

Kompetenzen

Falk, Gerhard

In: Falk G., Heintel P., Pelikan Ch. (Hg.)

Die Welt der Mediation. Entwicklung und Anwendungsgebiete eines
interdisziplinären Konfliktregelungsverfahrens

Alekto, Klagenfurt

1998

S. 288 – 308

Gerhard Falk Kompetenzen

Neues

wie Mediation distanziert sich von traditionellen Sicherheiten und Einbindungen. Gerade aber von neuen, ungewohnten Vorgehensweisen verlangt man rasche, vorzeigbare Erfolge, die dieses Neue rechtfertigen; dadurch werden notwendige verweilende Reflexion oder schriftliche Aufarbeitung unter Dauerdruck gesetzt – ein Dilemma. Überall dort, wo es um „Stoff“ geht, um Inhalte, Normen, Theorien und Modelle, die gleichsam das Sprachgerüst bilden, auf dem Verständigung möglich ist, sind Beschreibungen relativ leicht durchzuführen; dies auch dort, wo es sich um Techniken dreht, die sich lernen und erläutern lassen. Man kann sich auch ad infinitum austauschen, Daten und Ergebnisse sammeln, wenn es um kulturelle oder religiöse In- und normative Außenhalte geht. Wo aber Lebendiges wie „Gefühle“ oder soziale Prozesse zum Thema wird, wo Wechselwirkungen, Rückkoppelungen und Ambivalenzen ihre Rolle spielen, gestalten sich Austausch und Definition schwierig. Sich bewährende Aus- und Weiterbildungsangebote, Praxiserfolge sowie zahlreiche Veröffentlichungen konstituieren dennoch allmählich einen Mediationsbegriff.

Ein einheitliches Verständnis von Mediation und damit von Kompetenz gibt es jedoch nicht. Daher werde ich als Annäherung an die Frage nach den mediatorischen Kompetenzen in diesem überblicksartigen Beitrag zunächst den traditionellen wissenschaftlich-gesellschaftlichen Kontext, in dem sich so etwas wie Mediation befindet, in Augenschein nehmen. Als zweiter Schritt werden einige Praxisvarianten der Mediation unter Berücksichtigung von Auftrag und Ziel beschrieben, wobei auch die Frage nach dem Platz und der Rolle von Recht und Experten in der Mediation angerissen wird. Abschließend werden grundlegende soziale Kompetenzen, als wesentlicher Teil einer umfassenden Ausbildung, aufgelistet. Meine Arbeitsdefinition dafür lautet:

Mediation ist freiwillige Selbstregulierung von Konflikten unter Mitwirkung allparteilicher Dritter ohne Entscheidungsgewalt.

Tradition

Für Mediation interessieren sich zur Zeit die verschiedensten Wissenschaftsdisziplinen und Berufsrichtungen. Im Vergleich zu deren bisherigen Grundhaltungen formuliert Mediation mehrere Herausforderungen: prinzipielle Offenheit und Flexibilität gegenüber herangetragenen Aufgaben; Beweglichkeit in einem Feld, das bisher vernachlässigt wurde; Konfrontation mit neuen Adressaten und Problemen; Verlassen „disziplinärer Schutzräume“ und gesicherter Bereiche; Notwendigkeit neuer Ausbildungs- und Vermittlungsformen.

Widerstand und Skepsis sind einerseits vorprogrammiert, auf der anderen Seite wäre Mediation gerade dort anzusiedeln, wo jene Probleme sich verdichten, die durch disziplinäre Eingeschränktheit zumindest mitverursacht werden. Dies gilt im übrigen auch für das Verhältnis der Wissenschaft zur Entwicklung von Mediation. Den Elfenbeinturm zu verlassen, hinauszugehen, um vor Ort Aufbauarbeit zu leisten, setzt einen Lernprozeß voraus. Mediation wird problem-, fall- und situationsbezogen eingesetzt. Angesagt ist institutionelle Kooperation. Hier herrschen aber eigene Gesetze, für die man sich kompetent zu machen hat, weil verschiedene Organisationen und Institutionen mit deren Eigenlogiken „zusammengezwungen“ werden müssen. Über Grenzen und Kompetenzen wird jedoch eifersüchtig gewacht. Dieser Umstand basiert auf dem alten funktionalen Modell: Problemlösung geschehe am besten, wenn man das Problem in möglichst viele Teile zerlegt und diese diversen Institutionen zuweist (System einzelwissenschaftlicher Spezialisierung).

Was Mediation wirklich sein soll, weiß man, wie schon angedeutet, noch nicht so recht. Und so begnügt man sich fürs erste damit, verschiedene Fächer miteinander ins Gespräch zu bringen, was allein schon schwierig genug ist. Einzelne Disziplinen um ein Problem herum zu versammeln setzt aber neue

Gesprächs- und Organisationsformen voraus; sie sind für integrative Ergebnisse, die „niemandem mehr gehören“, konstitutiv. Solche neuen „Umgangsformen“ sind fundamentaler Bestandteil eines interdisziplinären Modells. Eingebrachte Resultate, „gesicherte Erkenntnisse“ müssen wieder „verflüssigt“ werden; wesentlich ist der Entwicklungsprozeß, an dessen „Ende“ unvorhersehbare Ergebnisse als Meilensteine und Wegweiser stehen. Auch jeder Mediator weiß ein Lied davon zu singen, wie mühsam so ein Prozeß ist und wie „ungeschützt“ man dabei Kritik ausgeliefert sein kann.

Daß Mediatorinnen und Mediatoren sich nicht innerwissenschaftlich und fachspezifisch bewegen, ist evident. Es werden Probleme aufgegriffen, die von den anderen Institutionen und Berufen offensichtlich nicht ausreichend „betreut“ werden. Problembezogenheit in diesem Sinne setzt sich zwingend auch in Widerspruch zu traditionellen Lösungsstrategien, sowohl was Modell als auch was Organisation betrifft. Problembezogenheit bedeutet, sich außerhalb, dazwischen, am Rande anzusiedeln. Konflikte sowie deren Kontext müssen zunächst wahrgenommen und in ihrer Besonderheit erfaßt werden, auch im Zusammenhang mit den Umgangs- und Abwehrformen der Betroffenen.

