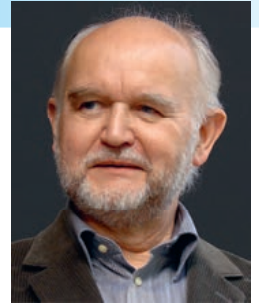


Die Ombudsfunktion kann der Staatsverdrossenheit vorbeugen

Friedrich Glasl, Univ. Prof. Dr. Dr. h.c., seit 1967 als Organisationsentwicklungsberater, Mediator, Mediationsausbildner innerhalb und außerhalb Europas tätig. 1984 Mitgründer der Unternehmensberatung «Trigon Entwicklungsberatung regGenmbH», Graz; Mitgründer des Verlags Concadora, StuttgArt. Visiting Professor an der Staatlichen Universität Tbilissi (GE). Autor von Standardwerken zu Organisationsentwicklung, Konflikt, Mediation; Autor und Produzent von Lehrfilmen für Konfliktmanagement.



Die Schweiz als demokratischer Rechtsstaat betrachtet ihre Bürgerinnen und Bürger nicht als Untertanen, sondern als Souverän. Dennoch können manchmal komplexe Entscheidungen bei Bürgerinnen und Bürgern den Eindruck entstehen lassen, dass sie der Macht der Organe des Gemeinwesens in einer schwächeren Rechtsposition gegenüberstehen und ihr hilflos ausgeliefert sind.

Dieser Eindruck kann durch Verschiedenes bedingt sein, das von den beschwerdeführenden Bürgerinnen und Bürgern als problematisch empfunden wird. Im Tätigkeitsbericht (2012) des Zürcher Ombudsmannes geht es in den Fallbeschreibungen am häufigsten um Problemsituationen, in denen zwei oder mehrere der folgenden Aspekte den Gang zum Ombudsmann ausgelöst haben:

- die Rechtslage erscheint nicht eindeutig genug definiert;
- die gesetzlichen Normen, die oft aufgrund besonderer Vorkommnisse geschaffen worden sind (sogen. «Anlassgesetzgebung»), scheinen den gegenwärtigen Problemlagen nicht zu entsprechen;
- die Auslegung des Rechts wird als einseitig, nämlich zu Gunsten des Staates wahrgenommen;

- die Abwägung der Interessen mehrerer Betroffener ist für die Beschwerdeführenden nicht nachvollziehbar;
- bei Fällen, die von Ämtern nach freiem Ermessen zu entscheiden sind, werden die Motive der Entscheidenden als voreingenommen beurteilt;
- die möglichen unerwünschten Folgen eines rechtlich korrekten Verwaltungsaktes werden erst nach den getroffenen Entscheidungen erkannt und vorgebracht;
- das Verhalten der Menschen, die für die Entscheidungsinstanzen handeln, wird als verschlossen oder überheblich empfunden.

Aus dieser exemplarischen Übersicht wird ersichtlich, dass es bei den Konfliktfällen, die beim Ombudsmann zu Beschwerden führen, zwar primär um rechtliche Fragen geht, aber aufgrund der psycho-sozialen Dynamik von Konflikten sind diese auf der juristischen Ebene allein nicht zu befrieden.

Konfliktlösung geht über das Schaffen des Rechtsfriedens hinaus

Das subjektive Erleben erlittener Ungerechtigkeit und vermeintlicher Chancenungleichheit seitens der Beschwerde-

führenden stellt die Ombudsfunktion vor komplexere Aufgaben. Durch die Unabhängigkeit der Ombudsfunktion, die der Legislative berichtet und nicht der Exekutive untersteht, kann im Prozess eine gewisse Chancengleichheit erreicht werden, so dass sich durch das neutralisierende Auftreten der Ombudsperson die Verwaltungsstelle und die Beschwerdeführenden grundsätzlich wieder auf gleicher Augenhöhe begegnen. Damit kann – neben anderen Ansätzen – einer möglichen Staatsverdrossenheit begegnet oder vorgebeugt werden. Für eine entgiftende und befriedende Wirkung genügt das allerdings noch nicht. Es gibt mehrere Möglichkeiten, entgiftend zu wirken.

