

Anita von Hertel/Günter Hudasch

Die „dreizehnte Fee“ in Konflikt-Moderation und Mediation

Vielleicht erinnern Sie sich an das Stück westlicher Kulturgeschichte, in dem eine „dreizehnte Fee“ nicht eingeladen wurde und somit nicht teilhaben sollte an den guten Wünschen für die Zukunft einer jungen Dame. Im Kommunikations-Jargon hieße die Märchenpassage wie folgt: Die Nicht-Einladung wurde von der „dreizehnten Fee“ als Missachtung auf der Beziehungsebene erlebt und mit destruktiven Handlungen quittiert, die nicht vollends ungeschehen gemacht, sondern nur gemildert werden konnten – und erst hundert Jahre später durch die körpersprachig ausgedrückte Wertschätzung (Kuss) eines unbeteiligten Dritten wieder geklärt wurden.

Die Welt der Mediation ist voller „dreizehnter Feen“. In manchen Fällen weiß zunächst niemand von ihrer Existenz. Oft wollen sie zu Beginn – anders als in der Welt der Märchen – an Mediationen gar nicht teilnehmen. Und manchmal wollen sie unbedingt teilnehmen, werden aber von den Mediationsteams – mehr oder weniger respektvoll – nicht eingeladen.

Als das „Phänomen der dreizehnten Fee“ bezeichnen wir eine Situation in Moderationen oder Mediationen, in denen jemand entweder nicht eingeladen ist oder aus anderen Gründen nicht teilnehmen will oder kann, obwohl er die systemische Macht besitzt, durch ein späteres Hinzutreten den Mediationserfolg zu beeinträchtigen. Das Ergebnis ist in allen Fällen von der Struktur her ähnlich:

Teil 1: Ein Konfliktbeteiligter, der in einer bedeutenden Weise zum Konflikt-System gehört, nimmt an einer Mediation oder Moderation weder unmittelbar noch mittelbar teil.

Teil 2: Irgendwann kommt der Zeitpunkt, zu dem dieser „Beteiligte“ sich ärgert und aktiv wird.

Teil 3: Der verpasste Impuls zur konstruktiven Mitwirkung verwandelt sich in einen destruktiven Impuls zur Störung.

Teil 4: Der Störungsimpuls entfaltet seine Wirkung in einem Eskalationsprozess. Ein schnell wachsendes Störfeuer entsteht. Die Eskalation beginnt.

I. (Rechts-)Berater als „dreizehnte Fee“

Die amerikanische Mediationspionierin *Barbara Ashley Phillips* berichtete von einem von ihr mediierten Fall, in dem sie sich entschieden hatte, beteiligte Rechtsanwälte nicht an der Mediation teilnehmen zu lassen. Die Mediation ergab eine Einigung über einen Schadensersatzbetrag in siebenstelliger Höhe. Es dauerte nicht lange und einer der Anwälte überzeugte seinen Mandanten, das Mediationsergebnis zu widerrufen. Es

folgte ein drei Jahre dauernder, kostspieliger Prozess, dessen Ende sich in Geldbetrag und Nebenbedingungen fast nicht vom Mediationsergebnis unterschied. Natürlich ist es müßig, darüber zu spekulieren, was gewesen wäre, wenn... – insbesondere ist eine Spekulation über wirtschaftliche Interessen überflüssig. Unmittelbar nachvollziehbar ist, dass es Beratern, die die Entstehung einer Lösung mit allen Höhen und Tiefen miterlebt haben, leichter fällt, sie mit zu tragen, und die deshalb erlauben können, um welche subjektiven Interessen wie gerungen wurde und wie sie in die Lösung eingeflossen sind.

Wenn die vollständige Teilnahme von Anwälten an der Mediation nicht gewünscht wird, z. B. weil sich ein Mediationsteam nicht zutraut, die Anwälte zur erforderlichen Zurückhaltung angemessen

einzuladen, ist mit ihnen mindestens zu erarbeiten,

- ▶ wie der Informationsfluss zwischen allen relevanten Gruppen insgesamt gestaltet werden kann,
- ▶ wer wann unmittelbar teilnimmt,
- ▶ wer wann mittelbar beteiligt wird und
- ▶ wer wen wann wie konkret informiert.

