

**MEDIATIONSPRAXIS.** Wer einseitig, parteilich eine Konfliktpartei berät, darf anschließend bei diesem Konflikt kein Mediator sein. Eine allparteiliche Vorbereitung einer Mediation mit nur einem „Streithahn“ ist hingegen erlaubt. Wie sie gelingen kann und welche Konflikttypen man kennen sollte, beschreibt die Mediatorin Anita von Hertel in diesem Fachbeitrag.

# Skeptische Konfliktpartner für eine Mediation gewinnen

Jeder, der Konflikte kennt, kennt auch jene Konfliktbeteiligten, die nie und nimmer von allein zum Mediator kämen. Sie brauchen Unterstützung, um sich auf den Weg zu machen. Doch es gibt Werkzeuge, mit denen es gelingen kann, auch dann erfolgreiche Mediationen durchzuführen, wenn zunächst nur einer von mehreren Beteiligten dies will. Welche Werkzeuge das sind und was nach dem deutschen Mediationsgesetz zu beachten ist, steht im zweiten Teil dieses Artikels. Zuerst macht es Sinn, sich mit den unterschiedlichen Typen zu beschäftigen, die in der Regel an einem Konflikt beteiligt sind und ihn lösen wollen – wobei es Überschneidungen und Schnittmengen gibt.

## Typ 1: Konfliktpartner alter Schule.

Bei Konfliktpartnern alter Schule wird häufig gar nicht an Mediation gedacht. Falls doch, ist folgender Verlauf häufig zu beobachten: Als es noch rechtzeitig gewesen wäre, wussten sie noch nicht, dass es gut wäre, an Mediation zu denken. Jetzt erscheint der Fall für mindestens einen von ihnen zu spät oder ungeeignet für Mediation. Ohne fremde Hilfe gelingt es ihnen nicht mehr, eine Mediation zu beginnen. Der klassische Ablauf im Kopf der Konfliktparteien sieht oft so aus:

- **Zu früh:** Während der eine noch denkt: „Das kriegen wir alleine hin. Wir brauchen keinen Mediator ...“, denkt der andere: „Wir sollten jetzt mit Mediation beginnen.“
- **Passender Zeitpunkt verpasst:** Es gibt manchmal ein kleines Zeitfenster, in dem die Mediation von beiden gewollt werden würde, wenn sie darüber sprechen würden. Dies tun sie aber konfliktbedingt häufig nicht.
- **Zu spät:** Kurz darauf denkt einer von mehreren: „So nicht. Nicht mit mir. Jetzt reicht es. Das soll jetzt ein Richter entscheiden.“

**Und Sie?** Haben Sie persönlich schon einmal im privaten oder beruflichen Umfeld erlebt, dass sich Zeitfenster zur Einigung zu unterschiedlichen Zeiten geöffnet haben? Wie oft haben Sie sich schon über einen Konfliktpartner alter Schule geärgert, mit dem keine mediative Lösung möglich war? Und was würden Sie bei einem nächsten Konflikt mit einem Partner alter Schule wieder genauso und was würden Sie vielleicht anders machen?

## Typ 2: Akrobat mit Netz.

Nach den Konfliktpartnern alter Schule entstanden die Akrobaten mit Netz. Sie selbst kennen Mediation zwar häufig



**Wer mauert?** Bei fast jedem Konflikt gibt es nur kurze Zeitfenster, in denen beide Parteien bereit zu einer Mediation sind. Den Moment der Aufgeschlossenheit gilt es entschlossen zu nutzen.





noch nicht. Aber in ihrem Umfeld existiert jemand, der ihnen den Tipp zur Mediation gibt. Sie leben in einem System, das sie wie ein Sicherheitsnetz trägt und sie vor schlimmen Eskalationsfällen bewahrt. Das kann im Unternehmen eine gemeinsame Führungskraft, die Personalabteilung oder zum Beispiel auch der Betriebsrat sein. Bei Konflikten zwischen Unternehmen und Organisationen sind es häufig weitblickende Rechtsanwälte, Steuerberater, Coachs oder Freunde. Die weisen „Dritten“ sprechen mit den Konfliktpartnern. Oft organisieren sie die Mediation. Manchmal finanzieren sie sie sogar.