Die Ombudsfunktion ist selbstverständlich an das geltende Recht und an Verträge gebunden und kann deshalb primär nur in Verbindung mit Rechtsfragen tätig sein. Oft ist das jedoch für die Beschwerdeführenden unbefriedigend, weil sie sich als Opfer einer unzulänglichen Gesetzgebung oder unkorrekten Verhaltens eines Beamten empfinden. Dieser Effekt kann in solchen Situationen durch beharrliches und als rechthaberisch empfundenen Verhalten des zuständigen Beamten verstärkt werden – auch wenn dies nicht in der Absicht der handelnden Amtsperson gelegen hat.

Wenn die Konfliktdynamik stärker wird als das Rechtsempfinden

Bis es zum Eingreifen des Ombudsmanns kommt ist eine Differenz bereits

eskaliert. Dabei treten Mechanismen als Eskalationstreiber auf, von denen hier einige kurz genannt werden können, die gut zu kennen sich für die praktische Konfliktbearbeitung lohnt (ausführlich in Ballreich/Glasl 2011, S. 103; Glasl 2013, S. 39 ff.). Das Bemühen um eine konstruktive Bewältigung der Differenzen kann die beteiligten Personen herausfordern und auch überfordern, wenn sich zeigt, dass bisher praktizierte Problemlösungsmuster nicht mehr ausreichen. Das bedingt Stress, wodurch die Menschen nicht mehr vollen Zugriff auf ihre Ressourcen haben, so dass ihr Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen mehr und mehr eingeschränkt werden. Und das hat starres und weniger kreatives Verhalten zur Folge (Ballreich/Hüther 2012; Hüther 2002). Im Einzelnen zeigen sich dann vor allem folgende Beeinträchtigungen der psychischen Funktionen:

- die beteiligten Personen betrachten unterschiedliche Streitthemen als Kern des Konflikts, wodurch zu den ursprünglichen Differenzen auch ein Dissens über die Themen und ein «Konflikt über den Konflikt» dazu kommt (Glasl 2011a, S. 32 f.);
- im Verlauf des Konflikts werden noch andere Themen angesteckt und in den Streit hineingezogen – so entsteht eine «Streitpunktlawine», die schwer zu überblicken und zu bearbeiten ist;
- in der Wahrnehmung der Beteiligten entstehen bei zunehmender Spannung Filter, wobei sich die Aufmerksamkeit auf die negativ empfundenen Verhaltensweisen und Aspekte konzentriert und Positives viel weniger oder gar

- nicht mehr wahrgenommen wird;
- die Streitparteien nehmen die Auseinandersetzung und die Geschehnisse aus ihrer subjektiven Interessenslage unterschiedlich wahr, sind aber stark überzeugt, dass ihre Sicht die objektive Wirklichkeit sei;
- die erhöhte Spannung weckt Emotionen der Unsicherheit, der Skepsis und des Misstrauens und färbt die Interpretation der Geschehnisse, folglich werden diese mehr und mehr als feindselig erlebt und gedeutet – die sogen. «Affektlogik» beherrscht das Verhalten der Streitenden (Ciompi 1999);
- bedingt durch die WahrnehmungsfILTER werden allmählich die Verhaltensmuster des vermeintlichen Gegners pauschalisiert und schließlich als Stereotypen fixiert, was wiederum bewirkt, dass einseitig nur noch die negativen Aspekte wahrgenommen werden, die das negative Urteil zu bestätigen scheinen (Omer/Alon/v.Schlippe 2007);
- zu komplexeren Sachverhalten werden vorschnelle und simplifizierende Urteile gefällt, fixiert und starr vertreten;
- die Streitparteien nehmen die Auseinandersetzung und die handelnden Personen aus ihrer subjektiven Interessenslage unterschiedlich wahr und sind überzeugt, dass ihre Sicht die objektive Wahrheit sei – deshalb bekämpfen sie die Sichtweise des Gegners als Lüge oder Manipulation;
- je mehr im Zuge der Emotionalisierung die Fähigkeit, sich in das Denken, Fühlen und Wollen des Gegners einzufühlen, abnimmt, desto mehr werden ihm negative Gedanken, Gefühle und Absichten unterstellt;

- das Wollen verhärtet sich und versteift sich auf ultimative Forderungen ohne Alternativen, bis es kein Zurück mehr gibt;
- mit der Zeit sind die beteiligten Personen überzeugt, dass ihnen Unrecht angetan wird und deshalb auch ihre destruktiven Kampfaktionen gerechtfertigt sind.

