

Christian Bähler; Elke Schwertfeger

Anforderungen an einen kompetenten Mediator

Diskussion über Standardisierung und Qualitätssicherung der Mediatorenausbildung

Gekürzte Fassung

Erster Abdruck in: management & training 5/2003

Dieser Artikel befasst sich mit der Frage der Qualitätssicherung in der Mediation durch die Standardisierung der Mediatorenausbildung und der Zertifizierung der Teilnehmer durch die Fachverbände. Dabei wird zuerst die Mediation sowie das Handwerkszeug und die erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale eines Mediators vorgestellt. Im zweiten Teil werden die Ausbildungsstandards der verschiedenen Fachverbände auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede kritisch untersucht.

Der Konflikt

Ein regionaler Energieversorgungskonzern in Deutschland restrukturiert sich nach der Liberalisierung des Strommarktes. Teil dieses aufwändigen Change-Management-Prozesses sind verschiedene Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung. Den leitenden Mitarbeitern werden dabei zukünftige Anforderungen an ein modernes Management in Seminaren, Workshops, Coachings usw. vermittelt. In einem moderierten Workshop zur Optimierung der eigenen Geschäftsprozesse fällt von Abteilungsleiter Heinz M. der Satz: „Ich habe in den letzten Jahren schon viele Strukturen kommen und gehen sehen, ohne mich!“ Weitere Umsetzungsschritte der neuen Struktur verhindert Herr M. in seiner Abteilung unter Benennung von widrigen Sachzwängen (mangelnde EDV-Kenntnisse, Arbeitsüberlastung ...). Seine Problemorientierung und die Abwehr aller Neuerungen führen zur einer angespannten Stimmung in seiner Abteilung. Die Mitarbeiter sind demotiviert, die Produktivität sinkt. Ein Personalgespräch mit seinem direkten Vorgesetzten zeigte keinen Erfolg.

Grundsätze des Mediationsverfahrens

Allparteilichkeit - Der Mediator begegnet allen Konfliktbeteiligten in gleichem Maße mit Respekt, Wertschätzung und Empathie.

Freiwilligkeit - Grundlegende Voraussetzung für das Gelingen einer Mediation ist eine freiwillige Teilnahme aller Streitparteien. Das Erarbeiten einer einvernehmlichen Lösung ist nur dadurch zu sichern.

Selbstverantwortung - Die Teilnehmer einer Mediation bleiben für das Ergebnis selbst verantwortlich. Ein Mediator wird weder Expertenratschläge geben, noch einen "Schiedsspruch" verhängen. Er ist in der Sache neutral, aber verantwortlich für den Mediationsprozess.

Vertraulichkeit - Eine Mediation ist vertraulich und nicht öffentlich. Alle Beteiligten verpflichten sich zur Verschwiegenheit.

Zukunftsorientierung - Die Mediation schaut zwar zunächst auf das "Gestern", um die Konfliktsache zu verstehen, verhandelt aber dann im "Heute", um einvernehmliche, tragfähige Lösungen für die Zukunft zu suchen.

Win-Win - In der Mediation wird das Paradigma des Gewinners bzw. Verlierers aufgehoben, zugunsten eines Profits für alle Konfliktbeteiligten.

Das Unternehmen sucht einen Weg den fachkompetenten Wissensträger Herrn M. zu halten und ihn „wieder ins Boot zu holen“ und beauftragt seine Personalentwicklerin, Annette D., „etwas in dieser Sache zu unternehmen“ ohne den Rechtsweg zu beschreiten.

Ein Ausweg

Frau D. hat sich bereits mit gängigen Verfahren zur Konfliktlösung (Konfliktmoderation, Coaching, Teamentwicklung, Abmahnung, „Aussetzen“ etc.) beschäftigt und sich für eine Mediation entschieden. Eine Mediation wirkt unterstützend, wenn zwei oder mehrere Parteien keinen Ausweg aus einem Konflikt finden und keine rechtlichen Schritte einleiten möchten. Der externe Vermittler unterstützt die Beteiligten darin, eigenständig zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen, bei der beide Seiten gewinnen und niemand das Gesicht verliert („Win-Win-Lösung“). Dabei ist ein Mediator verschiedenen Grundsätzen verpflichtet. Folgende Vorteile einer Wirtschaftsmediation sieht Fr. D. für Ihr Unternehmen:

- Eine zeitnahe Konfliktlösung. Sie bewirkt ein schnelles Wiedererlangen des Handlungsspielraumes seitens des Unternehmens.
- Die Kosten des Verfahrens sind durch frei verhandelbare Mediationsätze überschaubar.
- Alle Konfliktparteien erarbeiten eine tragfähige Win-Win-Lösung. Das Unternehmen hat so Gestaltungsspielraum.

