

Konfliktmanagementkongress 2015 - Forum 5

Warum kommt Mediation nicht an? - Kann die Wissenschaft das Paradoxon lösen?

Referenten:

Prof. Dr. Peter Fischer

Lehrstuhl für Sozial-, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Universität Regensburg

Prof. Dr. Klaus F. Röhl

ehemals Lehrstuhl für Rechtssoziologie und Rechtsphilosophie der Juristischen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum

Jakob Tröndle

Fachbereich Erziehungswissenschaften, Freie Universität Berlin

Justus Heck, M.A.

Fakultät für Soziologie, Universität Bielefeld

Moderation:

Beatrice Rösler, MBA

Diplom-Ökonomin, Mediatorin, Hannover

Ulla Wichmann

Familienrichterin, Güterrichterin, Nds. Justizministerium

Berichterstattung:

Robert Glunz,

Deutsche Stiftung Mediation, Vorstand

Einführung in das Thema

Viele Mediatoren in Deutschland berichten über geringe Nachfrage nach Mediation. Nach einer aktuellen Allensbach-Studie haben 68 % der Deutschen bereits von Mediation gehört. Die mangelnde Nachfrage nach Mediation scheint also nicht allein an einem zu geringen „Bekanntheitsgrad“ zu liegen. Treffen die Informationen über Mediation nicht den Kern oder gibt es andere Ursachen für das Nachfragedefizit? Darüber wird viel nachgedacht und mehr noch spekuliert, auch Lösungsideen sind oft schnell bei der Hand. Der Diskussion scheint allerdings bislang ein wissenschaftliches Fundament zu fehlen. Haben wir es mit psychologischen Phänomenen wie der confirmation bias oder der Verlustaversion zu tun? Geht es um Aspekte wie Streit-, Rechts- oder Anwaltskultur? Sind die Gerichte „zu“ gut, ihr

Angebot „zu“ überzeugend? Irren Mediatorinnen und Mediatoren in der Einschätzung der Leistungsfähigkeit Ihres Handwerks? Oder ist das Phänomen Mediation Ausdruck eines gerade beginnenden kulturellen Wandels, der seine Zeit braucht? Dazu sollen Impulsvorträge und Diskussionen in diesem Forum Beiträge leisten und im Idealfall Antworten finden.

Begrüßung und Einführung

Zunächst begrüßen die Moderatorinnen die Teilnehmer und stellen sich und die Referenten kurz vor.

Der ursprünglich als Referent vorgesehene Prof. Dr. Montada musste leider aus privaten Gründen kurzfristig absagen. Prof. Montada hatte allerdings zum Themenkomplex einige Thesen geliefert. Diese Thesen waren auf Flip Charts für eine Diskussion im weiteren Verlauf des Forums dargestellt. Die Moderatorinnen bedanken sich ausdrücklich bei Professor Dr. Fischer, der freundlicherweise als Referent einsprang.

Vorgestellt werden im Rahmen der Einführung noch ein Flip Chart „Perspektiven“ und ein Ergebniswürfel, auf dem die im Forum zu erörternden Themen festgehalten werden können.

Impulsvortrag Jakob Tröndle

Jakob Tröndle stellt seinen Vortrag unter das Motto „Mediationsdefizit – Voraussetzungen eines Problems“. Er deutet damit schon an, dass er die Frage nach dem Defizit nicht beantworten will sondern eher darauf abzielt, ob die Frage überhaupt richtig gestellt ist. Dazu stellt er folgende Überlegungen an.

1. Das Mediationsdefizit als Erfolg der Mediationsbewegung

Das Problem des Mediationsdefizits wird in der Regel aus der Perspektive freiberuflich tätiger Mediatorinnen und Mediatoren aufgeworfen, da ihre Tätigkeiten nicht hinreichend nachgefragt werden.

Man kann Mediation aber auch aus einer anderen Perspektive als „Projekt“ betrachten, als ein künftiges Verfahren, dessen Siegeszug erst noch bevorsteht. Mediation hat sich in vielen Bereichen bereits als Idee durchgesetzt und die Aufmerksamkeit der Forschung erlangt. Vor allem aber boomt die Nachfrage nach Mediationsausbildung. Das Nachfragedefizit ist deshalb entstanden, weil die Nachfrage nach dem Mediationsprodukt nicht mithalten kann. Fazit: ohne diesen einseitigen Erfolg wäre das Nachfragedefizit nicht entstanden.

2. Breite des Anwendungsbereichs und spezifisches Setting

Mediation soll in nahezu allen Bereichen und Konfliktsituationen angewendet werden können. Jede Störung in zwischenmenschlichen Beziehungen soll darunter gefasst werden. Auf der anderen Seite steht ein äußerst spezifisches und anspruchsvolles Setting der Konfliktbehandlung („idealtypisches Setting“). Dies stellt hohe

Anforderungen an Mediatorinnen/Mediatoren und Medianden. Die Konfliktparteien – und zwar alle - befinden sich in einer Konfrontation und sollen die Bereitschaft und die Kompetenz aufbringen, sich auf Kooperation einzulassen und dem Mediator bzw. der Mediatorin Vertrauen entgegenbringen.