**Praxistipp:** Suchen Sie sich – unabhängig davon, wann sie demnächst vielleicht in eine Konfliktsituation geraten – schon jetzt Menschen, die Ihnen als Netz im Fall der Fälle hilfreich beratend oder unterstützend zur Seite stehen. Alle Mediationsverbände können ausgebildete Mediationsexperten nennen. Wie gut ist Ihr berufliches und privates Netzwerk? Wer hilft Ihnen im Fall der Fälle, einen guten Mediator zu finden und eine Mediation zu organisieren?

### Typ 3: Kleiner Prinz.

Je mehr sich das Wissen um Mediation verbreitete, umso größer wurde die dritte Gruppe. Wie Antoine de Saint-Exupérys kleiner Prinz frühzeitig darauf achtet, dass sein Planet nicht von Affenbrotbäumen gesprengt werden kann, indem er erste Anzeichen von Unkraut gleich untersucht und entfernt, handeln Konfliktpartner vom Typ „kleiner Prinz“ vorausschauend. Im ersten „Konfliktmorgen-

grauen“, wenn frühe Anzeichen von Verstimmtheit deutlich werden, erkennen sie den Mediationsbedarf. Die Eskalation ist noch weit von einer Verhärtung der Fronten entfernt. Die Konfliktpartner achten darauf, ihre Reibungspunkte anzusprechen, sobald sie auftauchen – und mindestens eine Partei kommt so rechtzeitig auf die Idee der Mediation, dass sich alle auf eine Mediation einigen können (und wollen): Sie wissen, dass sie jetzt eine Lösung finden können, bevor weitere Schäden entstehen.

**Und Sie?** In wie vielen beruflichen und privaten Beziehungen machen Sie es wie der kleine Prinz und sprechen Konflikte an, so lange sie noch klein sind? **Praxistipp:** Überprüfen Sie sich selbst, wo mehr, wo weniger Achtsamkeit gut wäre.

### Typ 4: Odysseus.

Je bekannter im Laufe der Jahre Mediation wird, desto mehr Menschen nutzen die Chance, sich noch in „Friedenszeiten“ für Mediation als Methode der Konfliktbearbeitung zu entscheiden. So wie sich Odysseus der Sage nach rechtzeitig auf eine gefährliche Situation vorbereitete und sich an seinem Schiff hat festbinden lassen (um später keine Dummheiten zu begehen), so „binden“ sich die Konfliktpartner allein und im besten Falle sogar gemeinsam an eine Absprache. Sie verpflichten sich, oft lange bevor sich zwischen ihnen bedrohliche Verstimmungen anbahnen, an Mediation zu denken. Wenn der Konflikt dann auftritt, hilft ihnen die Selbstverpflichtung, Eskalationen zu vermeiden und eine gute, meditative Lösung zu finden. →



### Alternativen zu „Kampf & Flucht“?

- Dynamic Facilitation mit Dr. Matthias zur Bonsen (19.-21.02.2014)
- 17. Berufsbegleitende Ausbildung Wirtschaftsmediation (ab 03.-05.04.2014)
- Achtsamkeit in der Konfliktbearbeitung (ab 09./10.05.2014)



## → • Odysseus 1

Die Bekanntheit der Mediation sorgt dafür, dass Menschen sich mit einem Ehrenkodex dazu verpflichten, Mediation in geeigneten Fällen in Erwägung zu ziehen und diese vorzuschlagen. So können sie dem Konfliktpartner in einer Konfliktsituation sagen: „Ich habe mich zum Versuch einer Mediation verpflichtet und schlage diese damit vor – obwohl ich vermutlich vor Gericht vorzügliche Karten hätte, die Sache zu gewinnen. Aber das will ich gar nicht.“

**Praxistipp:** Anders als beim griechischen Vorbild, kann sich der heutige Odysseus beim Ehrenkodex selbst losbinden und sich umentscheiden. Und ob der zweite einverstanden ist, bleibt offen. Wegen dieser Freiheiten empfiehlt sich die Unterzeichnung eines solchen Ehrenkodex. Er hat keine Nachteile.