Die hier nur kompakt angeführten psychischen Veränderungen wirken als Eskalationstreiber und lassen sich durch bloße Klarstellung der Rechtsverhältnisse nicht wirklich Abstellen. Eine nachhaltige Befriedung kann nur mit zusätzlichen Interventionen erreicht werden – auch wenn solche nicht von vornherein zum formal definierten Aufgabenfeld einer Ombudsperson gehören.

Zukunftsorientierung und Vergangenheitsbewältigung

In der Mediationsliteratur wird zwischen drei Hauptströmungen der Mediation unterschieden: es gibt *Problem-bezogene Mediation*, *Lösungs-fokussierte Mediation* und *Prozess-folgende Mediation* (Ballreich/Glasl 2011, S.376 ff.). Hier bestehen Parallelen mit der Ombudsfunktion.

Für Ombudsfunktionen hat sich ein lösungs-orientiertes bzw. lösungs-fokussiertes Vorgehen bewährt (Bannink 2009). Das Hauptinteresse der Ombudspersonen gilt nicht den möglichen historischen Ursachen eines Konflikts, denn sie richten sich vielmehr auf Lösungen und

aktivieren die Ressourcen der beteiligten Parteien, so dass sie sich miteinander auf eine attraktive Zukunft verständigen. Für Konflikte, die noch gering eskaliert sind und bei denen das grundsätzliche Vertrauen unter den Beteiligten noch nicht erheblich zerstört worden ist, kann das erfahrungsgemäß erfolgversprechend sein. Wenn jedoch Konflikte zu ehrenrührigen Gesichtsangriffen und zu einem dramatischen Vertrauensbruch geführt haben – Stufe 5 auf meiner neunstufigen Eskalationsskala (Glasl 2013, S. 235 ff.) –, ist eine bestimmte Form der Vergangenheitsbewältigung unbedingt notwendig. Anders kann keine tragfähige Vertrauensbasis aufgebaut werden.

Eine Ombudsperson braucht dafür nicht in vollem Umfang Mediator zu sein, kann aber durch mediatives Verhandeln im Konflikt zwischen Beschwerdeführern und einer Verwaltungsorganisation bis zu einem bestimmten Grad de-eskalieren. «Mediativ» können Formen der Kommunikation genannt werden, mit denen die einschränkende Wirkung der psychosozialen Mechanismen erkannt und aufgehoben wird und die Partner befähigt werden, an der Lösung ihrer Probleme zu arbeiten – ohne ständige Kommunikationstrübungen. Der Ombudsmann fungiert hier als Katalysator, stellt Fragen, spricht mögliche Missverständnisse an und entstört das Gespräch. Das zeigen die gelungenen Beispiele des Tätigkeitsberichts (2012), in denen ein Runder Tisch organisiert und moderiert wurde und die Parteien im Miteinander akzeptable Lösungen selbst finden konnten. Für sehr stark eskalierte Konflikte, bei denen es

auf der Eskalationsstufe 5 zum Gesichtsverlust und Vertrauensbruch gekommen ist, kann die Ombudsperson nur empfehlen, dass sich die Konfliktparteien in eine professionelle Mediation begeben.

Ist der Friede nach der Intervention der Ombudsperson wirklich hergestellt?

Der Prozess der Befriedung ist manchmal noch nicht abgeschlossen, wenn die Vermittlungsaktion des Ombudsmannes beendet ist. In manchen Situationen war der Interessensausgleich unter den verschiedenen Betroffenen durch einige der hier beschriebenen psycho-sozialen Mechanismen beeinträchtigt. Die Entscheidungsbehörden konnten nicht erfolgreich vermitteln, so dass die eine oder andere Seite mit dem Ergebnis nicht zufrieden war. In dieser Unzufriedenheit kann aber der Keim für eine neuerliche Eskalation liegen, die sich vielleicht an anderen Themen entzündet. Auch wenn sich die Beschwerdeführenden nach der Intervention der Ombudsperson mit einer revidierten Entscheidung augenscheinlich abgefunden haben, kann es ratsam sein, mit ihnen noch im Gespräch zu bleiben und dem Neuaufflackern des Konflikts durch die nach wie vor aktiven psychosozialen Mechanismen vorbeugen. Subjektiv erlebt sich eine Partei oft trotz aller Bemühungen um eine gerechte Lösung als Verlierer. Die Unzufriedenheit rumort dann immer noch und jemand sucht nach einer Gelegenheit, diese auszuleben. Solche Personen geraten leicht in den Verfall, notorische Nörgler oder Querulanten

zu sein. Bei ihren nächsten Kontakten mit der Behörde wird ihnen bereits mit Argwohn und Vorbehalten begegnet. Vielleicht treibt sie das einmal zu einer Beschwerde gegen den Ombudsmann selbst, so wie es ja auch Beschwerden gegen Mediatoren gibt (Glasl 2011b)?