Die Verbreitung von Mediation muss nicht eins zu eins mit den Anwendungszahlen dieses idealtypischen Settings verbunden sein. In den Ausbildungen wird Mediationskompetenz vermittelt, die durchaus in den Arbeitsfeldern und privaten Lebenswelten der Ausbildungsteilnehmer Eingang findet, ohne dass sich diese in vollständigen Mediationsverfahren nach dem idealtypischen Setting zeigen muss.

Jakob Tröndle hält genau diesen Transfer aus Mediationsausbildungen für eine interessante Forschungsfrage. Welche Fähigkeiten werden aus einer Mediationsausbildung mitgenommen (Techniken, Haltungen, Überzeugungen)?

3. Annahmen über die Konfliktparteien

Das Mediationsdefizit entsteht aus einem Nachfragemangel.

Die Konfliktparteien stehen an einer zentralen Stelle. Bei einer verhandlungsorientierten Mediation werden die Konfliktparteien als verhandlungsbereite Träger von Interessen aufgefasst. Eine Mediation, die sich an der Gewaltfreien Kommunikation orientiert, betrachtet die Medianden als Träger von Bedürfnissen, die grundsätzlich annehmbar bzw. akzeptabel sind. Schließlich gibt es noch die Auffassung, dass Medianden Träger von Gerechtigkeitsüberzeugungen und normativen Ansprüchen sind.

Treffen diese Konstruktionen auf wirkliche Menschen (Frage der Passung) zeigt sich, dass sich von den beiden Rollenangeboten (Mediator/Mediatorin und Mediand) die Rolle Mediator/Mediatorin deutlich attraktiver ist als die Rolle Mediand.

Das Mediationsdefizit kann auch an einem Akzeptanzproblem liegen, wenn man immer davon ausgeht, dass die Konfliktparteien dem entsprechen, wie es in Mediationskursen beschrieben wird. Die Mediation erfordert Konfliktparteien, die in der Lage und auch bereit sind, sich im Verfahren zu öffnen und authentisch darzustellen.

Impulsvortrag Prof. Dr. Klaus F. Röhl

Prof. Dr. Klaus F. Röhl bezeichnet eingangs die Mediation als das „Elektromobil der Justizpolitik“. Alle finden sie gut, aber wenige nutzen sie. Vielleicht sind „hybride“ Lösungen erfolgversprechender.

Im Anschluss weist er auf drei Mediationsparadoxien hin.

1. Paradoxon

Die Streithähne sollen an den Verhandlungstisch genötigt werden, um dort auf freiwilliger Basis eine Einigung zu erzielen, die alle Parteien zufriedenstellt.

2. Paradoxon

Vermittlung bzw. Mediation wird damit angepriesen, dass

- zwei Drittel zu einem guten Ergebnis führen
- der Zeitaufwand geringer ist
- der finanzielle Aufwand geringer ist
- die Umsetzung einfach ist (transparentes überschaubares Verfahren).

Trotzdem führt die Mediation ein Schattendasein. Es gibt ca. 7.500 ausgebildete Mediatoren/Mediatorinnen. Wenn jeder zwei Fälle jährlich bearbeitet wären das ca. 15.000. Rainer Ponschab behauptet, dass es so viele Fälle nicht gibt. Prof. Dr. Röhl sieht solche Fallzahlen generell problematisch und stellt dazu einige Hypothesen auf.

a) Unkenntnishypothese

Diese Hypothese erscheint relativ schwach. Anhaltspunkte dafür ergeben sich eher daraus, dass der Markt für Rechtsdienstleistungen unvollkommen und inhomogen ist und dass die Justiz als besser (geeignet) eingeschätzt wird („Erfahrungsgut“).

b) Streitkulturhypothese

Die Hypothese, dass bei uns eine andere Streitkultur („Recht haben“, „vor Gericht gehen“) vorherrscht wird zumindest teilweise dadurch widerlegt, dass die Anzahl durchgeführter Gerichtsprozesse seit 1995 rückläufig ist.

c) Verbraucherschutzhypothese

Verbraucher werden ohnehin durch die zunehmenden Regularien besser und evtl. ausreichend geschützt. Konflikte werden dadurch bereits von vorne herein minimiert bzw. können über entsprechende Verfahren anderweitig gelöst werden.

d) Professionshypothese

Anwälte können ihre Profession am besten in Prozessen ausleben und dokumentieren. Sie gehen deshalb gerne vor Gericht und stehen Mediationsverfahren ablehnend gegenüber.

e) Entmündigungshypothese

Konfliktparteien wollen ihre Probleme selbst – ohne Zuhilfenahme eines Dritten – lösen (Verhandeln kann ich alleine).

f) „Hebelwirkung des Gerichts“

Das Gericht ist bei Konfliktlösungen als Hebel notwendig und wirksam, damit die Parteien überhaupt erst wieder an einen Tisch geholt werden.

