

So sehen einzelne Länder einen akuten Handlungsbedarf zur Verschärfung der Vorschriften zum Entzug der Betriebs-erlaubnis (§ 45 Abs. 7 SGB VIII). Sie wollen eine neue Initiative der Bundesregierung zur Reform des SGB VIII nicht abwarten und sind mit einer Bundesratsinitiative vorgeprescht (Entwurf eines Gesetzes zum Schutz von Kindern und Jugendlichen in

stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe – BR-Drs. 621/19 – Beschluss). Ein Schwerpunkt ist die Senkung der Eingriffsschwelle für den Entzug der Betriebs-erlaubnis. Künftig soll ein Entzug der Erlaubnis bereits zulässig sein, wenn die Voraussetzungen für die Erteilung nicht mehr vorliegen. Ob eine solche Lösung, die bereits bei einem Personalengpass in der

Einrichtung zur Anwendung kommen kann und immer auch mit dem Abbruch des Erziehungsprozesses und der Verlegung der Kinder und Jugendlichen in andere Einrichtungen verbunden ist, verhältnismäßig und zudem mit dem Grundrecht der Berufsfreiheit der Träger der Einrichtung vereinbar ist, erscheint zweifelhaft.

Prof. Dr. Dr. h.c. Reinhard Wiesner

Nachrichtenteil der Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V.



Mediation im Wandel der Generationen

Anlässlich des 25-jährigen Jubiläums der BAFM bot **Dr. Isabell Lütkehaus** gemeinsam mit Frank Glowitz einen Workshop zu „Mediation im Wandel der Generationen“ an. Der Workshop hatte große Resonanz mit über 40 begeisterten TeilnehmerInnen. Isabell Lütkehaus ist Mediatorin (BAFM, BM), Supervisorin und Coach (DGSv), Rechtsanwältin sowie Buchautorin, u.a. von „Crossgenerational Intelligence“ und „Basiswissen Mediation“.

Im Interview mit der Geschäftsführerin der BAFM, Swetlana von Bismarck, legt sie ihre Ideen dazu dar.

Swetlana von Bismarck (SvB): Wie sind Sie auf das Thema Generationen gestoßen und was reizt Sie daran?

Dr. Isabell Lütkehaus (IL): In meiner Tätigkeit als Mediatorin und Supervisorin treffe ich immer wieder auf GeschäftsführerInnen, KollegInnen und Teams, bei denen die Generation, das Alter, die Lebensphase oder Dauer der Betriebszugehörigkeit eine zentrale Rolle zu spielen scheinen. Vor zwei Jahren arbeitete ich gemeinsam mit *Frank Glowitz* in einer Organisation, bei der über 15 Jahre ein Einstellungsstopp verhängt worden war und wo dies, nahezu wie unter Laborbedingungen, besonders deutlich erkennbar war. Es gab zwei Lager, das der „Alten“ und das der „Jungen“ – Reibungspunkte waren unterschiedliche Arbeitshaltung, Kommunikationsweise, Führungsverständnisse und andersartige Interessen und Bedürfnisse in Bezug auf Zusammenarbeit, u.a. aber nicht generationsbedingt.

Das Thema Generationen soll nicht Schubladen öffnen, sondern stellt eine Komplexitätsreduktion dar, ist ein mögliches Erklärungsmodell für Unterschiedlichkeiten von Menschen und Menschengruppen. Die Zugehörigkeit zu einer Generation ist einer von

vielen Aspekten einer Persönlichkeit, neben z.B. Geschlecht, Herkunft, Bildung etc. Theorien zu Generationen und deren Zusammenwirken können als erste Erklärungsversuche helfen, Unterschiedlichkeiten zu betrachten und Annäherungen zu ermöglichen.

SvB: Gibt es eigentlich immer noch den „Generationskonflikt“?

