Zeitschrift: Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
Herausgeber: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
Band: 103 (2006)
Heft: 3

Artikel: Gratwandern zwischen Macht und Ohnmacht
Autor: Gsell, Beat
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-840478

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 16.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Vermittler in öffentlichen Konfliktsituationen

Gratwandern zwischen Macht und Ohnmacht

Es geht nicht um die Frage «wer hat recht?», sondern darum, öffentliche Konflikte im Beratungsgespräch zu entschärfen oder gar zu lösen.

Bild: Keystone

Damit Konflikte zwischen Bürgern und Verwaltung nicht eskalieren, hat der Kanton Zug die Stelle eines Vermittlers in Konfliktsituationen geschaffen. Eine Bilanz.

Bald fünf Jahre sind es her seit dem Attentat im Zuger Kantonsratssaal. 14 Personen wurden dabei getötet, 15 weitere wurden zum Teil lebensgefährlich verletzt. Täter war ein Bürger, der sich wegen negativer Erfahrungen mit Behörden und Verwaltung persönlich rächen wollte und seinem Leben gleichzeitig ein Ende setzte. Der Staat reagierte auf das schreckliche Ereignis mit baulichen und polizeilichen Massnahmen zur Erhöhung der Sicherheit, richtete eine Fachstelle ein und schulte seine Angestellten im Umgang mit schwierigen Verwaltungskunden. Gleichzeitig wurde die Stelle eines «Vermittlers in Konfliktsituationen» geschaffen.

In den vergangenen dreieinhalb Jahren ist dieser in rund 350 Fällen von Bürgerinnen und Bürgern um Hilfe und Unterstützung angegangen worden. Auftrag dieser Ombudsstelle ist es, unentgeltlich zwischen Betroffenen und Behörden und Verwaltung zu schlichten und dabei auf eine faire und gütliche Konfliktlösung hinzuwirken, wobei gegenüber allen Betroffenen gleichermassen die Prinzipien der Fairness und der Unvoreingenommenheit gewahrt werden sollen.

Aus diesem allgemein gehaltenen Auftrag entwickelten sich in der Praxis die folgenden Kriterien für die Vermittlerstelle:

Niederschwellig, vertraulich, gewaltfrei

- Der Zugang zum Vermittlungs- und Beratungsangebot muss niederschwellig sein. Ein Faltprospekt informiert über das Angebot.
- Die Vermittlerstelle muss von der Verwaltung und den Behörden örtlich und organisatorisch unabhängig sein. Sie soll sich in ihrem Erscheinungsbild von demjenigen der kantonalen Verwaltung unterscheiden.
- Vermittlung ist nur mit dem Einverständnis und dem Vertrauen der betroffenen Personen möglich. Deshalb können sich nur diese, nicht aber die Verwaltung, direkt an den Vermittler wenden. Erachtet die Verwaltung eine Vermittlung für sinnvoll, so kann sie die betroffenen Personen auf das Angebot des Vermittlers hinweisen und zur Kontaktnahme mit dem Vermittler ermuntern.
- Vermittlung und Beratung müssen diskret und vertraulich sein. Eine Kontaktnahme mit der Verwaltung erfolgt nur auf ausdrücklichen Wunsch der betroffenen Personen und braucht deren schriftliche Ermächtigung.
- Vermittlung verlangt nach einem gewaltfreien Raum. Gegenüber manifester oder verbaler Gewalt und Drohung gilt Nulltoleranz. Lässt sich eine Gefährdung der Sicherheit Dritter nicht ausschliessen, so enthebt dies den Vermittler von der Schweigepflicht und er orientiert die zuständigen Stellen (Polizei, Untersuchungsrichteramt, Psychiatrie). Die betroffene Person wird vorgängig über dieses Vorgehen informiert.