Prozessmodell der Mediation (5 Phasen)

1. Der Einleitung kommt in der Mediation eine besondere Bedeutung zu. In ihr werden Rahmenbedingungen und Ziele der Mediation geklärt, Regeln vereinbart und ein Mediationsvertrag abgeschlossen.

2. Der nächsten Phase stellen die Konfliktparteien ihre Sichtweisen des Konfliktes dar.

3. Diese werden anschließend vertieft, in dem die Tiefenstrukturen z.B. Interessen und Bedürfnisse erarbeitet werden. Besonders wichtig ist eine zunehmend offenere und zugewandte Atmosphäre der Streitenden untereinander, die zu einem Verständnis der gegenseitigen Sichtweisen führt.

4. Auf dieser Basis werden möglichst viele kreative Lösungsoptionen generiert und in einem zweiten Durchgang bewertet und ausgewählt.

5. Die Mediation endet mit einer vertraglichen Vereinbarung, in der die Lösungsumsetzung festgelegt wird. Abschließend wird noch die Erfolgskontrolle verabredet.

- Es werden Signale der konstruktiven Konfliktkultur im Unternehmen gesetzt. Gerade in Change-Management-Prozessen dient dies der Vertrauensbildung.
- Imageschäden durch ungewollte Publicity werden vermieden. Mögliche Anwendungsfelder für Mediation in der Wirtschaft sind firmeninterne Konflikte wie z.B. in Teams, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung-Betriebsrat sowie bei externen Konflikten mit Kunden, Lieferanten und Interessengruppen.

Nach Forschungsergebnissen aus den USA liegt die Erfolgsquote bei Mediationsverfahren zwischen 70 und 90 %, d.h. sie bringen enormen betriebswirtschaftlichen Nutzen.

Die Suche

Bei der Suche nach einem geeigneten Mediator stellt sich Personalentwicklerin Annette D. die Frage: Welche Voraussetzungen muss ein kom-

Verband	BM	BAFM	BMWA	DGMW
Name	Bundesverband Mediation e.V. Fachverband zur Förderung der Verständigung in Konflikten	Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V.	Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.	Deutsche Gesellschaft für Mediation in der Wirtschaft e.V.
Sitz	Minden	Berlin	München	Stuttgart
Gründung	1992	1992	1996	1998
Mitglieder	770	558	ca. 200	ca. 70
Geschäftsstelle	BM Inge Thomas-Worm Kirchweg 80 34119 Kassel	BAFM Sabine Zurmühl Eisenacher Str. 1 10777 Berlin	BMWA e.V. RAin Martina Wurl Severinstr. 9 18209 Bad Doberan	DGMW Charlottenstr. 29/31 70182 Stuttgart
Telefon	+49 (0)561 73964-13	+49 (0)30 23628266	+49 (0)38203 7762-0	+49 (0)711 2376812
Fax	+49 (0)561 73964-12	+49 (0)30 2141757	+49 (0)38203 7762-22	+49 (0)711 2376811
eMail	info@bmev.de	bafm-mediation@t-online.de	info@bmwa.de	info@dgmw.de
Web	www.bmev.de	www.bafm-mediation.de	www.bwma.de	www.dgmw.de

petenter Mediator erfüllen? „Mediator“ ist wie „Coach“ keine gesetzlich geschützte Berufsbezeichnung. Jeder darf ungeachtet der eigenen Qualifikation sich diesen Titel geben. Annette D. fragt sich, ob ein erfahrener Moderator, Personalentwickler oder Trainer im Bereich Kommunikation und Konfliktmanagement zwangsläufig auch ein erfolgreicher Mediator ist oder ob es einer speziellen Ausbildung bedarf?