Um Autonomie und Selbstregulierungskräfte zu fördern, nützt es wenig, wenn die wissenschaftliche Theorie und Analyse von vornherein weiß, was für andere „gut“ ist. Aufklärung wirkt nur über Elemente der Selbstaufklärung: Die Mediationspartner forschen zunächst selbst nach ihren Bedürfnissen, Interessen und Defiziten, um daraus eigene Lösungswege zu entwickeln. Traditionelle, objektive Konfliktlösung kommt „von außen“ mit Erkenntnissen, die sie weitergibt; das funktioniert besonders dann, wenn man sich das Problem „herrichten“ kann, es an die Erkenntnisse „anpaßt“. Dieses Vorgehen versagt im sozialen Feld – bedürfnis- und interessenbezogene Konfliktregelung verlangt anderes. Mediation gelingt auch nur dann, wenn der Mediator rechtzeitig und förmlich „osmotisch“ die Sichtweisen der Medianden und den Charakter der „Gegend“, in der sie sich befinden, aufnimmt. Traditionelles tendiert zu konträrem Verhalten: möglichst wenig „Feindberührung“; die da-

mit einhergehende Emotionalität stört jedenfalls Objektivität, Verallgemeinerbarkeit. Deshalb wurden Probleme in Familie, Schule, Wirtschaft, der Gesellschaft überhaupt, bestimmten, „sauber“ voneinander getrennten Zuständigkeiten zugeteilt; damit war auch die Verantwortung festgemacht. Konflikte halten sich aber nicht an diese Ordnung, sie liegen quer; insbesondere dort, wo die von uns selbst geschaffenen Probleme komplex werden.

Mediation läßt sich keiner Einzelwissenschaft zuordnen – in drastischen Worten lautet der Befund, daß sie geradezu in Opposition zur gesamten wissenschaftlichen Entwicklung der letzten Jahrhunderte steht, gegen den analytischen, segmentierenden, definierenden Begriff überhaupt. Dies bringt viel an Unsicherheit und Verteidigungsmentalität auf den Plan; manche sehen unsere altbewährte Ordnung in Gefahr, verkennen dabei aber, daß Mediation lediglich eine Alternative oder Ergänzung zu Bewährtem sein kann. Damit hier Sicherheit entsteht, bedarf es zum einen wohl der Entwicklung eines eigenen „metadisziplinären“ Mediationsbegriffs; zum anderen ist die Definition, Verbesserung und Sicherung von sozialen und organisatorischen Qualitäten notwendig, die man jedenfalls in heutigen Fachausbildungen kaum lernen kann. Viele Forderungen an traditionelle Berufe im weiten Feld Konfliktregelung können nicht erfüllt werden, weil diese Kompetenzen fehlen.

Eine andere wesentliche Differenz zur Tradition besteht hinsichtlich eines der zentralen Axiome der klassisch-formalen Logik, das allen bei uns anerkannten Wissenschaften zugrunde liegt: Verbindliche Aussagen (Diagnosen, Analysen, Resultate, Urteile u. ä.) müssen einer logisch geschlossenen Kausalkette folgen; es dürfen keine Widersprüche auftreten. Anders ausgedrückt: Von zwei einander widersprechenden voneinander abhängigen Aussagen (Positionen) muß mindestens eine falsch sein. (Näheres siehe Schwarz.) Diese Maxime ist auch Ausdruck unserer Sehnsucht nach Sicherheit spendenden „wahren“ Antworten. Es ist die Kernaufgabe von Institutionen, auf Dauer gestellte „Wahrheiten“ zu verwalten und Antworten zu liefern, sei es durch Produkte oder durch Versprechen. Wir

überlassen unsere eigene Wahrheitssuche einer „fremden“, spezialisierten Instanz: Krankheit wird delegiert an die Medizin, Angst an Versicherungen, Wissen an Schulen, Tod an Kirchen, Leben an Politik und Verwaltung, Gerechtigkeit an die Justiz et cetera. Schwindet die Illusion widerspruchsfreier Antworten, wackelt die Einrichtung.

Mediation offeriert keine vorgefertigten Antworten; hier findet eine Redelegation der Kompetenz über die Inhalte und Sachentscheidungen (außer in der Umweltmediation, dort entscheidet letztlich immer die Obrigkeit – siehe Zilleßen) an die Betroffenen statt. Ihre dialektische Eigenlogik läßt Widersprüchliches zu; sie ist dem Paradoxon lösungskonstitutiver Verdeutlichung von Unterschied und Dissens sogar verpflichtet. Gegensätze sichtbar zu machen, sie auszuhalten und zu verwalten – ähnlich Fishers Verhandlungsdilemma Kooperation trotz Konkurrenz – ist im Mediationsprozeß unabdinglich und Grundvoraussetzung für eine Synthese durch Kompromiß oder Konsens in Gestalt einer „Win-Win“-Beziehung, bei der jeder Beteiligte Vorteile aus den Gegensätzen erzielt. Hier gilt: Bei zwei einander widersprechenden voneinander abhängigen Aussagen (Positionen) können beide wahr sein.

(Pikanterweise ist der aufgezeigte fundamentale Gegensatz selbst Zündstoff für Konflikte ...)

Auftrag und Ziel

Mediation hat die Aufgabe, Komplexität zu reduzieren, damit unübersichtliche Sachverhalte entscheidbar werden. Der Auftrag an die Mediatoren lautet, die Kontrahenten bei ihrer Suche nach selbstbestimmten Lösungen vor allem strukturell zu unterstützen, ihnen aber die Entscheidungskompetenz, das „Eigentum“ am Konflikt, zu belassen (Teildelegation). Ziel ist eine (rechtsgültige, schriftliche) Vereinbarung, „basierend auf dem Verständnis der Parteien, das sie von sich selbst und von anderen haben sowie von der Realität, der sie gegenüberstehen“ (Friedman/Himmelstein), in welcher die rationalen und emotionalen Widersprüche fair aufgehoben sind.

Die Medianten sind hierbei „rechtsschöpferisch“ (H.-G. Mähler) tätig; sie sind „selbst Ursache ihrer eigenen Gesetze“ (Heintel), die sie auch eigenverantwortlich entscheiden. Auf dem Weg dorthin werden „hard facts“ thematisiert, etwa wem das Haus gehören, in welcher Rechtsform ein Unternehmen fortgeführt oder wie Schuld beglichen werden soll. „Soft facts“ wie Trauer um Vergangenes, Haß gegen andere, Sehnsucht nach den Kindern, Trennungsschmerz haben den gleichen Raum. Nicht Aufarbeitung, sondern *wie* Divergenzen (künftig) gehandhabt werden sollen, ist Sache der Mediation. Bildlich gesprochen pendeln die inhaltlichen Schwerpunkte im Mediationsprozeß zwischen „Verrechtlichung“ und „Entrechtlichung“ (Bredenbach).

