

Spektrum der

Mediation

Herausgegeben vom
Bundesverband Mediation e. V.
www.bmev.de



Schwerpunkt

KOSMOS PSYCHE

Begleiten:
Was Kinder
brauchen

Verstehen:
Wie Traumata
wirken

Aufzeigen:
Wie Macht-
asymmetrien
entstehen



Inhalt



Sonderserie 2025: Lebenssprünge

»Ich lasse mich nicht zur Komplizin machen« –

Lisa Poettinger im Gespräch mit Antje Henkel-Algrang und Jörn Valldorf 7

Impulse

System gesprengt – und jetzt? –

Diana Makowski im Gespräch mit Antje Henkel-Algrang und Jörn Valldorf 11

Schwerpunkt: Kosmos Psyche

Kosmos Psyche –

Antje Henkel-Algrang und Jörn Valldorf 16

Anderssein als Ressource? –

Dr. Olivier Elmer 17

Neurobiologische Grundlagen der Konfliktlösung –

Dr. Nicole Strüber 20

Ein Trauma ist mehr als ein Beinbruch –

Hélène Dellucci, Ph.D., im Gespräch mit Antje Henkel-Algrang und Jörn Valldorf 24

»Mental Health« als Spiegel neoliberaler und geschlechtsspezifischer Erwartungen – *Dr. Laura Wiesböck* 28

»Sicherheit und Wohlbefinden sind keine Selbstläufer« –

Angelika Ribler im Gespräch mit Antje Henkel-Algrang und Jörn Valldorf 33

Aus der Praxis – für die Praxis

Allparteilichkeit halten bei Machtasymmetrien im Mediationssystem –

Dr. Andreas Heilmann 38

Der praktische Fall –

Prof. Dr. Anusheh Rafi 41

Im Fokus von Wissenschaft, Politik und Recht

Restorative Practice im Umgang mit sexueller und häuslicher Gewalt –

Dr. David Moore, Dr. Alikki Vernon und Dr. Judith Herrmann-Rafferty 43

Sozialraummediation als systemische Antwort auf eskalierende kommunalpolitische Konflikte in Zeiten gesellschaftlicher Polarisierung –

Andreas Buderus 47

Regelungen zur Förderung der Mediation –

Prof. Dr. Christoph Weber 52

Rezensionen

Lin Adrian & Kirsten Schroeter: Konflikte verstehen und bearbeiten –

Prof. Dr. Anusheh Rafi 56

Christoph Weber: Regelungen zur Förderung der Mediation –

Dr. Nikolaus Detlev Berning 57



Allparteilichkeit halten bei Machtasymmetrien im Mediationssystem

Ein Fallbeispiel aus einem Konflikt um gender-bezogene Diskriminierung

Dr. Andreas Heilmann

Bei Mediationen, insbesondere im organisationalen Kontext, haben es Mediator:innen oft mit Machtasymmetrien zwischen den Konfliktparteien zu tun, die sich nicht ursächlich aus dem Konflikt ergeben haben, sondern durch organisations- oder gesellschaftsstrukturell bedingte Machtverhältnisse zwischen den Mediand:innen in den Prozess eingebracht werden und die Dynamik im Mediationssystem beeinflussen können. Wenn eine insgesamt äquidistante Haltung zu den Konfliktparteien oder auch Allparteilichkeit des:der Mediators:in eine unhintergehbare Grundbedingung professionellen mediatorischen Handelns darstellt, dann sind solche Machtasymmetrien im Mediationssystem eine Herausforderung, denn sie können den:die Mediator:in leicht für die jeweils »mächtigere« Seite einnehmen. Um das zu vermeiden, muss ein bewusster und reflektierter Umgang damit gefunden werden. Dies wird – zugegeben in stark vereinfachender Perspektive, nur auf die Triade von Mediator:in und zwei Konfliktparteien fokussiert – anhand einer Fallvignette zur durchaus aktuellen Problematik gender-bezogener Diskriminierung verdeutlicht.