Eigenständige Profession

Mediation ist ein selbstständiges professionelles Verfahren und benötigt deshalb eine fundierte Ausbildung. Sie vermittelt die nötige Prozess- und Methodenkompetenz.

Ausbildungsinstitute und Fachverbände

Einige Ausbildungen sind auf die besonderen Bedürfnisse der Wirtschafts- und Arbeitswelt zugeschnitten. Zusätzlich zur Mediations-Basiskompetenz werden Themen wie z.B. Umgang mit Hierarchien, Erkennen von Organisationspezifika, Grundlagen von Wirtschaftswissenschaften, Mobbing, Mediation bei Sanierungen, Fusionen oder Unternehmensnachfolge vermittelt. Der Weiterbildungsmarkt ist vielfältig und das Spektrum reicht von eintägigen Crashkursen über universitäre Aufbaustudiengänge bis hin zu umfangreichen berufsbegleitenden Ausbildungen.

Viele Mediatoren bringen darüber hinaus Vorkenntnisse aus ihren Ursprungsberufen mit. Menschen aus psychosozialen Berufen

Methodenkompetenz: Aus dem Werkzeugkoffer des Mediators

Gesprächsführungsmethoden.

Der Mediator ermutigt mit Hilfe von Gesprächsführungsmethoden wie z.B. Aktives Zuhören, Spiegeln, Doppeln, offene Fragen die Konfliktparteien, über die bisherigen Vorkommnisse zu reden. Er erfragt Sichtweisen, Wahrnehmungen, Emotionen und Bewertungen. Dadurch werden die Interessen und Bedürfnisse des Einzelnen herausgearbeitet, die hinter den Vorwürfen und Anschuldigen liegen.

Methoden, die einen Perspektivenwechsel herbeiführen.

Sich in den Anderen hineinversetzen, die Rolle der Gegenseite einnehmen, "worst-case"-Szenarien und "best-case"-Szenarien durchspielen, reframing, dienen dem Kennen lernen und Verstehen der Perspektive des Anderen und der Erweiterung der eigenen Perspektive.

Methoden, die Lernen am Modell begünstigen.

In modellhaften Einzelklärungen wie bei der "fish-bowl"-Methode in Teams, werden Konflikte zwischen Einzelpersonen vor der Gruppe geklärt, dies implementiert eine neue Konfliktkultur in Teams, offene Kommunikation der Mediatoren untereinander vor der Gruppe und hat Vorbildfunktion.

Kreativitätsmethoden

Mindmaps, brainstorming, brainwriting und bildhafte Darstellungen dienen in der Phase der Problemerarbeitung sowie in der Lösungsphase dem kreativen Zugang zu Darstellungen und Lösungserarbeitungen. Sie erlauben Ansätze, die zunächst einmal nicht bewertet werden. Oftmals löst dies vorhandene Blockaden.

Verhandlungsmethoden

Methoden wie Verhandeln nach Harvard oder Konsensfindung schulen die Erarbeitung von Win-Win-Lösungen und sichern tragfähige Ergebnisse.

Moderationsmethoden

Alle klassischen Methoden der Moderation und Präsentation, wie Visualisierungstechniken oder Lenken von Gruppenprozessen sind in der Mediation erforderlich.

Persönlichkeitsmerkmale

Methoden know-how, Wissen über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und Trainererfahrung bilden eine gute Basis für Streitvermittler, reichen aber alleine nicht aus.

Fähigkeit zur Empathie und menschliche Reife. Sich wertschätzend einfühlen, gepaart mit der Fähigkeit sich abgrenzen zu können, erlaubt menschliche Nähe, ohne selbst in einen Konflikt hineingezogen zu werden.

Authentizität. Streitende Parteien haben feine Antennen für aufgesetztes und antrainiertes Verhalten. Mediation lässt sich nicht auf eine Methode reduzieren, sie ist eine Haltung!

Fähigkeit Strukturen zu erkennen und Struktur zu geben. Konflikte werden von den Betroffenen oft als chaotisch und unberechenbar empfunden. Der Mediator erkennt und vermittelt Strukturen und Konfliktmuster. Er entwirrt das Knäuel aus Gefühlen, Interessen und Bedürfnissen zusammen mit seinen Klienten.