Der Mediator arrangiert das Kommunikationssetting, gestaltet den Lösungsprozeß und fördert Autonomie. Es kann nicht seine Aufgabe sein, zu beraten, die Vergangenheit durchzuarbeiten oder den Streitenden das Problem „abzunehmen“ (sonst wäre Mediation nichts Neues, das Kind hätte nur einen anderen Namen). Er darf sich eben *nicht* dazu verführen lassen, seine Ideen einzubringen, um die Mediationspartner nicht in ihrer – oft unbewußten – Delegationsneigung zu bekräftigen (derartige Dependenz, auch „Obrigkeitshörigkeit“, treten in der Praxis unentwegt auf). Gerade das „Nichttagieren“ auf der Sachebene auszuhalten fordert den Mediator enorm. Verstärkt wird dieser Druck durch die verzweifelte Situation, in der sich die Konfliktpartner meistens befinden, weil eigene Entscheidungsfähigkeit durch Überemotionalisierung oft kaum mehr gegeben ist und nur die Hoffnung auf Hilfe von außen bleibt. Damit wächst die Gefahr, daß sich in dieser Situation ihre eigene Ursache selbst reproduziert: Nimmt der Mediator sich nämlich des Problems auch inhaltlich an, erteilt er – wenn auch subtil – Ratschläge oder moralisiert er gar, so werden die Streitpartner wiederum jener Kompetenz enteignet, deren Unterentwicklung sie ihre mißliche Lage zu verdanken haben.

Mediation ist eine effizientere Organisationsform im Umgang mit Konflikten. Pathetischer könnte man von neuen Begegnungsformen zwischen „Wissenden“ und „Laien“ sprechen, wobei die Rollen nicht asymmetrisch verteilt sind, sondern –

je nach Prozeßdynamik – beide Seiten sich in beiden Rollen wiederfinden werden. Soll ein Konflikt gelöst werden, muß man ihn nicht unbedingt in seinen Ursachen erkannt haben; es nützt darüber hinaus nichts, „Lösungen“ zu wissen. Vielmehr taucht man mit den Klienten tief in ihr „reales“ Gefüge und berücksichtigt dabei auch die Gesamtumgebung und deren Umordnung. Ratschläge mögen zwar zu Einsichten führen, von dort aus beginnt aber noch ein weiter Weg zum Handeln. Der Mediator versucht daher, Fähigkeiten und Kompetenzen zu fördern, welche der Einbringung von eigenem Wissen und Können der Streitpartner dienlich sind.

Recht und Gefühl

Einerlei, bei wem sich Entscheidungsgewalt befindet – im Mediationsprozeß entstehen Wirksamkeiten, die alle Beteiligten betreffen, in deren Licht und Schatten Mediation abläuft: Recht (gemeint ist die Gesamtheit der normativ festgelegten Bereiche wie Steuer-, Finanz-, Prozeß-, Zivil-, Strafrecht) und Gefühl (gemeint ist die Gesamtheit der emotionalen und soziodynamischen Wechselwirkungen, auch das Gefühl für Raum und Zeit). Die Handhabung und der Stellenwert des Rechts im Prozeß der Mediation sind besonders umstritten. Haynes, Proksch und andere meinen, daß der Mediator, als „Experte des Nichtwissens“ (Buchinger), dafür nicht zuständig sei; sein Mandat beziehe sich ausschließlich auf die Kommunikationsstruktur. Recht sei ebensowenig Thema der Mediation wie Gefühl. Diese Einstellung scheint nach dem bisher Gesagten plausibel zu sein.

Können aber Recht und Gefühl überhaupt „ausgeblendet“ werden? Wie „real“ und wirksam sind sie eigentlich? Rechtsexperten – Psycho-Soziales wird später behandelt – fragen etwa, was es bedeutet, wenn genau diese Einschränkung auf die „Prozeßautorität“ (Krainz) den Streitpartnern bei der Auftragserteilung unklar ist; wenn sie, vielleicht berechtigt, stillschweigend erwarten, daß der Mediator ihr Ratgeber, „Rechtsfreund“ oder Interessenvertreter sei. Was passiert, wenn mögliche Rechte und Ansprüche verjähren oder von vornherein nicht wahrgenommen werden, falls man Rechts-

fristen versäumt oder allenfalls hilfreiche steuerlich-wirtschaftliche Varianten nicht bedenkt und ein „kausaler“ Schaden entsteht? Hier könnten massive Vermögenshaftungsfragen auftreten, bei denen das Recht – gewollt oder nicht – eine bedeutende Rolle zu spielen beginnt. (Selbst wenn ausdrücklich in „Bausch und Bogen“ auf allfällige, auch unbekannte Ansprüche verzichtet würde, bliebe immer noch zu fragen, ob auf etwas, was man gar nicht kennt, überhaupt wirksam verzichtet werden kann.)

Breidenbach, Mählers, Ponschab, Ripke und andere messen dem Recht daher sehr wohl eine gewisse Bedeutung bei: Das Explizieren und Klarstellen von cogitiven, zwingenden Normen und Fakten im Mediationsprozeß kann einer Illusionsbildung entgegenwirken, Angst mindern, Orientierung geben und damit den Einigungsprozeß fördern. Auch kann das dispositive, nicht zwingende Recht als „Schatzkiste“ (G. Mähler) zur individuellen Gestaltung des künftigen Lebens der Mediationspartner dienen. Manchmal ist eine Rechtsaufklärung geradezu der Schlüssel zu einem benignen Konfliktverlauf und zu einer konstruktiven Lösung. Völliges Ausklammern der Gesetze ist nicht nur juristisch, sondern auch aus methodischen Gründen problematisch. Allein schon für den Gesprächsfluß kann es hilfreich sein, wenn der Mediator über die rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen, in welchen sich seine Fälle bewegen, Bescheid weiß, wenn er die zumindest die Termini technici versteht.