Die Mediator:innenhaltung der Allparteilichkeit

Wie Rafi (2016) darstellt, liefert die Mediationsliteratur keine konsistente Defi-

nition von Allparteilichkeit, obgleich diese als anzustrebende Haltung des:der Mediators:in einen zentralen Stellenwert im Selbstverständnis dieser Profession einnimmt. Oft wird auch von einer Hal-

tung der Neutralität gesprochen und manchmal beides in eins gesetzt. Rafi zeigt die Widersprüche auf, die sich die Mediation mit dem Begriff der Neutralität einhandelt, indem er darauf hinweist,

dass Neutralität überwiegend als eine stets gleich weite inhaltliche und auch emotionale Distanz des:der Mediators:in zu beiden Parteien verstanden wird. Das impliziere zum einen eine Absolutheit – denn ein:e Mediator:in kann nicht nur *ein bisschen* neutral sein, sondern müsste sich genau in der äquidistanten Mitte zwischen beiden Parteien befinden – und zum anderen eine dauerhaft eingehaltene Gleichzeitigkeit, denn »[z]u keiner Seite kann ich nur gehören, wenn ich *gleichzeitig* zu keiner Seite gehöre« (ebd., S. 136; Herv. A. H.). Neutralität wird damit zu einem völlig uneinholtbaren Ideal im dynamischen Beziehungs-dreieck zwischen dem:der Mediator:in und den Konfliktparteien und erweist sich aufgrund der darin enthaltenen Aufforderung zur emotionalen Distanziertheit als wenig praxistauglich. Rafi (ebd., S. 136ff.) entwickelt daher mit Bezug auf Boszormeni-Nagy und Spark (1993) ein Konzept von Allparteilichkeit als mediatorische Grundhaltung, die ohne einen Bezug auf Neutralität und ihre Aporien auskommt, indem es mit den Grundsätzen der Absolutheit und Gleichzeitigkeit bricht. Allparteilichkeit wird hier verstanden als ein zwischen den Parteien alternierendes einfühlen-des Verstehen, das die Positionen der Parteien empathisch nachzuvollziehen und der jeweils anderen Seite transparent und einsehbar zu machen versucht (Rafi, 2016, S. 137). Da Verstehen zwischen Menschen immer nur annäherungsweise gelingen kann, kann auch ein allparteilich einfühlendes Verstehen immer nur graduell und niemals absolut vollzogen werden (ebd.). Auch ist das Zeitverständnis in der Haltung der Allparteilichkeit durch das sequenzielle Eintauchen des:der Mediators:in in die Perspektiven der einen und der anderen Partei eher von einem ausbalancierten Nacheinander als von Gleichzeitigkeit bestimmt (ebd., S. 138). In Abgrenzung zu einem eher defensiv motivierten Neutralitätsanspruch plädiert Rafi daher für eine Haltung der beherzten Allparteilichkeit des:der Mediators:in, die anstelle inhaltlicher Distanziertheit von aktiver Involviertheit in den Prozess geprägt ist und die den:die Mediator:in im besten Falle befähigt, den Mediand:innen innerlich frei und unbefangen gegen-

übertreten zu können (ebd., S. 139ff.). Dabei muss der:die Mediator:in feinsinnig die Grenze zwischen der Gefahr einer emotionalen »Verstrickung« (ebd., S. 139) in das Mediand:innensystem und dem Potenzial einer verstehenden, aber immer noch kontrollierten »Verwicklung« (Weigand, 2016, S. 42) mit den Themen der Mediand:innen erspüren und wahren. Weiter vorn in seinem Aufsatz erwähnt Rafi (2016, S. 134) mit Verweis auf Trenczek (2013, Rdnr. 30) zudem ein Verständnis von Allparteilichkeit des:der Mediators:in als eine media-tive Grundhaltung, »mit der die Balance und Symmetrie zwischen den Parteien sicher- bzw. mitunter erst einmal hergestellt werden soll«. Dieser von Rafi nicht weiter aufgegriffene Aspekt verweist m. E. auf die Notwendigkeit, aus einer Haltung der nach beiden Seiten alternierenden Allparteilichkeit immer auch die in die Beziehung der Mediand:innen möglicherweise eingelagerten Macht-asymmetrien und -dynamiken zu berücksichtigen und umsichtig zu moderieren.