3. Paradoxon

Wenn man die Mediation braucht, will man keine mehr. Die soziale Bereitschaft für eine einvernehmliche Konfliktaustragung sinkt bei der Zuspitzung (je mehr sich die Meinung durchsetzt „die Gegenpartei ist schuld“) des Konflikts (Konfliktdynamik).

Abschließend wird noch erwähnt, dass durchaus Zweifel an der Überlegenheit der Mediation angebracht sind. Die Neutralität (des Mediators/der Mediatorin) ist problematisch und es gibt durchaus die Meinung, dass kooperative Verhandlungstechniken nicht überlegen sind.

Fazit:

Für die „Mediationsabstinenz“ gibt es nicht den, sondern viele kleine Gründe und damit auch kein einfaches Rezept.

Ein gutes Verfahren wird sich durchsetzen, die Justizpolitik sollte das „so laufen lassen“.

Impulsvortrag Justus Heck, M.A.

Justus Heck betrachtet das Mediationsdefizit aus soziologischer Perspektive und führt vier Argumentationstypen auf.

1. Neoinstitutionalistisches Argument

Mediationsprogramme (von Gerichten, Institutionen, Organisationen, Anwälten) sind bloße Außendarstellungen. Sie werden „werbewirksam“ eingesetzt aber nicht gelebt. Justus Heck zieht dazu Vergleiche mit den oft anzutreffenden Aussagen bzgl. „Ethik“, „Corporate Social Responsibility“ sowie Statements zu „Doping im Sport“ oder „Wir sehen uns als Dienstleister“.

Damit zusammen hängt eine gewisse Wissenschaftsgläubigkeit. Wenn sich die Wissenschaft mit etwas befasst, muss es richtig und gut sein; es gehört ins „Schaufenster“.

2. Rechtssoziologisches Argument

Das Recht „asymmetriert“ die Chancen in einem Streit; einseitige Nachgiebigkeit wird als Schwäche angesehen. Zu diesem Argument passt auch das Problem des Justizkredits, bei dem ein Gerichtsverfahren für den Aufschub fälliger Zahlungsleistungen genutzt werden kann.

Ebenso gehört in diesen Kontext die Tatsache, dass die Nachfrage (nach Mediation) auch anderweitig bedient werden kann (Freunde, Verwandte, Vorgesetzte, Polizei, Schiedsleute etc. können auch zur Vermittlung im Streitfall herangezogen werden).

3. Konfliktsoziologisches Argument

Bei diesem Argument geht es um die Verbindlichkeit des Aufwerfens der Rechtsfrage. Wenn jemand mit Klage gedroht hat, ist sozusagen der Rubikon überschritten. Eine anschließende Einlassung auf eine Mediation würde einen Gesichtsverlust bedeuten. Ebenso ist die Frage zu stellen, wie Dritte auf einen solchen Schritt reagieren (warum hast du dich darauf eingelassen?). Solche „Delegierte“ werden im Mediationsverfahren nicht bearbeitet bzw. eingebunden.

4. Professionssoziologische Argumente

Hierzu führt Justus Heck auf, dass die steigende Anzahl von Akademikern auch dazu führt, dass viele davon mangels anderer Berufsaussichten Beratungstätigkeiten anstreben. Dies wiederum führt dazu, dass das Angebot an Beratern – hier Mediatoren und Mediatorinnen – die Nachfrage übersteigt. In diesem Kontext werden Berufe auch „erfunden“.

In diesem Zusammenhang ist auch die Zertifizierung zu sehen, die per se gut aussieht und zur Selbst- bzw. Außendarstellung genutzt wird.

Es scheint auch so zu sein, dass ein hoher Status (akademischer Titel, Bekanntheitsgrad, belastbare Referenzen) mehr Fälle einbringt.

Aus Sicht von Justus Heck ergibt sich hier auch ein gewisses Paradoxon. Die zunehmende „Akademisierung der Mediation“ entspricht nicht unbedingt dem Paradigma der Einfachheit und Klarheit der Mediation.

Impulsvortrag Prof. Dr. Fischer

Prof. Dr. Fischer äußert anschließend einige Gedanken zum Mediationsdefizit aus psychologischer Sicht.

Grundsätzlich sieht er die Situation nicht so kritisch und stellt eine Analogie zur Psychotherapie her. Auch dieses Angebot wurde vor einigen Jahren in Deutschland (im Gegensatz zum Beispiel zu USA) kaum angenommen. Inzwischen gibt es eine sehr rege Nachfrage. Auf Therapieplätze muss man inzwischen mehrere Monate warten. Mediation könnte sich ähnlich entwickeln und es gibt keinen Grund zum übertriebenen Pessimismus.

Anmerkung R. Glunz:

Auf dieses Phänomen weist im Kontext „Coaching“ Bärbel Schwertfeger in einem Aufsatz „Wer nichts wird, wird Coach“ hin; hier wird der Run auf Coachingausbildungen ohne Berücksichtigung der damals aktuellen Nachfrage aufgeführt.

(Quelle: Spiegel-Online, 21.10.2013)

Auch in der Mediation – s. Beitrag von Jakob Tröndle – ist ein solcher Ausbildungsboom unabhängig von der aktuellen Nachfrage zu verzeichnen.