II. Die „dreizehnte Fee“, die zunächst nicht teilnehmen will

Zunächst klingen Fallkonstellationen, in denen Beteiligte ausgeschlossen werden, ganz anders als Fallkonstellationen, in denen Beteiligte sich selbst ausschließen. Dass es im Ergebnis manchmal nur Nuancenunterschiede sein können, zeigt folgender Fall: Ein besonders eindrückliches Beispiel für das Prinzip der „dreizehnten Fee“ ist eine Mediation von *Fritz Glasl* aus den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Weil ein Mitverantwortlicher am Anfang der Mediationsgespräche signalisiert hatte, nicht teilnehmen zu wollen, fand die Mediation mit einer großen Zahl von Menschen, aber ohne den „Verweigerer“ statt. Kurz vor Abschluss der

Mediation feuerte er während einer Autofahrt mit Beteiligten plötzlich so viele „Störfeuer“ ab, dass das gesamte Mediationsprojekt scheiterte.

Aus der Systemischen Mediation ist bekannt: Ändert sich eines, kann sich alles ändern. Wird ein Beteiligter nicht integriert,

hat das regelmäßig Folgen für das gesamte System, meist negative.

Grundsätzlich gilt:

1. Unmittelbare Beteiligung: small is beautiful: Je kleiner der Kreis der *unmittelbar* in der Mediation Beteiligten ist, umso leichter lässt sich ein Konsens finden. Mit jeder zusätzlich teilnehmenden Person potentielliert sich die Komplexität.



2. Mittelbare Beteiligung: Das Phänomen der dreizehnten Fee: Konflikte sind komplex. Nur wenn die Komplexität angemessen im Mediationsdesign abgebildet ist, sind systemische Ergebnisse möglich. Um eine sinnvolle und für das gesamte System praxistaugliche, nachhaltige Lösung zu erreichen, sind deshalb mindestens *mittelbar* alle zu berücksichtigenden, die menschlich, sachlich, fachlich, hierarchisch, strukturell oder aufgrund gewachsener Strukturen beteiligt sind.

Nur wenn alle (!) potentiell Beteiligten in das Mediationsdesign integriert sind, sind optimale Voraussetzungen für die Mediation geschaffen. Wird auch nur ein Beteiligter vergessen, kann es schwierig oder sehr schwierig werden. Dann gehört viel Kommunikationskompetenz und manchmal auch ein Quäntchen Glück dazu, die nachträgliche Integration der dreizehnten Fee so möglich zu machen, dass sie dem gefundenen Ergebnis zustimmen und es auch nachhaltig mit ganzer Kraft so fördern, als wäre es ihr eigenes. Die mittelbare Beteiligung ist ein Verdichtungsprozess. Delegierte werden gewählt und sorgen für einen intensiven Informationsfluss, der die mittelbar Beteiligten mit ins Boot holt. Für die bestmögliche Verbindung reicht ein einfaches Delegationsprinzip nicht aus. Wenn dabei die Zahl der betroffenen Menschen zu groß wird, um *immer alles* gemeinsam am „runden Tisch“ zu tun, kann der klaren Delegation und dem flexiblen, schnellen Wechsel zwischen Plenumsphasen und Arbeitsphasen in Teilgruppen, Arbeit in halboffenen oder offenen Systemen, Fishbowl-Elementen, Open Space-Elementen sowie Bausteinen aus anderen Großgruppenverfahren entscheidende Bedeutung zukommen.

Was tun, wenn jemand fehlt?

In der Praxis kommt es regelmäßig vor, dass plötzlich – mehr oder weniger unerwartet – einer oder mehrere der unmittelbar Beteiligten nicht erscheinen – mit unterschiedlichsten Ursachen. Und nicht immer lässt es sich im zeitlich sinnvollen Rahmen einrichten, so lange zu warten, bis alle Beteiligten wieder einen neuen gemeinsamen Termin finden können. Was dann? Kann eine Mediation



oder eine Moderation überhaupt sinnvoll durchgeführt werden, ohne die Interessen aller (!) Beteiligten am Tisch zu haben?

