvergabe |
| 4 | Familienmediation | K4 | Assistenz im Koordinationsteam |
| 5 | Ehrenamtliche Mediation | K5 | Vorstand des Trägervereins Fallvergabe |
| Kein Pool | Fallbezogene Co-Mediation Wirtschaftskonflikte | K6 | Mediator des Unternehmens bei Beauftragungen |
| Kein Pool | Familienmediation | K7 | Koordination des Tandem-Programms |

⁵⁵ InterviewpartnerInnen werden nachfolgend mit IVP abgekürzt.

⁵⁶ Die Interviews werden mit Zahlen sowie einem vorangestellten ‚K‘ für KoordinatorIn gekennzeichnet, während die Interviews mit den MediatorInnen den Buchstaben ‚M‘ erhalten.

| | | | |
|----------------|--------------------------|----|--|
| Pool im Aufbau | Mediation im Gemeinwesen | K8 | Koordination des ca. 10-köpfigen Mediator-Innennetzwerks |
| Pool im Aufbau | Mediation im Gemeinwesen | K9 | Koordination des ca. 5-köpfigen Mediator-Innennetzwerks |

3.1.2. Leitfragenbasierte Interviews

Es wurde ein leitfragenbasiertes Vorgehen gewählt, wobei der erste Teil des Fragebogens teilstandardisiert gestaltet wurde, da er sich auf die Erhebung der faktischen Kontextfaktoren bezog. Für den zweiten Teil des Fragebogens, der auf einen Kommentar zur und eine Einordnung der Zusammenarbeit in der Co-Mediation abzielte, wurden offene Fragen formuliert⁵⁷. Der Vorteil der Erfassung der Betriebsinterna durch eine teilstandardisierte Befragung im Gegensatz zu der von Meuser und Nagel empfohlenen schriftlichen Befragung für diesen Gegenstand⁵⁸, lag in der Möglichkeit, gezielt Nachfragen zu jenen Vorgehensweisen zu stellen, die nicht durch interne Vorgaben verschriftlicht sind und im Ermessungsspielraum der Koordination liegen. Auf der anderen Seite konnte durch den persönlichen Kontakt eine Vertrauensbasis geschaffen werden, durch die kritische Erfahrungen mit der Co-Mediation im Pool angesprochen werden konnten. Hierzu zählte insbesondere die zu Beginn vereinbarte Anonymisierung der persönlichen Daten und des Pools.

Der Vorteil des offenen Vorgehens bzgl. der Fragen zu ExpertInnenwissen und Erfahrung für den zweiten Teil des Interviews lag darin, dass der Status der Gegenüber als ExpertInnen ihres Gebiets durch die Offenheit der Fragen gerecht werden konnte⁵⁹. Die Interviews wurden im Zeitraum Dezember 2020 bis Mai 2021 geführt und dauerten zwischen zwanzig und vierzig Minuten.⁶⁰

⁵⁷ Vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 449.

⁵⁸ Ebd.

⁵⁹ Ebd.

⁶⁰ Aufgrund der räumlichen Entfernungen und der anhaltenden Pandemiesituation wurden die Gespräche per (Video-)Telefonie geführt. Die Wahl der Plattform bzw. des Formats orientierte sich an den Präferenzen der IVP.

3.1.3. Datenaufbereitung und Auswertung

Die Aufbereitung der Interviews erfolgte in Form von selektiven Protokollen, wobei Interviews mit ExpertInnen eines Pools in einem Protokoll zusammengefasst wurden⁶¹. Die Erstellung der selektiven Protokolle selbst und die Entscheidung für bzw. gegen die Verschriftlichung einzelner Aspekte nimmt einige Schritte in der Auswertung vorweg⁶². Somit sind Datenaufbereitung und Auswertung der ExpertInneninterviews eng miteinander verzahnt. Die Frage, inwiefern und welche Passagen der Interviews wörtlich zu transkribieren oder wo stichpunktartige Zusammenfassungen ausreichend sind, orientierte sich am Analyserahmen der beiden Interviewteile. Während die Analyse des Betriebswissens durch theoretisch-analytische Kategorien (hier: der Ablaufschritte eines Mediationsprojektes im Pool in chronologischer Reihenfolge) aus dem Fragebogen erfolgt⁶³, reichen hier stichpunktartige Zusammenfassung zu den einzelnen Leitfragen aus. Demgegenüber muss bei der Erforschung des Kontextwissens und der hypothesengenerierenden Einschätzungen der IVP beachtet werden, dass die ExpertInnen Teil eines sozialen (betrieblichen) Systems sind, das sie mitgestalten und beeinflussen. Aus diesem Grund sind die Ausführungen der IVP an diesen Stellen auf ihre individuelle Beobachtungsposition bezogen⁶⁴. Daher erforderte die Protokollierung des zweiten Teils der Interviews die wörtliche Transkription relevanter Textstellen.

Die Auswertung der beiden Interviewteile Betriebs- und Kontextwissen sind aufgrund ihrer unterschiedlichen Bezugsrahmen analytisch voneinander zu trennende Ebenen⁶⁵, die unterschiedliche Auswertungsstrategien erfordern. Für den ersten Teil der Betriebsinterna wurde das Vorgehen nach Ullrich⁶⁶ gewählt, in dem der Vergleich der verdichteten Überschriften im Zentrum der Analyse steht. Der zweite Teil der Interviews wurde anhand der Reihenfolge in Meuser und Nagel⁶⁷ ausgewertet, in welchem die Paraphrase der entwickelten Hypothesen in der Auswertung im Mittelpunkt steht.

⁶¹ Dabei wurden die einzelnen Aussagen den jeweiligen IVP zugeordnet.

⁶² Vgl. Ullrich, 2006, S. 104.

⁶³ Meuser & Nagel, 2002, S. 454 f.

⁶⁴ Ebd.

⁶⁵ Ullrich, 2006, S. 102.

⁶⁶ Ebd., S. 105.

⁶⁷ Meuser & Nagel, 2002, S. 452 f.

3.2. Qualitative Interviews mit MediatorInnen

Für die Wahl des Erhebungsinstrumentes waren zwei Ziele wichtig: Erstens müssen im Sinne des hypothesengenerierenden, explorativen Anliegens der Untersuchung die Co-Mediationen umfangreich erfasst werden, um die Identifikation von zusätzlichen Kategorien zu ermöglichen. Zweitens, um zu verhindern, dass relevante Kontextfaktoren und Informationen zur Beziehungsgestaltung außen vor bleiben, ist eine angemessene Zahl an Beobachtungen notwendig. So muss die Varianz in der Stichprobe insoweit erhöht werden, dass keine signifikanten Beobachtungen übersehen bleiben. Zum Erreichen dieser Ziele wurden Interviews mit Co-MediatorInnen aus MediatorInnenpools gewählt. Dabei kann dieses Erhebungsverfahren sowohl ein Verstehen der Kontextfaktoren und ihrer zeitlichen Abfolge ermöglichen⁶⁸ als auch unter dem Gesichtspunkt der Varianz eine angemessene Stichprobengröße im Umfang einer Masterarbeit gewährleisten.

3.2.1. InterviewpartnerInnen

Für die Auswahl der IVP wurde ein deduktives Verfahren der Stichprobenziehung angewandt, d.h. ein Vorgehen gewählt, das auf Vorwissen und Kriterien basierter Selektivität beruht⁶⁹. Das erste Kriterium ergab sich dabei aus dem Forschungsgegenstand: Da die IVP die Interaktionen einer Zusammenarbeit in der Co-Mediation möglichst vollständig chronologisch beschreiben sollten, durften die jeweiligen Fälle nicht weit in der Vergangenheit liegen, um eine detaillierte Erinnerung sicherzustellen. Daher wurden nur IVP berücksichtigt, die eine Co-Mediation im Jahr 2020 oder 2021 durchgeführt haben. Die zweite Überlegung basierte auf der Bestrebung, eine in den relevanten Merkmalen (Poolzugehörigkeit, Geschlecht, Alter, Mediationserfahrung und beruflicher Hintergrund) heterogene Stichprobe zusammenzustellen. Dabei sollte durch die Maximierung der Varianz in diesen Merkmalen sichergestellt werden, dass möglichst alle aus den Rahmenbedingungen resultierenden Phänomene des Forschungsgegenstandes erfasst werden und auch bei der Befragung weiterer IVP keine weiteren Bereiche hinzukommen würden⁷⁰.

⁶⁸ Helfferich, 2011, S. 21.; Mayer, 2012, S. 180.

⁶⁹ Fürst, Jecker & Schönhagen, 2016, S. 214 f.

⁷⁰ Mayring, 2015, S. 23.

Die Ansprache der MediatorInnen erfolgte über die KoordinatorInnen der Pools, indem die Einladung zum Interview über einen Emailverteiler an alle MediatorInnen geschickt wurde. Dieses Vorgehen sollte explizit vorbeugen, dass die KoordinatorInnen selektiv nur bestimmte Personen ansprechen. Die KoordinatorInnen wurden nicht informiert, wer aus dem Pool ein Interview führte. Aus allen Rückmeldungen wurden nach den oben benannten Kriterien zehn MediatorInnen interviewt.

Tabelle 4: InterviewpartnerInnen MediatorInnen

| Anonymisierter Name | Nr.⁷¹ | Pool | Mediierte Fälle | Geschlecht | Alter (ca.) | Abschluss Med.-Ausbildung |
|----------------------------|-------------------------|-------------|------------------------|-------------------|--------------------|----------------------------------|
| David | M1 | 1 | 1 | m | < 35 | 2020 |
| Saskia | M2 | 1 | 2 | w | < 35 | 2021 |
| Katja | M3 | 1 | 5 | w | ca. 40 | 2019 |
| Oliver | M4 | 1 | 5 | m | > 50 | 2015 |
| Hannah | M5 | 2 | 5 | w | < 35 | 2017 |
| Holger | M6 | 2 | 10 | m | ca. 50 | 2005/2006 |
| Maria | M7 | 2 | 10 | w | > 50 | 2010/2011 |
| Martin | M8 | 2 | 15 | m | ca. 50 | 2008 |
| Marcel | M9 | 3 | 5 | m | > 50 | 2018 |
| Paul | M10 | 3 | > 20 | m | > 50 | 2011/2012 |

Tabelle 4 listet die IVP mit anonymisiertem Namen, Zugehörigkeit zum Pool und demografischen Merkmalen. Daraus wird ersichtlich, dass die für die Varianzmaximierung angestrebte Diversität unter den IVP bezüglich der mediierten Fälle, des Geschlechts und Alter erreicht werden konnte. Auch im Hinblick auf die

⁷¹ Der Nummer der jeweiligen Interviewprotokolle ist ein ‚M‘ für MediatorIn vorangestellt.

Grundberufe der IVP wurde eine Diversität aus psychosozialen, juristischen, sozialwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Hintergründen erreicht.⁷² Die Stichprobe zeigte eine Homogenität bzgl. Muttersprache und Herkunft (deutsch, ohne Migrationshintergrund) sowie des höchsten Bildungsabschlusses (Hochschulstudium). Aus den Gesprächen mit den KoordinatorInnen ist anzunehmen, dass beide Charakteristika die Zusammensetzung der Gesamtpools widerspiegeln (vgl. K1).

3.2.2. Teilstandardisierte Interviews

Mit den ausgewählten MediatorInnen wurden teilstandardisierte Interviews durchgeführt⁷³. Ziel der Nutzung eines leitfragenbasierten Fragebogens war es, zugleich offene Antworten zu initiieren, um die Identifikation der Kontextbedingungen und neuen Kategorien zu ermöglichen, und die Interviews auf die im theoretischen Rahmen und den ExpertInneninterviews identifizierten Phänomenen und Fragestellungen zu fokussieren und zu strukturieren. Dabei wurde der Leitfaden nach den Qualitätsanforderungen nach Helfferich⁷⁴ ausgearbeitet und in drei inhaltliche Einheiten zerlegt. Zunächst wurde den IVP einleitend der Rahmen des Forschungsvorhabens, die Anonymität und ein Verständnis der Zusammenarbeit in der Co-Mediation erläutert, das auch die Zusammenarbeit außerhalb der Mediationsitzungen miteinbezog. Im ersten Teil des Fragebogens wurden die IVP gebeten, von ihrer zuletzt durchgeführten Co-Mediation zu berichten. Die offene Frage hatte ein stark narratives Element, da die IVP eingeladen waren, möglichst vollständig und ohne Unterbrechungen zu berichten. Gleichwohl war die Erzählrichtung durch die genannte Definition der Zusammenarbeit und die Bitte, möglichst chronologisch zu berichten, eingeschränkt im Sinne einer teilstandardisierten Frage. Aus dem theoretischen Rahmen und den Ergebnissen der ExpertInneninterviews wurden eine Reihe punktueller Nachfragen zu den Fallbeschreibungen angeschlossen. Im zweiten Teil des Interviews wurden Erfahrungen der Co-MediatorInnen abgefragt, die über den geschilderten Fall hinausgehen, um den weitergehenden Erfahrungsschatz der MediatorInnen zu erfassen und in Zusammenhang

⁷² Um Rückschlüsse vom Grundberuf auf die IVP zu vermeiden, werden diese nicht den einzelnen IVP zugeordnet. Auf Grund der Diversität der Grundberufe (und die nicht vollständige Kenntnis der IVP zu den beruflichen Hintergründen ihrer Co-MediatorInnen) entfällt im Folgenden die Auswertung im Hinblick auf die vertretenen professionellen Hintergründe im Co-MediatorInnenteam.

⁷³ Helfferich, 2011, S. 36.

⁷⁴ Ebd., S. 180.

mit der Fallbeschreibung betrachten zu können. Der dritte Teil des Interviews fokussierte gezielt den Kontextfaktor der organisationalen Rahmenbedingungen der MediatorInnenpools. Hier wurde eine Fünf-Punkte-Skalenfrage zur Bewertung einzelner unterstützender Maßnahmen gestellt, um für einen kontrastierenden Vergleich auch quantitative Bewertungen zu ermöglichen. Gleichwohl lag der Fokus beim geringen Umfang der Stichprobe auf der Erfassung der unterliegenden Begründungen für oder gegen einzelne Maßnahmen.

3.2.3. Durchführung der Interviews

Die zehn Interviews wurden im Mai 2021 per Videotelefonie durchgeführt und dauerten zwischen 50 und 70 Minuten. Um einen vertrauensvollen Rahmen für die persönlichen Interviews aufzubauen, war es den IVP freigestellt, ob sie das persönliche bzw. professionelle ‚Du‘ oder das förmlichere ‚Sie‘ in der Ansprache nutzen wollten, deren Verwendung auch durch die Organisationskulturen in den einzelnen Pools verschieden geprägt ist. Mit den IVP wurden erste Hypothesen oder Beobachtungen aus den vorherigen Interviews geteilt, um die subjektive Gültigkeit der Hypothesen in ersten Ansätzen kommunikativ validieren zu können^{75, 76}.

3.2.4. Datenaufbereitung und Auswertung

Nach Erhebung der Daten wurden die Interviewaufnahmen über ihre gesamte Länge – also vollständig – transkribiert, wobei als Transkriptionsregelwerk das System nach Kuckartz⁷⁷ verwendet wurde, das auf einer Übertragung ins einfache Schriftdeutsch beruht. Alle Namen oder auf Personen rückführbare Angaben (z.B. Ortsangaben) wurden gestrichen oder anonymisiert.

Die Auswertung des Interviewmaterials erfolgt durch die computerunterstützte qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2010) mit Hilfe des Auswertungsprogramms MAXQDA. Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein Verfahren, das im zu analysierenden Text durch die Verwendung eines Kategoriensystems einzelnen Passagen Bedeutungen zuordnet, wobei dieses Vorgehen interpretativ erfolgt. Das

⁷⁵ Mayen, Löblich & Pfaff-Rüdiger, 2011, S. 24.

⁷⁶ Aufgrund von technischen Problemen liegen einige Aufnahmen in Bild und Ton vor, während bei anderen nur die Audiospur aufgezeichnet werden konnte.

⁷⁷ Kuckartz, 2007, S. 27., in Kuckartz, 2010, S. 44.

heißt, dass die Forscherin eigene Bedeutungsverständnisse nutzt, die nicht zwangsläufig im Text expliziert sind. Gleichwohl muss das Verfahren systematisch und regelgeleitet erfolgen, um das subjektive Vorgehen zu explizieren⁷⁸. Die qualitativ zusammenfassende Inhaltsanalyse, die Kuckartz (2007, in Kuckartz, 2010) beschreibt, erlaubt ein deduktiv-induktives Vorgehen. Das heißt, dass einzelne Kategorien sowohl aus der Theorie oder dem Fragebogen abgeleitet als auch aus dem Text durch ein strukturiertes Verfahren heraus generiert werden können. Dies erlaubt, dass in der Analyse dieser Arbeit insbesondere auch induktiv Unterkategorien zu deduktiv hergeleiteten Oberkategorien gebildet werden konnten⁷⁹. Im Kodierungsvorgang wurden zunächst verschiedene Faktencodes für die Systematisierung und den Vergleich der einzelnen Mediationsfälle und das Vorgehen in der Zusammenarbeit genutzt⁸⁰. Auf dieser Basis wurden Fallprofile erstellt, deren Vorteil darin besteht, dass ein Überblick über das Material gegeben werden konnte und sie es ermöglichten, die im nächsten Schritt erklärte thematische inhaltsanalytische Kodierung einzelner Variablen mit der Gesamtheit des jeweiligen Falls in Beziehung zu setzen⁸¹.

In diesem Sinne wurde im zweiten Schritt für das restliche Material die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz⁸² angewandt, die auf einem modifizierten System nach Mayring (2003) beruht. Hier wurden zunächst deduktiv Codes auf Grundlage des Leitfadens, des theoretischen Rahmens und der KoordinatorInneninterviews hergeleitet und durch interpretative Textarbeit zugeordnet. Im dritten Schritt wurden induktiv neue Ober- und Unterkategorien nach einem mehrstufigen Verfahren generiert⁸³.

3.3. Limitationen der Methode

Der vorliegende zweistufige Untersuchungsplan mit qualitativen Interviews hat diverse Limitationen. Für **beide Erhebungsinstrumente**, explorative ExpertInnen- und MediatorInneninterviews, kann der Faktor der Erwünschtheit zu Verzerrungen in den Antworten führen. So kann die organisationale Zugehörigkeit und Loyalität

⁷⁸ Schreier, 2014, S. 3.

⁷⁹ Vgl. Schreier, 2014, S. 6.

⁸⁰ Vgl. Kuckartz, 2010, S. 59 f.

⁸¹ Schreier, 2014, S. 7.

⁸² Kuckartz, 2010, S. 92 f.

⁸³ Ebd., S. 93 f.

dazu führen, dass weniger kritisch berichtet wird, sollten die IVP hierdurch einen Reputationsverlust für den Pool fürchten.

Zusätzlich kann es beim Interview der MediatorInnen zu Effekten der sozialen Erwünschtheit kommen, wenn keine negativen Wahrnehmungen der Co-MediatorInnen geteilt werden möchten. Diesem Phänomen wurde durch die vorab geklärte Anonymisierung der Interviews sowie der Zusage, dass die persönlichen Einschätzungen der KoordinatorInnen in der Auswertung nicht zugeordnet werden, versucht Rechnung zu tragen. In beiden Erhebungen wurde mit der Technik der Normalisierung gearbeitet, um mögliche als sozial unerwünscht eingeschätzte Urteile oder Verhaltensweisen von Seiten der Interviewerin direkt anzusprechen und als ein allgemeines Phänomen einzuordnen. Daneben sollte dem subjektiven Charakter der Auswertungsmethoden beider Interviews Rechnung getragen werden, indem das Vorgehen auf Grundlage der in der Literatur explizierten Abläufe nachvollziehbar dargelegt wird. Eine dritte Limitation, deren Einfluss sich im Rahmen dieser Arbeit nicht näher nachvollziehen lässt, ist die mögliche Beeinflussung der Antworten der IVP durch die wahrgenommene Persönlichkeit der Interviewerin durch die IVP. Hier könnten Alter und Geschlecht einen Einfluss auf sozial erwünschte Antworten sowie Nähe und Distanz im Kontakt nehmen (z.B. Offenheit, kritische Aspekte der Zusammenarbeit zu benennen).