Eine andere Frage ist, ob und in welcher Form er von seinem Wissen Gebrauch macht. Schwierig wird das Problem etwa in Fällen, wo auf der „Basis“ von Nicht- oder Desinformation verhandelt wird, die Einigungen mit Nichtigkeit bedroht:

Es soll z. B. das Verhältnis zu den Kindern geklärt werden, und die Medianden verkennen dabei, daß es ein gemeinsames Sorgerecht – zumindest in Österreich – (noch) nicht gibt. Wie hat sich der Mediator in diesem Fall zu verhalten? Muß er den Irrtum nicht wenigstens erkennen können? Und wer zahlt die umsonst aufgewendete Zeit?

Spätestens in der Schlußphase einer Mediation, in welcher eine rechtsgültige Vereinbarung wirksam werden könnte, die die soziale und wirtschaftliche Zukunft der Mediationspartner und eventueller Drittbetroffener (z. B. der Kinder) womöglich entscheidend gestaltet, schlägt die Stunde der Wahrheit. Jetzt sollten, neben ökonomischen Aspekten, zumindest auch alle stringenten öffentlich- und privatrechtlichen Vorschriften berücksichtigt sein. Dem auf die Prozeßautorität „reduzierten“ Mediator blüht hier das Dilemma, Rechtswidrigkeit erkennen und entsprechende Hinweise geben zu müssen.

Rechtliches beeinflusst so wie Faktisches immer die emotionale Ebene (und umgekehrt); sie sind voneinander auch nur analytisch zu trennen. Es ist daher nicht die Frage, ob Recht und Gefühl überhaupt eine Rolle zukommt, sondern vielmehr wie sie methodisch im Prozeß der Mediation gehandhabt werden sollen, damit sie zwar einen Ort finden, diesen aber nicht „überfluten“.

Recht und Mediationsprozeß

In der Praxis bewähren sich unterschiedliche Modelle. So werden etwa bei Bedarf oder von Beginn an Rechtsexperten hinzugezogen (auch wenn der Mediator selbst Fachexperte ist). „Marathonsitzungen“ über ganze Tage, wie sie vor allem in der Wirtschaftsmediation gang und gäbe sind, verlaufen oft in ständiger Anwesenheit von Beratern. Nach anderen Methoden erarbeiten sich die Mediationspartner ein externes Experten- und Beratungsnetzwerk, an das sie sich wenden können. Die dort eingeholten Antworten und neuen Fragen werden erörtert und bei weiterem Klärungsbedarf oder zur Kontrolle von Vorvereinbarungen wieder externalisiert. Steht etwa die Bewertung von Liegenschaften oder Unternehmen an, so kann man Gutachten einholen, deren Ergebnisse und Wertigkeit in der Mediation diskutiert werden. Treten dabei fiskalische Fragen auf, wird ein Steuerberater konsultiert und der Entwurf einer resultierenden schriftlichen Vereinbarung vom Rechtsanwalt oder Notar ausgearbeitet bzw. geprüft, bevor sie Endgültigkeit erlangen soll. In erster Linie ist der Mediator auch hier Mitgestalter eines interaktiven Prozesses

zwischen „Innen und Außen“, welcher die Autonomie und Anschlußfähigkeit der Konfliktpartner, quasi als Nebeneffekt, auch außerhalb des Mediationssettings und für die Zukunft zu fördern vermag.

Offen bleibt auch in diesem Zusammenhang, ob den Mediator – als „Hüter“ oder „Treuhand“ des Einigungsprozesses – eine Mindestverantwortlichkeit trifft. Was nützt das beste Netzwerk, wenn ein Beratungsbedarf gar nicht erkannt wird?

Co-Mediation

Eine weitere Variante, mit der Problematik umzugehen, ist die Co-Mediation, wie sie im österreichischen Modellprojekt zur gerichtsnahen Scheidungsmediation standardisiert wurde (siehe auch die Beiträge dazu in diesem Buch). Hier arbeiten jeweils zwei Mediatoren gleichzeitig, wobei die eine einem juristischen, der andere einem therapeutisch-psychologischen Fach angehören sollte. Dieses Modell hat zweifellos Vorteile: z. B. gegenseitige Entlastung, bessere Möglichkeiten zur Beobachtung, Intervision, Reflexion oder Spiegelung der Interaktion; aber auch berufs- und haftungsrechtliche Gründe sprechen dafür. Die Komplexitätserweiterung durch einen zweiten Mediator wirft jedoch zusätzliche Probleme auf, etwa die Abstimmung untereinander oder das Entstehen von Konflikten zwischen den Mediatoren und wie sie damit umgehen. Darüber hinaus ist dieses Modell auch teurer und allein schon aufgrund der Zeitlogistik umständlicher. Co-Mediation hat sich aber, besonders in sehr heiklen Fällen, durchaus bewährt. Bei Konflikten in und zwischen Gruppen (vor allem in der Umweltmediation) werden Co- und Team-Mediation jedoch zur Notwendigkeit legis artis. Hier gilt: Ein Mediator ist kein Mediator.

Serviceleistung

Wird Mediation etwa als Service – „you’ve got a problem, we solve it“ (Liz O’Brien) – verstanden, verändert sich die Situation (ausführlich zu den unterschiedlichen Zielrichtungen siehe Breidenbach). „Ergebnisorientierte“ Modelle beinhalten unter anderem, daß der Mediator auch selbst Vorschläge einbringt

oder die Mediationspartner zu einer Lösung führt oder gar pusht („muscle mediation“); zur Verstärkung werden dabei auch Einzelgespräche („caucusses“) geführt. Besonders in der Wirtschaftsmediation – auch die Umweltmediation und der Außergerichtliche Tatausgleich sind dagegen nicht gefeit – macht sich diese direktive Tendenz bemerkbar. Hier gilt die radikale Formel: Zeit ist Geld. Dadurch erhöht sich die Gefahr von Mißtrauen und Manipulation sowie jene, daß vorschnell in suggerierte Lösungen, die dann nicht halten, „gesprungen“ wird, um Zeit und damit Kosten zu sparen. Dabei wird aber übersehen, daß Konfliktlösung „ihre“ Zeit braucht. Wird das Tempo künstlich gesteigert, so wächst die Gefahr, daß der Konflikt „wiederkehrt“ und die Probleme sich aufgrund einer „falschen“ Regelung sogar noch verstärken, weil „repariert“ werden muß (Lackner/Lackner). Soziale Prozesse lassen sich eben nicht beliebig von außen beschleunigen, Schnellschüsse aus der Hüfte führen selten zum Erfolg. Zeitdruck ist der Todfeind der Mediation, wohingegen Entschleunigung mit einer Produktivität der Langsamkeit belohnt wird. Im Hinblick auf Recht lautet die Zeitformel: Je höher das Tempo, je „lösungsorientierter“ die Interventionen des Mediators, desto stärker seine Tendenz zur Regression in eine Expertenrolle und desto größer auch die Gefahr, daß die Klientel bevormundet oder eine Partei über den Tisch gezogen wird.