Wie lassen sich Delegations- und Informationsflüsse geschmeidig halten, ohne das Prinzip der Vertraulichkeit zu verletzen? Die Qualität der Informationsflüsse, insbesondere auch die Informations-Rückflüsse zu den Vertretenen spielt hier eine große Rolle. Beteiligte, die in einer alten Problemstruktur gefangen sind, sind wie die Sandkörnchen in der oberen Hälfte einer Sanduhr. Damit alle in eine neue Struktur kommen, muss jedes einzelne Korn sich auf den Weg machen und für sich selbst den Schritt in eine neue, zum Teil ungewisse Zukunft wagen. Systemische Moderation und Mediation stellt die Sanduhr so auf, dass der Erfolg eintritt. So entsteht der Rahmen, in dem die Beteiligten wie die Sandkörnchen in einer Sanduhr ihren eigenen Absprung in die neue Welt finden.

III. Die „dreizehnte Fee“, die zunächst nicht teilnehmen kann

In Berlin gab es einen Konflikt um die Öffnungszeiten der Bürgerämter, von dem unmittelbar die Mitarbeiter der Bürgerämter und mittelbar alle Berliner Bürger betroffen waren. Dieser Konflikt sollte mit Mediationskompetenz gelöst werden.

Beteiligte: das Abgeordnetenhaus von Berlin, vertreten durch zwei Verwaltungsstellen, mehrere hundert Beschäftigte von Bürgerämtern in allen zwölf Verwaltungsbezirken, vertreten durch ihre Leiter und Leiterinnen.

Thema: Konflikt um eine Erweiterung der Öffnungszeiten der Bürgerämter.

1. Vorgeschichte:

Als das Verfahren beginnt, welches Elemente der Mediation und der Moderation verknüpft, existieren die 12 neuen Verwaltungsbezirke der Stadt Berlin noch nicht einmal zwei Jahre. Sie sind das Ergebnis einer Umstrukturierung – entstanden aus ursprünglich 23 Einzelbezirken. Bewegung und Unruhe prägen das Bild in neun Bezirken: Drei der alten Bezirke sind unberührt geblieben. Sie haben bereits zum Umstrukturierungszeitpunkt die Zielgröße von etwa 300.000 Einwohnern erreicht.

Die Strukturreform ist Teil einer groß angelegten Verwaltungsreform. Die Ziele des Senats von Berlin: Moderner solle die Verwaltung werden, effektiver und vor allem eines – kundenorientierter.

Das wichtigste Instrument dieser Kundenorientierung soll die Einrichtung von 60 Bürgerämtern werden. Die Zahl 60 soll sich aus je fünf Bürgerämtern für jeden der zwölf Verwaltungsbezirke ergeben. In diese Bürgerämter werden, neben der Aufgabe, das Front Office für eine ganze Kommunalverwaltung zu bilden, gleichzeitig die Meldestellen integriert, die bis zu diesem Zeitpunkt z. T. in Polizeidienststellen integriert und direkt einer zentralen Behörde unterstellt waren. Diese Behörde fungiert jetzt nur noch als Zentrale Fachberatung. Insgesamt bedeutet das mindestens drei Umstrukturierungen gleichzeitig: Fusion der Bezirke, Aufbau der neuen Ämter und Integration externer Dienststellen, mit allen bei solchen Maßnahmen auftretenden Aufgaben, wie Aufbau der Organisation, Integration der Mitarbeiter und Fortbildung für die neuen Aufgaben.

Wie in allen öffentlichen Verwaltungen, gibt es auch bei dem Aufbau der Bürgerämter an der einen oder anderen Stelle ein so genanntes „Vollzugsdefizit“. Vollzugsdefizit bedeutet, dass sich nicht umsetzen lässt, was sich personell oder finanziell nicht leisten lässt – wenn die Ressourcen nicht mehr ausreichen, um die Aufgaben zu bewältigen. Oder noch einfacher: Was nicht geht, geht nicht.

Im Ergebnis haben die Bezirke gegen Ende des Jahres 2002 zwischen null und fünf Bürgerämter je Bezirk errichtet. Die bereits eröffneten Ämter haben unterschiedliche Öffnungszeiten.

In dieser Situation beschließt das Abgeordnetenhaus von Berlin, den Service für die Bürger weiter zu verbessern, u. a. indem die Öffnungszeiten aller Bürgerämter verlängert werden sollen.