Gender-bezogene Macht-asymmetrien und -dynamiken im Mediationssystem

Der zu verhandelnde Gegenstand, den die Mediand:innen zur Mediation ein-bringen, und das Gewicht ihrer vorge-brachten Argumente sind an einen Kon-text angebunden. Dieser Kontext wird sowohl durch einen formal-strukturellen Rahmen, der bspw. durch juristische Sachzwänge gesetzt wird, als auch durch die persönliche Beziehung, in die sich beide Mediand:innen mit ihrer jeweili-gen Persönlichkeit, biografischen Prä-gung und Beziehungsgeschichte ein-bringen, bestimmt. Zum Beispiel ist auf der formal-strukturellen Ebene der Organi-sation die Regionalleitung der Be-reichsleitung als weisungsbefugt über-geordnet, was sich aus dem Organi-gramm bzw. aus den Arbeitsplatzbe-schreibungen relativ transparent able-sen lässt; auf der Beziehungsebene kann ihr persönliches Arbeitsbündnis jedoch durch Gefühle von Verletzung und Misstrauen gestört sein, worüber weniger offen gesprochen wird. Vorgesetzte sind

bspw. auf die aktive Zusammenarbeit ihrer unterstellten Mitarbeitenden bitter angewiesen, sodass sich aus einer vehe-ment ausgeübten Verweigerungshaltung der Unterstellten ein reales Autoritäts-problem für die Vorgesetzten ergeben kann. Macht ist also keine einseitige, statische Position, sondern sie wird durch Gegenmacht ausbalanciert (vgl. Elias, 2006 [1970]).

Macht ist keine einseitige, statische Position, sondern sie wird durch Gegenmacht ausbalanciert

Die Machtbalance kann sich weiter zu-gunsten einer Partei verschieben, wenn sie durch gesellschaftsstrukturelle Fak-toren wie Geschlechterhierarchien und Fragen sexueller Identität überlagert werden. So könnte der männliche Be-reichsleiter gegenüber seiner weiblichen Regionalleiterin die »patriarchale Divi-dende« ausspielen, die ihm qua Ge-schlechtszugehörigkeit in einer Kultur hegemonialer Männlichkeit zuwächst (vgl. Connell, 1999; Bourdieu, 2005).

Auch die betonte Reklamation ei-ner Opferposition kann eine machtvolle Position konstituieren.

Das wäre der erwartbare, »klassische« Fall gender-bezogener Diskriminierung. Aber selbst dieser Fall ist selten eine »Einbahnstraße«, denn auch die betonte Reklamation einer dezidierten Opferpo-sition kann mit Bezug auf Antidiskrimi-nierungsgebote eine machtvolle Position im Verhältnis zweier Parteien konstituieren, wenn dadurch die Gegenpartei generalisierend in einer Täter:innenpo-sition festgeschrieben und argumentativ in die Defensive gedrängt wird. Die All-parteilichkeit des:der Mediators:in wird in solchen gender-sensiblen Konstellati-onen herausgefordert, denn oft reprä-sentiert er:sie durch offensichtliche Zu-gehörigkeiten wie seine:ihre Ge-schlechtszugehörigkeit auf der sozial-strukturellen Ebene sichtbar die aktuell relevant gesetzte soziale Gruppe *nur einer* der beiden Parteien. Dies verlangt von dem:der Mediator:in ein hohes Maß an Sensibilität für gesellschaftliche Machtverhältnisse und darin liegende Diskriminierungspotenziale, kritische

Selbstreflexion sowie eine hohe Kompetenz im Management sozial relevanter Differenzen.