Folgt man dagegen einem konsequent „prozeßorientierten“ Modell, setzt man also voraus, daß der Mediator vorwiegend Prozeßautorität verkörpert, ist es nicht nur aus methodischen, sondern schon aus juristischen Gründen wichtig, diesen Auftrag in der Anfangsphase der Mediation, dem „contracting“, klarzustellen und dies auch – zu Beweis Zwecken – möglichst schriftlich festzuhalten. Hier wird den Mediator wohl eine sehr strenge Aufklärungspflicht und Haftung treffen. Erfüllt er aber diese Voraussetzung gehörig und bleibt er auch während des Mediationsprozesses konsequent beim sokratischen „scio nihil scire“, kann er sich wahrscheinlich (Gerichtsentscheidungen lassen sich ja nie so genau vorhersagen ...) aus einer strengen Expertenhaftung für Sachthemen der Medianten befreien; nach neuerer Rechtsprechungstendenz könnte es aber sein, daß Mediatoren – wenn überhaupt – ähnlich wie Gerichts-

gutachter nur für „Wissentlichkeit“ haften würden. Eine solche Positionierung von Mediation hätte wohl auch wesentliche Auswirkungen auf Methode, Technik und Berufsbild.

Psycho-soziale Expertise

Das zum Recht Ausgeführte gilt in ähnlicher Weise für die psycho-soziale Expertise (Gefühl), wie etwa Fragen betreffend Kinderpsychologie, Individualpsychologie oder Sozialarbeit. Auch hier erhebt sich die Frage, ob und wie Bedarf erkannt und Rat eingeholt wird bzw. in welcher Weise der Mediator, so er über Fachwissen verfügt, damit umzugehen hat. – Wie reagiert man beispielsweise auf eine Selbstmorddrohung? Muß ein Mediator Psychopathologien „diagnostizieren“, muß er Unzurechnungsfähigkeit erkennen können? Soll Kindheits- oder Beziehungsgeschichte berücksichtigt werden?

Diesen Fragen kommt eine ebenso hohe Bedeutung zu wie dem Recht. Auch hier sind die Übergänge fließend, und es muß sehr differenziert gehandelt werden. Viele Modelle enthalten zumindest „therapeutische Elemente“, vor allem hinsichtlich Fragetechnik, Beziehungsmanagement, Kreativität etc. Manchmal lassen sich Medianten begleitend extern therapeutisch stützen. Zumindest über ein solides Methodenrepertoire auf selbstreflexiver Basis sollte jeder Mediator verfügen. Je umfangreicher seine diesbezüglichen Kompetenzen sind, desto fruchtbringender kann er sie anwenden bzw. sich auch klar begrenzen. Nicht zu verwechseln ist Mediation aber mit Therapie, Supervision oder ähnlichen Interventionsformen, die eine dauerhafte Veränderung von Verhalten, Lebens- und Arbeitssituationen oder Beziehungen im Sinn haben. Welche Rolle der psycho-sozialen Expertise auch immer zukommt – ein Mediator sollte jedenfalls erkennen können, ob die Streitpartner sich überhaupt zur Mediation „eignen“.

Und noch einmal: Es gehört zum Wesen autonomiefördernder Mediation, die Hoffnung der Konfliktpartner auf inhaltliche Antworten zu enttäuschen. Gerade dieser „Frustrationsprozeß“ kann Ressourcen zur Selbstregulierung und „verschüttete“ Energien freimachen, die zu einer Übereinkunft beitragen.

Kompetenzen

Kompetent sein heißt fähig zu sein, etwas wirksam umzusetzen. Was jedoch umgesetzt werden soll und welcher Art die entsprechenden Kompetenzen sein sollen, hängt von Methode und Ziel ab, wofür eine Leitentscheidung erforderlich ist. Wird Mediation etwa als eine Art von Rechts-, Lebens- und Sozialberatung oder Therapie etc. betrachtet, so wird der Mediator seine Vorgangsweise und seine Kompetenzen auch nach den in diesen Sparten entwickelten Konzepten zu richten haben. Folgt der Mediator hingegen den Prinzipien von Redelegation und Selbstregulierung mit Autonomieförderung als Ziel, so sind vor allem Fähigkeiten gefragt, die den Prozeß – die Form – betreffen, weil hier der Mediator zunächst für den Inhalt nur sehr eingeschränkt zuständig ist. Gefordert ist jedoch immer die sozialkommunikative und soziodynamische Kompetenz; je mehr Personen beteiligt sind, desto stärker. Die Förderung selbstregulativer Ressourcen, die Befreiung des Individuums zu seiner Autonomie kann nicht durch die Autorität normierender Instanzen erfolgen; diese müssen zurücktreten, damit lösungskonstitutive Kommunikation wirksam wird.

In der Mediation – unabhängig vom Einsatzgebiet – geht es vor allem darum, Sozialarchitekturen und Sozialdesigns zu entwickeln, die naturgemäß situativ zu behandeln und anzuwenden sind. Situative Anwendung heißt: Handlung ad hoc. Dies läßt sich nicht mehr so einfach mit vorweggenommenen Instrumenten und normativen Konzepten bewältigen. Es geht um die Berücksichtigung der Realität des Subjekts, der Eigenentscheidung der Streitpartner im Kontext ihrer besonderen sozialen Situation. Und selbstverständlich geht es dabei auch um das Subjekt des Mediators. Mediator ist ein Beruf, in dem man „sein Subjekt, sich also selbst zur Verfügung stellt als Instrument“ (Heintel). Er muß einerseits möglichst authentisch, natürlich sein und andererseits Angeeignetes anwenden. In Ausbildungen noch so präzise Erlerntes leistet nicht, die eigene Person als Instrument einzusetzen. Mediatoren befinden sich ja selbst permanent in konfligierenden Widersprüchen und Spannungen, deren sie gewahr und denen sie gewachsen sein müssen – etwa die erforderliche Authentizität im Gegensatz

zur professionellen Rollenflexibilität, angepaßt an die Situation, in der sie tätig werden. Wenn man nur authentisch oder nur flexibel ist, wird es schwer möglich sein, so aus sich herauszutreten, daß die betroffenen Menschen das Ihre erhalten.