Für die **Befragung der MediatorInnen** ergeben sich folgende Limitationen: Erstens können die Interaktionen in der Co-Mediation im Rahmen von qualitativen Interviews nicht beobachtet, sondern nur das Narrativ über die Interaktion beschrieben werden⁸⁴. Dies stellt einerseits ein Problem dar, wenn sich die MediatorInnen nicht mehr genau, sondern nur selektiv, erinnern. Andererseits können die unmittelbaren und teils in ihrem Detailgrad nicht reproduzierbaren Informationen der Interaktionen (inklusive nonverbaler Sprache) nicht wörtlich beschrieben werden⁸⁵. Zwei Punkte sind im Hinblick auf diese legitime Kritik wichtig: Die Schlussfolgerung zum Umgang mit diesem Problem wäre der Einsatz von Beobachtungsstudien, wie sie bereits an anderen Stellen für die Mediation durchgeführt wurden⁸⁶. Unter Berücksichtigung verschiedener Argumente (Umfang einer Masterarbeit, der Eingriff in die Interaktionen der beiden MediatorInnen durch die Beobachtung sowie das Ziel der Varianzmaximierung in der explorativen Studie) stellen sich Interviews als die einzig durchführbare Lösung dar. Nichtsdestotrotz wird

⁸⁴ Mayer, 2012, S. 180.

⁸⁵ Garcia, 2019, S. 11.

⁸⁶ Vgl. Garcia, 2019.

durch die Trennung der chronologischen Erzählung und den Nachfragen zu allen relevanten Phasen der Zusammenarbeit der Versuch unternommen, die Zusammenarbeit in Co-Mediationsfällen möglichst umfassend aufzuzeichnen.

Eine weitere Limitation ist, dass nur ein/e der beiden Co-MediatorInnen eines Teams am Interview teilnahm. Hierdurch, so könnte man argumentieren, entsteht kein komplettes Bild aus beiden Sichtweisen auf die Teamarbeit. Diese Limitation bezieht sich insbesondere auf die Frage, ob MediatorInnen die Zusammenarbeit adäquat darstellen. Eine Befragung von beiden MediatorInnen hat damit einen Vorteil. Gleichwohl geht damit ein Nachteil einher. Es ist denkbar, dass die MediatorInnen weniger frei zur Zusammenarbeit sprechen und die KollegInnen, die für die Interviewerin nun bekannt sind, nicht schlecht darstellen möchten.

Eine grundsätzliche Limitation ist die durch den Rahmen einer Masterarbeit begrenzte Stichprobengröße von zehn MediatorInnen, die keinesfalls repräsentativ für die drei MediatorInnenpools bzw. alle MediatorInnenpools in Deutschland sein kann. Diese Limitation kann für diese Forschung zunächst vernachlässigt werden, da sie als explorative Studie zunächst Zusammenhänge im Phänomenbereich beschreiben möchte und aus diesen Hypothesen generieren soll, die in späteren Arbeiten weiter diskutiert werden sollen. Um voreilig Hypothesen dieser Arbeit nicht als bestätigtes Wissen misszuverstehen, werden jene Hypothesen und Beobachtungen, für die die kleine Stichprobengröße besonders problematisch sind, in Kapitel 5.2 daher explizit benannt.

4. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden zunächst die Ergebnisse der explorativen ExpertInneninterviews mit den KoordinatorInnen der Pools (4.1) und anschließend der Interviews mit den MediatorInnen dargestellt (4.2).

4.1. ExpertInneninterviews

Die Gliederung der Ergebnisse in diesem Kapitel orientiert sich am Aufbau der Interviews: Die ersten drei Unterkapitel (4.1.1–4.1.3) stellen verschiedene Aspekte der organisationalen Kontextfaktoren vor, die als Faktenwissen abgefragt wurden. Kapitel 4.1.4 greift das ExpertInnenwissen aus dem zweiten Interviewteil auf und entwickelt Hypothesen zum Erfolg der Zusammenarbeit in der Co-Mediation.

4.1.1. Vorgehensweisen und Standards der Qualitätssicherung

In ihren Abläufen und Prozessen unterscheiden sich die Pools an verschiedenen Stellen, die im Folgenden beispielhaft chronologisch aufgezählt werden.

Die **Aufnahme der MediatorInnen in die Pools** setzt überall den Abschluss einer Mediationsausbildung voraus, die im ehrenamtlichen Bereich nicht zwangsläufig den Kriterien der Zertifizierungsordnung entsprechen muss (K3; K5). Während in vier Pools die Ausbildung durch die MediatorInnen eigenständig organisiert und finanziert wird, bietet ein Pool die Ausbildungen intern an (K1). Ein Pool setzt die Teilnahme an einer Aufbauausbildung voraus, die durch den Pool durchgeführt wird (K4). Nach der Fallaufnahme und dem Erstkontakt mit den Parteien nutzen die zuständigen KoordinatorInnen für die **Fallvergabe** zwei unterschiedliche Wege der Identifikation der MediatorInnen: Entweder sprechen sie die in Frage kommenden MediatorInnen direkt an (K1; K4) oder sie versenden eine anonymisierte Fallausschreibung, auf die sich interessierte MediatorInnen bewerben können, indem sie ihre Verfügbarkeit signalisieren (K2; K3; K5). Auch wenn der Prozess für die Identifikation der jeweils geeigneten MediatorInnen sich unterscheidet, so gleichen sich doch die **Kriterien für die Auswahl** der passenden MediatorInnen: Es werden immer gemischt-geschlechtliche Paarungen zumindest bevorzugt (K1; K2; K3) bzw. ausschließlich (K4) zusammengestellt. Daneben sollten möglichst mediationserfahrene mit weniger erfahreneren MediatorInnen zusammenarbeiten (Bemühung: K1; K2; K4; striktes Kriterium: K3). Bei der Frage der **mehrmaligen Zusammenarbeit** in der gleichen Konstellation streben Pool 1, 2 und 4

(soweit möglich) eine Mischung an, sodass MediatorInnen immer wieder in neuen Konstellationen arbeiten, aber auch feste PartnerInnen haben. In Pool 4 findet so in ca. 50 % der Fälle eine wiederholte Zusammenarbeit statt (K4). Pool 3 schließt die mehrmalige Zusammenarbeit aufgrund der Zielsetzung des Vereins, weniger erfahrenen MediatorInnen durch ehrenamtliche Mediation den Praxiseinstieg zu erleichtern, aus, um möglichst vielen Poolmitgliedern eine erste Mediation zu ermöglichen. Allerdings wird die Einführung der mehrmaligen Zusammenarbeit für anspruchsvolle Fälle und Gruppenmediationen diskutiert (K3) (Stand 21.04.2021). Die **Vorbereitung** auf die konkrete Mediation wird in allen Pools von der Koordination nur dahingehend begleitet, dass die zuvor aufgenommenen Informationen bei der Fallannahme geteilt werden (K1–K5). Zusätzlich liegt in Pool 5 ein Dokument vor, das den MediatorInnen einen thematischen Gesprächsleitfaden mit Fragen für die Vorbereitung der Zusammenarbeit vor der ersten Sitzung erleichtern soll. Es finden sich in keinem Pool strikte Vorgaben mit Blick auf die Ausgestaltung der Zusammenarbeit der Co-MediatorInnen. Eine IVP begründet dies damit, dass die MediatorInnen selbst ein Bewusstsein für die Relevanz einer gemeinsamen Vor- und Nachbereitung und die Nutzung der Supervision entwickelt hätten und somit keine strikten Vorgaben benötigten (K1). Die Abgabe von Falldokumentationsbögen ist in keinem Pool verpflichtend und die Abfrage von Punkten zur Zusammenarbeit nur untergeordnet geregelt. Daher konnten die IVP keine Auskunft zu Vorgehensweisen und Besonderheiten in der Zusammenarbeit berichten.

4.1.2. Unterstützende Maßnahmen für die Co-MediatorInnen

Zur Unterstützung der Zusammenarbeit werden folgende Beratungsformate in den Pools angeboten:

Tabelle 5: Interne Beratungsangebote

| Pool | Angebote |
|-------------|---|
| 1 | Einzel-supervision auf Nachfrage, Intervisionsgruppen |
| 2 | Feste Intervisionsgruppen |
| 3 | Regelmäßige Gruppensupervision |
| 4 | Einzel- oder Gruppensupervision auf Nachfrage |
| 5 | Regelmäßige Kollegiale Beratung, Gruppensupervision auf Nachfrage |

Die Empfehlung zur Nutzung der durch den Pool angebotenen Formate der Super- bzw. Intervision betonten alle IVP. Allerdings konnten die tatsächlichen Nutzungsgrade im Gesamtpool nicht erhoben werden. Als Motivation für die Teilnahme an Einzelsupervisionen nennen die KoordinatorInnen in erster Linie die Zertifizierungsordnung (K1; K2). Die Reflexion der Zusammenarbeit in der Supervision wird aus Sicht der IVP von den MediatorInnen nicht gewünscht (K3), zumindest aber wenig thematisiert (K1). Vermuteter Hintergrund seien zum einen die Sorge, dass die Thematisierung von kritischen Punkten der Zusammenarbeit bei Fallsupervisionen in der Gruppe ein Gefühl der Entblößung oder Scham verursache, wenn Situationen des Misserfolgs oder der persönlichen Entwicklung des Teams aufgegriffen würden (vgl. K8). Über diese Problematik des sich Öffnens in der Gruppe, wird zum anderen – unabhängig vom Supervisionsformat – eine Zurückhaltung der weniger erfahreneren MediatorInnen vermutet, etwas Kritisches aus der Zusammenarbeit mit ihren erfahrenen MediatorInnen zu teilen (K3).

4.1.3. Koordinative Rollen und Steuerung

Für die Steuerung der Pools insgesamt stellt sich neben der Frage, welche (Unterstützungs- und Weiterbildungs-) Angebote innerhalb des Pools organisiert werden, inwiefern die Koordination den Pool zentral steuert bzw. ob sich die MediatorInnen selbst organisieren. Die Anzahl der Ansprechpersonen variiert zwischen Einzelpersonen (K1; K2) und Koordinationsteams von drei bis fünf Personen mit verteilten Aufgaben (K4; K5) bis zu Arbeitsgruppen, die die einzelnen Aufgaben im Team bewältigen (K5). Ausgehend von diesen beiden Fragen lassen sich die Pools anhand zweier Achsen nach ihren unterschiedlichen Steuerungsmodellen abbilden. Dies ist in Abbildung 1 dargestellt.

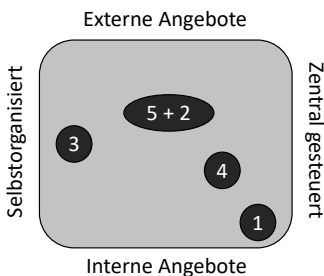


Abbildung 1: Steuerungsmodelle der Pools

Dabei bezieht sich die Achse Selbstorganisiert–Zentral gesteuert auf die Zuteilung von MediatorInnen zu einem Fall (Ankündigung über E-Mailverteiler und Bewerbung der MediatorInnen bzw. direkte Ansprache von MediatorInnen). Die Frage des internen bzw. externen Angebots bezieht sich auf die Mediationsausbildung, Weiterbildungen und Supervision.

4.1.4. Erfolgsquote der Zusammenarbeit in der Co-Mediation

Durch das Fehlen von verbindlichen Falldokumentationen ergibt sich nicht nur eine Lücke in Bezug auf die Beurteilung der Nutzung von Supervisionsformaten und Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit, sondern auch für die Erhebung einer Erfolgsquote der Co-Mediation (Zufriedenheit bzw. Beurteilung durch die MediatorInnen). Da es keinen formalen Weg der Rückmeldung des Erfolgs oder Misserfolgs der Teamarbeit gibt, nutzen die MediatorInnen hierfür informelle Wege (K1; K2; K3), wobei diese von den jeweiligen organisationalen Strukturen geleitet sind. Während in Pool 1 und 2 Rückmeldungen persönlich an die Koordination erfolgen, wird Feedback in Pool 3 mit verteilten Rollenfunktionen in informellen Kleingruppentreffen geäußert (K3A). Die Richtung der Rückmeldungen ist dabei in allen vier Pools identisch. Eine hohe Zahl der Rückmeldungen drückt eine Dankbarkeit für die Zusammenarbeit in der Co-Mediation aus und bewertet diese positiv (K1–K4). Als Motivation für die Feedback-Äußerung wird bei positiven Rückmeldungen der Wunsch gesehen, zukünftig wieder in der jeweiligen Co-Paarung zusammenarbeiten zu dürfen (K1; K3A). Negative Rückmeldungen zur Zusammenarbeit nach abgeschlossenem Fall beschränken sich in allen Pools auf Einzelfälle. Bei den Schilderungen der wenigen Ausnahmen wurde deutlich, dass die MediatorInnen im Nachhinein keine gemeinsamen Supervisionsangebote in Anspruch nehmen möchten, auch wenn dies explizit angeboten wurde (K2; K3A).

Ob die Zahl der wenigen berichteten negativen Erfahrungen in der Zusammenarbeit das tatsächliche Aufkommen von Hindernissen widerspiegelt, bleibt für die IVP aus verschiedenen Gründen offen. So vermuten die IVP, dass sich MediatorInnen aufgrund der Befürchtung zurückhalten, später keinen Fall mehr zu erhalten (K2). Daneben könnte das Selbstbild ein Grund für die niedrige Zahl kritischer Rückmeldungen darstellen:

„Wir sind ja Mediatoren, wir machen ja keine Anderen schlecht.“ (K3)

Auf der anderen Seite bewerten die IVP die durch die Mediationsausbildung erlangten Kompetenzen MediatorInnen hoch und ursächlich für die geringe Zahl negativer Rückmeldungen, wie hier erläutert:

„Ich denke, der ‚social desirability effect‘ ist schon vorhanden, allerdings ist er prozentual nicht so groß. [...] Allein dass man als Mediator auch verträglich sein möchte, gibt es natürlich, aber es gehört zu den Kompetenzen des Mediators in den Momenten, in denen es nicht funktioniert auch ganz klar zu sagen, das funktioniert nicht. Und das auch zu kommunizieren.“ (K4)

Die Erklärungsansätze und Folgerungen für die Repräsentativität der informell berichteten Erfolge in der Zusammenarbeit auf den Gesamtpool sind in Tabelle 6 zusammengefasst.

Tabelle 6: Erklärungsansätze zu positiven Rückmeldungen

| | Erklärungsansatz |
|---|--|
| 1 | Durch den informellen Charakter der Rückmeldungen zur Zusammenarbeit werden nur Extremfälle (in beide Richtungen) erfasst. Das Bild ist daher wenig differenziert und aussagekräftig. |
| 2 | Die Rückmeldungen an die Koordination entsprechen dem tatsächlichen Erfolg der Zusammenarbeit. Die hohe Erfolgsquote kann durch die in der Mediationsausbildung erlangten Kompetenzen für die Teamarbeit begründet werden. |
| 3 | Die Anzahl der negativen Erfahrungen ist bei den Rückmeldungen unterrepräsentiert. Ursächlich hierfür kann die Sorge sein, zukünftig keinen Fall zu bekommen oder sich durch Kritik nicht entsprechend dem Selbstbild des/der MediatorIn zu verhalten. |

Neben der Rückmeldung nach Abschluss des Falls wäre es denkbar, dass MediatorInnen bereits im Verlauf der Mediation Signale an die Koordination senden bzw. die Zusammenarbeit aus verschiedenen Gründen ablehnen. Kritische Momente hierfür könnten die Treffen zu Beginn der Mediation sein, insbesondere das Kennenlernen und die Vorbereitung des Verfahrens. Hierzu berichten die Pools 1, 4 und 5 keinen Fall negativer Rückmeldungen. Die IVP aus Pool 2 und 3 nennen

jeweils einen Fall, in dem während der Vorbereitung der Mediation inhaltliche Differenzen auftraten, die zu der Entscheidung führten nicht zusammenzuarbeiten. Eine der IVP schlussfolgerte daher, dass bei der Fallvergabe auf die Ausbildungshintergründe der MediatorInnen zu achten sei und möglichst MediatorInnen mit ähnlichen Ausbildungsinhalten und Mediationsverständnissen zusammengestellt werden sollten, um inhaltliche Differenzen zu vermeiden (K2). Der Entschluss, einen Fall nach dem Kennenlernen des/der Co-MediatorInnen nicht durchzuführen, war den IVP nicht bekannt (K1–K4). Für die wenigen Fälle des Abbruchs der Zusammenarbeit bringen die IVP verschiedene Erklärungen an. Abermals werden die erlangten Kompetenzen als MediatorInnen genannt. Konflikte in Teams könnten erfolgreich gelöst werden und die Poolmitglieder sich flexibel auf neue KollegInnen einstellen (K2; K4; K5). Gleichzeitig werden Bedenken genannt, ob es nicht Konstellationen gäbe, in denen die Zusammenarbeit nicht präferiert, jedoch aus anderen Gründen trotzdem durchgeführt wird. So wäre es denkbar, dass weniger erfahrene MediatorInnen noch keine Vorstellung hätten, was sie für eine Zusammenarbeit benötigten und aus Sorge, in Zukunft schwieriger Fälle zu akquirieren, den Fall nicht abgeben möchten (K1–K4).

Tabelle 7: Erklärungsansätze zur niedrigen Abbruchquote

| | Erklärungsansatz |
|---|--|
| 1 | MediatorInnen können aufgrund ihrer Kompetenzen als KonfliktexpertInnen – mit wenigen Ausnahmen bei unterschiedlichen Ausbildungshintergründen – in jeder Paarung zusammenarbeiten und lösen Konflikte einfacher als andere. |
| 2 | Die Anzahl der berichteten Einzelfälle, in denen Co-MediatorInnen nicht zusammenarbeiten möchten, spiegelt nicht die tatsächliche Anzahl der Fälle des präferierten Nichtzusammenarbeitens wider. Der Wunsch, eine Mediation durchzuführen, oder Unsicherheit, was man selbst vom Gegenüber erwarten darf, führt dazu, dass die Mediationen trotz Bedenken nicht zurückgegeben werden. |

4.2. Interviews mit MediatorInnen

Die Auswertung der qualitativen Interviews teilt sich in drei Oberkapitel. Zunächst werten die Kapitel 4.2.1–4.2.4 die Vorgehensweisen in der Zusammenarbeit aus

und entwickeln Hypothesen, warum sich diese in den einzelnen Fällen unterscheiden. Der zweite inhaltliche Schwerpunkt liegt auf der Auswertung von begünstigenden Faktoren (4.2.6) und den Umgang mit Hindernissen der Zusammenarbeit (4.2.5). Im dritten Abschnitt werden die Bewertungen der MediatorInnen zur Zusammenarbeit (4.2.7) und zu organisationalen Rahmenbedingungen vorgestellt (4.2.8/4.2.9).

4.2.1. Co-Mediation als Aushandlungsprozess

Im ersten Teil der Interviews wurde mit den IVP ein Fall identifiziert und chronologisch nachvollzogen, der möglichst vor Kurzem abgeschlossen wurde.⁸⁷ Die Rahmenbedingungen der Mediationen und der Zusammenarbeit waren bei den geschilderten Fällen vielfältig. Dies ist auch darin begründet, dass den MediatorInnen keine festen Vorgaben für die Ausgestaltung ihrer Zusammenarbeit gemacht werden. Eine offene Frage war daher, wie sie die Moderation konkret gestalten. Daher wurden im ersten Schritt zunächst die elf Fallbeschreibungen nach Themen und Arbeitsschritten ausgewertet. Im Ergebnis wurden bei einem Verfahren ohne Einzel- oder Vorgespräche bis zu 35 verschiedene Aushandlungs- und Austauschprozesse formuliert, die Co-MediatorInnen über die Zusammenarbeit miteinander bearbeiteten. Von den benannten 35 Aspekten bezogen sich 21 auf Entscheidungs- und Aushandlungssituationen, die sich im gesamten Prozess von der Frage der Verfahrensgestaltung bis zur Aushandlung, ob man zukünftig weiter zusammenarbeiten möchte, stellen. Demgegenüber nimmt der wechselseitige Austausch über den Prozess hinweg elf Sprechpunkte ein. Hierzu zählt unter anderem die Wahrnehmung der Parteien und des eigenen Vorgehens in der Mediation, aber auch das wechselseitige Feedback.

⁸⁷ IVP Hannah (M5) hatte zwei kürzlich abgeschlossene Mediationen in ausreichend guter Erinnerung, sodass aus diesem Interview zwei komplette Fälle einbezogen werden konnten und insgesamt elf Fallbeschreibungen ausgewertet wurden.

