

Vom Konflikt zum Mediationsauftrag

Konflikt, Mediation und Beauty Contest in der Supervision

von Anita von Hertel

Sex & Crime sells. Je heißer und spektakulärer das Drama, desto mehr Aufmerksamkeit produziert unser Gehirn. Gute Nachrichten ohne Kontrapunkt sind keine Nachrichten. Deshalb haben Praxisberichte aus dem Bereich Mediation in der Tagespresse typischerweise die folgende Struktur:

1. Drama, Streit und Aggression.
2. Mediator(in) kommt. Interventionen.
3. Friede. Freude. Lösung.

Manchmal ist es in der Praxis so. Oft ist es anders. So steht am Anfang nicht immer der totale Krieg, das blutspritzende Drama oder die Messerstecherei im Konferenzraum. Häufig steht am Anfang das Wissen um Chancen der Verbesserung durch Mediation. In einer Zeitschrift für professionelle Kommunikation ist Platz für diese leisen Töne, die Zwischentöne und die Faszination der kleinen Dinge. Und manchmal geht es auch in der Mediation nicht nach Drehbuch. Und genau darum geht es in diesem Beitrag.

Wenn der Erst-Mediator sich für immer verabschiedet ...

Zur Supervision kommt eine Mediatorin mit folgendem Fall:

Neun Streitparteien suchen eine neue Mediatorin. Die Führungsspitze des Unternehmens besteht aus der Chefin, einer Stellvertreterin und sieben Bereichsleitern. Die Mediatorin ist von der Chefin darum gebeten worden, an einem Beauty Contest (Insider-Begriff: Auswahlverfahren für Mediatoren, Anwälte und andere Berater, bei dem es nicht um Schönheit geht, sondern um Eignung für den Fall) teilzunehmen. Auf ihre Frage, welche Personen zum Konflikt dazu gehören und was bisher geschah, hat sie die Antwort erhalten: Die gesamte Führungsspitze gehöre dazu. Und es habe bereits ein

Mediationsverfahren gegeben. Der erste Mediator habe den Parteien nach fünf Sitzungen einen Brief geschrieben, in dem es sinngemäß hieß: „Wenn Sie meine Art zu arbeiten nicht zu schätzen wissen, bin ich nicht der Richtige für Sie.“ Vorausgegangen ist eine Kritik am Mediator. Seine Antwort – ein spezieller Abgang. Die Mediatorin hat sich im Vorgespräch über das bisherige Geschehen anhand von Flipchart-Fotoprotokollen informiert.

Was soll die Mediatorin tun? Wie will sie sich präsentieren?

Hier geht es nicht um die Konsequenzen für den Mediator, der sich auf diese Weise verabschiedet hat. Die Stan-



Mediation

dards der Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt sehen einen respektvollen Umgang mit den Mediationsparteien vor. Welche Art von Verabschiedung state-of-the-art ist, ist ein wichtiges, aber ein anderes Thema. Es geht um die Mediatorin und um die neun Mediationsparteien des halb angebrochenen Mediationsfalles. Die Mediatorin will in der Supervision vor allem drei Fragen klären:

- 1. Wie genau läuft ein Beauty Contest ab, und wie bereite ich ihn gut vor?**
- 2. Welche innere Haltung will ich gegenüber dem Erst-Mediator einnehmen?**
- 3. Welche Möglichkeiten gibt es, wenn sich die Mediationsparteien nicht auf ein Mediationsteam einigen können?**

Eine umfassende Mediationssupervision kann von der fachlichen Beratung bis zum inhaltsfreien Coaching reichen.