Humor. Angesichts einer angespannten und aufgeladenen Situation ein konstruktives Gesprächsklima aufzubauen, ist meistens schwierig. Humor löst Blockaden und entspannt die Atmosphäre.

Belastbarkeit. Konflikte sind dynamisch. Ein Mediator sitzt zwischen Zugluft und Sturm. Dies erfordert psychische, mentale und auch physische Belastbarkeit.

und Juristen stellen einen Großteil der Mitglieder der Mediatorenfachverbände. Nicht jeder hat jedoch das Ziel, Mediiere zu seinem Beruf zu machen. Sie suchen eine neue Methode des Konfliktmanagements, um sie im Rahmen ihrer bisherigen Tätigkeit z.B. als Führungskraft, Personalentwickler oder Betriebsrat anzuwenden oder aber sich ehrenamtlich in Feldern wie Nachbarschaftsprojekten oder politischen Projekten zu engagieren.

Zahlreiche Mediatoren haben sich in Fachverbänden organisiert. Diese verstehen sich als Interessenvertretung, als Forum für Austausch und Vernetzung und als Instrument der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Methode. Wie bei den Ausbildungsgängen bereits beschrieben, gibt es auch hier ein Spektrum von „inkluisiven“ Verbänden, wie dem Bundesverband Mediation e.V. (BM) und „exklusiven“ Verbänden, wie z.B. dem Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. (BMW) oder der Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V. (BAFM). Der BM versteht sich als übergreifender Interessenvertreter aller Mediationsrichtungen („inklusive“), BMW und BAFM als Fachverbände einer speziellen Mediationsausrichtung („exklusive“). Die Suche nach einem Mediator unterstützen alle Fachverbände durch Vermittlung geeigneter Mediatoren.

Richtlinien und Standards

Die Verbände haben Richtlinien entwickelt, die angesichts der hohen fachlichen und persönlichen Anforderungen, die an qualifizierte Mediatoren gestellt werden, der Qualitätssicherung dienen. Neben einer fundierten Ausbildung ist vor allem die unabhängige Anerkennung als Mediator gemäß speziellen Verbandsvorgaben wichtig. Die Verbände unterscheiden sich bereits in den Voraussetzungen für eine Anerkennung und Ausbildung. Teilweise ist die Ausbildungszulassung auf bestimmte Berufsgruppen (psychosoziale und juristische Berufe) beschränkt. Für eine Anerkennung werden von allen Fachverbänden 200 Ausbildungsstunden gefordert. Die Stunden verteilen sich bei allen auf eine festgelegte Anzahl von Unterrichtseinheiten an Seminaren, Supervision, Intervention und Mitarbeit in Ausbildungsgruppen. Folgende gemeinsame

Ziele verbinden die unterschiedlichen Verbände:

- Eine fundierte interdisziplinäre Ausbildung als Basis einer qualifizierten beruflichen Ausübung der Mediation.
- Ein ethisches Selbstverständnis, das sich der fairen, kooperativen Konfliktlösung und der Allparteilichkeit gegenüber den Konfliktparteien verpflichtet.
- Die Fähigkeit, eigene Macht- und Wirkungsansprüche zugunsten der Selbstverantwortung der Beteiligten zurückzustellen.

Gemeinsamkeiten in den Methoden der Ausbildung sind:

- Neben dem Vermitteln der theoretischen Grundlagen,
- das Sammeln praktischer Erfahrung durch Rollenspiele und Übungen,
- intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Konfliktverhalten,
- Anwenden von verschiedenen Gesprächs-, Verhandlungs- und Interventionstechniken sowie
- praktisches Umsetzen von Moderations- und Kreativitätstechniken.

Unterschiede bestehen in der Vermittlung spezifischer Feldkompetenz für die Fachdisziplinen der Mediation.