Tabelle 8: Aushandlungs- und Austauschprozesse in der Co-Mediation

| Arbeits-schritte | Besonderheiten und Themen für die Zusammenarbeit |
|--------------------------------------|---|
| Kennen-lernen | <ul style="list-style-type: none"> – Austausch & Beschluss des persönlichen Umgangs mit Corona – Austausch Persönliches (Wohnort, Familie, beruflicher Werdegang) – Austausch zur Position innerhalb der und über die Sicht auf die Organisation – Austausch Mediationsvita (Ausbildungshintergrund, Erfahrungshintergrund) – Abfrage, Rückversicherung und ggf. Aushandlung der Verbindlichkeit der Absprachen – Aushandlung der Verteilung von administrativen Aufgaben – Aushandlung der Rollen bei Erfahrungsunterschieden – Vorstellung der jeweiligen Werte und Mediationsverständnisse sowie von unerwünschten Verhaltensweisen der Co-MediatorInnen |
| Vorbe-reitung des Ver-fahrens | <ul style="list-style-type: none"> – Festlegung der Verfahrensgestaltung (insbes. bei mehreren Parteien bzw. Einbezug von Führungskräften) – Entscheidung, ob Mediation das indizierte Verfahren ist – Entscheidung, ob Einzel- und/oder Vorgespräche stattfinden und ob diese mit einem oder beiden MediatorInnen durchgeführt werden – Austausch zu bisherigen Informationen zum Fall und Hypothesen – Entscheidung, ob bzw. wie die Sitzungsabfolge festgelegt wird – Entscheidung, ob bzw. wie Aufgaben in der Sitzung zwischen den MediatorInnen verteilt werden (z.B. Flipcharts) – Entscheidung, ob bzw. wie Sprechanteile in der Sitzung zwischen den MediatorInnen verteilt werden – Festlegung eines Ziels für die erste Sitzung und Abstimmung der Priorität – Austausch zum Umgang mit Provokationen der Parteien & gegenseitige Unterstützung |

| | |
|--|--|
| Vorgespräche | <ul style="list-style-type: none"> – bei gemeinsamer Durchführung: Entscheidung ob bzw. wie die Sitzungen strukturiert und/oder Redeanteile und Aufgaben verteilt werden |
| In Sitzungen | <ul style="list-style-type: none"> – Abstimmung innerhalb der Sitzung – Abstimmung durch Pausen |
| Reflexion | <ul style="list-style-type: none"> – Austausch zu den jeweiligen Wahrnehmungen in der Sitzung – Austausch und Entscheidung, ob Mediation weiterhin das indizierte Verfahren ist – Austausch zur Wahrnehmung der Zusammenarbeit, möglicherweise Klärung von Abstimmungsproblemen – Feedback an Co-MediatorInnen zu ihren Arbeitsweisen, Vorgehen – Austausch zum Feedback der Parteien – Entscheidung, ob ein Beratungsformat in Anspruch genommen wird, wenn ja, welches |
| Vorbereitung weiterer Sitzungen | <ul style="list-style-type: none"> – Entscheidung, ob bzw. wie die Themenabfolge in der Sitzung festgelegt wird – Entscheidung über Aufgabenverteilung in der Sitzung zwischen MediatorInnen – Entscheidung über Verteilung Sprechanteile zwischen MediatorInnen – Entscheidung, ob ein Ziel für die nächste Sitzung festgelegt wird und ggf. welches |
| Abschluss | <ul style="list-style-type: none"> – Austausch zum Abschluss des Verfahrens – Entscheidung, ob ein Beratungsformat in Anspruch genommen wird, wenn ja, welches – Feedback zur Zusammenarbeit – Aufgabenverteilung Dokumentation, weitere administrative Aufgaben – Feedback zu möglicher zukünftiger ZA – Ausblick bzw. Vereinbarung zu zukünftigem privaten und/oder beruflichem Kontakt |

4.2.2. Unterschiedliche Vorgehensweisen

Im Folgenden wird überblicksartig ausgewertet, inwiefern sich das Vorgehen bzgl. der gesetzten Zeit für persönliche Treffen und die Themen des Austauschs in den Fallbeschreibungen unterscheidet bzw. ähnelt. Die MediatorInnen wählten in den beschriebenen elf Fällen individuelle Vorgehensweisen, aus denen sich keine systematische Erkenntnis ableiten lässt. Deutliche Unterschiede zeigen sich im Hinblick darauf, wieviel Zeit den einzelnen Arbeitsschritten eingeräumt wird. In vier der neun Fälle, in denen sich die beiden MediatorInnen noch nicht zuvor kannten, entschieden sie sich, die Vorbereitung des Falls und das persönliche Kennenlernen miteinander in einem Termin zu verbinden (M2; M3; M4; M9). Die Spanne der Vorbereitungszeit für das Verfahren lag zwischen 30 Minuten inklusive Kennenlernen (M2) bis hin zu einem ganzen Tag ohne Kennenlernen (M5, 2. Fall). Der Planungsgrad für die Mediationssitzungen variierte ebenfalls stark: Während in einem Fall die Vorabstimmung lediglich durch das abstrakte Durchsprechen des Verständnisses zum Phasenmodell der Mediation gewählt wurde (M10), betrieben andere MediatorInnen einen größeren Aufwand, um die Sitzungen zu planen. Für die Reflexion wurden zwischen 10 Minuten (M2) und 3 Stunden (M6) genutzt.

Auch das Format der Treffen wurde unterschiedlich gewählt: Während man sich für das Kennenlernen häufiger für das Telefon entschied (sechs von neun Fällen ohne vorherige Bekanntschaft), entschieden sich aber im Gegensatz dazu sechs der elf Paare, die Vorbereitung der Sitzung persönlich durchzuführen. Dafür nahmen einige MediatorInnen auch eine Reisetätigkeit in Kauf (M5, 1. und 2. Fall; M5; M7), während sich ein Paar virtuell auf einer Videokonferenzplattform traf, obwohl beide in einer Stadt lebten (M3). Auch wenn der individuelle Umgang und die jeweils gültigen Verordnungen in der Corona-Pandemie für diese Unterschiede eine wichtige Rolle spielte, deuten die Ergebnisse trotzdem darauf hin, dass auch unter anderen Umständen unterschiedliche Entscheidungen getroffen worden wären.

Auffällig ist, dass bei komplexen Fällen, bei denen auch die Vorgesetzten mit einbezogen werden mussten, eine längere Vorbereitungszeit gewählt wurde, was mit einer detaillierteren Planung und einer besser vorbereiteten Aufteilung der Sprechanteile einherging.

4.2.3. Rollenausgestaltung bei Erfahrungs- und Altersunterschieden

Im folgenden Kapitel werden die Fälle und die fallübergreifenden Aussagen der IVP im Hinblick auf die Rollenausgestaltung untersucht. Von den elf analysierten

Fällen wurden acht von MediatorInnenpaaren mit Erfahrungsunterschieden durchgeführt. Dreimal war die Zahl bereits mediierter Fälle bei beiden MediatorInnen in etwa ausgeglichen. Bei der Analyse wurde deutlich, dass die Bedeutung des Erfahrungsunterschiedes in jenen Fällen negiert bzw. infrage gestellt wurde, wo der Altersunterschied nicht den Erfahrungsunterschied spiegelte, also die erfahreneren MediatorInnen jünger als oder gleich alt wie die weniger erfahrenen MediatorInnen waren. So betonte Katja, dass ihre Co-Mediatorin, die 10 Jahre älter war als sie selbst, relevante weitere Erfahrungen im Umgang mit Gruppen, im Projektmanagement und mit den Themen Gender und Diskriminierungsthemen gesammelt hatte und somit sie „*schon fast geeigneter sei*“ als sie selbst, „*ein entsprechendes sensibles Gespräch zu führen*“ (M3, Katja, Pos. 58). Im Fall von Marcel waren er und seine Co-Mediatorin ungefähr gleichaltrig, sie allerdings erfahrener. Marcel betonte einerseits, dass seine Co-Mediatorin seit bereits vier Jahren keine Mediationen mehr gemacht habe, während er regelmäßig im Coaching arbeite und negierte so den Erfahrungsunterschied (M9, Marcel, Pos. 9 f.). Andererseits beschrieb er eine Unsicherheit in seine eigenen Fähigkeiten, die auch jene weniger erfahrenen Co-MediatorInnen nannten, die jünger als ihre erfahrenen Co-MediatorInnen waren (vgl. M2). Im Unterschied zu den anderen weniger Erfahreneren begab sich Marcel jedoch zunächst in einen Aushandlungsprozess zur Bedeutung des Erfahrungsunterschieds für die Zusammenarbeit und seine Rolle darin. So sagt er:

„Da war ich ein bisschen unsicher, was jetzt mal, was eher was mit mir zu tun hat, wieviel ich dann auch wirklich beisteuern könnte. Ich kenne mich. Ich weiß, was ich kann. Ich weiß auch, was ich nicht kann. Das konnte ich hier nicht einschätzen. Ich denke mal jemand, der [...] viel Erfahrung hat, der hat halt [ei]nen Vorsprung, was auch okay ist. Kann man, kann man ja auch lernen. Aber sie meinte am Anfang auch, ja, ist schon lange, lange her [letzte Co-Mediation] und so und ich coache auch.“ (M9, Marcel, Pos. 9)

Demgegenüber sprechen die jüngeren KollegInnen die Erfahrungsunterschiede an und benennen ihre Rollen klar als jene „*der Juniorin*“ (M2, Saskia, Pos. 9) oder „*weniger Erfahrenen*“ (M7, Maria, Pos. 12). Mit der Anerkennung des Erfahrungsunterschieds gingen jedoch unterschiedliche Schlussfolgerungen bzw. Rollenerwartungen einher. Während Marias Co-Mediatorin den Wunsch äußerte, im Fall unterstützt zu werden und von Marias methodischen Kenntnissen zu profitieren (ebd.), interpretierte Saskias Co-Mediator den Erfahrungsunterschied dahingehend, dass er ihr in der ersten Sitzung die Vorbereitung und die wesentlichen Sprechanteile überließ (M2, Saskia, Pos. 9).

Die erfahreneren Co-MediatorInnen zeigten, unabhängig vom Altersunterschied, zwei Herangehensweisen an die Rollenaushandlung. Einige schließen unterschiedliche Rollen zwischen den Co-MediatorInnen auch bei Erfahrungsunterschieden aus. Paul beschreibt, dass die Zusammenarbeit nach seinem Verständnis von Co-Mediation immer gleichberechtigt sein muss. Als Grund hierfür nennt er, dass keine Intuition abgewertet werden dürfe (M10, Paul, Pos. 31). Für Holger ist ein Ungleichgewicht in den Rollen durch eine vordergründige Gesprächsführung oder Einladung durch eine/n der beiden auch im Hinblick auf die Perspektive der Parteien ungeeignet, da diesen so bereits entgegengebracht würde, dass man nicht auf einer Ebene sei (M6, Holger, Pos. 23). Um ihren Co-MediatorInnen die Unsicherheit und eine mögliche Zurückhaltung zu nehmen, versuchen sie diesen zu Beginn der Zusammenarbeit Mut zuzusprechen, sich gleichberechtigt einzubringen (vgl. M8, Martin, Pos. 32).

„Also auch das haben wir ja manchmal, dass wir unterschiedliche Erfahrungslevel haben in Mediationen. [...] Und ich sage dann aber auch: Okay, und das soll dich aber nicht daran hindern, mit deinen Themen, mit deinen Fragen, mit dem wie du eine Mediation führst, irgendwie hintenanzustehen. So nach dem Motto: Na, der hat schon irgendwie 20 Mediationen gemacht, der muss das ja wissen oder sowas, sondern ganz im Gegenteil. [...] Das ist auch das, was ich in den Gesprächen immer nach voranstelle, wenn wir uns kennenlernen. Dass ich sage: Nein, du hast auch eine Ausbildung gemacht, da habt ihr auch Mediation, ja, gemacht und du hast den Abschluss dazu auch gemacht. Bring' deine Erfahrung ein, bring' die Tools mit ein, die du kennst. Ich kenne bei Weitem nicht alle und es kann nur hilfreich sein.“
(M10, Paul, Pos. 51)

Eine ähnliche Einstellung, dass Erfahrungsunterschiede in den Mediationen nicht bedeuten, dass es keine gleichberechtigte Stimme und Rolle für die weniger erfahrenen Co-MediatorInnen geben sollte, teilen auch andere (M3; M4). Sie überlassen jedoch die endgültige Entscheidung zur Ausgestaltung der Rollen ihren weniger erfahreneren KollegInnen, falls diese beispielsweise erst einmal in einer weniger aktiven Rolle zuschauen möchten (M4, Oliver, Pos. 21). Dies beschreibt Katja wie folgt:

„Insofern ist für mich eher die Frage in dem Augenblick, wie sicher sich der andere fühlt und reagiere halt darauf, ob er jetzt als Junior im Endeffekt Rückfragen hat und viel fragt und eben von mir auch erwartet, dass ich eine

Meinung zu was habe und darauf reagiere ich dann darauf. [...] Und wenn jemand sagt, von wegen fang' du mal an und ich fühl' mich nicht so sicher und mach' du mal Themensammlungen oder nachher Grounding, dann ist es für mich okay. Und für mich ist dann auch die Aufforderung, wenn der andere sich sicherer fühlt und einfach dann auch mehr Funktionen übernehmen will, dann soll er einfach intervenieren und ich halte mich dann zurück.“ (M3, Katja, Pos. 58)

Entsprechend der verschiedenen Herangehensweisen an die Rollen und die damit verbundenen Aufgabenverteilungen innerhalb der Mediation ergeben sich Aushandlungsprozesse für die Zusammenarbeit. Diese wurden in den Fallbeschreibungen außer im Fall von Marcel mit den beschriebenen Ambivalenzen zwischen gleichberechtigten Erfahrungen und Erfahrungsunterschieden zu seiner Co-Mediatorin jedoch nicht weiter ausgeführt. Mit Ausnahme der klaren Aufteilung der administrativen Aufgaben auf die Schultern der weniger erfahrenen Mediatorin im Fall von Saskia (M2, Pos. 9), kam es in allen anderen Mediationen zu Rollen, die gleichberechtigt in den Sprechanteilen, der Verantwortung und den Aufgaben definiert wurden. Dabei kam es jedoch in zwei Konstellationen, in denen die Erfahrungs- und Altersunterschiede miteinander einhergingen, zur Besonderheit, dass die jüngeren und weniger erfahreneren MediatorInnen Fähigkeiten mitbrachten, die jene ihrer erfahreneren KollegInnen ergänzten bzw. überstiegen (M1; M5, 2. Fall). So erwartete David, dass seine Co-Mediatorin

„Sicherlich gut ist in Gesprächsführung oder Sprechen, aber eventuell auch nicht so strukturiert und nicht so fit ist auch mit Medien und Flipchart, Karten, [...] aufgrund ihres Alters [...] [und er daher] alle diese Sachen, die man anwenden kann und dass ich diesen Part eher übernehmen werde“ (M1, David, Pos. 36).

Hannahs Co-Mediator zeigte Nervosität zu Beginn einer Gruppenmediation, wodurch sie die Sprechanteile in den Sitzungen so aufteilten, dass Hannah zu Beginn die Redeanteile übernahm (M5, Hannah, Pos. 59). So waren Hannah und David von Beginn an in gleichberechtigten Rollen, die sie auch zur Unterstützung ihres Cos einnehmen mussten. In den drei Konstellationen mit zwei MediatorInnen gleichen Erfahrungsgrades (M5, erster Fall; M6; M8) betonten alle IVP ihre hohe Wertschätzung der/des Co-MediatorIn (M5, Hannah, Pos. 18, 24) in stärkerem Maße als dies andere IVP vornahmen. Dabei kannten Holger und Marcel ihre etwa gleichaltrigen Co-MediatorInnen bereits zuvor durch Treffen innerhalb der Pools

bzw. als ehemalige KollegInnen innerhalb der Organisation, was die Zusammenarbeit erleichterte (M8, Martin, Pos. 62 ff.; M6, Holger, Pos. 5).

4.2.4. Individuelle Präferenzen und Erfahrungsgrad

In diesem Kapitel soll durch die Auswertung von induktiven Codes eine zusätzliche Hypothese generiert werden. Diese vermutet, dass MediatorInnen bestimmte Vorgehensweisen in der Zusammenarbeit grundsätzlich, d.h. fallunabhängig, bevorzugen. Ausgangspunkt dieser Hypothese ist die Beobachtung, dass MediatorInnen sowohl auf die allgemeine Frage, was ihnen in der Zusammenarbeit generell wichtig ist, als auch auf die konkrete Frage, warum sie sich in den jeweiligen Fällen für eine bestimmte Herangehensweise entschieden hatten, mit fallunspezifischen und generellen Überlegungen für ihre Entscheidungen antworteten. Dabei wurden in den Begründungen keine erlernten Vorgehensweisen aus den Mediationsausbildungen ins Feld geführt, sondern individuelle Präferenzen genannt. Dies deutet daraufhin, dass bevorzugte Vorgehensweisen existieren, die unabhängig vom jeweiligen Mediationsfall und MediatorInnenpaar bestehen.

Individuelle Präferenzen beim Kennenlernen

Es lassen sich drei Präferenzen identifizieren im Hinblick darauf, was MediatorInnen beim Kennenlernen schwerpunktmäßig über ihre KollegInnen in Erfahrung bringen möchten. Dabei handelt es sich um Informationen über (a) den professionellen Hintergrund, (b) die konkrete Arbeitsweise oder (c) einen Eindruck der Gesamtpersönlichkeit des Gegenübers.

MediatorInnen, die ihren Fokus (a) auf das Kennenlernen des professionellen Hintergrundes ihres Gegenübers setzen, interessieren sich für die bisherigen Mediationserfahrungen der Co-MediatorInnen und die Grundmotivation für die Co-Mediation (M10, Paul, Pos. 12; M8, Martin, Pos. 35; M9, Marcel, Pos. 46). Auch die in der jeweiligen Ausbildung vermittelten Abläufe und das Verständnis des Phasenmodells ist für MediatorInnen in diesem Präferenzschwerpunkt interessant (M8, Martin, Pos. 35; M3, Katja 3A, Pos. 42). Der Ursprungsberuf wird abgefragt, um zu verstehen, inwiefern dieser das kommunikative Verhalten in der Mediation prägen könnte (M6, Holger, Pos. 17). Der Charakter des Kennenlernens kann für dieses Vorgehen als ein Austausch zu Erfahrungen verstanden werden, der sich auf generelle Fragen bezieht und zunächst vom Geschehen in der Mediation abstrahiert. Die IVP beschreiben diese Themen als Ansatz-, Handlungs- oder Wertefragen (M7, Maria, Pos. 11).

Demgegenüber möchten MediatorInnen, die (b) einen Fokus auf die Arbeitsweise des Gegenübers legen, konkrete Fragen für das Mediationsgeschehen beantwortet wissen und einschätzen können. Hierzu gehören Fragen zum persönlichen Stil wie z.B. der Grad der Nutzung von Provokationen gegenüber den Parteien (M3, Katja, Pos. 41), aber auch der eigene Umgang mit Provokationen durch die Parteien (M10, Paul, Pos. 12 ff.). Mehrmals genannt werden sogenannte „No-Gos“ für die Zusammenarbeit (M4, Oliver, Pos. 10). Die Abgrenzung zwischen der vorherigen Kategorie, professionellem Hintergrund (a), und dieser Kategorie, Arbeitsweise (b), wird in folgender Ausführung deutlich:

„Was sind deine No-Gos in der Zusammenarbeit? Und was sind meine? Das ist mir wichtig. Der Mediationsstil, der Hintergrund, was hast du für eine Ausbildung? Machst du fünf Phasen, machst du sieben Phasen, das alles interessiert mich im Vorfeld erstmal nicht. Sondern für mich wichtig ist: wo gibt es Dinge, auf die wir uns von vornherein verständigen müssen, weil das irgendwie ein Trigger ist? [...] Mir sind sie, also das Thema Schule, was hast du gelernt, wie hast du gelernt, wo hast du gelernt, ist mir nicht wichtig.“ (M4, Oliver, Pos. 21 ff.)

Der dritte präferierte Fokus nimmt den/die Co-MediatorIn als ganzen Menschen in den Blick. Dazu gehört die „geistig, seelische Verfassung“ der Co-MediatorInnen (M3, Katja, Pos. 22). Dafür sei ein authentischer Eindruck und der Aufbau einer persönlichen und vertrauensbildenden Verbindung wichtig (M5; M6; M7; M9). Marcel begründet dies wie folgt:

„Wenn ich das Gefühl bekomme, da zieht jemand so ein bisschen eine Show ab. Wer er ist oder was er möchte oder so. Dann fällt es mir schwer, diese persönliche Bindung, [...] auch wenn es nicht sehr intensiv ist, das herzustellen. Und dann fehlt so ein bisschen die grundlegende Vertrauensbasis, die du halt brauchst, wenn du mit jemand anders in so einer im Endeffekt doch sehr intimen Situation nicht nur untereinander, sondern eben dann auch mit Leuten im Konflikt stehen, zusammenarbeiten möchtest und musst.“ (M9, Marcel, Pos. 50 ff.)