Ein Fallbeispiel aus der eigenen Mediationspraxis

Ein sozialer Trägerverein hat im Rahmen der Eingliederungshilfen nach SGB IX erstmals eine betreute Wohngruppe für queere Jugendliche gegründet. In dem neu zusammengestellten Team sind eine dienstältere, erfahrene Kollegin mit Schwerbehindertenstatus und eine junge, akademisch u. a. in Gender Studies ausgebildete Fachkraft in einen Konflikt über diskriminierungsfreien Umgang geraten, der mediert werden soll. Die jüngere Fachkraft wirft ihrer älteren Kollegin in fachbegrifflich sehr elaborierter Weise vor, sie zu missgern (also: mit dem falschen Geschlechtspronomen anzureden) und damit schwer zu diskriminieren. Dabei signalisiert sie immer wieder, dass sie als Trans*Person eine »besondere Betroffenheit« habe, nicht bereit sei über Diskriminierung zu verhandeln und daher von der anderen Seite aktives Entgegenkommen erwarte. Die ältere Kollegin, die sich selbst als cis-geschlechtliche Person definiert, fühlt sich in die Defensive gesetzt, verbal überwältigt und verunsichert. Sie traut sich kaum mehr, die eigene Sichtweise zu artikulieren, weil sie befürchtet, ungewollt die falschen Begriffe zu benutzen und sich damit noch tiefer in die Vorwürfe der Kollegin zu verstricken. Ihre Verunsicherung droht sich auf mich als Mediator zu übertragen, und ich höre schon vernehmlich den inneren Zensor in meinem eigenen Kopf: Welche umgangssprachlich üblichen Anreden muss ich jetzt unbedingt vermeiden, damit ich von der einen oder anderen Seite nicht als Verbündeter oder Gegner wahrgenommen werde? Von dieser drohenden Verstrickung kann ich mich »frieschwimmen«, indem ich mir die Dynamiken des »Dramadreiecks« aus der Transaktionsanalyse (Wehrs, 2024) bewusst mache. Das Dramadreieck konstituiert eine Blockadesituation, indem ich als Mediator von einer oder beiden Parteien unbewusst auf eine Retter- oder

Verfolgerrolle festgelegt werde. Diese Verführung bewusst in den Blick zu nehmen, hilft mir, den damit einhergehenden Verstrickungen zu entgehen: Von wem werde ich gerade direkt oder auch implizit als Retter oder als Verfolger angesprochen? Ich stelle diese Rollenangebote bewusst vor mich – und schlage sie aus. So mache ich mich innerlich frei von Gefühlen eigener »schuldhafter Verstrickung« als Cis-Person und kann mich zugleich der Impulse eines in mir aufsteigenden »Helferinstinkts« gegenüber der sich ebenfalls als Cis-Person definierenden älteren Kollegin erwehren. Aus dieser Haltung kann ich als Allparteilicher nun einerseits empathisch auf die geschilderten Opfererfahrungen eingehen und andererseits eine toxische Kommunikationsdynamik zwischen beiden Parteien in seinem festgefahrenen Opfer-Täter:in-Schema transparent machen: Wenn eine Seite *immer* Opfer ist, dann ist die andere Seite *immer* Täter:in.

Wenn eine Seite immer Opfer ist, dann ist die andere Seite immer Täter:in.

Damit gelingt es den beiden Parteien, aus ihren fixierten Kommunikationsrollen im Dramadreieck herauszutreten. Auch für mich als Mediator ermöglicht dieser Schritt, einer drohenden »Verstrickung« zu entgehen. In der folgenden Erhellungsphase der Mediation kann nun auch die ältere Kollegin eine »besondere Betroffenheit« als schwerbehinderte Mitarbeiterin gegenüber der anderen Partei geltend machen. Für die trans*idente Person wird es möglich, erstmals aus ihrer einengenden Opferperspektive zu treten und Verbindendes zu erkennen. Von diesem Punkt aus können anschließend beide ihren Konflikt um diskriminierungsfreien Umgang als Problem struktureller Diskriminierung in ihrer Trägerorganisation identifizieren und seine organisationale Bearbeitung als gemeinsames Interesse formulieren. Dadurch gelingt es, einen großen Teil des Konfliktstoffs von der Ebene eines persönlichen Konflikts (auf den es m. E. durch die auftraggebende Standortleitung in diesem Fall reduziert worden ist) auf die Ebene der Organisations-

entwicklung zu verweisen. Indem nun beide Parteien Erwartungen und Vorschläge für Handlungsoptionen an die Standortleitung zusammentragen, wächst ein Pool an gemeinsamen Positionen, die im weiteren Verlauf zu Handlungsoptionen umformuliert und als Feedbackschleife an die Leitung getragen werden können. Beide Konfliktparteien lockern sich merklich, finden wieder eine gemeinsame Sprache und sind nun weitaus besser in der Lage, die noch bestehenden Spannungen im persönlichen Verhältnis pragmatisch und konstruktiv zu lösen.