Wert der „Gütesiegel“

Durch steigende Mitgliedszahlen erhält ein Verband Renommee und ein höheres Budget, aber was bringt einem Mediator die Anerkennung seiner Ausbildung? Die Anerkennung sichert qualitative Mindeststandards in einem gesetzlich nicht geregelten Berufsfeld. Sie definiert Umfang und Inhalt der Ausbildung und sichert damit deren Mindestqualitätsstandards. Durch Festlegung der Mediationsmodelle wird die Methode gesichert und weiterentwickelt. Darüber hinaus bietet sie Mediatoren ein Marketingargument, mit dem sie sich besonders auszeichnen. Allerdings werden die meisten Anerkennungen erst seit zwei, drei Jahren verliehen, die Verbreitung von Anerkennungen durch Verbände unter deren Mitgliedern ist daher noch gering. Unabhängige Anerkennungen sind schwer von internen Zertifikaten, die im Rahmen von Ausbildungen verliehen werden, zu unterscheiden. Nach wie vor orientieren sich viele Personalentwickler an Zertifikaten, ohne dabei kritisch zu hinterfragen. Zertifikate und Anerkennungen „schaden nie“. Aus Kundensicht ist die Vielzahl der Anerkennungen verwirrend und der Mangel an Transparenz führt zu einem Güteverlust der Siegel.

Ein einheitlicher Standard in den Ausbildungs- und Anerkennungsrichtlinien, ausgedrückt in einem gemeinsamen Anerkennungsiegel, wäre wünschenswert und der Qualitätssicherung dienlich. Angesichts der Konkurrenzsituation der unterschiedlichen Verbände und der damit verbundenen eigenen Interessen fragen sich die Autoren, ob diese zugunsten eines übergeordneten Interesses zurückgestellt werden. Da sich einige der Ausbildungsstandards schon in weiten Strecken gleichen bzw. identisch sind, dürfte die praktische Umsetzung daran nicht scheitern.

Gefahr der Überregulierung

Interessenvertretungen einzelner Berufsgruppen, die aus standespolitischen und finanziellen Interessen eine Beschränkung von Mediation fordern, behindern Formen der interprofessionellen Kooperation und Vernetzung. Um die Kompetenz der jeweiligen Berufserfahrung von verschiedenen Fachkräften synergetisch nutzen zu können, darf Mediation nicht überreguliert und eingeschränkt werden. Dies kommt nicht zuletzt den Klienten von Mediation zugute.

Mediation verpflichtet sich einer ethischen Grundhaltung und impliziert damit auch die Etablierung einer konstruktiven Streitkultur auf breiter gesellschaftlicher Basis. Die Verbreitung von Mediation sollte hier keine Einschränkungen erfahren.

Verband	BM	BAFM	BMWA	DGMW
Unabhängige Zertifizierung als Mediator möglich?	Mediator/in BM, Ausbilder/in für Mediation BM	Mediator/in (BAFM)	Mediator/in BMWA, Lehrtrainer/in BMWA, Ausbildungsinstitut BMWA	Wirtschaftsmediator/in (DGMW)
Zertifizierung seit	2000	1992	2001	1998
Anerkennung Mediator (Antrag/Zertifiziert)	59/167	-/ca. 300	ca. 30/10	-/12
Anerkennung Ausbilder (Antrag/Zertifiziert)	23/87	-/36	3/10	-
Zulassungsvoraussetzungen zur Ausbildung	keine	- psychosoziale oder juristische akademische Ausbildung - 2-jährige Berufserfahrung - Möglichkeit Mediation zu praktizieren	- Vollendung 26. Lebensjahr - akademische Ausbildung - mind. 2-jährige Berufserfahrung - persönliche Reife - positives Menschenbild	- akademische Ausbildung - 2-jährige Berufserfahrung
Mindeststundenzahl	120 h Grundlagen in Mediation 30 h spezifische Kenntnisse 30 h Supervision 20 h Co-, Inter- oder Supervision 200 h	140 h Seminare in Mediation 30 h Supervision, 30 h nach Wahl 200 h	150 h Seminare in Mediation 30 h Selbsterfahrung 20 h Supervision 30 h Arbeit in peer groups 200 h	150 h Seminare in Mediation 30 h Supervision 20 h Super-/Covision, Hospitation 200 h
Anerkennungsbedingung	- Ausbildung gemäß Standards - Anerkenntnis des ethischen Selbstverständnisses des BM - 4 Falldokumentationen - Nachweis der Netzwerkarbeit	- Ausbildung gemäß Standards - 4 Falldokumentationen	- Ausbildung gemäß Standards - Abschlussarbeit - 4 Falldokumentationen - Kolloquium	- Ausbildung gemäß Standards - 4 Falldokumentationen
Anmerkung	Die Anerkennung erfolgt personenbezogen, Institute werden nicht zertifiziert.	Auch wenn die BAFM nur Familien-Mediatoren zertifiziert, bieten einzelne, an die BAFM angeschlossene Institute, Aufbaumodule in Wirtschaftsmediation an.	Derzeit gibt es 6 Ausbildungsinstitute BMWA.	Eine Zertifizierung von Trainern und Ausbildungsinstituten ist geplant. Eine Anerkennungs- und Zertifizierungsrichtlinie wird voraussichtlich im Mai 2003 erlassen.