Um die Authentizität erleben zu können, wird von MediatorInnen in diesem Präferenzbereich das persönliche Treffen für das Kennenlernen bzw. die Nutzung der Kamera bei Videotelefonaten bevorzugt, um Gestik und Mimik erfassen zu können (M7, Maria, Pos. 21 ff.; M5, Hannah, Pos. 104). Ein zweiter Aspekt des

Fokus auf die Gesamtpersönlichkeit wurde als Sympathie, ein „gutes Bauchgefühl“ bzw. ein „persönlicher Draht“ in der Gesprächsführung beschrieben (M7, Maria, Pos. 25; M6, Holger, Pos. 15 ff.). Dieser stelle sich insbesondere dann ein, wenn das Gesagte füreinander intuitiv nachvollziehbar sei, man sich gut ergänze und nicht aneinander vorbeiredete (M5, Hannah, Pos. 35).

Die beiden MediatorInnen mit nur einem Co-Mediationsfall im Pool, David (M1) und Saskia (M2), machten keine Ausführungen dazu, was ihnen persönlich beim Kennenlernen mit ihrer Co-MediatorInnen wichtig sei, in Erfahrung zu bringen. Der Fokus lag für die beiden hier vielmehr darauf, dass die erfahreneren (und älteren) Co-MediatorInnen sich verbindlich für die gemeinsame Mediation aussprachen und gern mit ihnen zusammenarbeiteten (M2, Saskia, Pos. 24). David beschrieb dies wie folgt:

„Von ihr wissen? Also ich fand also ich habe relativ schnell erfahren, wie viele Fälle sie schon gemacht hat. [...] Ja, ich weiß gar nicht, also ich bin nicht sicher, was ich von ihr hören wollte oder wissen wollte. Eigentlich ging es mir mehr um Anerkennung bzw. dass sie mich mag, so der erste Kontakt.“
(M1, David, Pos. 34)

Nicht nur bei den beiden MediatorInnen mit keiner vorherigen Co-Mediationserfahrung sind die Präferenzen identisch, sondern auch bei den MediatorInnen mit mehreren abgeschlossen Mediationen. So nennen die MediatorInnen mit fünf Mediationen die konkrete Arbeitsweise, jene mit zehn abgeschlossen Mediationen die Gesamtpersönlichkeit und mit mehr als zehn Mediationen den professionellen Hintergrund als Information, die in Erfahrung gebracht werden soll (Vergleich Abbildung 2).

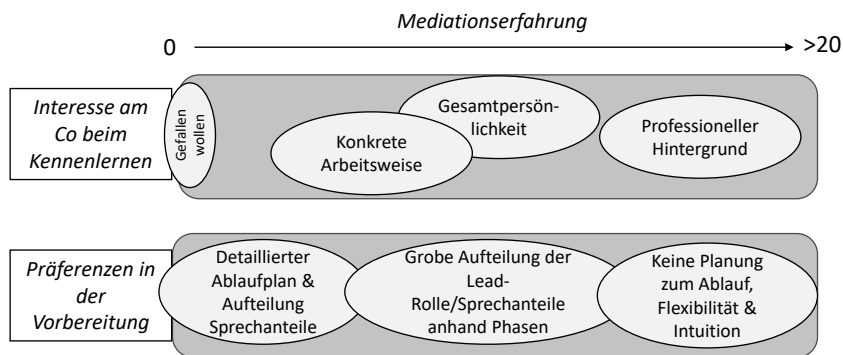


Abbildung 2: Präferenzen nach Erfahrungsgrad

Individuelle Präferenzen in der Vorbereitung

Die fallunabhängigen Präferenzen für bestimmte Vorgehensweisen wurden nicht nur bzgl. der Themen des Kennenlernens benannt, sondern auch für das Vorgehen in der Vorbereitung, bei dem sich ebenfalls drei unterschiedliche Schwerpunkte bilden.

Für die Phase der Vorbereitung der ersten Mediationssitzung lassen sich drei Vorgehensweisen der MediatorInnen identifizieren: (a) die genau abgestimmte Planung des Verlaufs der Mediationssitzung, (b) die grobe Aufteilung der Sprechanteile anhand des Phasenmodells und (c) ein geringer Planungsgrad mit der Zusage der maximalen Flexibilität in der Vorbereitung.

Die Zielstellung bei der Vorgehensweise (a), der detaillierten Planung der Abfolge der Themen und Aufteilung der Sprechanteile in der ersten Sitzung (insbesondere dargelegt in M4; M5; M6; M8), sei es einen „Fahrplan“ (M5, Hannah, Pos. 44) oder ein „Geländer zur Verfügung zu haben“ (M4, Oliver, Pos. 71), um in der für beide unbekannt Situation miteinander und mit den Parteien eine Orientierung zu haben, um auch mit unerwarteten oder irritierenden Momenten einen Umgang zu finden.

„Bis dahin empfinde ich es als sehr hilfreich, wenn das strukturiert aufgeteilt wird, da die Aufgaben relativ klar, nein, nicht nur relativ klar, sondern klar verteilt sind. [...] Das unterstützt die Zusammenarbeit, weil man bisher noch null Erfahrung in der Zusammenarbeit hat, sei es, wie funktionieren gegenseitige Absprachen, hebt man die Hand, zwinkert man mit den Augen oder wie auch immer spricht man sich ab, wann jemand anderes dran ist.“ (M4, Oliver, Pos. 68 ff.)

Das zweite Vorgehen in der Vorbereitung (b) ist weniger inhaltlich strukturiert als der vorherige Ansatz eines gemeinsamen Fahrplans mit genauen thematischen Abfahrts- und Ankunftsstellen. Vielmehr werden hier die Sprechanteile innerhalb des Phasenmodells aufgeteilt. Dabei werden die Abfolge von Themen oder der Fokus innerhalb der jeweiligen Phasen nicht vorbesprochen, sodass beide MediatorInnen in ‚ihren‘ zugeteilten Phasen, in denen sie sich in der Führungsposition befinden, selbstständig ‚ihr‘ Vorgehen bestimmen. Nichtsdestotrotz werde damit den jeweils anderen MediatorInnen kein Sprechverbot erteilt, sie könnten trotzdem ihre Gedanken und Ideen einbringen, auch wenn sie nicht „vorn“ seien (M6, Holger, Pos. 36). So äußerte Martin seine Präferenz, generell die Eröffnung der Mediation gestalten zu können, um die Punkte ansprechen zu können, die ihm besonders wichtig sind (M8, Martin, Pos. 36).

Bei der dritten Vorgehensweise (c) mit dem geringsten Vorbereitungsgrad werden auch die Sprechanteile im Vorfeld nicht aufgeteilt. Vielmehr liegt der Fokus in der Vorbereitung darauf, klarzustellen, dass es kein Problem ist, wenn die Co-MediatorInnen spontan intervenieren, auch wenn der andere „*gerade im Fluss ist*“ (M7, Maria, Pos. 17). Das Ziel in der Vorbereitung sei es daher, die Scheu oder Zurückhaltung abzubauen, eigene Ideen einzubringen und sich für ein ehrliches Feedback zur Zusammenarbeit nach jeder Sitzung zu verabreden (M10, Paul, Pos. 24 f.). Zweite Zielsetzung der Vorbereitung ist der Austausch zu den bisher bekannten Informationen zum Fall und zu den Parteien, um einen inhaltlichen Rahmen mit Hypothesen zum Fall zu entwickeln (M7, Maria, Pos. 35). Ausgehend von diesem Plan könne man später überprüfen, dass man „*nicht vom Wege abkommt*“ (ebd.). Paul antwortete auf die Frage, ob er und sein Co-Mediator Rollen oder Aufgaben in der Mediation aufgeteilt hätten, wie folgt:

„Absolut nicht. Das würde meinem Verständnis von Co-Mediation widersprechen, wenn man da so eine Rollenverteilung hat oder sowas. Also das gab's nicht. Sondern wir sind da auch beide, glaub' ich, so selbstbewusst gewesen, dass wir gesagt haben: Okay, wenn wir eine Frage hatten, die uns wichtig erschien, dann haben wir sie auch gestellt. Und das war auch von Anfang an klar, dass das Raum hat. Dass da jetzt keiner sagt: Das ist aber jetzt eine doofe Frage oder sowas. Ja, sondern wir haben uns da durchaus den Raum gegeben, das tun zu können.“ (M10, Paul, Pos. 31)

Auffällig bei der Verteilung der individuellen Präferenzen zur Vorbereitung ist, dass die weniger erfahrenen MediatorInnen mit ein bis fünf abgeschlossenen Mediationen sich alle Präferenztyp (a) zu ordnen lassen. Währenddessen teilen sich die erfahreneren MediatorInnen auf die Präferenz (b) Aufteilung der Sprechanteile (Holger mit 10 Mediationen, Martin mit 15 Mediationen) sowie (c) Flexibilität (Maria mit 10 Mediationen, Paul mit mehr als 20 Mediationen). Es scheint abermals ein Zusammenhang zwischen präferierten Planungsgrad der Mediationssitzungen und durchgeführten Mediationsfällen zu bestehen.

4.2.5. Hindernisse in der Zusammenarbeit

Nachdem in den vorherigen Unterkapiteln die Vorgehensweisen der Co-MediatorInnen zu generellen Fragen beschrieben wurden, folgt in diesem Kapitel der konkrete Umgang mit Hindernissen.

Individuelle Hindernisse einer der MediatorInnen

Die eine Art von Hindernissen fast jene zusammen, die durch individuelle Probleme einer der MediatorInnen entstehen. Es wurden der Verlust der Allparteilichkeit (M8, Martin, Pos. 46 ff.; M9, Marcel, Pos. 41 f.) und individuelle Probleme mit Nervosität oder Stress (M2, Saskia, Pos. 36 f.; M5, Hannah, Pos. 59) genannt. In den meisten Fällen wählten die MediatorInnen den Weg der direkten Ansprache des Problems vor der Sitzung bzw. im Nachgang. So konnte die Aufgabenverteilung in der Mediation angepasst und den Anforderungen in den jeweiligen Situationen begegnet werden. Die Neujustierung der Zusammenarbeit an den Bedürfnissen eines Mediators benennt Hannah (M5, Pos. 59) als einen wichtigen Faktor für die Entscheidung, noch einmal miteinander zu mediieren, obwohl die Zusammenarbeit zunächst von keiner großen Sympathie geprägt war. Neben der direkten Ansprache der Probleme gab es einen Fall, bei welchem sich Oliver dagegen entschied, den Sachverhalt direkt zu thematisieren. In diesem Fall hatte er ein Problem mit dem Kommunikationsstil der Co-Mediatorin, die in abgehackten und unbeeendeten Sätzen sprach. Dabei sei ihm nicht immer klar gewesen, was die Co-Mediatorin ausdrücken möchte (M4, Oliver, Pos. 36 ff.). Der Entschluss, an dieser Stelle keine Kritik oder Feedback zu äußern, sei aus zwei Gründen entstanden: Einerseits die Beobachtung, dass die Art der Kommunikation die Mediation an sich nicht störe, und andererseits der Gedanke, dass der Sachverhalt für ihn keine weitere Bedeutung haben würde, da keine weitere Zusammenarbeit mit der Co-Mediatorin folgen würde (ebd.).

Es lässt sich also schlussfolgern, dass die direkte Ansprache immer zielführend ist und die Zusammenarbeit nicht nachhaltig trübt, während bei der Vermeidung der direkten Ansprache abgewogen werden muss, ob die Mediation an sich gestört wird bzw. ob weitere gemeinsame Mediationen geplant sind.

Aushandlungsprozesse

Die zweite und häufigere Art der Hindernisse für die Zusammenarbeit waren unterschiedliche Herangehensweisen der Co-MediatorInnen bzgl. verschiedener Fragen in der Planung als auch während der Durchführung der Mediationen. Die Themen der zu führenden Aushandlungsprozesse waren zum Beispiel: der Grad der Planung für die Mediationssitzungen (M2; M5; M9), die Frage der Durchführung von Einzelgesprächen (M5; M10) bzw. der Beteiligung beider oder einer der MediatorInnen (M3), die Frage, ob Mediation das richtige Verfahren für den Fall sei (M1; M5) und der angemessene Grad der Nutzung von Provokationen gegenüber den Parteien (M4; M6). Die unterschiedlichen Herangehensweisen benötigten eine

Entscheidung, wie mit der strittigen Situation umzugehen sei. Hierbei kam es zu vier verschiedenen Ergebnissen: (a) die einvernehmliche Einigung, (b) eine Einigung, wobei eine/r der MediatorInnen unzufrieden nachgibt, (c) den Abbruch der Zusammenarbeit und (d) die Weiterführung der Zusammenarbeit, ohne die Entscheidungssituation geklärt zu haben (vgl. Abbildung 3). Dabei zeigte sich, dass alle Fälle, die zum gleichen Ergebnis der Aushandlung gelangten, auch die gleichen Themen der Aushandlung bearbeiteten. Abbildung 3 gibt einen grafischen Überblick über die Ergebnisse der Aushandlungen und die zugehörigen Themen der Aushandlung.

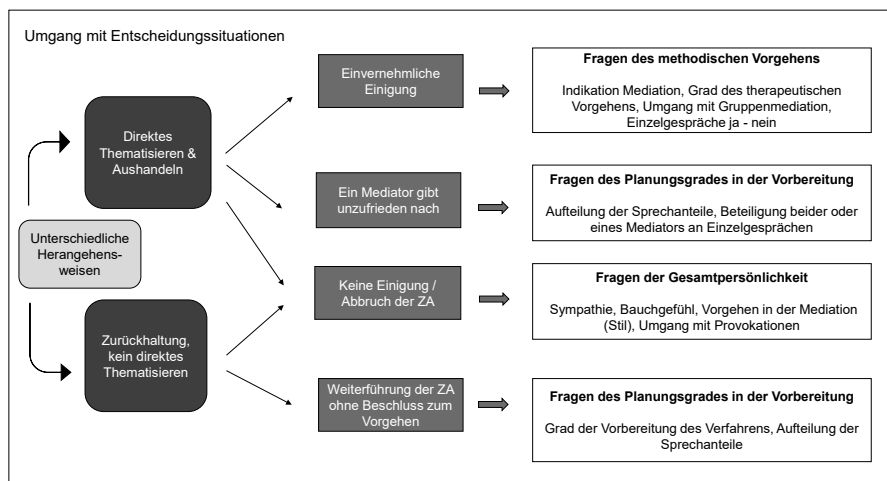


Abbildung 3: Entscheidungssituationen bei unterschiedlichen Herangehensweisen

Einvernehmliche Einigung

Stellen ein/e oder beide MediatorInnen fest, dass es unterschiedliche Herangehensweisen zu einer Fragestellung gibt, so sprachen sie dies in der Mehrheit der geschilderten Fälle direkt an (M1; M3; M4; M5; M8; M10). Dabei wurde die einvernehmliche Einigung in vier Fällen erzielt (M1; M4; M5; M10). Hannah schildert, dass der Weg des Kompromisses in ihrer Zusammenarbeit erforderte, die Vor- und Nachteile ausführlich zu besprechen. In diesem Prozess lernten beide, dass der/die andere durchaus an verschiedenen Stellen flexibel sei, Neues auszuprobieren, wenn es gute Argumente dafür gäbe. Die signalisierte Bereitschaft zur Flexibilität

von beiden Seiten vereinfache es schlussendlich, für jede/n an verschiedenen Stellen nachzugeben (M5, Hannah, Pos. 37, 1. Fall). In drei anderen Fällen konnten gute Argumente allein die MediatorInnen nicht überzeugen, den vorgeschlagenen Weg ihrer Co-MediatorInnen einzuschlagen. Hier entschied sich Hannah in einem weiteren Fall, auf die Erfahrung ihres Co-Mediators zu vertrauen und sich seinem Vorgehen anzuschließen (M5, Hannah, Pos. 60 f., 2. Fall). Eine weitere Vorgehensweise ist die Aufteilung von Rollen bzw. Aufgaben zwischen den MediatorInnen entsprechend ihrer Vorschläge zur Herangehensweise. So entschieden sich David und seine Co-Mediatorin, ihre Rollen in der Mediation entsprechend ihrem jeweiligen Verständnis, wie tiefgehend therapeutisch gearbeitet werden sollte, aufzuteilen. David übernahm das Halten des Rahmens und legte den Fokus auf weiterführende Fragen, während sich seine Co-Mediatorin auf tiefergehendes Arbeiten fokussierte (M1, David, Pos. 38 ff.). Oliver und seine Co-Mediatorin wählten ebenfalls dieses Vorgehen. Hier stand die Frage im Raum, inwiefern eine etwas provozierende Nachfrage an die Parteien angebracht sei, da diese sich in mehreren Sitzungen wiederholt im Kreise drehten. Oliver sah hierfür keine Veranlassung, während seine Co-Mediatorin zunehmend genervt war. Die beiden entschieden sich daher dafür, dass die Co-Mediatorin, die diese Situation dringlicher beschäftigte, eine provozierende Frage stellte (M4, Oliver, Pos. 38 ff.). Die Themen der Fälle mit einvernehmlicher Einigung beziehen sich ausschließlich auf Fragen der methodischen Vorgehensweise, wie: Ist hier die Mediation als Verfahren indiziert (M5B)? Darf man in dieser Parteienkonstellation Einzelgespräche anbieten (M5A)? Wie tiefgreifend darf im Rahmen einer Mediation gearbeitet werden, um die Themen im Rahmen der Kürze des Verfahrens gerecht zu werden (M1)?

Als unterstützend für die einvernehmliche Einigung kann die Inanspruchnahme von Beratungen gesehen werden, die in keiner anderen Ergebniskategorie erfolgte. Die Beratungen wurden in zwei Fällen gewählt (M1; M5). David suchte eine Supervision in der Gruppe auf und ließ sich kollegial beraten, bevor er seine Zweifel zur Herangehensweise mit der (erfahreneren und älteren) Co-Mediatorin besprach (M1, David, Pos. 40). Hannah und ihr Co-Mediator besprachen ihre unterschiedlichen Herangehensweisen bzgl. der Frage der Durchführung von Einzelgesprächen miteinander und suchten anschließend gemeinsam eine Supervision auf, um sich zusätzlich beraten zu lassen (M5, Hannah, Pos. 96 ff.).

Einseitiges Nachgeben

In einem zweiten Bündel an Fällen konnten sich die MediatorInnen nicht einvernehmlich einigen. In dieser Kategorie besprachen die MediatorInnen ihre unterschiedlichen Ansätze miteinander, es setzt sich am Ende jedoch eine/r der beiden durch, ohne dass die/der andere damit vollständig einverstanden ist. Als Legitimation für das einseitige Durchsetzen einer Position dient dabei der Erfahrungsgrad des/der MediatorIn. Das Fallbeispiel von Katja verdeutlicht einen wichtigen Unterschied zwischen einvernehmlicher Einigung und einseitiger Einigung: Katja gibt *aus Respekt vor der Senioren-Rolle ihres Co-Mediators*, nicht aber aus Vertrauen nach (M3, Katja, Pos. 18). Zwei weitere Fälle deuten darauf hin, dass es zu einem Durchsetzen der Position der erfahreneren MediatorInnen gekommen sein könnte. In diesen Fällen beschreiben die IVP als erfahrene MediatorInnen in ihren Co-Konstellationen eine Entscheidungssituation mit einvernehmlichem Ausgang (M7; M10). Die IVP nehmen jedoch direkt im Anschluss Bezug darauf, dass durch den eigenen Erfahrungsgrad ein Wissen um bestimmte für die Entscheidung relevante Vorgehensweisen vorhanden sei (M7, Maria, Pos. 35). Sie betont, dass eine Einigung zwischen Co-MediatorInnen unerlässlich sei, da sonst die ganze Mediation gefährdet sei (M10, Paul, Pos. 49). Ob die Nennung dieser Argumente im Zusammenhang damit stehen kann, dass in beiden Fällen eine einseitige und nicht gemeinsam getragene Einigung stattgefunden hat, ist methodisch nicht bestimmbar. Festzuhalten ist aber, dass die Nennung beider Argumente darauf hindeutet, dass diese bei Aushandlungsprozessen, in denen MediatorInnen gedrängt sind, ihre Position ohne vollständiges Einverständnis aufzugeben, Relevanz haben könnten.