Hier bestehen für die Ombudsperson mehrere Möglichkeiten. Aufgrund meiner langjährigen praktischen Erfahrung mit Konfliktmanagement und Mediation empfehle ich, die folgenden Möglichkeiten im Interesse einer nachhaltigen Befriedung weiter auszubauen und gesetzlich zu verankern:

- a) Geschulte Mitarbeitende des Ombudsmannes begleiten diesen Prozess selbst weiter, indem sie mit der unzufriedenen Partei mediative Gespräche führen, die eine gewisse Enttäuschung zu verarbeiten helfen.
- b) Die Ombudsperson empfiehlt mit großem Nachdruck eine anschließende professionelle Betreuung, z.B. Mediation, Coaching oder Beratung, um die beschwerdeführende Person darin zu unterstützen, ihr (selbstgerechtes) Selbstbild zu hinterfragen und damit den noch wirksamen Eskalationsmechanismen keine Energiezufuhr zu geben.
- c) Die Ombudsfrau gibt für die weitere Bearbeitung unverbindliche Empfehlungen und Hinweise, wie kompetente Beraterinnen oder Mediatoren gefunden werden können, und hilft bei der Suche nach geeigneten Personen.
- d) Der Ombudsmann appelliert an die unzufriedene Partei, sich bei aufkom-

menden Bedenken an die gegebenen Verfahren zu halten, unternimmt aber weiter nichts.

Wichtig ist in jedem Fall, dass die Beteiligten nach der Intervention der Ombudsstelle mit den Wirkungen wirklich leben können und nicht durch ihre Resentiments in ihre alten Muster zurückfallen. Denn auch hier gilt, was Jürg Willi (1975) in der Paartherapie festgestellt und als «Kollusions-Muster» bezeichnet hat: Wenn das Beziehungsproblem eines Paares nicht durch Haltungs- und Verhaltensänderungen gelöst, sondern nur durch Trennung äußerlich beendet worden ist, besteht große Wahrscheinlichkeit, dass die Partner, wenn sie eine neue Beziehung eingehen, durch dasselbe unveränderte Verhaltensmuster nochmals in dieselben Schwierigkeiten geraten, bis sie sich einmal doch der Herausforderung stellen und mithilfe einer Begleitung und durch Selbsterziehung das fatale Muster auflösen.

Zur Untermauerung meiner Empfehlungen weise ich auf Oran Young (1972) hin, der zwei Arten von Ergebnissen einer Konfliktbearbeitung unterschieden hat:

- (1) *Eine Lösung kann «selfexecuting» sein*, d.h. nach der Entscheidung wird mit einem einmaligen Akt – z.B. der Bezahlung einer Schadenssumme, der Entfernung eines störenden Gegenstandes etc. – der Konflikt beendet und als abgerundet erlebt.
- (2) *Eine Lösung ist «non-selfexecuting»*, wenn nach der Vermittlung

die Vereinbarung oder Entscheidung nur durch ständig neu intendiertes Verhalten der Streitparteien verwirklicht werden kann – z.B. wenn bei einem Nachbarschaftskonflikt vereinbart worden ist, dass zwischen 13:00 und 15:00 Uhr nicht musiziert werden darf, weil in der Zeit die Nachbarin aus gesundheitlichen Gründen ihren Mittagsschlaf halten muss.

Eine typische «non-selfexecuting solution» liegt vor, wenn nach einer Ehescheidung die Geschiedenen als Eltern bei jeder Übergabe ihrer Kinder (Wochenende, Ferien etc.) oder bei anstehenden Entscheidungen über Besuchsregelungen, Schulbesuch, Sport, Kleidung usw. vor den Augen der Kinder nicht streiten sollen, sondern im Interesse der Kinder konstruktive Problemlösungen zu finden haben. Eine «non-selfexecuting solution» kann gegeben sein, wenn für die Entscheidung einer Behörde ein Interessensausgleich zwischen mehreren zivilen Anspruchspersonen erforderlich war und durch Vermittlung des Ombudsmannes eine Lösung erarbeitet wurde. Damit ist vielleicht in der Beziehung zwischen der Verwaltungsstelle und den Beschwerdeführenden eine Befriedung erreicht, aber nun kommt es darauf an, dass die beteiligten Bürgerinnen und Bürger untereinander diese Vereinbarung jeden Tag wollen und durch ihr Verhalten leben müssen.