Prof. Dr. Fischer weist daraufhin, dass 70% des Verhaltens ökonomisch begründet ist und 30% anderen (affektiven, psychologischen) Prozessen unterliegt.

Auch hinsichtlich „Mediation“ kann man eine Kosten/Nutzen-Betrachtung anstellen, wobei es sich bei den Kosten um „psychologische“ Kosten handelt. Man kann diese bezogen auf die Komponenten Denken, Fühlen und Verhalten/Handeln untersuchen. Hinsichtlich des **Denkens** kann festgestellt werden, dass eine Mediation als anstrengend und äußerst komplex wahrgenommen wird. Es kann sich der Gedanke festsetzen, dass sich Juristen mit Konflikten und Streitigkeiten besser auskennen.

Gefühl wird in einer Mediation eher Ärger, Konfrontation, kognitive Dissonanz und die Befürchtung, dass der Mediator/die Mediatorin vielleicht doch nicht neutral sein könnte.

Das **Verhalten** wird in einer Mediation sichtbar; man muss das Verhalten zeigen, selbst aktiv sein. Eine Delegation an Dritte (wie bei der Vertretung durch Anwälte) ist nicht möglich. Zusätzlich ergibt sich auch noch ein motivationaler Aspekt: man muss bei der Mediation „am Ball bleiben“; eine permanente (Selbst-)Motivation weiter zu machen und Lösungen zu finden, ist erforderlich.

So gesehen erscheint die Kosten-/Nutzenbilanz für Mediation eher negativ.

Im geschäftlichen Kontext lohnt es sich jedoch in jedem Fall darüber nachzudenken, welche Konsequenzen es hat, wenn man keine Mediation durchführt (evtl. bedeutet dies das Ende einer Geschäftsbeziehung).

Prof. Dr. Fischer hofft hierbei auf einen Wertewandel in Organisationen und die Etablierung neuer Führungsstile. Er sieht Mediatoren und Mediatorinnen als Führungskräfte, die durch den Prozess führen und Gedanken (nicht im dirigistischen Sinne) beeinflussen.

Mit der interessanten Idee, Mediation als „Gruppentherapie“ zu verkaufen, schließt Prof. Dr. Fischer seine Ausführungen.

Thesen von Prof. Dr. Montada

Anschließend wird kurz auf die von Prof. Dr. Montada eingebrachten Thesen (s. Anlage) eingegangen. Die Teilnehmer werden gebeten, diese zu sichten und in der nach der Pause geplanten Diskussion ggf. aufzugreifen.

Diskussion mit den Referenten und Teilnehmern

Nach der Mittagspause findet dann eine sehr intensive und anregende Diskussion mit den Referenten und den Teilnehmern des Forums statt.

Dabei werden folgende Aspekte eingebracht:

- Man ist sich einig, dass für das Mediationsdefizit viele unterschiedliche Gründe zu finden sind.
- Das Thema „Fassadenrealität“ in Organisationen wird von einigen Teilnehmern anhand von Beispielen bestätigt. Es wird aber auch konstatiert (J. Tröndle), dass

die „Fassade“ zu Organisationen dazu gehört und integraler Bestandteil von Organisationen, die in der Regel sehr komplex sind, ist.

- Die juristische Ausbildung und unternehmerische Tätigkeiten zielen auf das Denken in „Gewinn und Verlust“. Die Fassade „Mediation“ kann auch ein kleiner Schritt eines Umdenkungsprozesses sein.
- Es herrscht Begriffsunklarheit. „Mediation“ hat viele Facetten. Eine Transparenz ist nicht vorhanden; es kommt vielleicht mehr auf die Tätigkeit selbst, das „Mediieren“, an.
- Vielfach wird schon der Begriff „Mediation“ vermieden, weil er bei einigen Klienten negative Assoziationen hervorruft.
- In manchen Fällen werden eher Berater oder Sachverständige gefordert, die dann aber durchaus mediativ tätig werden können.
- Organisationen weisen im Prinzip ein eigenes Rechtssystem auf (J. Heck); jeder Konflikt kann einwandfrei entschieden werden; insofern ist Mediation vielleicht schwieriger zu „verkaufen“ als z.B. Supervision.
- Coaching, Mediation, Supervision haben durchaus bereits Einfluss auf die Ökonomie gewonnen (J. Tröndle); die Abgrenzung dieser Begriffe sollte nicht zu ernst genommen werden; es handelt sich jeweils um strukturierte Prozesse, bei denen es um Beziehungen geht.
- Es wird bemängelt, dass Mediationsausbildungen von Personen angeboten werden, die selbst keine Mediationskompetenz im Sinne von umfangreicher Praxiserfahrung aufweisen.
- Die Grundhaltung unserer Gesellschaft ist eher eine polarisierende. Als Beispiel wird das Verhalten in Talk Shows aufgezeigt. Diese sind in aller Regel auf Konfrontation ausgelegt.
- Viele Unternehmen bieten Mediation tatsächlich an (ob als „Fassade“ oder nicht), das Angebot wird aber von Mitarbeitern nicht angenommen.