In einer dritten Zusammenarbeit zwischen Marcel und seiner Co, beide mit vergleichbarem Erfahrungsgrad und Alter, nutzte Marcel ein weiteres Argument, um eine aus seiner Sicht nicht zwingend notwendige und sehr ausführliche Vorbereitung zu rechtfertigen. Das Durchsetzen der Position eines/einer MediatorIn in Entscheidungssituationen und die hierfür zugezogene Verwendung von argumentativen Legitimationen soll an dieser Stelle nicht dahingehend bewertet werden, dass ein Zusammenhang mit dem Erfolg der Mediation insgesamt abgeleitet wird. Gleichwohl ist auffällig, dass dort, wo es zu einseitigen Ergebnissen der Aushandlung kam, zusätzliche Unsicherheiten in der Zusammenarbeit auftraten. So folgte Marias Co-Mediatorin entgegen ihrem ersten Impuls Marias (aus der Mediationserfahrung heraus entwickelten) Überzeugung, dass die detaillierte Aufteilung der Rollen und Sprechanteile im Vorfeld der Mediation nicht nötig sei (M7, Maria, Pos. 35). In der folgenden Mediationssitzung entwickelte sich eine Dynamik, in der Maria größere Sprechanteile übernahm und sich die Co-Mediatorin zurückzog. Dies wurde in der Pause besprochen, ohne Widerstände als in Ordnung befunden

und die nächsten Schritte vereinbart (ebd., Pos. 37 f.). Kurz nach Beginn der folgenden Einheit entschied Maria ohne weitere Absprachen, die zuvor abgestimmte Methode nicht durchzuführen und stattdessen eine andere anzuwenden (ebd., Pos. 46). Diese Sequenz besprach Maria nach Abschluss des Verfahrens im Rahmen einer Einzelfallsupervision, da sie – trotz des von der Co-Mediatorin im Nachhinein geäußerten Einverständnisses mit dem Vorgehen – immer noch für sich „so ein bisschen Bauchgrummeln“ (ebd., Pos. 46) gehabt habe. Diese Unsicherheit, die selbst nach dem direkten Austausch zwischen Maria und ihrer Co-Mediatorin noch blieb, deutet darauf hin, dass MediatorInnen mitunter zweifeln, ob das in Nachbesprechungen oder in Entscheidungssituationen geäußerte Einverständnis authentisch ist. Diese Momente können über das Verfahren hinweg Unsicherheiten in der Zusammenarbeit erzeugen. Das Nachgeben durch eine/n der MediatorInnen erfolgte bei Fragen rund um den Planungsgrad der Mediationssitzungen, wobei hier genau wie in der Kategorie der einvernehmlichen Einigungen u.a. die Durchführung von Einzelgesprächen kritisch war. Dabei stand hier jedoch nicht die methodische Frage im Vordergrund, ob Einzelgespräch durchgeführt werden sollten, sondern die Frage, welche/r der MediatorInnen das Einzelgespräch wahrnehmen sollte (M3).

Abbruch der Zusammenarbeit

Zu einem Abbruch der Zusammenarbeit kam es in zwei Fällen, wobei sich Katja nach einer aktiven Aushandlung in der Vorbereitung der ersten Sitzung gegen die Zusammenarbeit entschied (M3), während Holger beschrieb, dass er ohne einen aktiven Aushandlungsprozess die Zusammenarbeit im laufenden Verfahren beendete (M6).

Katjas Fall zeigte die Besonderheit, dass es im Rahmen einer Gruppenmediation um eine geplante Zusammenarbeit von drei MediatorInnen (zwei erfahrene Frauen und ein unerfahrener Mann) kommen sollte. Dabei kam es zu einem Konflikt zwischen den erfahrenen Mediatorinnen bzgl. des Planungsgrades der Sitzungen sowie zur Durchführung von Einzelgesprächen mit den Parteien im Vorfeld (M3, Katja, Pos. 44 ff.). Argumente des Für und Wider wurden ausgetauscht, ohne dass es während der Vorbereitungssitzung zu einer Einigung kam. Daraufhin setzte sich Katja mit den Co-MediatorInnen im Nachgang des Treffens durch E-Mail in Verbindung:

„Ich habe dann halt im Nachhinein nochmal geschrieben, dass mir das irgendwie leid tut, aber ich eigentlich so nicht zufrieden war und dass es mir

wichtig ist, dass wir diese Themen eben nochmal klären und daraufhin kam halt ein Email-Verkehr zustande und relativ schnell kam einfach so diese Antwort, von wegen: ‚Ich habe das Gefühl, du hast etwas persönlich gegen mich und ich fühle unsere Vertrauensbasis nicht vorhanden für eine gemeinsame Mediation. Und deshalb trete ich von der Mediation zurück‘, kam von der anderen Mediatorin. Daraufhin meinte der andere Co-Mediator: ‚Ja, er tritt jetzt auch zurück.‘ Und da stand ich allein da. Wir hatten eigentlich schon einen Termin, der relativ zeitnah war und dann meinte ich eben von wegen, wenn sie sich beide einig sind, sollen sie es halt mediiieren, dann trete ich zurück, weil so schnell Ersatz zu finden, ist nicht möglich.“ (M3, Katja, Pos. 48)

Nach Bekanntwerden des Abbruchs der Zusammenarbeit bot die Koordination des Pools ein Klärungsgespräch bzw. Coaching im Team oder einzeln an. Dieses Angebot wurde nicht wahrgenommen (M3, Katja, Pos. 49). Auch in Holgers Fall kam es nicht zu einem anschließenden Beratungs- oder Klärungsgespräch (M6, Holger, Pos. 48). Er war nicht einverstanden mit den Provokationen des Co-Mediators gegenüber den Parteien:

„[I]ch fand es schon auf eine Art interessant, weil er sie auf eine Art auch provoziert hat, dachte ich, ist auch interessant, ist gar nicht deine Schule da, deine Art, aber irgendwie hat das vielleicht was. Da erfährst du vielleicht auch was, was du sonst nicht erfahren hättest. Und das hat mich dann aber irgendwie, ich fand es zunehmend nicht mehr angemessen. [...] Aber das endete dann so, dass sich in mir einiges aufgestaut hatte und ich das dann doch mal in Worten gesagt hab‘, von denen ich verstehe, dass er sie nicht hören konnte. Und ja. Und dann war das nix mehr. Also, mir tat es dann im Nachhinein auch leid und ich hab‘ mich dann irgendwann auch mal wieder an den Versuch eines Gesprächs gemacht, ein Gesprächsangebot, aber das wurde dann nicht angenommen. Und das muss ich akzeptieren, kann ich auch akzeptieren.“ (M6, Holger, Pos. 44 ff.)

Die beiden Textpassagen deuten zunächst auf Sachkonflikte zwischen den Co-MediatorInnen hin. Bei Holger drehte sich dieser um den Grad der Provokation, bei Katja um die Gestaltung der Vorbereitung. In beiden Fallbeschreibungen schließen sich zusätzliche Textpassagen an, die jedoch infrage stellen, ob es tatsächlich bzw. ausschließlich um die Sachebene in den Auseinandersetzungen ging.

So antwortete Katja auf die Frage, warum der Eskalationsgrad aus ihrer Sicht so hoch gewesen sei, wie folgt:

„Ich denke, dass die beiden [Co-MediatorInnen] sich eigentlich schon irgendwo eingeschungen haben und einig waren und da ich eben bisher nicht wirklich Teil der Kommunikation war, sondern immer bloß per Email hinterher war das einfach auch störend, dass die eigentlich dachten, sie haben die Sache jetzt auch schon geregelt und dann kommt jemand Drittes dazwischen und stellt sich komplett dazwischen. [...] Bei ihm war ich ein bisschen erstaunt, dass er mit eingesprungen ist, weil er mir eigentlich sehr sympathisch war. [...] Und genau, in gewisser Weise fühlte ich mich halt meinerseits auch irgendwo nicht richtig gut mit der Situation bzw. auch ein bisschen überfahren, weil es mir in der Sache zu direkt war.“ (M3, Katja, Pos. 52 ff.)

Katja spricht zum einen den Aspekt der Sympathie an, zum anderen Aspekte der Gruppenbildung und Zugehörigkeit zum MediatorInnenteam. Diese möglichen weiteren Ursachen, die eine Einigung in der Sachfrage möglicherweise verhinderten, spricht auch Holger an. Er spricht von einem „*schlechten Bauchgefühl*“ gegenüber dem Co-Mediator von Beginn an (M6, Holger, Pos. 41), das sich später bestätigte, da sich Holgers Eindruck, dass die beiden ein „*völlig anderes Menschenbild*“ hätten, verfestigte (M6, Holger, Pos. 19). Auch die Frage, ob ein Konkurrenzgefühl zwischen den gleichgeschlechtlichen MediatorInnen aufkam, wird von Holger in den Raum gestellt (M6, Holger, Pos. 53). Damit sind Themen der Persönlichkeit der KollegInnen für den Abbruch der Zusammenarbeit im Vordergrund.

Weiterführung der Zusammenarbeit ohne direktes Thematisieren der Unterschiede
Die letzte identifizierte Vorgehensweise aus den Fallbeschreibungen ist ein Einzelfall (M2), in dem Saskia die unterschiedlichen Herangehensweisen nicht direkt ansprach, sodass die Mediation ohne eine eindeutige Klärung abgeschlossen wurde. Auffällig ist, inwiefern sich die fehlenden konkreten Absprachen auf die Gesamtbewertung des Mediationsergebnisses auswirkten. Die ungelöste Situation zur Vorbereitung wirkte sich auf das Arbeitsbündnis der MediatorInnen insgesamt aus. Auch in anderen Situationen der Zusammenarbeit traten bei Saskia Unsicherheiten bis hin zu Zweifeln auf, was den erfolgreichen Abschluss der Mediation betraf (M2, Saskia, Pos. 61). Konkret drehte sich der Aushandlungsprozess in einer

Konstellations mit Erfahrungsunterschieden (IVP ist Juniorin) um die Frage des Grades der gemeinsamen Planung und Reflexion der Mediationssitzungen und, damit einhergehend um die hierfür zur Verfügung gestellten Zeit. Die IVP fragte zu Beginn der Vorbereitungssitzung, ob genügend Zeit und authentisches Interesse an dem Fall und der Zusammenarbeit bestünde (M2, Saskia, Pos. 9 ff.). Die Frage wurde dahingehend beantwortet, dass der Co-Mediator dies bejahte. Nach dieser Klarstellung entschied man sich jedoch, dass Saskia als weniger erfahrene Mediatorin die Mediationssitzungen vorbereiten und für sich einen eigenen Ablaufplan schreiben sollte. Dieser wurde im Vorfeld der Mediation jedoch nicht abgestimmt (M2, Saskia, Pos. 16). In der Vor- und Nachbereitung unmittelbar vor bzw. nach den Sitzungen trafen sich die MediatorInnen für eine ca. 10- bis 15-minütige Vorbereitung im virtuellen Meeting-Raum (ebd., Pos. 8). Dies führte dazu, dass die Co-MediatorInnen für die zweite Sitzung unabgesprochen jeweils verschiedene Methoden vorbereitet hatten und einbringen wollten. Als der Co-Mediator seine Methode in der Sitzung vorschlug, widersprach Saskia nicht und ließ diesen zunächst gewähren, ohne die Methode selbst zu kennen (ebd., Pos. 42). Eine weitere Ambivalenz und Unsicherheit zeigte sich im Abschluss des Verfahrens. Hier gab Saskia an, dass ihr Co-Mediator ihr ein direktes Feedback gegeben habe (ebd., Pos. 60), allerdings blieb Saskia mit der Befürchtung zurück, dass ihr Co-Mediator ihr nicht alles mitgeteilt habe und sie nicht einschätzen könne, wie er „*eigentlich*“ dachte (ebd., Pos. 57 f.).

4.2.6. Begünstigende Einflussfaktoren

In diesem Kapitel folgt die Auswertung der Erfolgsfaktoren, die die MediatorInnen selbst für die Zusammenarbeit in der Co-Mediation benannten. Dafür wurden im Kodiervorgang die generellen (fallunabhängigen) Einschätzungen zu Erfolgsfaktoren um die identifizierten Faktoren aus den konkreten Fallbeschreibungen ergänzt, wobei nicht jedes Textsegment eines Interviews kodiert wurde, um zu vermeiden, dass von den jeweiligen IVP bereits benannte Faktoren doppelt einfließen. Um die 28 Faktoren systematisch auswerten zu können, werden sie nach dem Modell der Einflussfaktoren (vgl. Kapitel 2.5) zugeordnet. Anschließend erfolgt auf Grundlage des Sprechkontexts des Textsegments eine Zuweisung des Erfolgsfaktors zu der Anforderung der Teamarbeit, auf die diese abzielt (vgl. Kapitel 2.4). Hierbei zeigt sich, dass die MediatorInnen die Faktoren der individuellen Ebene am häufigsten als positive Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit in der Co-Mediation benennen. Die Ebenen des Teams und der Fallkonstellations werden nach-

geordnet benannt. Auffällig ist, dass die organisationale Ebene hier bei der allgemeinen Abfrage von Erfolgsfaktoren außen vor bleibt. Die MediatorInnen zielen bei der Zuordnung von Erfolgsfaktoren auf verschiedene Anforderungen an ihre Teamarbeit ab. Die Anforderungen der Leistungserbringung der Mediation an sich und die Anforderung der positiven Beziehungsgestaltung sind benannt. Die Anforderung der individuellen Bedürfnisse bleibt hier bis auf das Potenzial des Kennenlernens neuer Methoden durch die Co-MediatorInnen außen vor. Tabelle 9 fasst die einzelnen Ergebnisse zusammen. In Klammern sind jeweils die Häufigkeit der Nennung einzelner Erfolgsfaktoren beziffert.

Tabelle 9: Begünstigende Einflussfaktoren und Anforderungen

| Kontext (Einflussfaktoren) | Anforderungen | | | |
|-------------------------------|---------------|--|---|---|
| | | | Leistung Co-Mediation | Beziehungsgestaltung |
| Fallkonstellation | 2 | Parteien lösungsorientiert (2) | | |
| Teamkontext | 6 | | vorherige Bekanntschaft (3), Gleichberechtigte Rollenaufteilung (3) | |
| Individuelle Ebene | 20 | Interesse/Neugier der MediatorInnen am Fall (5), unterschiedliche Wahrnehmungen der MediatorInnen (5), ähnliche Wahrnehmungen der MediatorInnen (2), gemischt-geschlechtlich (1) | Zuverlässigkeit (3), Respekt der Unterschiede der MediatorInnen (1), gegenseitige Unterstützung (1) | unterschiedliche Methodenkenntnisse (2) |
| Summe | 28 | 15 | 11 | 2 |

Erfolgsfaktoren aus dem Teamkontext

Die vorherige Bekanntschaft wurde in drei Fällen als Erfolgsfaktor bewertet. In der Co-Mediation von Martin (M8) kannten sich die beiden MediatorInnen bereits langjährig in verschiedenen Rollen in der Organisation und hatten bereits zwei Mediationen durchgeführt. Als wichtigen Punkt für das aufgebaute Vertrauen und die erfolgreiche Mediation nannte Martin, dass es in der Vergangenheit auch einmal Streitigkeiten gegeben habe, durch die man gegangen wäre (M8, Martin, Pos. 14). In zwei weiteren Fällen werteten die IVP die vorherige Begegnung mit ihren Co-MediatorInnen im Rahmen von Veranstaltungen des Pools bzw. innerhalb der Organisation als Erfolgsfaktor, da sie von vornherein ein Vertrauen in die professionelle und kompetente Arbeitsweise des Gegenübers hatten (M6, Holger, Pos. 5; M9, Marcel, Pos. 17 f.).

Der Beziehungsfaktor der gleichberechtigten Rollen spiegelte sich in den Ausführungen der IVP sowohl in den Absprachen bei der Vorbereitung als auch bei der Durchführung der Mediationssitzungen wider und beschreibt einen Prozess des Ineinander- und Aufgreifens der Gedanken und Ideen (M3, Katja, Pos. 26, 30), den Hannah für die Vorbereitung wie folgt beschreibt:

„Das war nie so ein: Ich will das jetzt aber so machen und deswegen machen wir das so, sondern es war immer ein: Hey, ich hab’ ein Vorschlag hey, ich hab’ auch einen Vorschlag. Okay, dann lass uns einen neuen Vorschlag draus machen.“ (M5, Hannah, Pos. 42)

Holger assoziierte mit dem gleichberechtigten Vorgehen in der Zusammenarbeit positive Emotionen wie eine Leichtigkeit, die er durch die Metapher des Schwimmens beschreibt:

„Also ich stelle mir das so ein bisschen vor, als würde, also es ist ein gutes Gefühl, als Co-MediatorInnenpaar, wenn man so das Gefühl hat, als würde man schwimmen zusammen. Ja so, also irgendwie so ein Gleiten, ja, so mal ist so der Eine und mal so der Andere und irgendwie ergänzt sich das.“ (M6, Holger, Pos. 32)

Es wird in der Auswertung der Beziehungsebene deutlich, dass MediatorInnen Momente in der Zusammenarbeit erleben, die sie mit positiven Emotionen (Leichtigkeit, Freude) besetzen.

Erfolgsfaktoren auf der individuellen Ebene

Beim Blick auf die Faktoren der individuellen Ebene, die auf die Leistungserbringung abzielen, ist auffällig, dass die unterschiedlichen Wahrnehmungen der MediatorInnen als ein Erfolgsfaktor genannt wurden, während zweimal das Gegenteil, nämlich ähnliche Wahrnehmungen der Co-KollegInnen, als Erfolgsfaktor bewertet wurde. Dieser (scheinbare) Widerspruch lässt sich beim Blick auf die dahinterliegende Begründung der IVP für die Einordnung als Erfolgsfaktor auflösen: MediatorInnen beurteilten unterschiedliche Sichtweisen als Erfolgsfaktor für die Co-Mediation, weil sie einen Perspektivwechsel beim Blick auf das Mediationsgeschehen ermöglichen (M5, Hannah, Pos. 27). In den kodierten Sequenzen wurde durch das verwendete Vokabular deutlich, welche Freude und positive Spannung das Entdecken der anderen Perspektive und die damit einhergehende Bereicherung der eigenen Sichtweise für die MediatorInnen darstellt. So verwenden sie inhaltliche Superlative wie *„immer sehr hilfreich“* (M5, Hannah, Pos. 27) und *„wahnsinnig geholfen“* (M3, Katja, Pos. 30) oder zeigen ihre leicht sarkastische Belustigung über die Situation: *„Und wie's halt so geht, wenn du einen Co-Mediator hast. Jeder macht sich seine Notizen und jeder schreibt was Anderes auf. Das ist schon ein echter Knaller.“* (M9, Marcel, Pos. 12). Auf der anderen Seite wurden Bedenken geäußert, dass eine unterschiedliche Sichtweise des Co-Mediators zu einer Irritation und damit einem Gefühl der Verunsicherung als unerfahrenere Mediatorin führen könnte, was die Mediation gefährde (M2, Saskia, Pos. 21).

Bei den individuellen Faktoren, die sich positiv auf die Beziehungsgestaltung auswirken, deckt der Faktor der Zuverlässigkeit unterschiedliche Facetten ab: das Einhalten der verabredeten Arbeitsaufteilung (M9, Marcel, Pos. 6), das Einspringen füreinander und die Weiterführung der Mediation bei Technikproblemen einer Mediatorin (M3, Katja, Pos. 29) sowie das generelle Engagement für den Fall und die Lösungsfindung (M1, David, Pos. 44). Die Wertschätzung der Unterschiedlichkeit der MediatorInnen untereinander zeige sich in der Aufteilung von Aufgaben entsprechend den persönlichen Fähigkeiten und Neigungen (M1, David, Pos. 48; M6, Holger, Pos. 21).

4.2.7. Rückmeldungen zur Zusammenarbeit an die Organisation

In den ExpertInneninterviews hatte sich die Hypothese der empirischen Studien (Kapitel 2.3.9) zunächst verfestigt: Die Rückmeldungen zur Zusammenarbeit sind fast ausschließlich positiv. Nur in Einzelfällen gäbe es Negatives zu berichten. Auch im Vorfeld der Mediation geben MediatorInnen keine Fälle zurück (Kapitel 4.1.4). Hierfür wurden verschiedene Erklärungsansätze benannt: die mediativen Kompetenzen, die Sorge der MediatorInnen, den Fall zu verlieren bzw. zukünftig

keine mehr zu bekommen und das Selbstbild von MediatorInnen, niemanden ‚schlecht machen‘ zu dürfen. Die Ergebnisse der im Folgenden dargestellten MediatorInneninterviews zeichnen insgesamt ein facettenreicheres Bild.