Zusätzliche Anforderungen

In der zentralen Frage der Qualitätssicherung ist aber wie in vielen Weiterbildungsbereichen eine fachliche Anerkennung allein nicht ausreichend. Mindestens genauso relevant sind Praxis- und Lebenserfahrung. Qualifizierte Mediatoren sind keine Theoretiker, sie brauchen hohe praktische Erfahrung und neben der Fach- eine überdurchschnittliche soziale Kompetenz.

Und unser Konflikt im Energieversorgungskonzern?

Die Personalentwicklerin Annette D. unterhielt sich mit der befreundeten Personalentwicklerin eines anderen Unternehmens. Diese hatte gerade gute Erfahrungen mit einer Mediatorin bei einer Teamentwicklungsmaßnahme gemacht. Wie in der Organisations- und Personalentwicklungsbranche durchaus üblich und sinnvoll, werden viele Aufträge über „Empfehlungsmanagement“ vermittelt. Zwischen dem veränderungsmüden Abteilungsleiter und seinem Vorgesetzten wurde in einem Mediationsvertrag vereinbart, dass dieser im Konzern neue Aufgaben übernimmt. Dabei erhält er zukünftig mehr Fach- und weniger Mitarbeiterführung. Die Blockadesituation in der Abteilung wird dadurch aufgehoben, die Fachkompetenz bleibt dem Unternehmen erhalten. Eine kostenintensive Neubesetzung konnte vermieden werden.

Resümee

Die Anforderungen an einen qualifizierten Mediator sind hoch und schließen neben der Fachkompetenz auch praktische Erfahrung und Sozialkompetenz mit ein. Einen wichtigen Schritt zur Qualitätssicherung des gesetzlich nicht geregelten Berufsbildes „Mediator/in“ ist durch die verschiedenen Fachverbände für Mediation durch die Erstellung von Ausbildungsrichtlinien und die Zertifizierung durch unabhängige Kommissionen vollzogen worden. Weitere Schritte zur Qualitätssicherung und Markttransparenz wären wünschenswert, z.B. durch ein gemeinsames Gütesiegel aller Fachverbände.

Die Autoren sind Mitbegründer des mediationsbüro freiburg und bieten Mediation, Coaching, Trainings und Ausbildung sowie die Implementierung von Konfliktmanagementdesigns in Unternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen an. Für das Internetportal Managementwissen Online (www.mwonline.de) besprechen sie regelmäßig Fachliteratur und die „Zeitschrift für Konfliktmanagement“.

Christian Bähner, Dipl.Päd., Berater & Mediator
Elke Schwertfeger, Dipl.-Psych., Unternehmensberaterin
 Mitbegründer des mediationsbüro freiburg, Hermannstr. 21,
 79098 Freiburg, Fon: 0761-20 22 200, Fax: -20 24 121,
info@mediationsbuero-freiburg.de



Werner Schieferstein

Bedeutet Kooperation einen Verzicht auf Konkurrenz?

