



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 978-3-96117-119-4 (Print)

ISBN 978-3-96117-120-0 (Online)

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 ausmacht<sup>1</sup>. 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?

---

<sup>1</sup> 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 Unternehmens<sup>2</sup>. In dieser formalen Einheit werden Fachkräfte zusammengefasst, die den einzelnen Projektleitungen zur Besetzung von Projektteams zur Verfügung stehen<sup>3</sup>. 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 erzielen<sup>4</sup>.

Wendet man diese Definition auf MediatorInnenpools an, so sind diese formale Einheiten bestehender Organisationen, deren zuständige *KoordinatorInnen die Zuteilung von angehörigen 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-

---

<sup>2</sup> Vgl. Patzak & Rattay, 2008, S. 175 f.

<sup>3</sup> Ebd.

<sup>4</sup> Ebd.

verbänden auffindbar sind, nicht unter den Definitionsrahmen der MediatorInnenpools<sup>5</sup>. 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.<sup>6</sup>

Tabelle 1: MediatorInnenpools in Deutschland

<b>Pool</b>	<b>Bereich</b>	<b>Region</b>	<b>MediatorInnen</b>
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-

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

<sup>6</sup> 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 Zusatzqualifikationen<sup>7</sup>. Zusätzlich zu diesen Anforderungen achtet die Poolkoordination auf Diversität innerhalb des Pools im Hinblick auf sprachliche und professionelle Hintergründe<sup>8</sup>. 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 ist<sup>9</sup>. 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 Parteien<sup>10</sup>. Die Mediation im Pool von ZoffOff erfolgt ehrenamtlich, wobei hier der Mehrwert der Mediationstätigkeit kurz nach Ausbildungsende im Vordergrund als Motivation für eine Tätigkeit steht<sup>11</sup>.

Zweitens erfolgt die fallspezifische Zuteilung und Zusammenstellung von MediatorInnenteams durch die Koordination<sup>12</sup>, die eine Zahl verschiedener Kriterien, die hierfür im Pool erarbeitet wurden, abwägt<sup>13</sup>. 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 sind<sup>14</sup>. Daneben sind der Einsatz gemischtgeschlechtlicher MediatorInnenpaare, eine Diversität von beruflichen Hintergründen, sprachlichen Kenntnissen und kulturellen Hintergründen weitere Kriterien<sup>15</sup>.

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

---

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

<sup>8</sup> Vgl. MiKK e.V., 2021.

<sup>9</sup> Gramm, 2011, S. 36; Händel, 2017, S. 56 f.

<sup>10</sup> MiKK e.V., 2021.

<sup>11</sup> Berger, 2019, S. 62.

<sup>12</sup> Elsen, Kitzing & Böttger, 2005, S. 42.

<sup>13</sup> Gramm, 2011, S. 47.

<sup>14</sup> Händel, 2017, S. 66.

<sup>15</sup> 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-Mediation<sup>16</sup>. 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 sehen<sup>17</sup>, zwei-

---

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> Briem, 2011, S. 146.

tens die Möglichkeit, weniger erfahrenen MediatorInnen den Praxiseinstieg zu erleichtern<sup>18</sup>, und drittens möglichst viele MediatorInnen des Pools zum Einsatz zu bringen<sup>19</sup>.

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 sind<sup>20</sup>. 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* beschreiben<sup>21</sup>. 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 erreichen<sup>22</sup>. Diese Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sind für die Zusammenarbeit der Co-MediatorInnen gegeben<sup>23</sup>: 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.

---

<sup>18</sup> Werhahn & Clemens, 2014, S. 27.

<sup>19</sup> Händel, 2017, S. 64.

<sup>20</sup> Vgl. Epstein & Epstein, 2006, S. 21; Kessen & König, 2019, S. 1.

<sup>21</sup> Vgl. García González, 2019, S. 37 f.

<sup>22</sup> Patzak & Rattay, 2008, S. 62.

<sup>23</sup> Vgl. García González, 2019, S. 82.