IL: Der politische Generationenkonflikt ist heutzutage sogar deutlicher erkennbar als noch in meiner Generation, der Generation X. Junge Menschen der Generationen Y und Z werfen den älteren Generationen vor, auf Kosten der nachfolgenden Generationen die Erde ausgebeutet und das Klima nachhaltig geschädigt zu haben. Ähnlich ist die schon länger anhaltende Diskussion zum Thema Renten, jüngere Arbeitende gehen für sich selbst davon aus, dass sie von ihrer Rente nicht mehr leben können werden und finanzieren gleichzeitig die aus ihrer Sicht üppigen Renten der Babyboomer. Nicht mehr so deutlich erkennbar ist seit der Generation Y der Generationenkonflikt zwischen Eltern und Kinder einer Familie. Kinder sind heutzutage mit ihren Eltern befreundet, diskutieren bereits als Kind auf Augenhöhe mit und werden in Entscheidungsprozesse früh einbezogen. Sie grenzen sich kaum ab und haben, zumindest im Privaten, großes Verständnis füreinander. Interessanterweise lässt sich dies im beruflichen Umfeld nicht so deutlich erkennen, woran gearbeitet werden könnte und wo die beiden jungen Generationen als Bindeglied bereitstünden.

SvB: Ist das auch ein Konflikt unterschiedlicher Kulturen?

IL: Als Generation bezeichnen wir Menschen derselben Geburtenjahrgänge, heutzutage werden 15 Jahre zu einer Generation zusam-

mengefasst und in den Unternehmen arbeiten derzeit bis zu fünf Generationen mit Altersunterschieden von über 50 Jahren.

Durch die vergleichbaren Erlebnisse und gesellschaftliche Verhältnisse in den sogenannten prägenden Jahren der Jugend entwickeln Vertreter einer Generation ein ähnliches Wertemuster. Und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit (In-Group), was bedeutet, dass man sich jemanden bereits allein deshalb nahe fühlt und gern mit ihm zusammenarbeitet oder privat Zeit verbringt, weil man einer Generation angehört. Entsprechend des Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigmas führt dies zu einem Gefühl von Sicherheit, von Bestätigung und Dazugehören. Positive Erlebnisse werden u.a. der gleichen Generationszugehörigkeit zugeschrieben, es bilden sich positive Vorurteile. Gleichzeitig grenzen wir uns von anderen Generationen ab (Out-Group), diese werden als andersartig wahrgenommen und Unterschiede und Schwierigkeiten der Zugehörigkeit zur anderen Generation zugeschrieben, so entstehen (negative) Stereotype und Vorurteile. Über den Verlauf der Generationen nimmt man diese Abgrenzung als Pendelbewegung wahr. Wie bereits geschildert, galt die Nachkriegsgeneration der Wirtschaftswunderzeit als unpolitisch, die Babyboomer waren sehr politisch und die Generation X dann wieder eher nicht; bei den Generationen Y und Z ist diese Abgrenzung nicht mehr so deutlich erkennbar. Sie sind punktuell politisch, bezogen auf bestimmte Themen, wie z.B. Umwelt und Integration. Hier spielen auch Trends eine Rolle, die alle Generationen betreffen, wenn auch in unterschiedlicher Intension, so wie beispielsweise Globalisierung, Individualisierung und Digitalisierung.

SvB: Genau dieses Phänomen des sich Miteinander-verbunden-Fühlens haben wir im Workshop sehr anschaulich erleben können.

IL: Immer, wenn ich TeilnehmerInnen in Workshops ihre eigene Generation erarbeiten lasse, erlebe ich viel Freude und großes Engagement. Wir erinnern uns meist gern an unsere Jugend, welche Musik und Filme wir damals mochten, aber auch, was politisch und gesellschaftlich um uns herum geschah. Dieser Austausch mit „Gleichgesinnten“ führt zu einem Gemeinschaftsgefühl, fördert die Zusammenhörigkeit, gibt Sicherheit und Bestätigung.

SvB: Wie gelingt uns Verständnis?

IL: Nachdem die Teilnehmer ihre eigene Generation erarbeitet und vorgestellt haben, lasse ich sie in einem nächsten Schritt Vorurteile zu den anderen Generationen sammeln. Danach gehen wir diese gemeinsam durch, was zu Erheiterung, aber auch spannenden Einblicken führt. Hier findet bereits ein erster Perspektivwechsel statt. Danach werden die Generationen gemischt und erarbeiten gemeinsam ein Thema, sie lernen, generationsübergreifend miteinander zu arbeiten, was anschließend auf der Meta-Ebene reflektiert wird, also die Frage untersucht wird, was anders war im gemischten Team im Vergleich zum nach Generationen aufgeteilten Team. Einfach gesagt, lassen sich Stereotypen und Vorurteile abbauen, in dem man im geschützten Raum offen aufeinander zugeht und die individuelle Person hinter dem Vertreter einer Generation kennen- und verstehen lernt.