Anmerkung R. Glunz

Ein ähnliches Phänomen konnte ich bei einem Streitschlichtertag von Schülern in Münster feststellen. Die Schulen bieten Streitschlichtung an und bilden Streitschlichter aus. Die Streitschlichter beklagen aber mangelnde Nachfrage.

- Seit der Diskussion um das Mediationsgesetz erscheint „Mediation“ ein wenig als Modewort (Stichwort: Fassade, Imagepflege).
- Nach einer Anmerkung von Justus Heck, nach der Konfliktparteien einen Mediator aufgrund der Persönlichkeit wählen (Personenvertrauen > Systemvertrauen) wird die Vernetzung von Mediatorinnen/Mediatoren als sinnvoll und hilfreich (Empfehlungen, Referenzen) angesehen. Das Vertrauen ist ein wichtiger Faktor, weil die Leistung nicht eindeutig zu beschreiben ist und „Kunstfehler“ nicht sanktioniert werden.
- Mediationswerkzeuge sollte der jeweiligen Situation angepasst werden. Das Label „Mediation“ sollte ausdifferenziert werden.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Abschließend werden die Ergebnisse auf dem Ergebniswürfel (s. Anlage) von den Moderatorinnen kurz vorgestellt. Der Ergebniswürfel wird später im Plenum präsentiert.

Vorstellung Projekt GANDALF

Das Projekt GANDALF der Deutschen Stiftung Mediation wird von Beatrice Rösler vorgestellt.

Die gemeinnützige und rechtsfähige Stiftung hat es sich zur Aufgabe gemacht, im Kontext der Zielsetzung des Mediationsgesetzes aus 2012 einen Beitrag zur Verbesserung der Streitkultur in Deutschland zu leisten und das Thema Mediation bei Bürgern und Institutionen bekannt zu machen.

Mit dem Projekt soll wissenschaftlich und interdisziplinär untersucht werden, warum sich Mediation in Deutschland so schwer tut.

Aus dem Teilnehmerkreis werden dazu folgende Anregungen gegeben:

- Nicht nur die Wissenschaft sondern auch die Praxis sollte in das Projekt eingebunden werden; hier wurde entgegnet (Prof. Dr. Röhl), dass man sich durchaus zunächst theoretisch dem Thema widmen kann.
- Das Projekt erscheint evtl. als zu komplex (Prof. Dr. Röhl); man sollte überlegen, ob man nicht eine Meta-Studie über alle bereits vorhandenen Studien und Untersuchungen durchführt.

Fazit

Ein sehr interessantes und anregendes Forum, das die Schwierigkeit, einzelne Gründe für das Mediationsdefizit zu beschreiben und Rezepte für dessen Behebung zu finden, mehr als deutlich gemacht hat.

Vielleicht finden die Vielzahl der wichtigen Hinweise aus den Vorträgen sowie die anschließenden fruchtbaren Diskussionen Eingang in weitere Überlegungen oder Projekte (z.B. in das Projekt GANDALF).

Anlage

Chart „Perspektiven
Thesen von Prof. Dr. Montada
Ergebniswürfel

Perspektiven

KULTURWISSENSCHAFTEN
• Passung Mediation
& Mediation
• Defizit ist Erfolg d.
Mediation
• Mediationstransfer in
andere gesellschaftliche
Bereiche

SOZIOLOGIE
I Paradox
Streitfälle
sollen an einen Tisch
II Paradox
Theorie funktioniert,
Praxis fragt nicht nach
III Paradox
Wenn am dringenden
gebraucht, nicht gewünscht