Literatur

- Boszormenyi-Nagy, I. & Spark, G. M. (1993). *Unsichtbare Bindungen*. Beltz.
- Bourdieu, P. (2005). *Die männliche Herrschaft*. Suhrkamp.
- Connell, R. (1999). *Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten*. Leske + Budrich.
- Elias, N. (2006 [1970]). *Was ist Soziologie?* Suhrkamp.
- Rafi, A. (2016). Allparteilichkeit des Mediators – Illusion oder Ideal? In K. Obermeyer & H. Pühl (Hg.), *Die innere Arbeit des Beraters. Organisationsberatung zwischen Befangenheit und Bewegungsfreiheit* (S. 133–143). Psychosozial-Verlag.
- Wehrs, T. (2024). Die Anwendung des Dramadreiecks im Coaching. *Coaching Magazin*, (4), 33–37.
- Weigand, W. (2016). Unsere institutionelle Gegenübertragung prägt unseren Umgang mit Macht in Organisationen. In K. Obermeyer & H. Pühl (Hg.), *Die innere Arbeit des Beraters. Organisationsberatung zwischen Befangenheit und Bewegungsfreiheit* (S. 35–43). Psychosozial-Verlag.



© Paul Sonderegger

Dr. phil. Andreas Heilmann

hat als Sozialwissenschaftler an den Universitäten Berlin und Jena zu arbeits- und geschlechtersoziologischen Themen geforscht. Er arbeitet derzeit freiberuflich als Coach, Supervisor und Mediator mit eigener Praxis in Berlin.

www.praxis-heilmann.com

Impressum

ISSN: 1869-6708 (Print-Version)
ISSN: 2750-2481 (digitale Version)
22. Jahrgang, Heft 4/2025
<https://doi.org/10.30820/1869-6708-2025-4>

Herausgeber
Bundesverband Mediation e.V.
Wittestraße 30 K, 13509 Berlin

ViSdP: Christian Hartwig

Redaktion

Jörn Valldorf, Chefredakteur

E-Mail: joern.valldorf@bmev.de

Antje Henkel-Algrang, Redakteurin

E-Mail: antje.henkel-algrang@bmev.de

Lenkungsausschuss

Alexandra Bielecke, Dr. Birgit Keydel,
Gudrun Schwanert-Tschechne

Redaktionsbeirat

Alexandra Bielecke, Dr. Mathis Danelzik,
Prof. Dr. Dr. Hans-Joachim Gießmann,
Lisa Hinrichsen, Antigone Kiefner, Dr. Bettina
Knothe, Sabine Langhirt, Prof. Dr. Cristina Lenz,
Dr. Tobias Link, Tilman Metzger,

Prof. Dr. Anusheh Rafi sowie Jörn Valldorf

Lektorat, Satz und Bildredaktion

Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG

Anzeigen

Bundesverband MEDIATION e.V.:

030 549060 8-0, info@bmev.de

Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG:

0641 969978-31,

anzeigen@psychosozial-verlag.de

Mediadaten

[www.bmev.de/ueber-den-verband/
spektrum-mediation/mediadaten.html](http://www.bmev.de/ueber-den-verband/spektrum-mediation/mediadaten.html)
[www.psychosozial-verlag.de/
sdm-mediadaten](http://www.psychosozial-verlag.de/sdm-mediadaten)

Druck

Plump Druck & Medien GmbH
Rolandsecker Weg 33, 53619 Rheinbreitbach,
Deutschland Printed in Germany