Einige AutorInnen sehen Arbeitsgruppen aus zwei Personen als besondere Form der Teamarbeit<sup>24</sup> bzw. schließen sie ganz davon aus<sup>25</sup>. 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 unterscheiden<sup>26</sup>. 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 ebene 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 hinzugezogen<sup>27</sup>. 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 bewertet<sup>28</sup>. Die MediatorInnen schätzten besonders die gemeinsame Vorbereitungszeit als integralen Bestandteil ihrer Arbeit<sup>29</sup>. 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 vorab<sup>30</sup>. Als ein zweiter Faktor für den Erfolg der Zusammenarbeit wurden

---

<sup>24</sup> Ravlin & Thompson, 2017, S. 144.

<sup>25</sup> Edding & Schattenhofer, 2020, S. 7.

<sup>26</sup> Ebd.

<sup>27</sup> Elsen, Kitzing & Böttger, 2005, S. 4 f.

<sup>28</sup> Ebd., S. 6.

<sup>29</sup> Ebd., S. 7.

<sup>30</sup> 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 diskutieren<sup>31</sup>. Auf Seiten der Hindernisse trat zu Beginn der Zusammenarbeit ein *Unbehagen* auf, da man sich nicht zuvor kannte<sup>32</sup>, 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 sei<sup>33</sup>.

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 sei<sup>34</sup>. 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* vor<sup>35</sup>. 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 könnte<sup>36</sup>.

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

---

<sup>31</sup> Ebd., S. 27.

<sup>32</sup> Ebd., S. 42 f.

<sup>33</sup> Ebd., S. 43.

<sup>34</sup> Pogatschnigg, 2011, S. 31.

<sup>35</sup> Ebd., S. 34.

<sup>36</sup> 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-Mediation<sup>37</sup>. 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 einbringen<sup>38</sup>. 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 muss<sup>39</sup>. 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-

---

<sup>37</sup> Hayes, 2012, S. 31.

<sup>38</sup> Edding & Schattenhofer, 2020, S.13f.

<sup>39</sup> 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 kann<sup>40</sup>. Diese können sie den Parteien durch Methoden, die nur zwei MediatorInnen gemeinsam durchführen können, wie etwa das Reflecting Team, zur Verfügung stellen<sup>41</sup>. 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 fühlen<sup>42</sup>.

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 sichern<sup>43</sup>. Weiterhin kann das Bedürfnis nach Sicherheit in eskalierten Konflikten oder für

---

<sup>40</sup> Marandola & Lefebvre, 2017, S. 21.

<sup>41</sup> Pogatschnigg, 2011, S. 32.

<sup>42</sup> Bernhardt & Winograd, 2016, S. 124; Troja, 2005, S. 161.

<sup>43</sup> 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 sind<sup>44</sup>.

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 vornehmen<sup>45</sup> 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 Modell<sup>46</sup>. 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 genannt<sup>47</sup>. 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

---

<sup>44</sup> Marandola & Lefebvre, 2017, S. 22.

<sup>45</sup> Ebd., S. 25 f.

<sup>46</sup> Epstein & Epstein, 2006, S. 21 f.

<sup>47</sup> 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 werden<sup>48</sup>. Dies kann dazu führen, dass MediatorInnen den Eindruck bekommen, „*besser zu sein und eine Leader-Position einnehmen*“<sup>49</sup>. Genauso kann das Gegenteil eintreten, wenn eine/r der MediatorInnen den Eindruck hat, „*es weniger gut zu machen*“<sup>50</sup> 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 wurde<sup>51</sup>. 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

---

<sup>48</sup> Marandola & Lefebvre, 2017, S. 19 f.

<sup>49</sup> Ebd., S. 19.

<sup>50</sup> Ebd., S. 20. (Übersetzung der Verfasserin).

<sup>51</sup> 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 Team<sup>52</sup>. Zweitens durch die organisationalen Rahmenbedingungen, durch die das Unternehmen die Zusammenarbeit im Team durch konkrete Unterstützungsmaßnahmen, strukturelle Entscheidungen und Organisationskultur beeinflussen kann<sup>53</sup>. 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.

---

<sup>52</sup> Ferris et al., 2009, S. 3.

<sup>53</sup> 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.