Kognitiv
Emotional
Verhalten

Kosten vs Nutzen
↓ ↓
Gock Wahrgenommener
Wert

Psychologie

.... Thesen

neuland

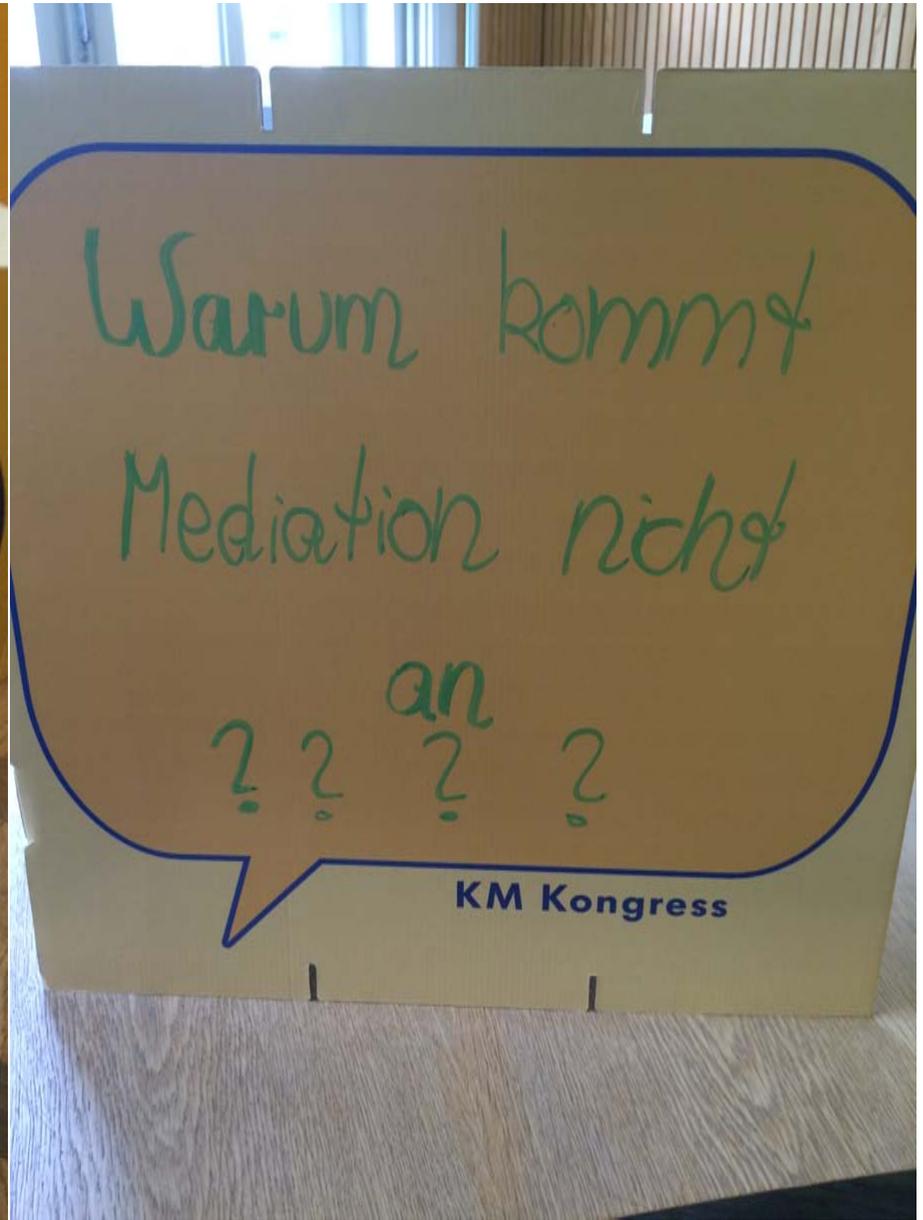
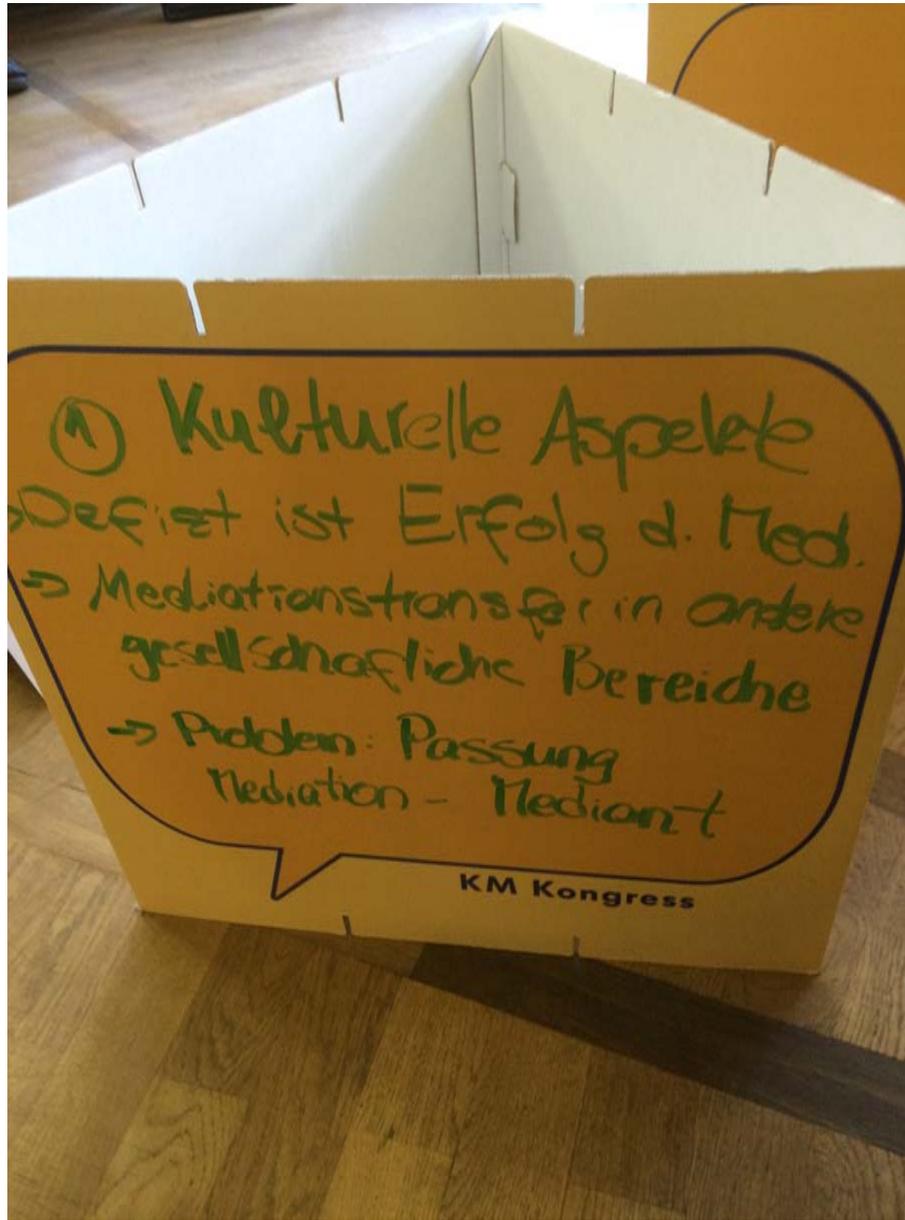
- ④ mangelndes Interesse v.
→ Anwälten ohne Mediatorenlizenz,
Mediation zu empfehlen
→ Anwälten mit Mediatoren-
lizenz (→ Kernkompetenz: Streit
vor Gericht / Zeit → Honorar)