Konflikte als Signale für organisationale Konfliktpotenziale

In vielen Fällen kann die Ombudsstelle nicht nur kurativ handeln, indem sie Rechtsklarheit schafft und für Verständnis wirbt, sondern sie kann auch präventiv wirken. Der Ombudsmann kann sich (1) auf das Verhalten der handelnden Amtsperson beziehen, und er kann (2) wertvolle Anregungen zur Entwicklung einer Organisationskultur der Bürgernähe geben.

(1) Die Ombudsperson kann der Führung konkrete Empfehlungen geben, was sie durch Schulung, Supervision, Intervention und Coaching zur Verbesserung des Verhaltens im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern unternehmen kann. Auch wenn Mitarbeitende der Verwaltung meinen, dass sie sich sachlich korrekt und respektvoll verhalten haben, so zeigt sich doch oft, dass die Beschwerdeführenden das in ihrer Stresssituation anders wahrgenommen haben. Gute Erklärungen und Hilfen für das Verhaltenstraining bietet das Modell der Ich-Zustände der Transaktionsanalyse (Vogelauer 2011, S. 137 f.), das Bewusstsein dafür wecken kann, ob Menschen als Erwachsene mit Erwachsenen kommunizieren, oder ob ein Person aus der Ich-Position der (vermeintlichen) Überlegenheit mit der anderen Person so umgeht, als wäre diese ihr (in verschiedenen Belangen) unterlegen. Dabei ist entscheidend, wie die beteiligten Personen dies in aller Subjektivität empfinden. Schulungen können die Wahrnehmung für die Art der Beziehungen schärfen und zu Verhaltensänderungen beitragen.

Schulungsempfehlungen können besser angenommen werden, wenn die Ombudsperson dies mit den Vorgesetzten anspricht, ohne schuldhaftes Verhalten zu suggerieren, weil sich ansonsten die betroffene Person dagegen zur Wehr setzen würde und auch nicht für den Teil empfänglich ist, den sie verändern könnte. Es hat sich bewährt, darauf hinzuweisen, dass Absicht und Wirkung des Verhaltens immer mehr oder weniger weit auseinanderklaffen, weil vermutlich keinem Menschen eine völlige Kontrolle seines Verhaltens gelingt.

(2) Die Ombudsperson kann darüber hinaus Fragen aufwerfen, inwieweit das konkrete Verhalten der Mitarbeitenden von der spezifischen Kultur der Organisation geprägt wird (siehe Glasl 2012). Den Kern einer Organisationskultur bilden Grundwerte, Normen, Prinzipien und auch Spielregeln, die durch Leitbilder, Leitsätze, offizielle Reden und Selbstdarstellungen u.dgl.m. für verbindlich erklärt (proklamierte Kultur) und mit offiziellen Sanktionen durchgesetzt werden: das sind finanzielle Vorteile oder Nachteile, Aufstieg oder Degradierung, Lob oder Tadel, Anerkennung oder Missgunst, Zuwendung oder Ablehnung, usw. Doch neben den offiziellen Normen werden «heimliche Spielregeln» (praktizierte Kultur) hinter vorgehaltener Hand weitergegeben und durch Gruppendruck erzwungen. Das sind Empfehlungen an Freundinnen oder Kollegen oder Neuankömmlinge, um sie vor Schwierigkeiten zu schützen, oder es sind Gepflogenheiten, wie Fehler am besten vertuscht werden können, und vieles mehr. Die praktizier-

ten Normen können zu den proklamierten im Widerspruch stehen, bestimmen aber das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil es auch informelle Sanktionen gibt. Denn wer gegen diese nicht-offiziellen Normen verstößt, wird direkt oder indirekt unter Druck gesetzt und im schlimmsten Fall aus der Gemeinschaft ausgeschlossen. Die Kultur einer Organisation begünstigt eine bestimmte Art und Weise, wie direkt oder indirekt Konflikte ausgetragen werden, auch wenn es um Spannungen zwischen Bürgerinnen und Bürgern und der Person geht, die konkret die Verwaltungsorganisation repräsentiert.