## • Odysseus 2

Am einfachsten ist der Beginn einer Mediation genau dann, wenn zwei Vertragspartner bereits mit Abschluss ihrer Verträge sinngemäß in folgender Weise eine entsprechende Vorsorge treffen: „Sollte sich unsere gute Zusammenarbeit einmal ändern, vereinbaren wir schon heute, eine Mediation für die Konfliktlösung zu wählen, bevor wir gerichtlich gegeneinander vorgehen.“



## AUTORIN

**Anita von Hertel**  
Mediatorin mit dem Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt, Medi-

ationslehrtrainerin und Dozentin für Mediation und Konfliktmanagement an Hochschulen und Instituten im In- und Ausland. Sie hat seit 1986 eine vierstellige Zahl von Führungskräften, Beratern und anderen Profis aus- und weitergebildet. Seit 2000 leitet sie eine eigene Mediationsausbildung in Hamburg.

**Akademie von Hertel**

**Mediationshaus**

**Holzdamms 41, 20099 Hamburg**

**Tel. 040 5367911**

**www.vonHertel.de**

**Praxistipp:** Hier bleibt die Bindung dezentraler als in der Antike. Der Grundsatz der Freiwilligkeit in der Mediation führt immer dazu, dass alle Beteiligten die Freiheit behalten, sich umzuentcheiden. Daher stiftet diese Bindung besonders großen Nutzen – ohne zu schaden.

Und Sie? Haben Sie mit mindestens einer Person einen mündlichen oder schriftlichen Vertrag, bei dem Sie vermutlich lieber eine Mediation versuchen würden, als zu Gericht zu gehen? Halten Sie sich an einen Ehrenkodex (ein Muster findet sich unter [www.mediation-dach.com](http://www.mediation-dach.com)). Ein Ehrenkodex ist ein bewährter Weg zur Deeskalation.

## Beispiel für eine erfolgreiche Mediation

Das nun folgende Beispiel ist ein Zusammenschluss aus fünf verschiedenen Mediationsfällen, die zum Schutz von Vertraulichkeit und Anonymität zu diesem Fall zusammengefügt wurden. Das Besondere an diesen fünf Fällen ist, dass die Methode der „allparteilichen Erstgespräche“ („For one and two“) zum Einsatz kam. In jedem Fall wurde jeweils zuerst mit einem, dann mit dem zweiten und dann mit beiden Beteiligten gesprochen. Gemeinsam ist den Fällen, dass in allen fünf Konfliktkonstellationen zunächst nur jeweils einer der Beteiligten die Mediation wollte, am Ende alle mit einer Mediation erfolgreich waren und eine Odysseus-Klausel vereinbarten (zum Teil mit Handschlag, zum Teil schriftlich).

Thilo Baum ist ein geduldiger Mitvierziger. Bevor er seinen Konflikt mit Mirko Wirbel löst, vergehen zwei Jahre. Aus heutiger Sicht finden beide: Es sind zwei fast verschenkte Jahre. Das Bauunternehmen, für das beide arbeiten, hat im Kampf der Führungsmannschaft schwer gelitten. Besonders gute Mitarbeiter haben das Unternehmen verlassen, weil durch den Konflikt zwischen Baum und Wirbel kontinuierlich Aufträge wegbrechen. Dabei hat alles zunächst so vielversprechend begonnen:

**2010:** Das Familienunternehmen, das Thilo Baum als Fremdgeschäftsführer seit Jahren führt, besteht in der fünften Generation. Baum schätzt das Unternehmen sehr – aber einige Strukturen erscheinen

ihm behäbig wie eine rostige, alte Kutsche. Baum sucht nach einem Stellvertreter mit frischem Wind. Er stellt Mirko Wirbel ein. Die sechsmonatige Probezeit verläuft gut.

**2011:** Die Vorbereitung zur Hundertfünfzigjahrfeier bringt heftige Konflikte zwischen Baum und Wirbel. Wirbel schlägt eine Mediation vor. Baum antwortet, man habe jetzt wirklich Wichtigeres zu tun. Beide fühlen sich sehr verletzt. Der Mediationsvorschlag klingt in Baums Ohren eher nach einer Drohung als nach einem Einigungsvorschlag. Die Vorbereitungen und das Jubiläum leiden unter dem eisigen Klima.