Mit der Durchsetzung dieses Beschlusses wird die zuständige Koordinationsstelle der Senatsverwaltung beauftragt. Die Schwierigkeit liegt für die Koordinationsstelle darin, nicht einfach hierarchisch anordnen zu können, was das Abgeordnetenhaus beschlossen hat. Dem steht die Organisationshoheit der Berliner Bezirke entgegen. Es wird befürchtet, dass viele Bezirke mit dem Argument „Vollzugsdefizit“ reagieren werden. Gleichzeitig ist bekannt, dass auch viele Bezirke mit dem aktuellen Status unzufrieden sind und sich eine Verbesserung wünschen. So entsteht die Idee, im Rahmen einer Mediation die Interessen aller Beteiligten zu erkunden und eine Synergierlösung zu finden.

Im Kreis der Leitungen der Bürgerämter und der Koordinationsstelle für Inneres wird über Kandidaten für eine Mediation/Moderation diskutiert und eine gemeinsame Entscheidung getroffen, wer sie durchführen solle.

Das Ziel: Lösung der Konflikte und Gestaltung eines einheitlichen, gemeinsamen Modells der Öffnungszeiten im Konsens mit allen 12 Leitungen der Bürgerdienste, der Bezirke und mit Zustimmung der Zentralen Fachberatung. Die äußere Auftragsklärung ist durch die Beschlüsse des Abgeordnetenhauses vorgegeben und die innere Auftragsklärung soll im Rahmen der Mediation gestaltet werden.

Die Ausgangssituation:

- ▶ vier der neuen Verwaltungsbezirke stammen aus der Fusion von Ostbezirken,
- ▶ drei der neuen Verwaltungsbezirke stammen aus der Fusion von Westbezirken,
- ▶ zwei der neuen Verwaltungsbezirke stammen aus der Fusion von Ost mit Westbezirken.
- ▶ drei Bezirke sind im Originalzustand erhalten geblieben.

Daraus ergeben sich große Strukturunterschiede:

- ▶ unterschiedliche Arbeitszeiten in Ost- und in Westberlin,
- ▶ Unterschiede in Dienst- und Gleitzeitvereinbarungen,

- ▶ Unterschiede im Aufbau der Bürgerämter,
- ▶ Unterschiede in der Zahl der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter.

2. Die Mediation/Moderation:

Ort: Neutraler Ort kurz vor der Stadtgrenze an einem verschneiten Morgen – weiße Landschaft.

Raum: langgestreckt, in der einen Hälfte mit einem U-förmigen Tisch ausgestattet, in der anderen Hälfte Stühle „wild“ frei stehend.

Anwesende Personen: Zehn der zwölf Leiter und Leiterinnen der Bürgerdienste, Vertreter der Zentralen Fachberatung, Koordinationsstelle der Senatsverwaltung.

Vereinbartes Zeitbudget: 9 bis 16 Uhr

Erste Phase: Auftragsklärung

Das zwei Leiter der Bürgerdienste nicht erscheinen, führt nicht dazu, dass alle wieder nach Hause gehen. Werden sie eine Lösung finden? Werden auch diejenigen, die nicht da sind, die Lösung mittragen? Sie versuchen eine Auftragsklärung:

Die Schilderung der Erwartungen führt zur Klärung des Auftrags. Ein riesiges Spektrum unterschiedlichster Schwierigkeiten und Ansätze blitzt bereits in dieser Phase durch. Alle einigen sich auf die gemeinsamen Ziele für die Mediationsarbeit. Sie vereinbaren, alle anzuhören, Positionen und Interessen zu erkunden, Vorschläge zu erarbeiten und zusammenzuführen zu einem gemeinsamen Plan. Es bleiben Vorbehalte und Zweifel, ob ein gemeinsam realisierbares Ergebnis möglich werden kann.

Zweite Phase: Liste der Themen

Die Agenda entsteht. Kontroverse Fragen werden geklärt. „Was bringe ich ein für eine Lösung?“ „Was kann ich nicht einbringen, weil ich die Ressourcen nicht habe?“ „Was können wir tun, wenn wir die Ressourcen nicht haben?“ Während die ersten Anmerkungen eher allgemeiner Natur sind und Werte wie z. B. Erfahrung genannt werden, folgen klar formulierte Bedürfnisse, die Bereitschaft, sich mit allen zu bewegen oder die Unterschiedlichkeit zur Kenntnis zu nehmen und das Beste draus zu machen. Eine deutliche Öffnung wird spürbar.

Dritte Phase: Positionen und Interessen

Die Koordinationsstelle der Senatsverwaltung vertritt die Positionen des Abgeordnetenhauses. Diese Positionen heißen: Einrichtung eines zweiten Spätsprechtag bis 18.00 Uhr und Einstieg in die Erweiterung der Öffnungszeiten.