Das Gegenteil ist richtig, erläuterte Prof. Dr. Rupert Lay in einem Vortrag am 7.11.2002 in der Frankfurter Universität, veranstaltet von der *Fairness-Stiftung*. Prof. Dr. Rupert Lay, Autor viel beachteter Bücher („Weisheit für Unweise“, „Führen durch das Wort“), emeritierter Professor für Philosophie und Wissenschaftstheorie der Jesuitenhochschule Frankfurt, Aufsichtsratsmitglied mehrerer Industrieunternehmen, ist Vorsitzender des Kuratoriums der *Fairness-Stiftung*, einer gemeinnützigen Organisation, die den Fairness-Gedanken als gestaltendes Prinzip in der Gesellschaft fördern will.

Kooperation, so die Quintessenz des Vortrags von Prof. Lay, ist ohne Konkurrenz nicht möglich. Konkurrenz ist Bedingung, d.h. lebendig machender Faktor für die Kooperation; Kooperation stirbt, wenn nicht Konkurrenz mitspielt. Kooperation und Konkurrenz bilden eine Einheit in Form einer dynamischen Balance. Beispiel: Jede Art von Spiel, wie auch das Fußballspiel. Im Fußballspiel ist die Konkurrenz in Form eines harten Kampfes, sogar von Aggression deutlich sichtbar. Und doch stellt auch im Fußballspiel die Kooperation die Klammer für die Auseinandersetzung her: Ohne die Beachtung von Regeln und dem Gedanken vom „fairen“ Kampf gäbe es kein Fußballspiel.

Konkurrenz als Ferment der Kooperation versteht sich als Kampf um *Sieg und Niederlage*, das Ziel ist jedoch keine *Vernichtung* des Gegners wie etwa im *Krieg*. Auch gesunde Aggressivität ist in diesen Rahmen erlaubt. Die Spannung zwischen Aggressivität und Kooperation bleibt kreativ. Nicht „Feindesaggressivität“ drückt sich im Spiel aus, sondern eine Form der Gegnerschaft, die die Tür zur Kooperation offen hält und so dem Spiel Raum lässt. Kreativ sein, heißt: gegen die Regeln *denken*, Lücken und Unaufmerksamkeiten entdecken, aber die Regeln gleichwohl beachten. Regelverstöße werden geahndet.

Zum Spiel gehört *Toleranz*. D.h. der andere wird akzeptiert, so wie er ist - auch das Anderssein wird akzeptiert. Toleranz ist die Grundlage von Kooperation. Toleranz heißt nicht: Wegsehen oder blindes Gewährenlassen, sondern das Anderssein zu *sehen*, es zu respektieren und nicht zu verurteilen.

Wie lernt man die Regeln des Spiels? Durch Zuschauen, oder schneller noch: durch Mitmachen, d.h. durch Beispiel und Nachahmen. Erwachsene, die mit Kindern spielen, wissen: Sie können die Regeln nicht einseitig ändern. Kinder haben ein natürliches Gespür für das Funktionieren von Spielen - und entlarven Spielverderber sofort. Spielen ist aber nicht den Kindern vorbehalten. Vielmehr zeigt sich Erwachsenenreife gerade darin, Toleranz gelernt, und damit auch die Fähigkeit zum Spiel erhalten zu haben. Denn Spiel ist Lebensfreude. Und Lebensfreude ist ein wesentlicher Sinn des Lebens.

Für alle, die als Glaubenssätze der Mediation annehmen, Konflikte gehörten „gelöst“, Konkurrenz beseitigt, Aggressionen aus dem zivilen Leben ausgemerzt, Kooperation dürfe nur Gewinner und keine Verlierer hervorbringen, mögen diese Gedanken Entwarnung und Erleichterung bedeuten. Auch für die integrierte Mediation könnte es Denkraum schaffen. Denn dem Dogma der Unparteilichkeit - im Fachjargon auch „Allparteilichkeit“ genannt - käme vor diesem Hintergrund keine prinzipielle Bedeutung mehr zu. Im Mittelpunkt stünde das Konfliktgeschehen. Wie der Umgang damit stattfinden kann, richtete sich in erster Linie nach den vorgefundenen Bedingungen des Konfliktes, nicht aber nach den Bedingungen des Verfahrens. Diese müssen flexibel bleiben - wenn das Hauptziel der Mediation die Ermöglichung von Kooperation ist. Damit wird die Frage sekun-