Verlag

Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG

Gesetzlich vertreten durch die persönlich haftende
Gesellschaft Wirth GmbH,

Geschäftsführer: Johann Wirth

Walltorstr. 10, 35390 Gießen, Deutschland
0641 96 99 780

info@psychosozial-verlag.de

www.psychosozial-verlag.de

© Bundesverband MEDIATION e.V. –

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge
sind urheberrechtlich geschützt. Wir behalten uns
auch eine Nutzung des Werks für Text und Data
Mining im Sinne von § 44b UrhG vor.
Die Bildrechte liegen, soweit nichts anders angegeben,
bei den Autor*innen und beim Bundesverband
MEDIATION e.V.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des
Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags
bzw. des Bundesverbandes MEDIATION e.V. un-

zulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen und die Einspeicherung und
Verarbeitung in andere elektronische Systeme oder
die Veröffentlichung auf anderen Webseiten. Ver-
vielfältigungen zum privaten und sonstigen eigen-
en Gebrauch sind nur gemäß § 53 UrhG zulässig.
Für angenommene Manuskripte räumen die
Autor*innen dem Bundesverband MEDIATION
e.V. räumlich und zeitlich unbeschränkt das Recht
zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie zur
unkörperlichen öffentlichen und individuellen
Übermittlung und Wiedergabe des Beitrages in
der Zeitschrift ein, und zwar für alle Druck- und
Datenträgerausgaben, sowie zur Nutzung in und
aus Speichermedien (Datenbanken) auch im Wege
des Internets. Ferner räumen die Autor*innen
dem Verlag räumlich und zeitlich unbeschränkt
die Rechte ein für Nachdrucke, Abstracts (auch in
fremdsprachigen Fassungen), Sonderausgaben im
Rahmen der Zeitschrift und Nachdrucke in Kombi-
nation mit anderen Werken oder Teilen daraus. Die
Rechte werden eingeräumt:

- für die Dauer von einem Jahr ab der Veröffent-
lichung des Beitrags als ausschließliches Recht,
- anschließend als einfaches Recht.

Die Autor*innen versichern, dass sie über die urhe-
berrechtlichen Nutzungsrechte an ihren Beiträgen
einschließlich aller Abbildungen allein verfügen
können und keine Textstellen oder Abbildungen
übernommen haben, für die sie keine Rechte
haben, und dass sie auch sonst mit ihren Beiträgen
keine Rechte Dritter verletzen.

Buchrezensionen

Wir akzeptieren die Regeln des Börsenvereins des
Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von
Buchrezensionen (www.boersenverein.de).

Bildcredits Coverbild:

AdobeStock / Svitlana

Erscheinungsweise: viermal jährlich

Bezug: Einzelheft € 16,- zzgl. Portokosten

Bestellung unter:

bestellung@psychosozial-verlag.de

Der Bezug der Fachzeitschrift ist im Mitglieds-
beitrag (auch bei Fördermitgliedschaft) des Bun-
desverbandes Mediation e.V. eingeschlossen.

Spektrum der Mediation bringt Beiträge aus
allen Bereichen der Mediation – gerne auch von
Autor*innen, die nicht BM-Mitglieder sind. Wir
freuen uns über Artikel, Ergänzungen und
Vorschläge. Bitte auch an Fotos, Zeichnungen,
Schemata inkl. Urheberrechte denken.

Wir bitten um Beachtung der Autor*innenhinweise.
Diese können von der Website

heruntergeladen werden: [www.bmev.de/
ueber-den-verband/spektrum-mediation/
spektrum-mediation-autor-werden.html](http://www.bmev.de/ueber-den-verband/spektrum-mediation/spektrum-mediation-autor-werden.html)

**Bitte nehmen Sie vor dem Schreiben Kontakt mit der
Redaktion (joern.valldorf@bmev.de oder
antje.henkel-algrang@bmev.de) auf.**

Der bewährte Helper in allen Konfliktsituationen



328 Seiten · 44,- €

ISBN 978-3-593-51799-5

Auch als E-Book erhältlich

Konfliktsituationen und ihre
Bewältigung gehören zum
Tagesgeschäft einer jeden
Führungskraft. Anita von Hertel
stellt in ihrem Standardwerk
Instrumente und Techniken
vor, die in jeder Situation des
Führungsalltags neue, synerge-
tische Lösungen erlauben.

Die aktualisierte Neuauflage
berücksichtigt die neue Recht-
sprechung und wird ergänzt um
die Themen: Remote-Mediation
und Mediationssupervision von
Führungskräften.

**NEU: Mit zahlreichen Hör-
beispielen zum Download.**



campus

Frankfurt. New York