Die Zentrale Fachberatung stellt fest, nur wenn einheitliche Öffnungszeiten entstehen, kann sie in Sprechzeiten immer telefonisch erreichbar sein und als Fachvorgesetzte Behörde den Bürgerämtern Unterstützung leisten.

Die Positionen der Vertreter der Bürgerämter sind sehr kontrovers: Keine Erweiterung der Öffnungszeiten möglich, weil Ressourcen fehlen versus Erweiterung muss sein. Mittwoch muss wegen notwendiger Fortbildungen völlig frei bleiben versus Mittwoch wird gearbeitet. Einheitliche Öffnungszeiten gewünscht versus die unterschiedlichen Ressourcen machen einheitliche Öffnungszeiten unmöglich.

Beim Herausarbeiten der Interessen beginnen alle Beteiligten, die Überlegungen der anderen Teilnehmer nachvollziehen zu können:

- Interesse, das Kundeninteresse mit Ressourcen zu balancieren: In einem Bezirk gab es eine Kundenbefragung, aus der die Forderung entstand, die Öffnungszeiten nicht um wenige Stunden, sondern um 50 % zu erhöhen. Dem wollte der Bezirk gerne nachkommen. Er wollte auch Sprechstunden an Samstagen von 9–12 Uhr anbieten, für die meisten Anderen undenkbar.
- Interesse, noch kundenfreundlicher zu werden: Wir wollen uns durch niemanden davon abhalten lassen, uns um noch längere als die geforderten Öffnungszeiten zu bemühen.
- Interesse, Fortbildung zu ermöglichen: Mittwoch, der in allen Bezirken der Fortbildung der Mitarbeiter vorbehalten war, soll bis auf unbeschränkte Zeit frei bleiben. Argument: großer Fortbildungsbedarf durch wachsende Aufgaben.
- Halbtagsmitarbeiter koordinieren: Eine Leitungskraft will einen zweiten Spätsprechtag anbieten, dafür aber zu einer anderen Zeit schließen, eine mehrfach genannte Variante. Sie ar-

beitet mit besonders vielen Halbtagsmitarbeitern. Alle Mitarbeiter sind mit neuen Aufgaben konfrontiert, weshalb es einen besonders hohen Fortbildungsbedarf in allen Bürgerämtern gibt. Dieser wirkt sich bei Halbtagskräften doppelt so stark auf die Verfügbarkeit der Mitarbeiter aus.

- Dienstbesprechungen möglich machen: Ein Leiter macht deutlich, dass auch noch Zeit sein müsse, in der alle Mitarbeiter anwesend sind, aber kein Publikumsverkehr herrscht, um z. B. Dienstbesprechungen durchführen zu können.
- Telefonanrufe bewältigen: Entlastung durch den Wegfall der Telefonanrufe nach Einführung eines Call Centers.
- Verminderung von Stressfaktoren für die Mitarbeiter: Eröffnung weiterer Standorte, damit Entlastung für die bestehenden Bürgerämter, und damit auch eine Verminderung des Stresses und bessere Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter.
- Imageverbesserung: Zum Teil hatte es bis zu drei Stunden Wartezeit in Bürgerämtern gegeben. Es soll das Image der Bürgerämter durch Verkürzung der Wartezeiten verbessert werden.
- Erst einmal überhaupt eröffnen – dann über Zeiten nachdenken: Eine Leiterin konnte bisher auf Grund baulicher Probleme kein einziges Bürgeramt eröffnen. Ihr steht die Integration der Meldestellen und aller damit verbundenen Fragen noch bevor. Die Zustimmung zu einer Erweiterung der Öffnungszeiten scheint da geradezu absurd.
- Fortbildung gewährleisten: Ein Leiter äußert die Befürchtung, dass der Fortbildungsbedarf auch langfristig nicht nachlassen werde, und damit der Erhalt des Mittwoch als Fortbildungstag unerlässlich sei. Seine Befürchtung begründet er mit der Fluktuation von Mitarbeitern und der Verlagerung von immer neuen Aufgaben in das Front Office der Bürgerämter.
- Ungleichverteilung der Bürgerströme beenden: Eine Leiterin erklärt ihr starkes Interesse an gleichen Öffnungszeiten mit einer Verdrängung in den benachbarten Bezirk, wenn dort längere Öffnungszeiten bestehen. Vor dem Hintergrund, dass immer mehr Leistungen tatsächlich in allen Bezirken für Bürger aller Bezirke erbracht

werden, ein wichtiger Gesichtspunkt. Sie macht deutlich, dass Innenstadtbezirke bereits jetzt viele Bürger anderer Bezirke bedienen.