Dem gewinnenden Team eine gute Basis

Zu Frage 1: Im Beauty Contest treffen nach Möglichkeit alle Mediationsparteien (oder in Großverfahren die Delegation aller Mediationsparteigruppen) zur Auswahl des Mediationsteams zusammen. Typischerweise werden sich an einem Tag 2-5 Teams nacheinander präsentieren. Die Präsentation umfasst das Mediationsdesign und alle für die Auftragsvergabe relevanten Punkte. Nach der Präsentation wird Zeit eingeplant, damit Fragen gestellt werden können. Wer einen Mediationsfall übernimmt, braucht die Zustimmung aller Beteiligten zu seiner Person oder zum Team. Der Beauty Contest, dessen Resultat regelmäßig im Konsens – ohne Gegenstimme – entschieden wird, schafft Wahlmöglichkeiten und bietet dem gewinnenden Team eine gute Basis.

In der Supervision klären wir, welche einfachen und klaren Powerpoint-Folien die Mediatorin zum Ablauf des Mediationsverfahrens am Beamer zeigen wird, und wie sie bereits in der

Präsentation mit dem ersten Auftragsklärungstool beginnen kann.

Zu Frage 2: Welche Haltung will die Mediatorin gegenüber dem Erst-Mediator einnehmen? Sie weiß, ohne sein Verhalten wären die Mediationsparteien jetzt nicht da, wo sie sind, und sie selbst hätte jetzt nicht die Chance zur Übernahme. Ihr wird sehr deutlich: Was immer der Erst-Mediator auch mit den Mediationsparteien bereits gemacht hat, wird die Basis für ihre Arbeit sein. Sie wird sich darauf einstellen müssen. Sie erarbeitet in der Supervision die Metapher: „Ich stehe auf den Schultern meines Vorgängers.“ So kann sie die Vorbereitung für den Beauty Contest beginnen. Sie achtet darauf, eine respektvolle innere Haltung gegenüber ihrem Vorgänger zu haben. Auch wenn alle Beteiligten unisono auf einen Erstberater, Erst-Mediator oder -Coach schimpfen, ist es eine gute Idee, sich der heftigen Kritik möglichst weder anzuschließen noch sie auszuschließen, sondern auch mit Fehlern von Vorgängern respektvoll wertschätzend umzugehen. Wer sich der allgemein verbreiteten *Sündenbockeritis* nicht anschließt, hat bessere Chancen. In fast jeder Hinsicht. Jeder Nachfolger muss sich darüber im Klaren sein, dass Vorgänger Prägungen hinterlassen – im Guten wie im Schwierigen. Wie überall im Leben.



Erfolgreich wirst du, wenn du andere gut aussehen lässt

Zu Frage 3: Case Development: Sollten die Parteien sich nicht einigen können, können sie sich auch für den Weg zum Mediator Unterstützung holen. In Großverfahren ist ein solches Vorgehen, das Case Development genannt wird, die Regel. Aber auch in kleineren Verfahren ist es sinnvoll, um in äußerst streitigen Verhandlungen, die auch die Person des Mediators mit betreffen, eine erste Einigung zu erzielen. In innerbetrieblichen Mediationsfällen übernimmt die Aufgabe des Case Developers häufig der/die Vorgesetzte der Konfliktparteien.

Manchmal entscheiden sich die Mediationsparteien noch im Case Development-Verfahren dafür, bei „ihrem“ Case Developer auch für das Hauptverfahren bleiben zu wollen.

Der Anteil der Case Developer in Deutschland ist bisher noch sehr klein. Ihre Aufgabe ähnelt der eines Fußballspielers, der die Vorlagen macht, die andere in Tore verwandeln. Einer der teuersten Fußballspieler der Welt, Luis Figo, hat einmal gesagt: „Erfolgreich wirst du, wenn du andere gut aussehen lässt.“ Dafür sorgt der Case Developer wie kein anderer. Seine Aufgabe ist klar umrissen:

- 1. Schritt:** Ein Case Developer wird auf einen potenziellen Mediationsfall aufmerksam (gemacht).
- 2. Schritt:** Der Case Developer spricht mit (mindestens) einer potenziellen Mediationspartei und erörtert, inwieweit Mediation vorteilhaft sein könnte. Der Case Developer vereinbart Honorar und Zahlungsmodalitäten für die Case Development-Phase. Oft erhält er/sie einen Vorschuss.
- 3. Schritt:** Der Case Developer macht eine Ausschreibung, entwickelt ein Verfahren zur Auswahl und Auffindung eines zum Fall passenden Mediators/Teams und begleitet das Auswahl-Verfahren. Nachdem der/die passende Mediator/Mediatorin gefunden ist, kann der Case Developer sich aus dem Verfahren verab-

schieden oder weiter zur Unterstützung zur Verfügung stehen.