Rückmeldungen zu Beginn der Zusammenarbeit

Fünf der IVP berichteten von Fällen, in denen sie Bedenken bzgl. der Zusammenarbeit nach dem Kennenlernen bzw. in der Vorbereitung hatten (M1; M2; M3; M5; M6). Eine Rückmeldung an die Organisation erfolgte in diesen Fällen nicht. Als Gründe hierfür wird zum einen das Selbstbild als Mediatorin benannt:

„Ich hatte mir bei diesem eben beschriebenen Konfliktfall durchaus die Frage gestellt, ob ich diese Mediation mit dieser anderen Dreiergruppe oder Zweiergruppe aufnehmen will oder nicht. Im Endeffekt als dass ich Mediatorin bin und eigentlich ein Gespür dafür haben soll oder will, mit diffizilen Situationen umzugehen, und dass es vielleicht eine Herausforderung an mich ist, die an mich gedachten Ansprüchen nicht zu genügen, obwohl mein Gefühl nicht allzu gut war.“ (M3, Katja, Pos. 62)

Und zum anderen der Wunsch, den Fall zu behalten:

„Also ich, wie gesagt, ich hatte nicht so ein richtig gutes Gefühl, [...] sondern so ein Fragezeichen. Und ich hab' das dann aber tatsächlich, wenn ich ganz ehrlich bin, vielleicht wollte ich auch einfach gerne die Mediation machen. Aber ja, ich hab' das. Also entweder habe ich mir so gedreht, schön-geredet oder es war vielleicht auch einfach. Ja, ich oder ich finde es auch durchaus legitimen Aspekt, also dass ich dachte, naja, vielleicht kann es auch interessant werden.“ (M6, Holger, Pos. 41)

Stattdessen wählten die IVP zwei unterschiedliche Strategien für den Umgang mit ihren Bedenken: Reframing (die bedenklichen Faktoren als Chance verstehen) (M2; M6) und die direkte Ansprache der Zweifel mit den KollegInnen (M1; M5).

An einigen Stellen im Material diskutieren die IVP fallunabhängig, ob sie sich vorstellen könnten, eine Zusammenarbeit nach dem Kennenlernen abzulehnen. Dabei findet sich eine weitere Facette, die die niedrigen Fallzahlen zur Rückgabe der Mediation nach dem Kennenlernen erklären könnte. Drei der IVP berichteten, dass sie sich nach dem ersten Kennenlernen bzw. der Vorbereitung nicht in der Lage

sehen würden, zu entscheiden, ob sie die Zusammenarbeit durchführen könnten (M4; M5; M8) oder nicht.

„Also ich glaube, man hat immer, wenn man neue Leute kennenlernt, nicht nur die positiven Seiten, sondern natürlich auch ein paar Befürchtungen. Und ich glaube, man muss das halt einfach ausprobieren. Wenn sich die dann irgendwie bestätigen und ich merke, dass das einen negativen Einfluss vielleicht auch auf die Mediation hat, dann wär' das sicherlich ein Grund gewesen, zu Frau [Kordinatorin] zu gehen und einfach mal mit ihr zu sprechen. Aber das war in dem Fall dann überhaupt nicht so.“ (M5, Hannah, Pos. 77)

„Das heißt, dieser Aspekt der Haltung, der mir extrem wichtig ist, der lässt sich nach meinem Empfinden, nach meinem bisherigen Erleben vorher nicht abschließend klären. Das kriege ich eigentlich erst, wenn ich in der ersten, im ersten Setting bin, in der ersten Mediationsrunde.“ (M4, Oliver, Pos. 24)

Dieser Auffassung schließen sich nicht alle IVP an. So äußerte Maria, dass sie sich durchaus vorstellen könne, mit einigen KollegInnen nicht zusammenzuarbeiten und dies dann der Koordination im Fall der Zusammenstellung als Rückmeldung zu geben. Durch die Bekanntschaft der MediatorInnen bei Veranstaltungen habe sie einen Eindruck von einigen KollegInnen erhalten, der die Zusammenarbeit mit ihnen für sie ausschließe (M7, Maria, Pos. 27 ff.).

Zusammenfassend zeigt sich, dass MediatorInnen in relevantem Umfang Bedenken gegenüber der Zusammenarbeit nach dem Kennenlernen bzw. der Vorbereitung haben. In der vorliegenden Stichprobe war dies in jedem zweiten Fall gegeben. Die Vermutung der KoordinatorInnen, dass sich MediatorInnen sorgen, den Fall zu verlieren, wurden in mehreren Fällen bestätigt. Es konnte ein weiterer Beweggrund für das Zögern der MediatorInnen identifiziert, den Fall zurückzugeben: Einige der MediatorInnen zweifelten daran, dass in Vorbereitung des Verfahrens überhaupt ersichtlich würde, dass die Zusammenarbeit in der Mediation nicht funktionieren würde.

Rückmeldungen nach Ende der Zusammenarbeit

Auch bei der Rückmeldung zum Ende der Zusammenarbeit wurden die MediatorInnen zunächst gefragt, wie sie die Zusammenarbeit bewerteten und ob sie sich vor-

stellen könnten, noch einmal mit ihren jeweiligen Co-MediatorInnen zusammenzuarbeiten. Alle zehn IVP bewerteten die Zusammenarbeit positiv und bekräftigten, noch einmal zusammenarbeiten zu wollen. Dabei stellten zwei der MediatorInnen jedoch fest, dass sie die Zusammenarbeit mit der jeweiligen Kollegin in Zukunft nicht präferieren würden (M1; M4), sodass eine Zusammenarbeit möglich sei, aber nicht ihre erste Wahl. Bei der Rückfrage, ob sie diese Einschränkung für die spätere Zusammenarbeit an die Koordination rückgemeldet hatten bzw. noch rückmelden würden, verneinten die MediatorInnen dies. David beschreibt zunächst, was er im Rahmen der verschriftlichten Dokumentation benannte:

„Ich habe halt die Zusammenarbeit gelobt mit meiner Co-Mediatorin. Aber ich hab' nicht geschrieben, jederzeit wieder bzw. erstmal nicht, sondern ich hab' halt, wie gesagt, die Zusammenarbeit auch nochmal hervorgehoben, was sehr, sehr gut lief. Und das hab' ich zurückgemeldet.“ (M1, David, Pos. 54)

Der Grund für die Diskrepanz zwischen dem Wunsch, zunächst prioritär mit anderen KollegInnen zusammenzuarbeiten, und dem fehlenden Kommentar hierzu im Dokumentationsbogen benennt er wie folgt:

„Also erst mal gab es dafür irgendwie drei Zeilen und ich glaube nicht, dass ich ein differenzierteres Bild hätte zeichnen wollen oder können innerhalb dieser drei Zeilen. Und ich muss auch ganz ehrlich sagen, ich fand, dass es [anonym. Name des Pools] nicht unbedingt so viel angeht. Es war mir einfach auch zu privat. Ja und letztlich, frage ich mich auch immer, inwieweit das aufgenommen wird. Wenn ja, wie interessiert sie daran sind.“ (ebd., Pos. 56)

Oliver entschied sich, den Hinweis auf seine Präferenz nicht mit aufzunehmen in die Dokumentation, da er im Falle der erneuten Zusammenstellung mit der Co-Mediatorin doch keinen kommunizierbaren Grund angeben könne:

„[W]enn jetzt ein neuer Fall käme und wir beiden würden wieder ausgewählt durch die Fallvergabe, würde ich nicht sagen, nein mit [Co-Mediatorin] mach' ich nicht mehr. Nein, dazu war es zu gut. Es gibt keinen Grund, sie als Co-Mediatorin abzulehnen. Und es gibt auch keinen Grund zu sagen, ‚mit [Co-Mediatorin] möchte ich nicht mehr zusammen mediieren‘. Nein, das ist nicht der Fall. Aber es ist wie immer im Kollegenkreis oder sonst wo.

Es gibt viele, mit denen man so gut zusammenarbeiten kann. Aber natürlich gibt's auch ‚Favorites‘.“ (M4, Oliver, Pos. 57)

Die beiden Ausführungen von David und Oliver zeigen, dass die beiden ihre Beweggründe für eine weniger präferierte zukünftige Zusammenarbeit mit den jeweiligen KollegInnen nicht innerhalb des Dokumentationsbogen rückmelden wollten.

4.2.8. Nutzung von Supervision

Eine offene Frage aus den KoordinatorInneninterviews war, inwiefern die empfohlene, aber nicht verpflichtende Teilnahme an der Supervision in den MediatorInnenpools angenommen wird und inwiefern Aspekte aus der Zusammenarbeit dabei aufgegriffen werden. Diese Frage kann nicht repräsentativ, aber exemplarisch beantwortet werden. In den elf Fällen wurde sieben Mal auf Beratung in Form von Supervision in verschiedenen Formaten (je nach Verfügbarkeit im Pool und nach Notwendigkeit für die Zertifizierung auch außerhalb) zurückgegriffen.

Als Motivation für die Teilnahme an den Supervisionen dienten insbesondere die Zertifizierung (M2; M5; M8), die Suche nach fachlicher Expertise beim Eindruck, im Fall in einer Sackgasse zu stecken (M5; M9), sowie die Auffassung, dass Supervision grundsätzlich etwas Hilfreiches ist, das wahrgenommen werden sollte, unabhängig von konkreten Fragestellungen (M3; M4; M5; M6; M7; M8). Dabei nannte im Kontext der Supervision in der Gruppe nur David einen Fall, in dem er ein Thema aus der Zusammenarbeit direkt ansprach. Er brachte als weniger erfahrener Mediator seine Bedenken zum Vorgehen seiner Co-Mediatorin in eine Fall-supervision in der Gruppe ein (M1, David, Pos. 40). Dabei half ihm die Supervision und die extern organisierte Kollegiale Beratung, die Themen mit seiner Co-Mediatorin anzusprechen.

Saskia und Maria nahmen Einzelsupervisionen nach Abschluss des Verfahrens wahr und thematisierten ihre Unsicherheiten zur Zusammenarbeit (M2; M7). Auffällig ist ebenfalls, dass die beiden weniger erfahrenen MediatorInnen, Saskia und David, sich Einzelberatungskontexte außerhalb ihres Pools suchten (M1; M2).

Es zeigt sich, dass die Supervision nicht vordergründig zur Verbesserung oder Klärung der Beziehungsgestaltung aufgesucht wird, sondern für Fragen, die auf das Ergebnis der Mediation abzielen. Die Teamebene wird in den Fallbeschreibungen der Stichprobe kaum – und nur bei konkretem Anlass – thematisiert.

4.2.9. Bewertung von Unterstützungsangeboten

In Kapitel 4.2.6 wurde deutlich, dass MediatorInnen nicht an organisationale Rahmenbedingungen denken, wenn sie nach Erfolgsfaktoren ihrer Zusammenarbeit befragt werden. Gleichwohl zeigte Kapitel 4.2.5, dass die Inanspruchnahme von Supervision und Beratungen durch die MediatorInnen bei unterschiedlichen Herangehensweisen als hilfreich bewertet wurde und in beiden Fällen einvernehmliche Einigungen zwischen den MediatorInnen erzielt wurden. Dieses Kapitel wertet die organisationalen Kontextfaktoren für die Teamarbeit vertieft aus. Hierfür wird zunächst die offene Frage nach Unterstützungsmöglichkeiten für die Zusammenarbeit durch die Organisation ausgewertet. Im zweiten Teil wird die durch eine Skalenfrage angeregte Einschätzung einzelner Instrumente ausgewertet.

Hilfreiche Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit

In diesem Unterabschnitt wird die Bewertung einzelner Unterstützungsangebote im Hinblick auf ihre Nützlichkeit für die Zusammenarbeit ausgewertet. Hierfür ist es notwendig, die unterschiedlichen organisationalen Rahmenbedingungen der drei Pools in Erinnerung zu rufen, denn es liegen unterschiedliche Koordinationsmodelle mit unterschiedlichem Grad der Bündelung von Aufgaben vor: von der Übernahme aller Aufgaben in Personalunion bei einer Person bis zu selbstorganisierten Arbeitsgruppen (vgl. Kapitel 4.1.3). Diese Koordinationsmodelle sowie der Fokus auf verschiedene Angebote in den Pools beeinflussten die Antworten der MediatorInnen auf die Frage, wie die Zusammenarbeit zwischen Co-MediatorInnen von organisationaler Seite unterstützt werden könnte. Dabei schlugen die IVP vielfältige Schritte vor, bezogen sich aber innerhalb ihres Pools thematisch darauf, das zu bewerten, was Hauptansprechpersonen im Pool in ihrer Kernfunktion anbieten.

So bezogen sich die MediatorInnen aus Pool 1 einzig auf die Arbeit der Koordination, die uneingeschränkt positiv zu bewerten sei (M5, Hannah, Pos. 112; M7, Maria, Pos. 85). Dabei betonten sie insbesondere das „*sehr gute Fingerspitzengefühl*“ (M8, Martin, Pos. 77 ff.) bzw. das „*gute Händchen*“ (M7, Maria, Pos. 85) der Koordination bei der Zusammenstellung der Co-MediatorInnenpaarung und der Passung der MediatorInnen auf den Fall. Dabei sei die Verantwortung für die Zusammenarbeit bei den MediatorInnen selbst zu suchen (ebd.). In Pool 2 fokussierten sich die Antworten ebenfalls auf die Kernarbeit der Koordination als Bezugsperson. Hier werden insbesondere das Fortbildungs- und Interventionsangebot positiv hervorgehoben (M9, Marcel, Pos. 54 f.) und es wird vorgeschlagen, die

halbjährlich bis jährlich stattfindenden Treffen des Pools als Verpflichtung für alle MediatorInnen einzuführen (M10, Paul, Pos. 73 f.). Daneben wird die Fallannahme kommentiert. Hier sehen die IVP Verbesserungsmöglichkeiten sowohl in der Abstimmung der Kommunikation mit Parteien, die ihren Fall zunächst der Koordination und später noch einmal den MediatorInnen berichten müssten (M9, Marcel, Pos. 6). Dabei stimmen die MediatorInnen laut Marcel (M9, Pos. 56 f.) nicht immer mit der Koordination überein bei der Frage, ob die Fälle tatsächlich medierbar sind. Ein Vorschlag wäre daher, Mediation und Konflikte innerhalb der Organisation vielmehr als eine Möglichkeit des Wachstums und nicht des Scheiterns zu begreifen, sodass Fälle nicht erst sehr spät, aus Sicht von Paul und Marcel zu spät, in die Mediation gehen (M10, Paul, Pos. 106). Die MediatorInnen aus Pool 3, mit selbstorganisierten Arbeitsgruppen, bewerten vielfältige Aspekte als hilfreich für die Zusammenarbeit. Dabei bezogen sie sich jedoch primär auf jene, in denen Ansprechpersonen persönlich bekannt sind wie etwa bei Fortbildungs-, Austausch- und Supervisionsangeboten. Teilbereiche ohne persönlichen Bezug in Pool 3 wie zum Beispiel Fallannahme und Vergabe blieben unkommentiert. So wurden das Supervisionsangebot und die Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle für Konflikte innerhalb der Organisation und für Co-MediatorInnen als positiv gewertet (M1, David, Pos. 65). Drei MediatorInnen schlugen Fortbildungen zur Co-Mediation vor, um die Kompetenzen für die Arbeit in Co-Mediation und einen Austausch zum Co-Mediationsverständnis im Verein und Erwartungen aneinander zu entwickeln (M3, Katja, Pos. 50; M2, Saskia, Pos. 125; M4, Oliver, Pos. 101 ff.).

Bewertung einzelner Unterstützungsangebote

Der vorherige Abschnitt zeigte die Tendenz, dass MediatorInnen die organisationalen Rahmenbedingungen und möglichen unterstützenden Maßnahmen für die Zusammenarbeit vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen mit dem Koordinationsmodell ihres Pools bewerten. Dies wiederholt sich im folgenden Abschnitt auch in der argumentativen Bewertung einzelner im Rahmen einer Skalenfrage präsentierter Maßnahmen. Gegeben der Größe der Stichprobe steht die Auswertung der von den IVP benannten Vor- und Nachteile einzelner Maßnahmen im Folgenden im Vordergrund. Nichtsdestotrotz können aus der numerischen Auswertung des Medians in Abbildung 4 Tendenzen der Bewertung zur Nützlichkeit der einzelnen Formate gezogen werden, die in die Diskussion einfließen. [Nichtsdestotrotz können aus der numerischen Auswertung des Medians in Abbildung 4 Tendenzen der Bewertung zur Nützlichkeit der einzelnen Formate gezogen werden, die in die Diskussion einfließen.] Die Balkendiagramme übersetzen die Antwortmöglichkeiten

der Skalenfrage zur Nützlichkeit der einzelnen Formate für die Teamarbeit in numerische Werte von „gar nicht hilfreich“ (1) bis zu „sehr hilfreich“ (5), wobei kein Median unter 3,5 liegt.

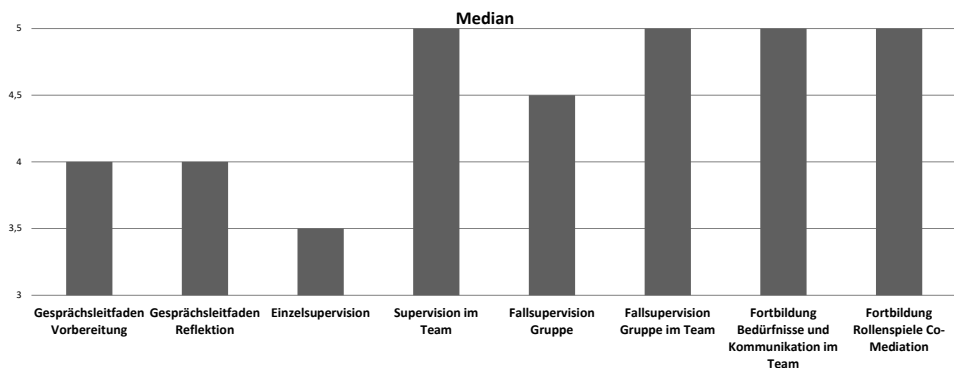


Abbildung 4: Bewertung von Maßnahmen zur Unterstützung der Zusammenarbeit

Thematische Gesprächsleitfäden für die Treffen der Co-MediatorInnen werden von den MediatorInnen als Oberkategorie in der Summe tendenziell weniger hilfreich bewertet als Supervisionsformate und Fortbildungen. Im Einzelnen sind die IVP (unabhängig von der Zugehörigkeit zu einem Pool) geteilt in ihrer Bewertung: Von Einigen wird betont, dass die Leitfäden für eher strukturiert arbeitende MediatorInnen und jene, die die Mediation nicht häufig durchführen, eine hilfreiche Orientierung geben können (M7; M8; M9). Auf der anderen Seite könne es ein Nachteil sein, dass die gelisteten Punkte den Gesprächsfluss wie auch das Denken einschränken könnten (M5). Daher betonen die IVP, dass die aufgeführten Checklisten immer nur Anhaltspunkte sein können, aber keine auf jeden Fall bezogene Passgenauigkeit besitzen und daher flexibel mit ihnen umgegangen werden sollte (M1; M4; M8). In der Bewertung der Nützlichkeit der Checklisten für die Vorbereitungstreffen sind insbesondere die erfahreneren Co-MediatorInnen geteilter Meinung. Einerseits wird darauf hingewiesen, dass in der Vorbereitung des Verfahrens vielfältige Punkte zu klären seien, für die eine Checkliste hilfreich sein könnte (M7; M8). Andererseits sollten die zu klärenden Punkte für jede/n persönlich durch verschiedene Mediationserfahrungen entstehen und genauso wie einzelne Kommunikationstechniken verinnerlicht werden (M4; M10). Für die Refle-

xionsgespräche zwischen den MediatorInnen könnten Leitfäden dabei unterstützen, Punkte zu identifizieren, die beide wenig beachtet hatten und somit die Auswertung weiter voranbringen (M1; M2; M4; M10).

Bei den Ergebnissen zu den verschiedenen **Supervisionsformaten** ist ein Augenmerk darauf zu legen, mit welchen Angeboten die IVP vertraut sind. MediatorInnen bringen genau für jene Formate kritische Argumente an, die sie selbst nicht nutzen.⁸⁸ MediatorInnen aus Pool 1, die ausschließlich in Einzel- bzw. Teamsupervision ohne Gruppe arbeiten, sehen einen Vorteil darin, dass in der Arbeit ohne Resonanz aus der Gruppe der Fokus zunächst auf den MediatorInnen und ihrem System der Zusammenarbeit bleiben kann (M5; M8). Auch die Hemmschwelle aufgrund fehlenden Vertrauens in die Gruppe wird angesprochen, um die eigenen Themen zu benennen (M6; M8). In Abgrenzung zur Supervision in der Gruppe mit nur einem/einer MediatorInnen sehen MediatorInnen aus Pool 1 einen Vorteil der Supervision im Team, da hier die Resonanz durch den/die Supervisor/Supervisorin direkt aufgegriffen und von den beiden MediatorInnen besprochen werden kann (M5; M6). Daneben könnten die vielen Eindrücke von unbeteiligten Dritten den Fokus auf den Fall verschwimmen lassen (M8). Demgegenüber bewerten MediatorInnen aus Pool 2 und Pool 3, die Inter- und Supervision in Gruppen nutzen, die Resonanz durch die anderen Teilnehmenden als hilfreich (M1; M2; M3). Dabei sei es nicht zwangsläufig notwendig, dass die Co-MediatorInnen teilnehmen (M3), da man durch die verschiedenen Ideen zum gleichen Fall durch die TeilnehmerInnen der Gruppensupervision daran erinnert werde, dass es natürlich sei, dass Co-MediatorInnen unterschiedliche Auffassungen haben (M2). Die anschließende Frage, ob es vorteilhaft sei, wenn beide oder nur ein/e Co-MediatorIn in der Gruppensupervision anwesend sei, antworteten die IVP aus Pool 2 und Pool 3 unterschiedlich: Vorteilhaft an der gemeinsamen Teilnahme sei es, dass die Gruppe durch die verschiedenen Perspektiven mögliche Spannungen zwischen den Co-MediatorInnen auffangen könne (M1, David, Pos. 86) und dass die Co-MediatorInnen in direkten Austausch zur Resonanz gehen könnten (M9; M10). Ein Nachteil könnte jedoch sein, dass es zu viele offene Punkte gibt, wenn die Reflexion innerhalb des MediatorInnenteams noch nicht abgeschlossen ist (M4).