**2013:** Die Stimmung hat sich weiter verschlechtert. Inzwischen ist es Baum, der überlegt, ob er selbst kündigen soll. Für die Entlassung von Wirbel, an die Baum zwischenzeitlich auch gedacht hat, bräuchte er die Zustimmung der Unternehmerfamilie. Und diese ist inzwischen in der Baum-Wirbel-Frage auch zerstritten. Auf eine Kampfabstimmung will Baum es keinesfalls ankommen lassen. Viele gute Leute sind weg.

Baum wendet sich an ein Mediationsbüro und erfährt, dass man auch ganz allein zum Mediator gehen kann, bevor der Zweite zustimmt. Baum nimmt das Angebot in Anspruch. In der ersten Stufe informiert sich Baum – zunächst noch ohne den anderen – über die Möglichkeiten einer Mediation. Mediator und Mediant erarbeiten, wie der erste Konfliktpartner den zweiten erfolgreich zu einer Mediation einladen kann.

Baum möchte, dass es nicht so aussieht, als würde er sich Wirbels Mediationswunsch von vor zwei Jahren verspätet unterordnen. Die Art und Weise, wie Wirbel den Mediationsvorschlag damals gemacht hat, war aus Baums Perspektive „unterirdisch“. Baum versetzt sich in seinem Mediationserstgespräch in Wirbel hinein. Er will nicht die gleichen Fehler machen wie sein Stellvertreter damals. Er will, dass seine Einladung zur Mediation auf Wirbel wirklich einladend und nicht konfliktverschärfend wirkt.

Er erarbeitet mit der allparteilichen Mediatorin, was er tun kann, um erfolgreich zu sein. Nach 90 Minuten hat er einen Weg gefunden, wie er die Einladung geradlinig, souverän, wertschätzend und



authentisch zugleich aussprechen kann. Wirbel reagiert verblüfft, etwas zurückhaltend und skeptisch. Er bittet darum, ebenfalls eine Einzelsitzung mit einer Mediatorin nehmen zu dürfen. Er entscheidet sich bewusst für dieselbe Mediatorin, mit der auch Baum gesprochen hat – und zusätzlich nutzt er anwaltlichen Rat, um seine Rechtsposition insgesamt zu beleuchten. Die anschließende Mediation dauert zwei halbe Tage. Die Quintessenz: „Beim nächsten Konflikt warten wir nicht zwei Jahre“, sagen beide übereinstimmend. In die Abschlussvereinbarung fügen sie eine „Odysseus-Klausel“ ein: Wenn einer von beiden den Wunsch nach einer Mediation hat, werden wir die Chance rechtzeitig nutzen.

### Quintessenz: Allparteiliche Mediationsvorbereitung

Die Anzahl der Streitigkeiten nimmt zu, bei denen zunächst nur eine Seite an Mediation denkt. Für diese Fälle eignet sich die „allparteiliche Mediationsvorbereitung“, die sich durch den Faktor der „Allparteilichkeit von Anfang an“ grundlegend vom Coaching und von einseitiger Beratung unterscheidet. Die allparteiliche Mediationsvorbereitung ist in allen Fallkonstellationen anwendbar, in denen sich mindestens eine Person eine Mediation wünscht. Sie dient speziell dazu, allparteilich folgende Fragen ausführlich zu bearbeiten:

- Wie können Vorgespräche mit den anderen Mediationsbeteiligten erfolgreich gelingen?
- Wie, wo, wann und mit welchem Mediator kann die Mediation durchgeführt werden?

In einfacheren Fallkonstellationen lässt sich schon in einer halben Stunde oder einem halben Tag erarbeiten, ob und wie eine gemeinsame Mediation erfolgreich beginnen und was sie bringen kann. Je komplexer die Konstellation und je verhärteter der Konflikt, desto mehr Zeit kann zur Vorbereitung erforderlich sein, wobei sich bereits die Klarheit, die durch eine solche Vorbereitung entsteht, in der Regel für alle Seiten konfliktreduzierend auswirken kann.