Mit diesen Ausführungen ist nicht gemeint, dass die Ombudsfunktion die Arbeit einer professionellen Organisationsberatung übernehmen müsste. Sie sollte aber wenigstens Anregungen und fundierte Hinweise geben, wie an der Verbesserung der Dienstleistungsqualität gearbeitet werden kann –vergleichbar mit Empfehlungen der Ombudsstelle an die Legislative im Falle mangelhafter Gesetzestexte, oder an die Exekutive, wenn es um eine «wenig kreative Anwendung» des Rechts geht. Das zeigen einige Beispiele im Tätigkeitsbericht (2012), als durch den Ombudsmann ein kulanteres Verhalten der Verwaltungsstelle erreicht wurde, obschon deren Entscheidung legal durchaus korrekt gewesen ist. Nicht beabsichtigte Härten, die vor der Entscheidung so nicht gesehen und abgewogen worden waren, konnten dadurch beseitigt werden. Wie die Dankesbezeugungen der betroffenen Bürgerinnen und Bürger in mehreren Fall-

beschreibungen des Tätigkeitsberichts (2012) beweisen, wurde damit eine tiefer gehende Befriedung erreicht, womit den Eskalationstreibern der Wind aus den Segeln genommen worden ist. Ein wichtiger positiver Nebeneffekt ist, dass dem stereotypen Feindbild «der Bürokraten» keine neue Nahrung gegeben wurde. Auch das trägt dazu bei, der Staatsverdrossenheit zu begegnen.

Pragmatische und paradigmatische Lösungsorientierung

In Dienstleistungsorganisationen der Wirtschaft haben Evaluationen des Beschwerdemanagements gezeigt, dass die konkreten Anlassfälle für Beschwerden wichtige Hinweise auf organisationale Mängel oder Konfliktpotenziale sein können. Es handelt sich hier möglicherweise um dysfunktionale Strukturen, um Spannungszonen in der Organisationskultur oder um Unstimmigkeiten in der Ablauforganisation, um Unschärfen oder Widersprüche in den Funktionsumschreibungen («Pflichtenheften») der Mitarbeitenden und vieles mehr. Organisationale Konfliktpotenziale bewirken *in Menschen* immer Stress und manifestieren sich *zwischen Menschen* als Konfliktverhalten. Diese Signalfunktion trifft auf Konflikte generell zu. Sie kann auch von der Verwaltungsorganisation, die in ein Beschwerdeverfahren eintreten musste, genutzt werden.

Die Ombudsstelle kann damit auf zweierlei Art umgehen: *pragmatisch* oder *paradigmatisch* (Bannink 2009, S. 224 ff.). Die

Lösungsorientierung mag *pragmatisch* sein und man kann sich gut damit begnügen, das konkrete Problem zu beseitigen, so wie es im konkreten Fall vordergründig definiert ist. Die Ombudsstelle kann aber auch der Frage nachgehen, ob es sich dabei nicht um ein Symptom handelt, dem ein grundsätzliches Problem zugrunde liegt. Die letztgenannte Haltung kann zu einer *paradigmatischen* Lösungsorientierung führen. Wenn z.B. zwei Schulen fusioniert werden und ein Mitarbeiter dagegen Beschwerde führt, weil er sich nicht auf richtige Weise informiert fühle und den Mitarbeitenden keine ausreichende Einspruchsmöglichkeit eingeräumt worden sei, dann können sich die Verbesserungsbemühungen pragmatisch auf Informations- und Beteiligungsprozesse konzentrieren. Es kann aber auch sein, dass der Widerstand gegen die Fusion eigentlich darauf beruht, dass die nach Meinung von Kollegiumsmitgliedern besondere Identität der Schule verloren zu gehen droht, wenn sie mit einer anderen zusammengelegt wird. Diese Problemdefinition würde einen paradigmatischen Ansatz nahe legen, der eine Auseinandersetzung mit den Grundwerten der Schule, ihrem pädagogischen Konzept und dem dafür stimmigen Modell der Schulführung zum Gegenstand hat.