Die Formulierung dieser Kriterien orientierte sich einerseits an bewährten Prinzipien bestehender Ombudsstellen, berücksichtigt aber auch die aktuelle Situation im Kanton Zug: Die Gefahr der Eskalation von Konflikten zwischen Bürgerinnen und Bürgern und der Verwaltung soll möglichst tief gehalten werden.

Anhören, beraten, klären

Das Vorgehen des Vermittlers in Konfliktsituationen kann in die Bereiche Beratung und Vermittlung aufgeteilt werden. Bleibt es bei einer Beratung, wird die Verwaltung nicht involviert und auch nicht über die Intervention des Vermittlers informiert. Will

die Rat suchende Person, dass der Vermittler über die Beratung hinaus aktiv wird, ermächtigt sie ihn zur Kontaktnahme mit der Verwaltung. Daraus können sich verschiedene Formen und Intensitäten der Klärung und der Vermittlung ergeben bis hin zu einem Vermittlungsgespräch oder zu einem eigentlichen Mediationsverfahren.

Die Grafik (s. unten rechts) veranschaulicht die verschiedenen Möglichkeiten des Vorgehens. Auf dem Weg von der Kontaktnahme bis zu einer Vereinbarung durchläuft ein Vermittlungsverfahren die Stufen vom Anhören über das Klären bis zum Vermitteln und führt im weitestgehenden Fall zu einer Vereinbarung mit der Verwaltung oder zu deren Neuentscheid.

In einzelnen Fällen kann bereits das Anhören die Bedürfnisse eines Bürgers oder einer Bürgerin befriedigen, wenn es beispielsweise darum geht, sich bei einer unabhängigen Drittperson Gehör zu verschaffen. In anderen Fällen trägt der Vermittler zur Konfliktlösung durch Beratung oder durch die Beschaffung zusätzlicher Fakten und (Er-)Klärungen aus der Verwaltung bei: Das Vermittlungsverfahren tritt dann in die Phase des Klärens ein. Das Vermitteln schliesslich kann unterschiedlich intensiv sein und sich zu einem zeitlich aufwändigen Mediationsverfahren ausweiten.

Kontrolle durch Vermittlung

Im Vordergrund der Vermittlertätigkeit steht nicht die Frage «wer recht hat» oder «wer Fehler gemacht hat», vielmehr soll Raum geschaffen werden, um Missverständnisse auszuräumen, den eigenen Standpunkt nochmals zu überprüfen und – falls möglich oder nötig – neue Lösungen zu finden. Im Vordergrund steht somit nicht die «Kontrolle der Verwaltung», sondern die Aufgabe, Konflikte mit der Verwaltung durch Einschaltung des Vermittlers zu entschärfen oder gar zu lösen. Ein Trend hin zur «Vermittlung» ist auch bei den anderen Ombudsstellen der Schweiz nicht zu übersehen. Auch eine so verstandene Ombudstätigkeit führt – zumindest indirekt – zu einer Verwaltungskontrolle, gibt sie doch den beteiligten Stellen immer wieder die Gelegenheit, ihre Positionen, aber auch ihre Haltung und Einstellung zu überprüfen.