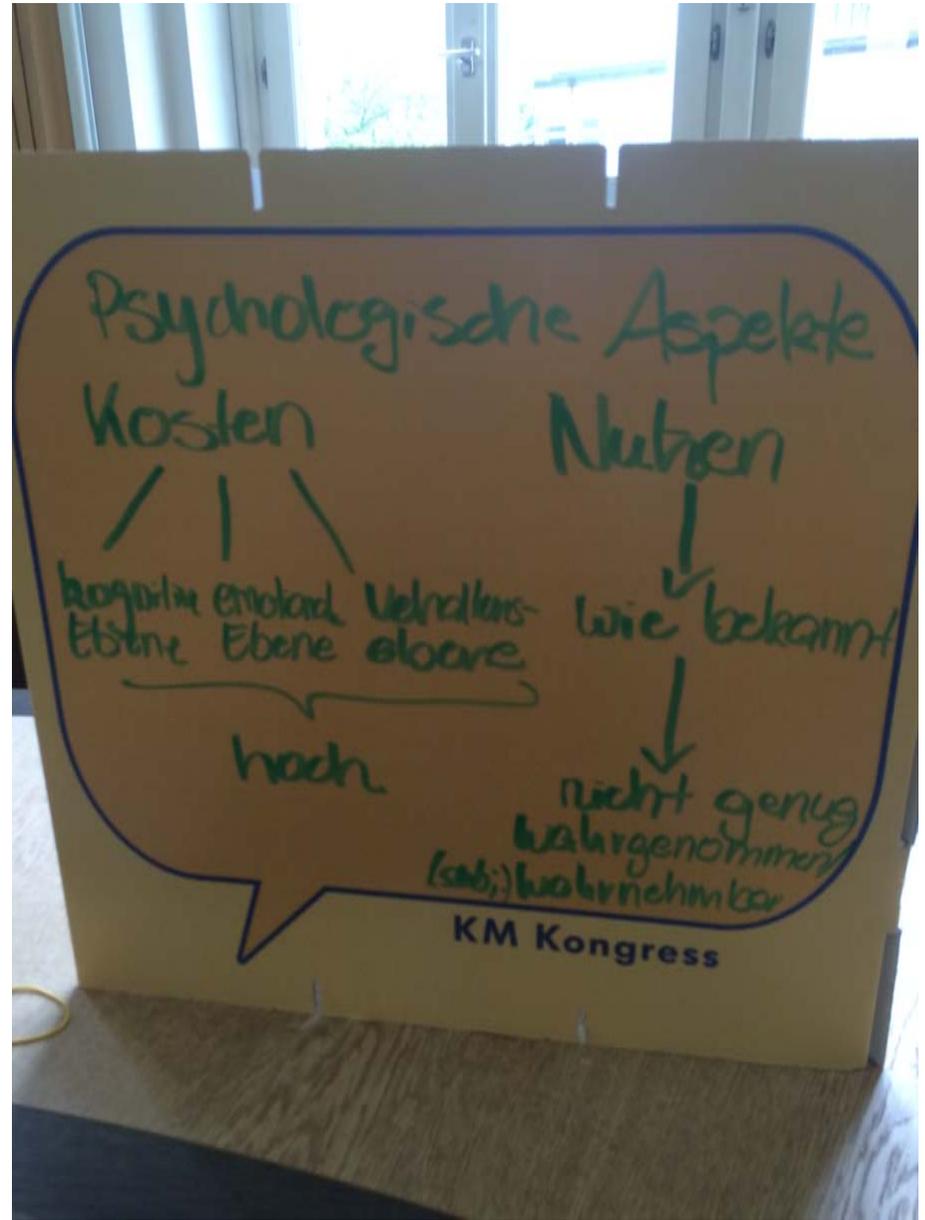
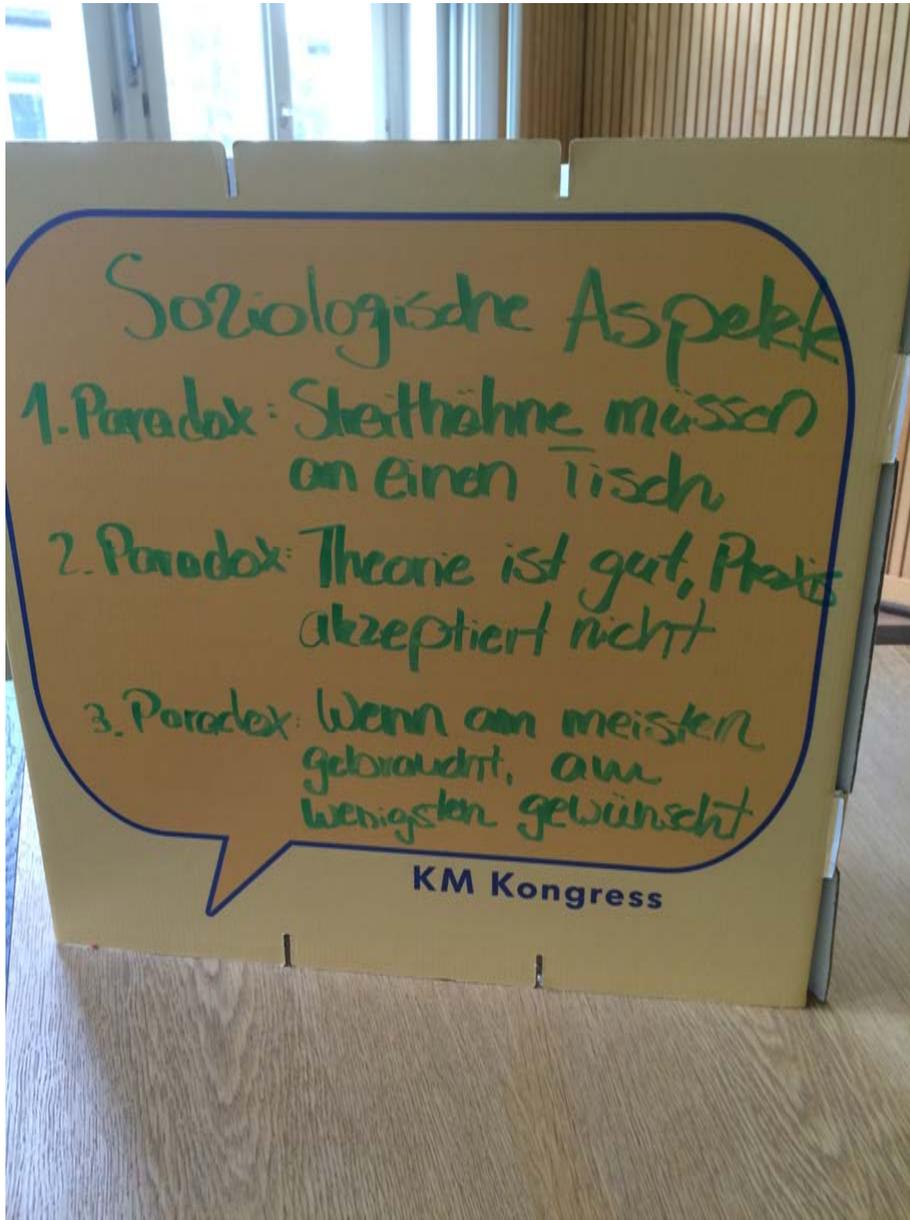
⑤ Verbesserungen?