⁸⁸ Eine numerische Auswertung der einzelnen Formate nach Poolzugehörigkeit bestätigt mathematisch durch Betrachtung des Medians den argumentativen Gesamteindruck und sollte aufgrund der Stichprobengröße von nur 2 bzw. 4 IVP pro Pool nicht isoliert von den argumentativen Ansatzpunkten betrachtet werden.

Über alle Pools hinweg wird jedoch die Einzelsupervision mit nur einem/einer der beiden MediatorInnen im Hinblick auf die Zusammenarbeit der Co-MediatorInnen als weniger hilfreich bewertet als die gemeinsame Fallsupervision (M2; M5; M6; M7; M8; M10). Allerdings sei es für jene Fälle vorteilhaft, wenn MediatorInnen ein zusätzliches Angebot für Einzelsupervision nutzen können, in denen es kritische Punkte in der Zusammenarbeit gäbe, mit denen sich die MediatorInnen zunächst einzeln und auf sich selbst bezogen Beratung einholen möchten (M4; M6; M7; M10).

Die Oberkategorie ‚**Fortbildung**‘ wurde im Vergleich zu den bereits dargestellten Kategorien, Gesprächsleitfäden und Supervisionsangeboten für die Förderung der Zusammenarbeit von Co-MediatorInnen am hilfreichsten bewertet. Dies zeigt sich nicht nur aus den numerischen Antworten, sondern wurde auch argumentativ unterlegt. So sieht Katja (M3) die Entwicklung von individuellen (Reflexions-)Kompetenzen für die Co-Mediation als wichtigsten Weg, um die Zusammenarbeit zu stärken. Hierfür seien Fortbildungen der richtige Weg. Die Rückfrage, ob nicht MediatorInnen durch ihre Grundausbildungen bereits die Fähigkeiten für die erfolgreiche Durchführung von Co-Mediationen besäßen und Fortbildungen somit redundant seien, verneinten alle IVP. Auch wenn Kompetenzen zur Kommunikation und Zusammenarbeit im Team bereits in der Ausbildung thematisiert wurden, so sei es wichtig, durch Fortbildungen dem sich natürlich über die Zeit einstellenden ‚*Tunnelblick*‘ und dem ‚*Schmoren im eigenen Saft*‘ zu begegnen (M7, Maria, Pos. 123).

5. Diskussion und Empfehlungen

Das Ziel der vorliegenden explorativen Studie war es, die Zusammenarbeit von Co-MediatorInnen in Pools systematisch in ihren Vorgehensweisen, Anforderungen und Kontextfaktoren zu beschreiben. Dabei sollten Hindernisse und begünstigende Einflussfaktoren identifiziert werden. Dafür wurde ein zweistufiges Forschungsdesign mit explorativen ExpertInneninterviews und einer darauf aufbauenden Befragung von zehn MediatorInnen gewählt. Kapitel 5.1 führt die Ergebnisse der Forschung in den theoretischen Rahmen der Arbeit und bezieht weitere Literatur ein, um einzelne Ergebnisse der Forschung in die Literatur einzuordnen. Kapitel 5.2 diskutiert die methodischen Limitationen und leitet Empfehlungen für weitere Forschung ab. Abschließend werden in Kapitel 5.3 Empfehlungen für die Praxis abgeleitet.

5.1. Rückführung in den theoretischen Rahmen

5.1.1. Anforderungen an die Teamarbeit

In der Literatur zur Co-Mediation finden sich bisher keine Modelle oder empirische Ansätze, um die verschiedenen Leistungen, die Co-MediatorInnenteams für eine erfolgreiche Zusammenarbeit erbringen müssen, zu beschreiben. Daher war es ein Ziel dieser Arbeit, die Anforderungen mit ihren Herausforderungen und Risiken in der Co-Mediation anhand von detaillierten und chronologischen Fallbeschreibungen zu erheben. Grundlage hierfür war die Unterscheidung der Anforderungen erfolgreiche Leistungserbringung, positive Beziehungsgestaltung und Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Teammitglieder. Im Ergebnis zeigte sich, dass die Aushandlungen und Austauschprozesse, die für die kontinuierliche Bereitstellung der drei Anforderungen notwendig sind, umfassend und komplex sind. Der Umgang mit den Aushandlungsprozessen war vielfältig. Die Arbeit konnte erheben, dass Co-MediatorInnen unterschiedliche Formate und verschieden viel Zeit für die einzelnen Aushandlungsprozesse wählen, wobei auffällig ist, dass die Anforderung der **Beziehungsgestaltung wenig direkt thematisiert** wird, auch da nicht, wo Konflikte auf dieser Ebene bereits latent sind. Dies geschieht an zwei Stellen: Zum einen in der **Supervision**, die vordergründig für das Aufsuchen von ExpertInneninput zum Mediationsverfahren und für die Zertifizierung dient. Zukünftige Forschung sollte daher einen verstärkten Fokus auf die Themen und Formate der Supervision und Herangehensweisen der SupervisorInnen

im Hinblick auf die Beziehungsgestaltung legen (etwa durch Beobachtungsstudien, Interviewstudien mit SupervisorInnen) und dabei gezielt Supervisionen innerhalb des laufenden Mediationsverfahrens berücksichtigen. In der bisherigen Literatur ist dieses Thema bisher unberührt. Einzig Krabbe und Thomsen empfehlen⁸⁹, dass eine zusätzliche Frage zur Zusammenarbeit in der Supervision erfolgen sollte. Die Ergebnisse dieser Arbeit lassen daran zweifeln, ob dieser Umfang für die Reflexion der Anforderung der Beziehungsgestaltung ausreichend ist.

Zum anderen werden Probleme in der Beziehungsgestaltung nicht direkt thematisiert, wenn unterschiedliche Herangehensweisen an die Rollenverteilung bestehen oder Zweifel zur Arbeitsfähigkeit des Teams auftreten aufgrund von Sympathiedefiziten. Zukünftige Forschung sollte untersuchen, inwiefern und warum MediatorInnen die Beziehungsgestaltung hier nicht thematisieren und wie sich dies in die Literatur zu Arbeitsteams in anderen psychosozialen Professionen einordnen lässt.

Als ein Risiko für die Anforderung der positiven Beziehungsgestaltung wurde die Ambivalenz zwischen gleichberechtigten formalen Rollen und Erfahrungsunterschieden im Team in dieser Arbeit untersucht. Es war bisher noch nicht bekannt, wie und warum sich MediatorInnen ihre Rollen und Aufgaben in der Praxis aufteilen und wie die Aushandlung vonstattengeht. Die Fallbeschreibungen dieser Arbeit zeigen auf, dass für die Ausgestaltung der Rollenaufteilung das **Zusammenspiel der Faktoren Geschlecht, Alter und Erfahrungsgrad** relevant sind. Drei Beobachtungen sollten hier in der Forschung zukünftig Beachtung finden:

Erstens: Gehen Altersunterschiede und Erfahrungsgrade nicht miteinander einher, so wird der Versuch unternommen, die Bedeutung der Erfahrungsunterschiede zu relativieren bzw. zu negieren. Dies ist bei größerer Erfahrung von älteren MediatorInnen nicht der Fall. Hier könnte wiederum Forschung zu Beziehungsdimensionen ansetzen und das Phänomen unter der Frage untersuchen, ob MediatorInnen dieses Verhalten als Strategie für Respekt und Wertschätzung der Teammitglieder nutzen. Zweitens wurden zwei verschiedene Herangehensweisen von erfahrenen MediatorInnen an die Rollenaushandlung mit weniger erfahrenen Co-MediatorInnen identifiziert. Weitere Forschung könnte die Implikationen dieser verschiedenen Modelle auf die Zusammenarbeit und den Mediationsverlauf näher untersuchen. Drittens berichteten die IVP bei Fällen mit gleichgeschlechtlichen MediatorInnenkonstellationen mit gleichem Erfahrungsgrad häufiger von negativen Er-

⁸⁹ Krabbe & Thomsen, 2013, S. 7.

fahrungen in der Zusammenarbeit als in gemischt-geschlechtlichen Konstellationen. Zwei MediatorInnen hinterfragten die Ursächlichkeit der Dimension Geschlecht für die Probleme in der Zusammenarbeit und benennen den Aspekt der **Konkurrenz in der MediatorInnenbeziehung**, die bei gleichgeschlechtlichen und gleichaltrigen Konstellationen relevanter sein könnte durch eine größere (projektive) Ähnlichkeit als in anderen Konstellationen. Vor dem Hintergrund der Bedeutung von Konkurrenz innerhalb der MediatorInnenpools als Strukturmerkmal sollte zukünftige Forschung den Übergang von Konkurrenz- in Kooperationskonstellationen gerade im Hinblick auf das Vorhandensein von Unterschieden und Gemeinsamkeiten bei demografischen Kriterien diskutieren.⁹⁰

5.1.2. Einflussfaktoren auf die Teamarbeit

Ein weiteres Ziel der Arbeit war es, die Einflussfaktoren in den Co-Mediationen in MediatorInnenpools zu erheben und Hypothesen zu ihrer Wirkung zu entwickeln. In diesem Unterkapitel werden daher jene Einflussfaktoren mit Relevanz für zukünftige Forschung in die Literatur eingeordnet.

Individuelle Faktoren

Die individuellen Kontextebenen wurden bei der Erhebung der Erfolgsfaktoren von MediatorInnen nicht nur am häufigsten genannt, sondern wirkten auf alle Anforderungen, die Leistungserbringung und die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse ein. Daher sollte diese Ebene in zukünftiger Forschung vertieft berücksichtigt werden. Insbesondere zeigte sich, dass MediatorInnen ihre individuellen Vorgehensweisen in den Fallbeschreibungen auf fallunabhängige Begründungen zurückführen, die in dieser Arbeit als **individuelle Präferenzen** bezüglich des Planungsgrades in der Vorbereitung sowie der Themen beim Kennenlernen zusammengefasst sind. Für die Präferenzen in der Vorbereitung von Sitzungen fällt auf, dass in der vorliegenden Stichprobe MediatorInnen mit der Erfahrung von einer bis fünf Mediationen die umfassende Planung der Sitzungen bevorzugten, während InterviewpartnerInnen mit zehn oder mehr Mediationen die reine Aufteilung der

⁹⁰ Im Kontext der Konkurrenz innerhalb der Teams sollte ebenfalls die Forschung zu Fällen vertieft werden, in denen drei MediatorInnen eingesetzt werden. Dieses Phänomen konnte innerhalb dieser Studie nur punktuell erfasst werden. Es scheint aber aus den Berichten der MediatorInnen und einer Praxisfallbeschreibung größeren Herausforderungen unterworfen zu sein in Bezug auf Abstimmungen und Konkurrenz als dyadische Teams.

Sprechanteile bzw. völlige Flexibilität präferierten. In zukünftiger Forschung sollte daher untersucht werden, ob sich diese **Präferenzen abhängig von der Mediationserfahrung verändern**. Hierzu finden sich Anknüpfungspunkte in der Mediationsforschung. In einer empirischen Studie zur Kompetenzentwicklung von MediatorInnen⁹¹ zeigten sich Verschiebungen der dort definierten vier Basiskompetenzen nach Erfahrungsgrad. Während weniger erfahrene MediatorInnen (bis zu sieben abgeschlossene Verfahren) der Fokus auf die Fach- und Methodenkompetenz auszeichnet, nimmt der Bezug zu Methoden für die Gruppe der MediatorInnen mit bis zu zwanzig Mediationen ab. Die MediatorInnen konzentrieren sich mit steigender Mediationserfahrung zunächst auf Beziehungen und ihre eigene Identität als MediatorInnen, also sozial-kommunikative Kompetenzen, und später auf eine pragmatische und gute Lösung des Konflikts⁹². Die Autoren leiten aus dieser Entwicklung eine Hypothese zum Handeln der MediatorInnen in der Mediation ab. Sie vermuten, dass zunächst die sichere Methodenanwendung im Fokus der Aufmerksamkeit steht, während später die Prozesse und Beziehungen zu den Parteien im Mittelpunkt stehen⁹³. Dieser Handlungsbezug könnte auch auf die Präferenzen in der Vorbereitung und beim Kennenlernen einwirken.

Beziehungsfaktoren

Auf Teamebene wurden bei der Erfassung von Erfolgsfaktoren für die Teamarbeit zwei Erfolgsfaktoren genannt, die die Beziehungsgestaltung beeinflussen: zum Ersten die bereits im vorherigen Kapitel diskutierte Rollenverteilung, zum Zweiten die vorherige Bekanntschaft der MediatorInnen. Dazu gehört einerseits das aufgebaute Vertrauen durch Zusammenarbeit als Team in vorherigen Mediationen und Aufgabenbereichen und andererseits positive Erwartungen an die Fähigkeiten der Co-MediatorInnen durch vorherige Treffen im Rahmen der MediatorInnenpools. Damit empfiehlt sich ein weiterer Blick auf die Entstehung und Bedeutung einzelner Beziehungsdimensionen im Zeitverlauf. Hierfür ist das Modell nach Ferris et al. (2009) besonders geeignet, da es aufbauend auf Literatur aus der Tauschtheorie (*social exchange theory*) ein Modell für die Entwicklung von grundlegenden Dimensionen von *dyadischen* Beziehungen am *Arbeitsplatz* über den Zeitverlauf in fünf Phasen (*stages*) entwirft.

⁹¹ Kreuser, Heyse & Robrecht, 2012.

⁹² Kreuser, 2017, S. 22 ff.

⁹³ Ebd.

Zu Beginn der Zusammenarbeit kommt es zur *initial interaction*, die im Falle der Co-MediatorInnen dem Kennenlernen gleichkommt. Hier steht die Suche nach Informationen zur Qualität und Ausgestaltung der Arbeitsbeziehung im Hinblick auf die Aufgabenerreichung im Vordergrund. Erwartungen an die Qualität der Beziehung werden geformt⁹⁴. Dabei basieren die Erwartungen auf den ersten Informationen zum Gegenüber, affektiver Sympathie, wahrgenommener Ähnlichkeit und Respekt. Die Teammitglieder suchen in den an das Kennenlernen anschließenden Treffen nach Informationen zur Konsistenz im (erwarteten) Verhalten des Gegenübers und überprüfen, ob die Instrumentalität der Beziehung weiterhin gegeben ist. Mit Instrumentalität ist an dieser Stelle der Wert gemeint, den das Teammitglied der Beziehung für die eigenen Bedürfnisse zuschreibt⁹⁵. Für MediatorInnen kann hier das Lernen vom anderen eine Rolle spielen, aber auch andere Bedürfnisse in der Teamarbeit (genug Entfaltungsmöglichkeiten, Einhaltung grundsätzlicher Werte in der Mediation, etc.). Die zweite Phase der Zusammenarbeit charakterisieren die AutorInnen durch Entfaltung von Rollen und die Formierung einer Identität der Beziehung. Die Teammitglieder suchen weitere Informationen, um das Gegenüber beurteilen zu können. Dies erfolgt insbesondere im Hinblick auf die Dimensionen Vertrauen (*trust*) und Respekt (*respect*), wobei Vertrauen als in die Zukunft gerichteter Glaube in Fairness, Ehrlichkeit und Integrität des Gegenübers verstanden wird⁹⁶. Die Dimension *respect* orientiert sich nach den AutorInnen weniger an zukünftigen Erwartungen, sondern an einer Achtung des Gegenübers anhand der Informationen aus der Vergangenheit und dem gegenwärtigen Verhalten⁹⁷. Die Dimension des Respekts kann an dieser Stelle erklären, dass die MediatorInnen auffallend häufig und wiederholt die Wichtigkeit der ähnlichen Einstellungen der MediatorInnen zum **Einsatz von Provokationen** gegenüber den Parteien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit nennen. In der Beziehung der Co-MediatorInnen kann die Phase 2 im Modell als detaillierte Vorbereitung der Mediation mit der Definition der Rollen verstanden werden, wobei mit dem Übertritt in Phase 3 der Übergang in die Mediation bzw. den Kontakt mit den Parteien verstanden werden kann, wodurch unerwartete Informationen oder Verhalten der Parteien wechselseitige Unterstützung (*support*) als eine wichtige Dimension in den Sitzungen auftreten kann. Die AutorInnen beschreiben, dass der Übergang von Phase 2

⁹⁴ Ferris et. al., S. 8.

⁹⁵ Ebd., S. 10.

⁹⁶ Ebd., S. 11.

⁹⁷ Ebd., S. 9 f.

zu Phase 3 in Beziehungen, die wenig Qualität in den Beziehungsdimensionen aufgebaut haben, am Übergang dieser Phasen entweder zerbrechen oder sich Teammitglieder dafür entscheiden, eine Beziehung mit geringer Qualität weiter aufrecht zu erhalten, weil sie sich hierzu gezwungen sehen. Dabei bleibt jedoch die Instrumentalität als einzige Beziehungsdimension bestehen und die Qualität der Beziehung insgesamt bleibt niedrig⁹⁸. Bei Weiterführung der Zusammenarbeit gelangt die Beziehung der Teammitglieder in Phase 3, die mit Expansion und Bindung (*commitment*) überschrieben ist. In dieser Phase beginnen die Teammitglieder die Beziehung an sich wertzuschätzen und die Instrumentalität der Beziehung verliert an Bedeutung. Gleichwohl ändern sich die äußeren Umstände der Zusammenarbeit und die Flexibilität der Beziehung, wenn sich Rahmenbedingungen und Aufgaben in der Zusammenarbeit ändern. Hier müssen neue Informationen verarbeitet werden und mögliche auftretende Meinungsverschiedenheiten und Innovation gemeinschaftlich gelöst bzw. entwickelt werden. Die Flexibilität der Beziehung ist daher eine kritische Qualität an dieser Stelle. Diese Phase kann in die Logik der Co-Mediation als die Kernphase der Mediation mit auftretenden Hindernissen und Abstimmungen durch Pausen oder Reflexionen zwischen Sitzungen übersetzt werden. Zum Ende der Zusammenarbeit in Phase 4 zeigt sich eine erhöhte persönliche Bindung und Verpflichtung zueinander. Auftretende Veränderungen und Herausforderungen, aber auch ursprüngliche affektive Sympathie, werden durch die steigende Wichtigkeit von Loyalität gegenüber der Beziehung abgewehrt. Dabei zeigt sich die Loyalität in Beziehungen am Arbeitsplatz durch die öffentliche Rückenbedeckung der/s anderen, was charakteristisch für gesunde Beziehungen sei⁹⁹.

Das Modell von Ferris et al. (2009) zeigt sich für die Ergebnisse der Studie dahingehend relevant, dass aus ihm zwei Aspekte für den Kontext Co-Mediation abgeleitet werden können, die sich als Ergebnisse in der Stichprobe wiederfinden. Diese können nun analytisch eingeordnet werden. Zum Ersten benennt das Modell den **Übergang von der zweiten in die dritte Phase als kritischen Scheidepunkt der Zusammenarbeit**, in der Beziehungen auseinanderbrechen oder in schlechter Beziehungsqualität weitergeführt werden. In der Stichprobe finden sich beide Bruchstellen in der Zusammenarbeit wieder. Einer der geschilderten Fälle mit Abbruch der Zusammenarbeit ereignete sich genau am Übergang zwischen der zweiten und dritten Phase, also zwischen der Vorbereitung und der ersten Mediationsitzung. In anderen Fallbeschreibungen erläutern MediatorInnen, dass sie bereits

⁹⁸ Ebd., S. 12f.

⁹⁹ Ebd.

in der Vorbereitung Vorbehalte hatten, diese jedoch nicht thematisierten und die Zusammenarbeit schlussendlich abgebrochen wurde bzw. in Unsicherheiten endete, weil sich keine positiven Beziehungsdimensionen in nachfolgenden Phasen aufbauten.