Häufig wünschen sich die Mediationsparteien, mit genau dem Mediator weiterzu-

arbeiten, den sie in den Vorgesprächen bereits schätzen gelernt haben. Dies war immer möglich – und ist im deutschen Mediationsgesetz in § 2 III und in § 3 ausdrücklich geregelt. § 2 III sagt: Der Mediator ist allen Parteien gleichermaßen verpflichtet. ... Er kann im allseitigen Einverständnis getrennte Gespräche mit den Parteien führen. Aus dem § 3 des Mediationsgesetzes ergibt sich, dass die Tätigkeit als Mediator von Anfang an allparteilich für alle Beteiligten zu erfolgen hat. Häufig wünschen sich insbesondere junge Mediatoren, entweder die Vorgespräche zu führen oder die Mediation durchzuführen, aber nicht beides zu tun. So gelingt ihnen die Allparteilichkeit leichter. Beide Wege sind möglich und bieten Vorteile.

Der Mediator bespricht in der allparteilichen Mediationsvorbereitung von Anfang an sorgfältig und präzise, dass es grundsätzlich mehrere Möglichkeiten der Mediationsvorbereitung gibt. Im Rahmen dieser Besprechung fällt die Entscheidung für – oder gegen – die allparteiliche Mediationsvorbereitung. Sollte ein Mediator während der Vorbereitung – aus welchem Grund auch immer – seine Allparteilichkeit verlieren, verfährt er genau so, wie er dies auch in einer anderen Phase der Mediation tun würde: Er unterstützt die Medianten dabei, für die Fortsetzung der Mediationstätigkeit einen anderen qualifizierten Mediator auszuwählen und zieht sich danach von der Mediationsaufgabe zurück.

**Praxistipp:** Eine parteiliche Beratung kann ergänzend zur allparteilichen Mediationsvorbereitung nützlich sein. Hier gilt: Sorgen Sie in der Auftragsklärung sorgfältig dafür, dass Ihre Kunden den Unterschied zwischen allparteilicher Begleitung und parteilicher Beratung kennen und rechtzeitig zusätzlichen parteilichen Rat durch rechtliche, steuerliche und weitere sachkundige Fachexperten in Anspruch nehmen.

Weisen Sie Ihre Mediationskunden mit Blick auf das Mediationsgesetz darauf hin, dass diese parteilichen Berater in derselben Sache nicht als Mediatoren tätig werden dürfen, selbst wenn sie dazu grundsätzlich von ihrer Qualifikation her geeignet wären.

Anita von Hertel ●

Bildung für Ihren Aufstieg.

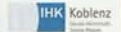
**management ZENTRUM**  
MITTEL RheIN

berufsbegleitende

Weiterbildungen mit

IHK-Zertifikatsabschluss

Wirtschaftsmediator (IHK)



• Start: 21. März 2014

• Dauer: 12 Veranstaltungstage



Business-Coach (IHK)



• Start: 28. Juli 2014

• Dauer: 11 Veranstaltungstage

Beratung: Artur Laux, B.Sc.  
Josef-Görres-Platz 19, 56068 Koblenz  
Telefon: 0261 / 30471 - 71  
Mail: laux@koblenz.ihk.de  
www.management-zentrum-mittelrhein.de



IMB GmbH  
Institut für Mediation und  
Beziehungsmanagement  
BMW/Ausbildungsinstitut

### Zertifikatsausbildung Wirtschaftsmediation & Konfliktmanagement

Lernen in kleinen Gruppen auf hohem Niveau  
mit starkem Praxisbezug, zertifizierten  
Trainern und direkter Umsetzbarkeit in  
Unternehmen und privaten Konflikten

Ausbildungsstart  
IMB 18 a und b  
27. März 2014 in München

Jetzt anmelden und Ausbildungsplatz sichern

IMB GmbH  
Zertifiziertes Ausbildungsinstitut BMW/A  
Zusätzlich erfüllt die IMB GmbH die hohen Kriterien  
der Stiftung Warentest (3/2013)

www.im-beziehungsmanagement.de  
office@im-beziehungsmanagement.de

über 23 Jahre Erfahrung in  
Praxis & Training