Ebenso schwierig ist das Verhältnis zwischen Mediator und Prozeß. Man verfügt über ein Repertoire, hält sich auch daran und gerät doch oft genug in Situationen der Unsicherheit. Was dann? Es bietet sich an, mit seinem vertrauten Werkzeug fortzusetzen, was sich aber nicht immer als günstig erweist; gefragt ist vielmehr soziale Phantasie. Es geht einerseits um Steuerung von Prozessen, denen andererseits eine gewisse selbstbewegende Eigenständigkeit belassen werden muß, weil sie ansonsten, in ihren speziellen Strukturen gefangen, sich nicht zu dem entwickeln können, was möglich wäre. Und hier öffnet sich das nächste Spannungsfeld durch den Gegensatz zwischen Vorgabe, Routine und situativer Spontaneität. (Es gibt viel mehr szenische Möglichkeiten, als man annimmt.)

Auch jener Widerspruch zwischen Vorgabe und Interesse: Es ist, bei aller Neutralität und Distanz, wenn nicht ein gewisses neugieriges Interesse an dem „Fall“ und den Beteiligten besteht, viel schwerer weiterzukommen auf dem Weg zu einer Lösung. Hier spielen auch Parteinahme und Enthaltensamkeit eine Rolle. Wir sind alle immer emotionell. Aber wie geht man damit um – vermag man es so einzusetzen, daß man den Prozeß nicht gefährdet und zugleich die Zurücknahme seiner selbst organisiert?

Eine der stärksten Spannungen besteht wohl darin, daß der Mediator vorerst für Inhalt und Lösung unzuständig ist. Zwar weiß er oftmals schon aufgrund seiner Erfahrung bald eine Lösung oder hat Hypothesen – das wäre aber „seine“ Lösung und nicht jene der Medianden. Will er den Selbstregulierungsprozeß und die Ergebnisidentifikation nicht (zer)stören, ist er also eingeklemmt in einem Zustand des Wissens und „Nichtwissendürens“, verstärkt durch laufende Verführungen der Klienten, doch zu helfen, sich auch inhaltlich einzubringen. Sich hiebei zurückzuhalten und gleichzeitig trotzdem (je nach Zielrichtung mehr oder weniger) eine gewisse Fairneß- und

Sachkontrolle auszuüben gehört zu den höchsten Energieleistungen des Mediators. Nicht selten sind jedoch am Ende einer Mediation nicht nur die Parteien über das Zustandekommen einer Lösung überrascht, sondern auch der Mediator – insbesondere wenn sie ganz anders aussieht, als zunächst vermutet.

Zur Ausbildung

Die Grundsituation ist jedenfalls, daß Mediatoren sich permanent in unbekanntem, unsicheren und komplexen Konfigurationen bewegen und in diesen professionell handeln müssen. Dazu bedarf es eines theoretischen Fundaments, methodischer Fertigkeiten, der Kenntnis über Ziele oder Aufgaben des zu medierenden Systems sowie eines hohen Maßes an sozialer Flexibilität und Kompetenz.

Die heutigen Fachausbildungen, wie Rechts-, Finanz-, Politik-, Wirtschaftswissenschaften oder Psychologie, sind ausgereift (werden jedoch eher überbewertet). Sicherheit spendende Daten und Fakten sind eben viel leichter zu definieren und zu vermitteln als soziale Kompetenzen. Jene Bereiche bedürfen wohl keiner neuen Konzepte.

Im Hinblick auf Mediation ist es eine ungleich größere Herausforderung, Strukturen und Lernarrangements einzurichten, die dem Gegenstand gerecht werden. Form und Inhalt lassen sich nämlich nicht so ohne weiteres voneinander trennen. Die Organisation einer Ausbildung, die vor allem die sozialen Kompetenzen verbessern will, ist – wie Konfliktlösung auch – ein sich selbst dynamisierender Prozeß. Qualität und deren Sicherung zählt dabei ebenso zu den Organisationsleistungen wie die Herausbildung von Standards. Eignung vorausgesetzt, sind – gleichgültig, was für ein Verständnis von Mediation zugrunde liegt – neben theoretischem Wissen in erster Linie Kompetenzen für einen souveränen Umgang mit variablen sozialen Situationen, zur Gesamtorganisation von Prozessen wichtig, ebenso die Reflexion der eigenen Person. Ausbilden kann man eine „generelle“ Konfliktmanagementkompetenz in den unterschiedlichsten Sozialkonfigurationen (siehe auch

Krainz). Analytisch unterscheiden lassen sich dafür folgende gesellschaftliche „Subsysteme“ mit je eigenen Gesetzmäßigkeiten:

- Person (Individuum)
- Zweierbeziehung (Paar)
- Familie
- Gruppe
- Großgruppe (Organisation, gesellschaftlicher Kontext)

Welche Kenntnisse/Fähigkeiten/Fertigkeiten sind nötig?

I. In bezug auf die eigene Person:

- fragen und zuhören können
- Distanz/Nähe „managen“
- sich selbst beobachten und reflektieren
- sich der eigenen Intention bewußt sein
- die eigene Konfliktgeschichte reflektieren und darüber Auskunft geben können
- um die eigenen Ressourcen und Grenzen wissen
- Gefühl für Ressourcen und Potentiale anderer entwickeln
- zwischen Wahrnehmung und Interpretation unterscheiden
- Konfrontations- und Kooperationsfähigkeit
- prozeßhafte Verläufe und Entwicklungsphasen erkennen
- Prozeß- und Strukturebene in der Hand behalten können

II. In bezug auf das Mediatorensystem (Co- und Team-Mediation):

- das Mediatorensystem als soziale Einheit mit seinen eigenen Gesetzen und Entwicklungslogiken erkennen und reflektieren
- Teambildung und Teamentwicklung anbahnen, durchführen und gestalten
- Entwicklung und Reflexion von Teamdesigns
- die Bearbeitung von Konflikten innerhalb des Mediatorenteams
- Beendigung von Teamarbeit