Das Interesse jedes Teilnehmers wird von den anderen konstruktiv hinterfragt. Die Beteiligten bemerken, dass dies ein bisher fremdes Vorgehen ist in einer Runde, die mehrmals jährlich zusammen tagt.

Vierte Phase: Heureka – die Lösungserfindungsphase

Als alle hören, dass Mitarbeiter einiger Bürgerämter, die nicht an Fortbildungen teilnehmen, ihre Kunden an einem Mittwoch nach Absprache empfangen, geschieht zunächst nichts. Auch beim zweiten Mal: Nichts. Erst als alle dies ein drittes Mal hören, ist plötzlich der Geistesblitz da. Standardisierung und Flexibilisierung in einem – ja, das könnte die spezielle Mittwochsregel leisten. Eine Standardisierung der Öffnungszeiten könnte durch die flexibilisierende Spezialregelung für den Mittwoch möglich werden. Mittwoch könnte der Tag für speziell vergebene Termine werden, an dem jedes Amt je nach Mitarbeiterschulungen und Besetzung mehr oder weniger Termine vergeben könnte. Mit diesem Geistesblitz verabschieden sich alle in die Mittagspause – mit der Verabredung, sich danach zur konkreten Lösungsgestaltung in vier bewusst zufällig sich bildenden Arbeitsgruppen zu finden. Hier soll nach Vorschlägen für eine Lösung gesucht werden. Die Stimmung ist gelöst, aber skeptisch. Eine gemeinsame Lösung wird von vielen noch für nahezu aussichtslos erachtet. Die Gruppen haben 45 Minuten Zeit, sich auf einen Vorschlag zu einigen und diesen für eine Präsentation auf Papier zu bringen. Die Arbeitsgruppen verteilen sich im Sitzungsraum und den angrenzenden Fluren und Zimmern.

Als die Teilnehmer nach der verabredeten Zeit eintreffen, stellt sich heraus, dass die Wände für die vorbereiteten Flipchartseiten ungeeignet sind. Ein Teilnehmer macht den Vorschlag, sich in der bisher nicht genutzten Hälfte des Raumes auf Stühlen in einer Ecke niederzulassen und die Flipcharts ringsherum auszulegen. Mit einem Schlag entsteht eine neue Atmosphäre im Raum. Nun gibt es keine Tische mehr zwischen

den Teilnehmern. Alle stecken die Köpfe zusammen. Es entsteht eine dichte Arbeitsatmosphäre. Der Wunsch nach einer Einigung gewinnt Gestalt.

Fünfte Phase: Abschluss-Vereinbarung

Anschließend geht es darum, die sehr unterschiedlichen Vorschläge zusammenzuführen. Punkt für Punkt entsteht – mit Visualisierungshilfen – ein wachsender Konsens. Begonnen wird mit den Zeiten, bei denen leicht Einigung zu erzielen ist. Mittlerweile ist bei allen anerkannt, dass ein zweiter Spätsprechtag unerlässlich sein wird: ein Ende der Öffnungszeiten an zwei Tagen um 18.00 Uhr. Welche Tage dies sein werden, ergibt sich aus der Tradition: Der bisherige Donnerstag soll bleiben, als zweiter macht der Dienstag Sinn. Dann fällt auf, dass alle vier Gruppen den Mittwoch als Tag nennen, an dem nach Terminabsprache Bürger empfangen werden. Es ergibt sich eine Diskussion, ob dies als Öffnungszeiten zu werten ist, da nur Plätze besetzt werden können, soweit Mitarbeiter nicht zur Fortbildung unterwegs sind. Hier konkretisiert sich eine neue gemeinsame Lösung: Natürlich können immer nur so viele Mitarbeiter Kunden bedienen, wie anwesend sind. Warum soll man also diesen Tag nicht als Sprechtag nach Terminabsprache bekannt geben? Ein Sprechtag nach Terminabsprache hat den charmannten Effekt, dass der Fortbildungsbedarf weiterhin gedeckt werden kann, aber die im Amt verbleibenden Mitarbeiter produktiv sein können.