- Medien
- journalistische Arbeit von
Mediatoren

Leo Montada

- ① Es gibt diverse Kriterien
für die Bewertung des Erfolgs
der Mediationsidee (→ Schule / Streit-
schlichter)
- ② Die Mediation von Konflikten
ist nicht beschränkt auf rechts-
förmige Mediation durch professionelle
Akteure
- ③ Gründe für mangelnde Inanspruchnahme
→ Einvernehmliche Wahl der Mediation im
Konflikt ?!
→ Kosten
→ eigenverantwortliche Arbeit am
Konflikt erforderlich
→ Reaktion Dritter auf Einigung
→ Selbstverantwortung d. Lösung
↓
Richter hat entschieden





Diskussion

- Ist Mediation "Fassadenrealität"
- "mediieren" ist mehr als Mediation
- Der Begriff "Mediation" ist negativ besetzt (→ "Räucherstäbchen")
- Ausbilder ohne praktische Erfahrung, verschlissene Mediatoren

KM Kongress

- Hilfe bei "Kosteneindämmung" (vgl. psychol. Aspekte)
- Verfahren müsste transparenter (muss professioneller werden)
- Netzwerkarbeit kann helfen
- keine Hilfe bei "Kunstfahrlern"
- Was ist eigentlich ein Konflikt? (Das "Produkt Mediation" ist nicht klar definiert)

KM Kongress