III. In bezug auf Paar und Familie:

- das Paar/die Familie als „soziale Einheit“ mit ihren Gesetzen und Entwicklungslogiken erkennen
- Sach- und Beziehungsebene voneinander trennen
- Paar-/Familienphänomene erkennen, benennen und beschreiben
- erkennen, wo sich das Paar/die Familie zum jeweiligen Zeitpunkt befindet, und dies berücksichtigen
- Erkennen und Anerkennen wichtiger Probleme und Bezugspunkte aus dem Kontext, in dem das Paar/die Familie sich befindet
- Zukunftsszenarien miteinander entwickeln können, um die Handlungsoptionen zu erweitern

IV. in bezug auf Gruppen und deren Struktur(ierung):

- Gruppen als eigene „soziale Körper“ mit ihren Gesetzen und Entwicklungslogiken erkennen
- Gruppenphänomene erkennen, benennen und beschreiben
- erkennen, wo sich die Gruppe zum jeweiligen Zeitpunkt befindet, und dies berücksichtigen
- Erkennen und Anerkennen wichtiger Probleme und Bezugspunkte aus dem Kontext, in dem sich die Gruppe befindet
- gemeinsam den Suchraum für Lösungen ausweiten

V. in bezug auf Mediation und Konfliktmanagement in Großgruppen (Organisationen, gesellschaftliche Kontexte):

- Großgruppen- und Organisationsphänomene erkennen, benennen und beschreiben
- Erkennen und Anerkennen wichtiger Probleme und Bezugspunkte aus dem Kontext, in dem sich die Großgruppe befindet
- Auftragsgestaltung/Zielformulierung, Zielplanung
- prozeßhaft-dynamische Dimension
- Projektablauf
- Startveranstaltungen
- Reviewmethoden
- Projektende

VI. Zum Arrangement, zur Entwicklung und zur Umsetzung von Mediationsprojekten sind darüber hinaus folgende strukturelle und organisatorische Kompetenzen relevant:

- in bezug auf den Kontext (Anwendungsgebiete) und die Rahmenbedingungen:
 - wichtige soziale, wirtschaftliche und rechtliche Elemente des Kontextes kennen, verstehen und deren Auswirkungen ableiten können – insbesondere die Funktion, die Rolle und den Stellenwert von „Recht“ als Abstraktion und soziale Wirklichkeit mit Prozeßcharakter verstehen und begreifen
 - ökonomische Kriterien kennen und einsetzen
- in bezug auf Mediationsprojekte:
 - Anbahnen der Mediator/Klient-Beziehung, Erstkontakt, Kontraktgestaltung
 - typische Mediationsanlässe erkennen und definieren
 - Grenzen und Qualifikationserfordernisse für Mediationsprozesse erkennen
 - Anschluß an andere Fachressourcen (Rechtsberatung, Krisenmanagement, Therapie etc.)
 - Diagnoseverfahren und Stellenwert von Diagnosen
 - verschiedene Fragetechniken, zirkuläres Fragen, Interviewmethoden, teilnehmende Beobachtung, Einsatz von Fragebögen, Auswertungsmethoden und -instrumente
 - Rückmeldung diagnostischer Ergebnisse
 - Gestaltung von Klausuren mit dem Klientensystem

- Steuerung und Auswertung von Klausuren
- die Bearbeitung von Konflikten innerhalb des Mediatorenteams bzw. im Verhältnis zum Klientensystem
- Beendigung eines Mediationsprojektes

– in bezug auf das Design von Mediationen:

- das richtige „Strickmuster“ für die Aufgabe finden
- ein situationsbezogenes Design entwickeln (zirkuläre Planung)
- Erstellung von Expertennetzwerken und Kooperation mit Fachleuten
- ein Gefühl für Chancen, Gefahren, Risiken und Grenzen entwickeln, die sowohl im System als auch in dessen Umwelt liegen

VII. Die theoretische Auseinandersetzung mit Mediation enthält folgende Schwerpunkte:

- unterschiedliche theoretische Zugänge zum Verständnis von Systemen
- unterschiedliche Mediationsmethoden und Zielvorstellungen
- Versuch einer theoretischen Begründung dieser Art von Arbeit
- Theorie über das Entstehen, den Verlauf und den „Wert“ von Konflikten

Noch so umfangreiches Aneignen sozialer Kompetenzen kann Talent oder Einstellung nicht ersetzen. Mediation ist auch eine „Kunst“, die sich nicht lernen, höchstens vervollkommen läßt.

Besonderes Augenmerk ist der Organisation des Ausbildungsprozesses zu widmen, in dem weder Frontalunterricht noch Fernstudium das Geschehen bestimmen, sondern vielmehr ein Zusammenspiel von Theorie, Methode, Praxis und Erfahrung.

Literatur

Mediation allgemein

- > Besemer, Christoph: Mediation – Vermittlung in Konflikten. 2. Auflage 1994, Pazifex-Materialvertrieb
- > Breidenbach, Stephan: Mediation. Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt. Dr. Otto Schmidt, Köln 1995
- > Breidenbach, Stephan; Henssler, Martin (Hg.): Mediation für Juristen – Konfliktbehandlung ohne gerichtliche Entscheidung. Dr. Otto Schmidt, Köln 1997
- > Breslin, J. William; Rubin, Jeffrey Z. (Eds.): Negotiation Theory and Practice. Program on Negotiation at Harvard Law School, 1991
- > Carter, Jimmy: Living Faith. Times Books, 1996
- > Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. 12. Auflage, Campus, Frankfurt am Main 1993
- > Fisher, Roger; Ertel, Danny: Getting Ready to Negotiate. The Getting to Yes Workbook. Penguin Books, 1995
- > Goldberg, Stephen; Sander, Frank E. A.; Rogers, Nancy H.: Dispute Resolution. Negotiation, Mediation, and Other Processes. Little, Brown and Company, 1992
- > Ponschab, Reiner; Schweizer, Adrian: Kooperation statt Konfrontation. Neue Wege anwaltlichen Verhandeln. Band 5 der Schriftenreihe „Wege zur erfolgreichen Anwaltspraxis“, Dr. Otto Schmidt, Köln 1997
- > Rubin, Jeffrey Z.; Pruitt, Dean G.; Kim, Sung Hee: Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement. McGraw-Hill, 1994
- > Ury, William L.; Brett, Jeanne M.; Goldberg, Stephen B.: Getting Disputes Resolved. Designing Systems to Cut the Costs of Conflict. Program on Negotiation at Harvard Law School, 1993