Zum Zweiten sagt das Modell die Bedeutung einzelner Beziehungsdimensionen an verschiedenen Zeitpunkten in der Zusammenarbeit voraus. Am relevantesten für diese Studie ist dabei die Voraussage der **Dimension der Loyalität der Teammitglieder zum Ende der Zusammenarbeit**, die über alle in vorherigen Phasen und gegenwärtigen kritischen Momente hinweggeht¹⁰⁰. Damit kann das Modell den scheinbaren Widerspruch der Analyse erklären, dass einerseits zahlreiche Hindernisse in der Zusammenarbeit beschrieben werden, die zu teils andauernden Unsicherheiten führten, und andererseits alle MediatorInnen ihre Zusammenarbeit als erfolgreich bewerteten. Ebenfalls kann es erklären, warum zwei Mediatoren ihren für die Fallvergabe zuständigen KoordinatorInnen nicht mitteilen möchten, dass sie präferiert zukünftig mit anderen KollegInnen zusammenarbeiten möchten, während sie dies im Interview äußerten. Loyalität schlägt affektive Sympathie am Ende der Beziehung. Damit wirft das Modell die Frage auf, inwiefern Co-MediatorInnen nach unmittelbarem Abschluss der gemeinsamen Mediation für eine offene Rückmeldung zu Hindernissen und Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit gegenüber dem Pool-Management im Rahmen von Maßnahmen der Qualitätssicherung (z.B. Dokumentation, Supervision) bereit sind. Zukünftige Forschung sollte die Übertragbarkeit des Modells von Ferris et. al. auf die Teamarbeit in der Co-Mediation untersuchen und Empfehlungen für die Ausgestaltung der Zusammenarbeit in den einzelnen Phasen ableiten.

Organisationale Faktoren

Ziel der Arbeit im Hinblick auf die Ebene des organisationalen Kontextes war es, jene Faktoren zu beschreiben, die in der Literatur noch nicht dargestellt wurden, was insbesondere durch die Abfrage von betriebsinternem Wissen bezüglich der Koordination und Unterstützungsangeboten im Pool erfolgte. Es zeigt sich, dass MediatorInnen Verbesserungsvorschläge und Rückmeldungen zum Pool nur bezüglich der Strukturen geben, die sie aus den individuellen Koordinationsmodellen ihres Pools selbst kennen. Diese Ergebnisse werden auch in Studien aus der *social*

¹⁰⁰ Ebd., S. 12 f.

exchange theory unterstützt. So sei die psychologische Verbindung der Mitglieder zur Koordination nicht nur entscheidend für die Wahrnehmung der eigenen Rolle in der Organisation, sondern beeinflusse auch die Erwartungen und Herangehensweisen an die Teamarbeit¹⁰¹. Im Hinblick auf die unterstützenden Maßnahmen wurde erhoben, dass die Angebote der Pools sich hier unterscheiden. So wird Supervision in Einzel- und festen oder losen Gruppensettings angeboten, die von externen oder internen SupervisorInnen durchgeführt werden. In der Literatur zur Co-Mediation findet sich bisher weder eine Diskussion der Wirkung von Supervision auf die Zusammenarbeit im Co-Team noch Ansatzpunkte, um das geeignete Supervisionsformat für Co-MediatorInnen in der kurzfristigen Zusammenarbeit zu identifizieren. Der Ergebnisse der Befragung zeigen, dass es gute Gründe sowohl für das Angebot von Einzelsupervisionen als auch für die Teamsupervision bei Problemen in der Zusammenarbeit gibt, wenn diese die Beziehungsgestaltung angemessen in den Blick nehmen. Gleichwohl können auch andere Maßnahmen die Teamarbeit unterstützen. Die von den MediatorInnen als hilfreich für die Zusammenarbeit bewerteten **Fortbildungsangebote** sollten daher wissenschaftlich begleitet und in ihren Wirkungen auf die Teamarbeit untersucht werden.

5.2. Empfehlungen an die Mediationsforschung

Die in Kapitel 3.3 beschriebenen Limitationen der Methode werden im Licht der Ergebnisse der empirischen Untersuchung in diesem Unterkapitel diskutiert mit dem Ziel, Empfehlungen für zukünftige Forschung im Themenfeld zu identifizieren.

Eine erste mögliche Limitation der qualitativen Befragung der MediatorInnen und KoordinatorInnen war jene der sozialen Erwünschtheit in den Antworten. Die Ergebnisse der Befragung mit zahlreichen Hindernissen in der Zusammenarbeit und gar der Thematisierung von sozialer Erwünschtheit und Konkurrenz innerhalb der Abläufe und Strukturen von MediatorInnenpools zeigen, dass die Befragung der Zielpersonen selbst nicht dazu führte, das Ziel der Forschung zu verfehlen. Die vielfältigen und teils selbstkritischen Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass es keine pauschale negative Antwort auf die Frage geben muss, ob es in der Mediationsforschung legitim ist, MediatorInnen zu ihren eigenen Mediationen durch „[I]nfi-zierte“, also MediatorInnen, befragen zu lassen¹⁰².

¹⁰¹ Ebd., S. 4.

¹⁰² Kreuser, 2017, S. 17; vgl. auch Garcia, 2019, S. 11.

Gleichwohl ist es möglich, dass MediatorInnen für einzelne Fragestellungen nicht die richtigen Ansprechpersonen sind. So war es anhand der Antworten nicht immer möglich zu identifizieren, welche Schlussfolgerungen bezüglich des Einflusses von Kontextfaktoren aus den eigenen Erfahrungen der MediatorInnen generiert waren und an welcher Stelle persönliche Ansichten der IVP den Bewertungen zugrunde lagen, ohne dass die MediatorInnen diese aus ihren eigenen Erfahrungen ableiteten. Hier sollte der Ansatz dieser Arbeit, der sich eng an Fallbeschreibungen orientiert, weiterentwickelt und beibehalten werden. Bei der Analyse sollten, ähnlich wie bei der Auswertung von ExpertInneninterviews, genau zwischen jenen Bewertungssequenzen unterschieden werden, die sich auf einzelne Fälle beziehen oder mit deren Hilfe begründet werden, und jenen, in denen allgemeine Ansichten ohne fallspezifische Unterlegung geteilt werden.

Die Stichprobengröße von zehn IVP und elf Fallbeschreibungen kann keine Repräsentativität der Ergebnisse sicherstellen. Daher dürfen die im Rahmen der Auswertung der MediatorInneninterviews entwickelten Hypothesen nicht als allgemeingültige Erkenntnisse kommuniziert werden, sondern sollten vielmehr als eine Grundlage für weitere Forschung betrachtet werden. Dies betrifft insbesondere folgende Punkte: (a) den Zusammenhang zwischen den Themen und Ergebnissen der Aushandlungsprozesse zwischen MediatorInnen (Kapitel 4.2.5), (b) die vermuteten Wechselwirkungen von Alter, Geschlecht und Erfahrungshintergrund für Rollenaushandlung und Konkurrenz innerhalb der MediatorInnenbeziehung (Kapitel 4.2.3) und (c) die Bewertung der einzelnen unterstützenden Maßnahmen sowie ihre Abhängigkeit von den Angeboten des Pools (Kapitel 4.2.9). Die Beobachtungen dieser Studie sollten daher zum einen trianguliert werden (z.B. durch kommunikative Validierung in Fokusgruppendifkussionen oder durch quantitative Nachbefragungen) und zum anderen vertieft untersucht werden (z.B. im Rahmen von weiteren Interview- oder Beobachtungsstudien).

Die Erforschung von Teamarbeit in fallspezifisch zusammengestellten Co-MediatorInnenteams in Pools hat sich als ergiebige Feld gezeigt, um die Co-Mediation weiter zu charakterisieren und zu beschreiben. Weitere Forschung sollte die Ergebnisse anhand von Interviewstudien mit Co-MediatorInnenteams, die außerhalb von Pools tätig sind, diskutieren und ihre Übertragbarkeit prüfen.

5.3. Empfehlungen an die Praxis

In diesem abschließenden Kapitel werden Empfehlungen für die Praxis der Co-Mediation in MediatorInnenpools aus den Ergebnissen der Arbeit abgeleitet. Zunächst werden Empfehlungen an die KoordinatorInnen und anschließend an die MediatorInnen selbst dargelegt.

Empfehlungen an die Koordination von MediatorInnenpools

- 1) Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die Teamarbeit in der Co-Mediation ein komplexer und vielstufiger Aushandlungsprozess verschiedener Ziele von Teamarbeit und individueller Präferenzen der MediatorInnen ist, der Einflussfaktoren aus verschiedenen Kontextebenen unterworfen ist. KoordinatorInnen sollten Co-MediatorInnen sensibilisieren, welche Risiken auftreten können und dass ausreichend zeitliche Ressourcen für Aushandlungs- und Austauschprozesse bereitgestellt werden müssen. Dies kann insbesondere durch praxisorientierte Fortbildungen erreicht werden. Die Einführung von Leitfäden für die Vorbereitung und Reflexion von Sitzungen – insbesondere für neu in den Pool eintretende MediatorInnen und weniger erfahrene MediatorInnen – sollte erwogen werden.
- 2) Wenn möglich, sollten KoordinatorInnen im Verfahren der Fallvergabe ausreichend Zeit zwischen der Benachrichtigung der MediatorInnen und dem Beginn des Mediationsverfahrens lassen, damit sich die MediatorInnen kennenlernen können. Dabei sollte darauf verwiesen werden, dass es für den Gesamtprozess bei Zweifeln an der Kompatibilität der Co-MediatorInnen hilfreich sein kann, Fälle nicht anzunehmen. Dies sollte als legitimes Vorgehen nicht sanktioniert werden.
- 3) Um die Teamarbeit in der Co-Mediation zu unterstützen, sollten MediatorInnenpools verschiedene Super- bzw. Interventionsangebote zur Verfügung stellen, sowohl Einzel- als auch Gruppenangebote. Es sollte angeregt werden, dass diese bereits in der Vorbereitung der Co-Mediation und im laufenden Verfahren genutzt werden. Dabei sollten die SupervisorInnen angehalten werden, alle Anforderungen für eine erfolgreiche Teamarbeit, insbesondere aber die Beziehungsgestaltung, in die Supervision einzubeziehen.
- 4) Zufriedenheit, Erfolgsfaktoren und Hindernisse der Teamarbeit sollten anonymisiert und getrennt abgefragt werden. Daneben sollten die KoordinatorInnen darauf achten, Rückmeldungen zur Qualität der Teamarbeit

nicht unmittelbar nach dem Ende der Zusammenarbeit und nur anonymisiert einzuholen, da damit gerechnet werden kann, dass die MediatorInnen (insbesondere kurz nach Ende der Zusammenarbeit) Wert darauflegen, sich loyal zueinander zu verhalten.

Empfehlungen an Co-MediatorInnen

- 1) MediatorInnen sollten die Komplexität des Unterfangens *Teamarbeit in der Co-Mediation* nicht unterschätzen und mit professioneller Gelassenheit annehmen, dass Aushandlungsprozesse und gegenteilige Meinungen in der Co-Mediation unumgänglich sind und Zeit benötigen.
- 2) Die MediatorInnen müssen sich bewusst sein, dass unterschiedliche Erfahrungsgrade zwischen ihnen und ihren Co-MediatorInnen (nach den Ergebnissen dieser Studie) dazu führen, dass unterschiedliche Präferenzen in der Vorbereitung von Sitzungen vorliegen, die verhandelt werden müssen, da sie bei Nicht-Beachtung zu andauernder Verunsicherung für beide MediatorInnen führen können.
- 3) Co-MediatorInnen sollten den offenen Austausch und die Reflexion der Beziehungsgestaltung in der Kommunikation im Team und in Beratungsformaten suchen, wie sie dies bereits zu methodischen und fallbezogenen Aspekten tun. Weniger erfahrene MediatorInnen sollten sich, zum Beispiel im Rahmen von Fortbildungsangeboten, ihre individuellen Präferenzen für die Zusammenarbeit bewusstmachen, um diese in Aushandlungsprozessen zu Beginn der Kooperation mit ihren Co-MediatorInnen artikulieren und einfordern zu können.
- 4) Für MediatorInnen inner- und außerhalb von MediatorInnenpools gilt gleichermaßen, dass die Zusammenarbeit im Team Potenzial hat, die Mediation – ausgestattet mit zusätzlichen Ressourcen und Blickweisen – zu verbessern. Dabei dürfen die Hindernisse für die Zusammenarbeit jedoch nicht unbeachtet bleiben. Hierfür muss die Mediationsforschung weitere Ergebnisse zur Teamarbeit mit ihren Einflussfaktoren vorlegen und MediatorInnen diese Herausforderungen an ihre Arbeit annehmen. Insbesondere die Beziehungsebene sollte weder in der Reflexion der Praxis durch die MediatorInnen und SupervisorInnen noch in der Mediationsforschung ausgelassen werden.

Literaturverzeichnis

- Berger, Olav. (2019). ZoffOff umsonst! Kostenlose Kiezmediation – eine Konkurrenz? *perspektive Mediation*. 16(1), S. 60–64.
- Bernhardt, Hanspeter und Winograd, Bianca. (2016). Ein interdisziplinäres Team für die innere und äußere Scheidung. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*. 19(4), S. 124–128.
- Briem, Jürgen. (2011). Professionelles Konfliktmanagement für innerbetriebliche Konflikte – Einführung eines Konfliktmanagementsystems bei SAP AG. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*. S. 146–149.
- Carl, Eberhard und Erb-Klünemann, Martina. (2011). Bi-nationale Mediation bei grenzüberschreitenden Kindschaftskonflikten. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*. S. 116–119.
- Edding, Cornelia und Schattenhofer, Karl. (2020). *Einführung in die Teamarbeit* (3. Aufl.). Carl-Auer Verlag.
- Elsen, Tanja, Kitzing, Martina und Böttger, Andreas. (2005). *Professionelle binationale Co-Mediation in familienrechtlichen Streitigkeiten (insbesondere Umgang)*. Apros Institut e.V.
- Epstein, Joe und Epstein, Susan. (2006). Co-Mediation. *Colorado Lawyer*. S. 21–23. 35(6)
- Ferris, Gerald, Liden, Robert, Munyon, Timothy, Summers, James, Basik, Kevin, Buckley, Ronald. (2009). Relationships at Work: Toward a Multidimensional Conceptualization of Dyadic Work Relationships. *Journal of Management*. 35(6), S. 1379–1403.
- Fürst, Silke, Jecker, Constanze und Schönhagen, Philomen. (2016). Die qualitative Inhaltsanalyse in der Kommunikationswissenschaft. In Stefanie Averbeck-Lietz und Michael Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft*. Springer VS. S. 209–226.
- García González, César Albero. (2019). Universidad Autónoma de Nuevo León. *Facultad de Derecho y Criminología*. <http://eprints.uanl.mx/19600/1/1080314262.pdf>. Zuletzt abgerufen am: 03.04.2022.
- Garcia, Angela Cora. (2019). *How Mediation Works*. Cambridge University Press.
- Gramm, Helmuth. (2011). *Innerbetriebliche Mediatoren und Mediatorenpools*. Pricewaterhouse Cooper AG Wirtschaftsgesellschaft und Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder. S. 34–44.

- Hanaway, Monica. (2012). Different co-mediation approaches. In Monica Hanaway (Hrsg.), *Co-mediation: Using a psychological, paired approach to resolving conflict*. Corporate Harmony. S. 109–111.
- Händel, Christiane. (2017). Qualitätssicherung und -förderung im unternehmensinternen Mediatorenpool. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*. 20(2), S. 64–67.
- Hayes, Tricia. (2012). The history of co-mediation. In Monica Hanaway (Hrsg.), *Co-mediation: Using a psychological, paired approach to resolving conflict*. Corporate Harmony. S. 25–45.
- Helfferrich, Cornelia. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kessen, Stefan und König, Ursula. (2019). *Co-Mediation* (unveröffentlichter Moderationstext aus den Studienmaterialien).
- Kölner Anwaltverein e.V. (2019). *Mediation am Gericht*. <http://www.mediation-am-gericht.de/de/anwaltmediatoren.html>. Zuletzt abgerufen ab: 19.02.2022.
- Kreuser, Karl. (2017). Mir doch egal, was Mediation ist. In Katharina Kriegel-Schmidt (Hrsg.), *Mediation als Wissenschaftszweig*. Springer VS. S. 17–32.
- Kreuser, Karl, Heyse, Volker und Robrecht, Thomas. (2012). *Mediationskompetenz. Mediation als Profession etablieren. Theoretischer Ansatz und zahlreiche Praxisbeispiele*. Waxmann Verlag.
- Kuckartz, Udo. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Love, Lela P. und Stulberg, Joseph B. (1996) Practice Guidelines for Co-Mediation: Making certain that 'two heads are better than one'. *Mediation Quarterly*. 13, S. 179–189.
- Marandola, Marthe und Lefebvre, Geneviève. (2017). *L'intelligence collective dans la co-mediation: Une expérience éprouvée. À égalité*.
- Mathieu, John, et al. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*. 34(3), S. 410–476.
- Mayen, Michael, Löblich, Maria, Pfaff-Rüdiger, Senta und Riesmeyer, Claudia. (2011). *Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung* (2. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayer, Claude-Hélène. (2012). Die Erforschung der Mediation durch qualitative Inhaltsanalyse. Eine kritische Betrachtung der (interkulturellen) Mediationsforschung im deutschsprachigen Raum. In Dominic Busch und Claude-Hélène Mayer (Hrsg.), *Mediation erforschen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 167–185.

- Mayring, Philipp. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (4. Aufl.). Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8. Aufl.). Deutscher Studien Verlag.
- Mediation und Konfliktmanagement in der Bau und Immobilienwirtschaft e.V. (2021). *Mediatorenpool*. <https://mkbauimm.de/mediatorenpool/>. Zuletzt abgerufen am: 02.08.2021.
- Meuser, Michael und Nagel, Ulrike. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview*. Verlag für Sozialwissenschaften. S. 71–93.
- MiKK e.V. (2021). *Informationen für Mediatoren*. <https://www.mikk-ev.de/informationen/informationen-fuer-mediatoren-anmeldungsformular/>. Zuletzt abgerufen am: 03.04.2022.
- Patzak, Gerold und Rattay, Günter. (2008). *Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projekt-orientierten Unternehmen*. Linde Verlag GmbH.
- Pogatschnigg, Ilse W. (2011). Einfluss des Geschlechts in der Co-Mediation. In S. Granzner-Stuhr und I. M. Pogatschnigg (Hrsg.), *'Ich kann ja nicht androgyn werden': Geschlechtspezifische Aspekte in der Mediation*. Peter Lang GmbH Internationaler Verlag der Wissenschaften. S. 28–48.
- Ravlin, Elizabeth und Thompson, Bryant. (2017). Protective factors and risk factors: shaping the emergence of dyadic resilience at work. *Organizational psychology review*. 7(2), S. 143–170.
- Schreier, Margrit. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *FQS Forum: Qualitative Sozialforschung*.
- Thomsen, Cornelia Sabine und Krabbe, Heiner. (2013). Überlegungen zur Supervision für Mediatoren. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*. 16(4), S. 115–119.
- Troja, Markus. (2005). Lehrmodul 3: Co-Mediation. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*. S. 161–164.
- Ullrich, Peter. (2006). Das explorative ExpertInneninterview: Modifikationen und konkrete Umsetzung der Auswertung von ExpertInneninterviews nach Meuser/Nagel. In Tim Engartner, Diana Kuring und Thorsten Teubl (Hrsg.), *Die Transformation des Politischen. Analysen, Deutungen, Perspektiven*. Dietz Berlin. S. 100–109.

Werhahn, Verena und Clemens, Mario. (2014). 'ZoffOff'-Initiative geht 2015 an den Start. Lebensnahe Gemeinwesen-Mediation in Berlin-Kreuzberg. *Spektrum der Mediation*. 56(4), S. 27–30.

Über die Autorin

Julia Franz ist zertifizierte Mediatorin und Trainerin für zivile Konfliktbearbeitung (ATCC). Die vorliegende Studie zur Zusammenarbeit in der Co-Mediation wurde im Rahmen des berufsbegleitenden Masterstudiums Mediation und Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) im 11. Jahrgang (2019–2021) erstellt. Die Autorin arbeitete nach ihrem Studium der Volkswirtschaftslehre & Philosophie zunächst in der internationalen Zusammenarbeit zu Hochschulbildung für Geflüchtete in Westasien (Nahe Osten) und Ostafrika. Seit 2019 leitet sie die Projekte eines Vereins in Berlin-Wedding im Bereich der niedrigschwelligen Sozialberatung, Mädchenarbeit und Gemeinwesenmediation. Daneben ist sie selbstständig als Mediatorin und Trainerin für Konfliktbearbeitung in Arbeitsteams und Schulklassen in Berlin und im virtuellen Raum tätig.

Kontakt: julia-franz@posteo.de