Auch im Falle eines paradigmatischen lösungsorientierten Ansatzes ist nicht gemeint, dass die Ombudsstelle eine universelle Beratungskompetenz haben müsste. Es ist schon viel getan, wenn den betroffenen Menschen in der Organisation Denkanstöße gegeben werden, die über das pragmatische Lösen von akuten

Problemen hinausgehen. Denn wenn dies nicht geschieht und die eigentliche Unzufriedenheit nach wie vor bestehen bleibt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sich die Menschen in ihrem Unmut anderer Themen bedienen, um zu verhindern, dass – ihrer Meinung nach – eine Fehlentwicklung wichtige Errungenschaften zerstören würde.

Zum Ende gehört auch ein richtiger Schlusspunkt

Aus der Gestaltpsychologie (Krüger 1948, Metzger 1999) wissen wir, dass uns ein Witz, dessen Pointe nicht zu Ende erzählt worden ist, oder ein ungelöstes Rätsel als «unfinished business» ständig innerlich beschäftigen. Wir haben den Drang, das «rund zu machen», damit es unsere Aufmerksamkeit nicht länger besetzt hält.

Ein Beschwerdefall ist vielleicht rechtlich abgeschlossen – aber psychisch ist diese Angelegenheit vielleicht noch lange nicht erledigt. Wenn Unbehagen und Unzufriedenheit bestehen bleiben, dann können sie als «unfinished business» unterschwellig weiter gären. Manchmal macht jemand nur im Freundeskreis und in Biertischgesprächen seinem Ärger Luft. Oder der Unmut überträgt sich auf andere Erlebnisse mit staatlichen Stellen und nährt stereotype Pauschalisierungen über «die Verwaltung». Hier gilt also nicht das Sprichwort «Was lange währt wird endlich gut!», sondern «Was lange gärt wird endlich Wut!». Vielleicht hat mancher Amoklauf darin seine Wurzeln gehabt? Die Sorge um einen guten Abschluss hat

deshalb sowohl eine kurative als auch eine präventive Wirkung für das gesellschaftliche Leben. Eine ausgesprochene Erklärung, ab jetzt auf diese Angelegenheit nicht mehr zurückkommen zu wollen, eine angebotene und angenommene Entschuldigung, die mit Augenkontakt und Handschlag oder einer anderen Symbolhandlung besiegelt werden, machen die Sache erst seelisch rund – andernfalls bleibt die Seele wund!

Bei der Evaluation der Nachhaltigkeit einer Konfliktlösung hat sich der Ansatz der «transformativen Mediation» (Bush/Folger 1994; Bush/Pope 2003; Ballreich/Glasl 2011, S. 287 ff.) als sehr wirksam erwiesen. Mit Transformation ist gemeint, dass nicht nur eine Vereinbarung oder pragmatische Regelung des äußeren Verhaltens gefunden wird, sondern dass sich die im Konflikt eingeschränkten und deformierten seelischen Funktionen verändern: Die einseitigen und fixierten Sichtweisen mit den Selbst- und Feindbildern, die feindseligen Gefühle, das einseitige Durchsetzen der eigenen Bedürfnisbefriedigung kommen in Bewegung, lassen Altes los und öffnen sich für Neues (siehe Ballreich/Glasl/2010 DVD 2, Szene 8; DVD 4, Szene 10).

Dazu dienen Methoden zur Förderung des Perspektivenwechsels (Glasl 2013, S. 321 ff.), zur Klärung der Denkansätze, Entwicklung von Empathie und Anerkennung der gegenseitigen Bedürfnisse. Ein Konflikt hat sich erst dann als «beruhigt» erwiesen, wenn es den Medianden gelungen ist, ihre eigenen verletzten Bedürfnisse zu erspüren, zu erkennen und

zu benennen, und außerdem die Bedürfnisse der Gegenpartei zu erspüren, zu erkennen und anzuerkennen (Ballreich/Glasl 2011, S. 105 ff.). Erst wenn die Konfliktparteien gegenseitig erleben, dass diese Bedürfnisse nicht abgewiesen, sondern anerkannt werden, und dass jede Seite ehrlich bemüht ist, zur Befriedigung der zumeist «normalen» menschlichen Bedürfnisse das ihnen Mögliche beizutragen, kann sich die Verbitterung auflösen. Die Menschen werden frei, ihre Beziehungen neu zu definieren. Deshalb ist das ausdrückliche Benennen der Bedürfnisse, wie dies durch die Transformative Mediation geschehen kann, ein wichtiger Beitrag zur Befriedung (siehe die Demonstration solcher Interventionen im Lehrfilm Ballreich/Glasl 2010). Noch tiefere Veränderungen der Sicht- und Denkweisen und der intentionalen Ausrichtung der Konfliktparteien kann durch «Metanoische Mediation» (Glasl 2010) erreicht werden. Das Ziel psychischer Transformationen gilt grundsätzlich auch für Vermittlungen von Ombudspersonen, auch wenn für diese gar nicht der Anspruch einer vollen Mediation geltend zu machen ist. Wenn jedoch Beschwerdeführende mit ihren alten Bildern, Gefühlen und Absichten aus dem Ombudsprozess aussteigen, sind weitere Schwierigkeiten und Rückfälle sehr wahrscheinlich, die auch den Ruf der Ombudsstelle schädigen können.