Familienmediation

- > Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie: Familienberatung bei Gericht, Mediation, Kinderbegleitung bei Trennung oder Scheidung der Eltern (Begleitforschung zum Modellprojekt). Verlag Österreich, Wien 1997
- > Duss-von Werdt, Josef; Mähler, Gisela; Mähler, Hans-Georg (Hg.): Mediation: Die andere Scheidung. Ein interdisziplinärer Überblick. Klett-Cotta, Stuttgart 1995
- > Friedman, Gary J.: Die Scheidungs-Mediation. Anleitungen zu einer fairen Trennung. Rowohlt, Reinbek 1996
- > Gumpinger, Marianne: Mediation. Wenn zwei sich streiten, hilft der Dritte. Edition Pro Mente, Linz 1996
- > Haynes, John M.; Bastine, Reiner; Link, Gabriele; Mecke, Axel: Scheidung ohne Verlierer. Ein neues Verfahren, sich einvernehmlich zu trennen. Kösel, München 1993
- > Proksch, Roland: Vermittlung in Scheidungskonflikten (Mediation). Theorie und Praxis eines alternativen Verfahrens. In: Proksch, Roland (Hg.): Wohl des Kindes. Systemische Konfliktlösungen im Scheidungsverfahren. Nürnberg 1991

Umweltmediation

- > Gans, Brigitte: Mediation – Ein Weg des Umgangs mit Konflikten in der räumlichen Planung? Band 3 der Schriftenreihe zur ökologischen Kommunikation, Gesellschaft für ökologische Kommunikation, München 1994
- > Gaßner, Hartmut; Holznagel, Bernd; Lahl, Uwe: Mediation. Verhandlungen als Mittel der Konsensfindung bei Umweltstreitigkeiten. Planung und Praxis im Umweltschutz, Band 5, *Economica*, Bonn 1992
- > Österreichisches Ökologie-Institut; Öko Consult: Konfliktregelung bei ausgewählten umweltrelevanten Projekten. Im Auftrag des Bundesministeriums für Jugend, Familie und Umwelt, Wien 1996
- > Susskind, Lawrence; Cruikshank, Jeffrey: Breaking the Impasse. Basic Books, 1987
- > Zilleßen, Horst: Impulse aus den USA für die Mediation in der BRD. In: *Loccumer Protokolle*, Loccum 1996
- > Zilleßen, Horst: Training of North American Environmental Mediators – Results of an Empirical Study. Washington, D.C., 1996
- > Zilleßen, Horst: Umweltkonfliktmanagement – Berücksichtigung ökologischer Erfordernisse mit Hilfe innovativer Entscheidungsverfahren in Politik und Gesellschaft (zusammen mit Thomas Barbian). In: *Handbuch der Ökosystemforschung*, München/Landsberg 1996
- > Zilleßen, Horst (Hg.): Mediation. Kooperatives Konfliktmanagement in der Umweltpolitik. Westdeutscher Verlag, Opladen 1998

Mediation in Kindergarten und Schule

- > Dulabaum, Nina L.: A Pedagogy for Cross-Cultural Conflict Transformation in Germany: The Development, Implementation and Assessment of Violence Prevention Training Seminars. Dr. Kovac, Hamburg 1996
- > Faller, K.; Kerntke, W.; Wackmann, M.: Konflikte selber lösen. Ein Trainingshandbuch für Mediation und Konfliktmanagement in Schule und Jugendarbeit. Verlag an der Ruhr, 1996
- > Hagedorn, Ortrud: Konfliktlotsen – Lehrer und Schüler lernen die Vermittlung im Konflikt. Klett, Leipzig 1996
- > Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hg.): Streitschlichtung: Schülerinnen und Schüler übernehmen Verantwortung für Konfliktlösung in der Schule. Video und Begleitheft, Verlag für Schule und Weiterbildung, Postfach 1150, D-59193 Bönen, 1996
- > Werner, Susanne: Streiten hilft weiter. Unterrichtseinheiten für die 1.–3. Klasse; Susanne Werner, Sonnenhalde 5, D-73760 Ostfildern

Gruppendynamik, Konfliktmanagement

- > Schwarz, Gerhard: Die „Heilige Ordnung“ der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik. Westdeutscher Verlag, Opladen 1987
- > Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement. Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Gabler, Wiesbaden 1995
- > Schwarz, Gerhard; Heintzel, Peter; Weyrer, Mathias; Stattler, Helga (Hg.): Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft. 2. Auflage, WUV Universitätsverlag, Wien 1996

Außergerichtlicher Tatausgleich

> Hammerschick, Walter; Pelikan, Christa; Pilgram, Arno (Hg.): Jahrbuch für Rechts- und Kriminalsoziologie '94, Ausweg aus dem Strafrecht – Der „außergerichtliche Tatausgleich“. Überlegungen anlässlich eines „Modellversuchs“ im österreichischen (Erwachsenen-)Strafrecht. Nomos, Baden-Baden 1994

Wirtschaftsmediation

> Barnett, William: Are Banks Missing the Boat on Alternative Dispute Resolution. In: Banking Law Journal, May/June 1994

> Hanrock, William A.: Corporate Counsel's Guide to International Alternative Dispute Resolution, in: Business Laws, Inc. 1993, Ohio

> Hawkins, Michael W.: Alternative Dispute Resolution: An Alternative for Resolving Employment Litigation and Disputes. In: 20 Northern Kentucky Law Review 493 (Winter 1993)

> Heintel, Peter: Managementprobleme eines Familienunternehmens. Fallbeispiele und allgemeine Konsequenzen. In: Nagel, Reinhart: Consulting '94. Das Handbuch für Unternehmensberatung in Österreich, Falter Verlag, Wien 1993

> Izard, Robert A.; Roman, Susan C.; Davis, John F.: Alternative Dispute Resolution in Bankruptcy. In: Journal of Bankruptcy Law and Practice 291, March/April 1994

> Jorgensen, Ann Brackley: Obligations of an Arbitrator. In: 7 CBA Record 13 (February 1993)

> Kolb, Deborah; Bartunek, Jean M.: Hidden Conflict in Organizations. Sage Publications, 1992

> Moller, Erik; Rolph, Elizabeth; Ebener, Patricia A.: Private Dispute Resolution in the Banking Industry, Santa Monica, California: Rand Corporation, 1993