Von diesem Moment an wird die Atmosphäre noch konstruktiver. Das Interesse an leicht memorierbaren Öffnungszeiten wird herausgearbeitet. So wächst ein neuer Öffnungszeiten-Plan zusammen. Mittlerweile gibt es keinen Zweifel mehr daran, dass sich alle einigen wollen. Durch die Öffnung des Mittwochs als Sprechtag nach Terminvereinbarung gibt es eine nach außen stabile und nach innen flexible Möglichkeit, alle Interessen berücksichtigen zu können, die jetzt alle verinnerlichen. Es wird ein Startzeitpunkt für die neuen Öffnungszeiten festgehalten. Jeder Einzelne (der Anwesenden) gibt seine ausdrückliche Zustimmung zu dem Ergebnis – in dem Wissen, dass das „JA“ des politischen Gremiums noch aussteht.

Die spannende Frage: Werden die beiden fehlenden Leiter auch zustimmen? Wird das übergeordnete politische Gremium zustimmen? Wird das Phänomen der dreizehnten Fee das Ergebnis ins Wanken bringen?

Die Reaktionen der nicht Beteiligten sind unterschiedlich. Obwohl das Ergebnis in der Sache überzeugend erscheint, fällt es einem der beiden abwesenden Leiter aufgrund verschiedener Faktoren nicht leicht, zuzustimmen. Auch das politische Gremium braucht Unterstützung, um mit der Fülle der Themen und Sichtweisen vertraut gemacht zu werden und schließlich zuzustimmen. Inzwischen wird das Ergebnis umgesetzt.

IV. Zusammenfassung und Tipps

Ganz gleich wie faszinierend eine Mediation auch sein mag, ganz gleich wie genial gefundene Lösungen, Win-Win-Erfahrungen und Optionen sein mögen – Mediationsergebnisse tragen zunächst nur die Menschen, die sie vereinbart haben.

Wer inhaltlich beteiligt ist, ohne sich an der Mediation beteiligt zu haben, ist

frei in der Entscheidung, sich dem Mediationsergebnis anzuschließen, es zu stören oder etwas ganz anderes zu tun.

Das Phänomen der „dreizehnten Fee“ ist die Bezeichnung für die Gefahr, die in einer solchen Störung für Mediations- und Moderationsergebnisse liegt. Um dieser Gefahr möglichst gut zu begegnen:

- ▶ Prüfen Sie vor Beginn jeder Mediation und jeder Moderation, ob Sie wirklich alle Beteiligten und Förderer, alle potentiellen Verhinderer und alle Kooperationspartner in einer Weise berücksichtigt haben, die dem Konflikt gemäß ist.
- ▶ Beteiligen Sie alle angemessen. Beziehen Sie sie in die Lösungsfindung ein, ohne die Komplexität zu groß werden zu lassen.
- ▶ Wenn Beteiligte – wie im Fall der Berliner Bürgerämter – nicht erscheinen, hilft eine Dokumentation, die die Gedanken für die Nachzügler nachvollziehbar macht. Ein Mediator, der seine Mediationskompetenz einsetzt, um den Weg zur Lösung für die dreizehnten Feen klar nachvollziehbar zu machen, ist eine gute Investiti-

on. Manchmal lässt sich auch ein elektronischer Informationsfluss für die Dauer der Mediation organisieren. Doch ein Risiko bleibt. Wer es verkleinern will, kann von vornherein Vorkehrungen für den Fall treffen, dass ein Delegierter kurzfristig verhindert ist. Wenn es sich bei der dreizehnten Fee um eine nicht vertretbare Partei handelt, die mit ihren Sachthemen und ihren Emotionen eine wichtige Rolle spielt, ist ein verschobener Termin regelmäßig besser als eine im Nachhinein vom Phänomen der dreizehnten Fee ad absurdum geführter. Denn Dornröschen wieder wach zu küssen ist eine besondere Herausforderung.

Anita von Hertel

Akademie von Hertel,
Rolfinckstraße 12a, 22391 Hamburg
☎ 0 40/5 36 79 11

Günter Hudasch

Julia Augustin & Partner
Managementberatung
Muthesiusstr. 6, 12163 Berlin
☎ 0 30/79 70 28 85