Konklusio

Weil die Beschwerdefälle so gut wie immer in einem verwaltungsorganisato-

rischen Kontext spielen, ist es notwendig, das typische Verhalten in Konfliktsituationen und die organisationalen Konfliktpotenziale gleichermaßen in den Blick zu fassen. Für eine nachhaltige Befriedung ist deshalb beiden Seiten gleichermaßen Beachtung zu schenken. Auch wenn die Ombudsstelle für bestimmte Interventionen nicht selbst der angewiesene Akteur ist, so hätte sie doch dafür zu sorgen, dass an den konflikt- und organisationsdynamischen Aspekten gearbeitet werden kann.

Dieses ganzheitliche Vorgehen kann ein wichtiger Beitrag dazu sein, einer eventuellen Staatsverdrossenheit im Keim zu begegnen.

Literatur

Ballreich, R./Glasl, F. (2007). Mediation in Bewegung. Stuttgart: Concadora.

Ballreich, R./Glasl, F. (2010). Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen. Ein Lehrfilm zur Team- und Organisationsmediation. Stuttgart: Concadora.

Ballreich, R. Glasl, F. (2011): Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Stuttgart: Concadora.

Ballreich, R./Hüther, G. (2012). Du gehst mir auf die Nerven! Neurobiologische Aspekte der Konfliktberatung. DVD mit Booklet. Stuttgart: Concadora.

Bannink, F. (2009). Praxis der Lösungs-fokussierten Mediation. Stuttgart: Concadora.

Bush, R. A. B./Folger, J. B. (1994): The promise of mediation. Responding to conflict through empowerment and recognition. San Francisco: Jossey-Bass.

Bush, R. A. B./Pope, S. (2003): The purple house conversation. DVD. www.transformativemediation.org

Ciampi, L. (1999). Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Glasl, F. (2010): Konfliktfähigkeit statt Streitlust und Konfliktscheu. Dornach: Verlag am Goetheanum.

Glasl, F. (2011 a): Selbsthilfe in Konflikten. (6. Aufl.) Bern/Stuttgart/Wien: Haupt/Freies Geistesleben.

Glasl, F. (2011 b): Nie wieder Mediation – Beschwerden gegen Mediation in den Niederlanden. In: *perspektive mediation*, 1/2011, S.28-33).

Glasl, F. (2012): Heiße und kalte Konflikte in Organisationen. DVD mit Booklet. Stuttgart: Concadora.

Glasl, F. (2013): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. (11. Aufl.) Bern/Stuttgart/Wien: Haupt/Freies Geistesleben.

Hüther, G. (2002). *Biologie der Angst*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Krüger, F. (1948): *Lehre vom Ganzen*. O.O. und o.Zeit.

Metzger, W. (1999): *Gestalt-Psychologie*. Ausgewählte Werke. Frankfurt a. M.: Waldemar Kramer

Ombudsmann des Kantons Zürich: Tätigkeitsbericht 2012. Zürich.

Vogelauer, W. (2011): *Methoden-ABC im Coaching*. Praktisches Handwerkszeug für den Coach. Köln: Luchterhand.

Willi, J. (1975): *Die Zweierbeziehung*. Spannungsursachen, Störungsmuster, Klärungsprozesse, Lösungsmodelle. Analyse des unbewussten Zusammenspiels im Partnerwahl- und Partnerkonflikt: Das Kollusions-Konzept. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Omer, H./Alon, N./v.Schlippe, A. (2007). *Feindbilder*. Psychologie der Dämonisierung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Young, O. (1972): Intermediaries: additional thoughts on third parties. In: *Journal of Conflict Resolution* vol. 16, 1972, S.51-65.