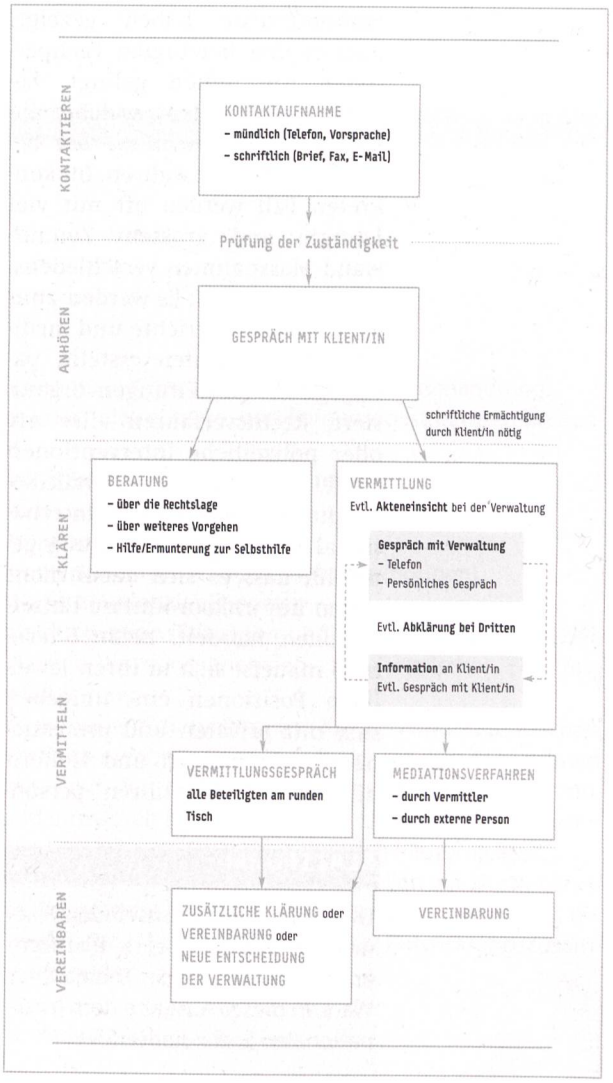
Reflexion mittels Supervision

Der Vermittler in Konfliktsituationen hat seine Tätigkeit seit Beginn regelmässig einer Supervision unterzogen. Der damit beauftragte Supervisor Berthold Rothschild (Psychiater/Psychotherapeut) äussert sich zur Tätigkeit des Vermittlers wie folgt:

«Die supervisorische Begegnung mit einem Schlichter öffentlicher Konflikte ist eine neuartige und lehrreiche Begegnung. Denn man hat es mit einem Experten zu tun, der ähnlich einem Simultanschachspieler gleichzeitig auf verschiedensten Ebenen agieren muss: als Jurist, als Kenner öffentlicher Institutionen und Behörden, als empathischer Zuhörer, als kluger Interventionist, als Kenner seiner eigenen Grenzen und Kompetenzen – aber auch als immer wieder Ohnmächtiger, der seine Klientinnen und Klienten enttäuschen muss, weil er deren Allmachtsvorstellungen über ihn nicht erfüllen kann.

Der Schlichter muss sich mit den manchmal vertrackten und eigensinnigen Vorstellungen seiner Bittsteller identifizieren, ohne gleichzeitig den Überblick über das Mögliche und Machbare zu verlieren, muss mit Respekt und Hartnäckigkeit in die Verkrustungen öffentlicher Stellen eindringen, soll dort wieder Goodwill herstellen, wo alles bereits abgeschlossen oder gar zugemauert ist. Und er gewinnt – mit engagierter Zuwendung, aber ohne Zynismus – Zeit und Raum für neue Perspektiven, neue Stimmungen unter Kontrahenten, will das Verbiesterte entgiften, das Gekränkte lindern, das Aggressive entschärfen. Ein ambitiöses Programm! Und zugleich eines, das vielleicht nur in jedem dritten Fall Erfolg verspricht, so dass alle Beteiligten zufrieden sein können.

Und in den anderen zwei Fällen? Hier muss der Supervisor dem Schlichter helfen, die Ohnmacht zu ertragen, die Grenzen – vorwiegend im zwischenmenschlichen Bereich – zu erkennen und wohl auch auszuhalten, dass zwei Drittel seiner Arbeit weder sichtbar noch spektakulär erfolgreich sind. Und dennoch muss der Schlichter erkennen können, wann eine Situation gefährlich oder bedrohlich wird – und vor allem darf er sich nie in bürokratischer Routine verlieren.»

Beat Gsell
Rechtsanwalt und Mediator
Vermittler in Konfliktsituationen
Kanton Zug

ABLAUF VERMITTLUNGSTÄTIGKEIT