SvB: Inwieweit spielt das Thema Generationen in der Familienmediation eine Rolle?

IL: Bei einer Trennungsmediation arbeiten wir in aller Regel nur mit einer Generation, den Eltern, und die Kinder werden mittelbar beteiligt. Generationstypische Themen sind beispielsweise die Einbeziehung der Kinder in Familienent-

scheidungen, von Urlaubsplanung bis dem Finden des passenden Umgangsmodells. Hier hat eine große Entwicklung stattgefunden, von überhaupt keinem Einbezug in eher patriarchisch und hierarchisch geprägter Kriegs- und Nachkriegsgeneration bis zur Diskussion auf Augenhöhe ab frühester Kindheit bei Eltern der jüngeren Generationen. Hier erleben wir häufiger, dass sie bereits kleine Kinder fragen möchten, wo und wie sie wohnen wollen. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Rolle der Mütter und das Verständnis der Väter haben sich in den letzten Jahrzehnten enorm gewandelt. Eltern der Generation Y entscheiden sich oft ganz selbstverständlich für das Wechselmodell, weil beide arbeiten, aber auch Freizeit erleben möchten. Besonders deutlich wird das Thema Generationen bei Erbmediation und bei der Arbeit mit Familienunternehmen, weil hier mehrere Generationen aufeinandertreffen, mit ihren unterschiedlichen Wertemustern, Haltung, Erwartungen und Bedürfnissen und verschiedener Kommunikationsweise.

SvB: Es gibt inzwischen eine Fachrichtung in der Familienmediation, die sich mit Elder Mediation befasst. Wenn wir davon ausgehen, dass es bei der Arbeit mit der älteren Generation einer besonderen Achtsamkeit diesen Menschen gegenüber bedarf, brauchen wir dann auch eine besondere Schulung oder zumindest Bewusstsein gegenüber jüngeren Menschen?

IL: Unsere eigene Zugehörigkeit zu einer Generation kann in der Mediation eine Rolle spielen, wie alle unsere eigenen kulturellen Ausprägungen, individuellen Wertemuster und Vorstellungen. Für ältere MediatorInnen kann es daher sehr sinnvoll sein, sich mit den jungen Generationen zu beschäftigen, diese kennenzulernen und im Rahmen der Selbst-

reflexion und Supervision genau zu beobachten, wie eigene Wertvorstellungen und Erfahrungen sich auf die Tätigkeit als allparteiliche Mittlerin auswirken, z.B. im Hinblick auf die eigene Ergebnisoffenheit und das Verständnis für die Bedürfnisse jüngerer MediandInnen.

SvB: Können Sie sich vorstellen, dass Mediation sich wandelt, weil Menschen, die heute jung sind, anders mit sich und der Welt umgehen?

IL: Bei Mediationen mit jüngeren TeilnehmerInnen, im beruflichen und privaten Kontext, merke ich, dass die überwiegende Mehrheit bereits früh gelernt hat, die eigenen Bedürfnisse und Interessen konstruktiv zu kommunizieren. Viele haben bereits zu Hause und in der Schule Gewaltfreie Kommunikation, konstruktives Verhandeln und Mediation kennengelernt, achten auf die eigenen Bedürfnisse, können sich sehr gut ausdrücken, sind offen für Gesprächsangebote anderer und erwarten dies auch von ihrem Gegenüber. Das bedeutet dann allerdings auch, dass sie weniger Verständnis und Geduld für Führungskräfte aufbringen, die nicht gern zuhören und auf Augenhöhe kommunizieren. Möchten wir gute junge ArbeitnehmerInnen halten, dann wird sich das Führungs- und Kommunikationsverständnis entsprechend wandeln. Mediation wird, nicht zuletzt durch das Mediationsgesetz und dadurch, dass immer mehr junge Menschen die Ausbildung absolvieren, um Mediationstools beruflich einzusetzen, an Bedeutung zunehmen und hoffentlich die Art und Weise, miteinander zu arbeiten und zu kommunizieren, weiter positiv beeinflussen.

SvB: Herzlichen Dank für das Gespräch

*Dr. Isabell Lütkehaus, www.luetkehaus.berlin
und Swetlana von Bismarck,
www.bafm-mediation.de*