Eine Woche später...

Der Beauty Contest ist für Donnerstag um 14 Uhr anberaumt. Die Mediatorin hat am Vormittag einen Mediationsauftrag, der bis 12.00 pünktlich dauern – und in unmittelbarer Nähe stattfinden soll. Zwei Stunden Übergangszeit ... sie ist sich sicher: Damit sollte eigentlich genug Zeit sein. Eigentlich.

Zuerst finden die Vormittags-Mediationsparteien ein winzig kleines Bedenken, das noch bis kurz nach 12 Uhr integriert werden will. Es wird nach 13 Uhr. Eine unerwartete Baustelle mit Riesenstau tut ihr Übriges: Die Mediatorin erscheint um 14.07 – mit Beamer und Laptop unter dem Arm – beim Beauty Contest. Sechzehn erwartungs-

volle Augen schauen sie an (nicht achtzehn, eine Mediationspartei ist verhindert), und jemand sagt: „Herzlich willkommen. Bitte, beginnen Sie.“

Was soll die Mediatorin tun? Beamer und Laptop aufbauen, anschließen, hochfahren? Sie nimmt die Papierversion der Präsentation in neun professionellen Ausgaben aus der Tasche, überreicht jedem einzelnen eine Mappe und überzeugt. Nach der Präsentation regt sie eine kleine konkrete Nachdenk-Aufgabenstellung an und baut währenddessen die Technik auf. Dann folgt die Auftragsklärung: technisch professionell mit Beamer-Unterstützung. Ein Kalender, der jeder Mappe beigelegt ist und in dem alle realisierbaren Mediationstermine markiert sind, rundet den logistischen Teil ab. Die Parteien wünschen sich die Beamer-Mitschrift als eMail – und teilen

mit, dass sie baldmöglichst entscheiden werden.

Zwei Wochen später...

Das Telefon klingelt. Die Entscheidung ist gefallen.

Über die Autorin:



Anita von Hertel (anita@vonHertel.de), geb. 1960, ist Rechtsanwältin, Mediatorin, NLP-Coach, Trainerin und Akademieleiterin.

Checkliste Beauty Contest-Mediation

Präsentationsmedien:

- Im Wirtschaftskontext wird erwartet, dass eine minimale, aussagekräftige **PowerPoint**-Präsentation als Begleitstandard vorbereitet ist. Es ist günstig, diesen Erwartungshorizont zu erfüllen.
- Im Beauty Contest steht der Mensch im Vordergrund, die Folie zur Unterstützung im **Hintergrund** – nicht umgekehrt.

Zusammenstellung der Unterlagen:

- **Weniger ist mehr:** Fünf bis zehn klare übersichtliche Folien (ohne Bewegungskarneval!) sind regelmäßig besser als 100.
- **Logistik bedenken:** Mediationsparteien im Konflikt brauchen mehr Einigungsunterstützung als alle anderen Gruppen oder Teams. Daher alles so mundgerecht zubereiten wie möglich. Beispiel Termine: Ein vorbereitetes Kalenderblatt mit allen markierten Terminmöglichkeiten der Mediatorin/des Mediationsteams unterstützt die Terminfindung auf einfachste Weise.
- **Keine Sparsamkeit bei vorbereiteten Unterlagen.** In der Mediation ist es essenziell, je eine eigene Präsentationsmappe für jede(n) Teilnehmer(in) auszuhändigen.
- Sind im Beauty Contest ausnahmsweise nicht alle Mediationsparteien anwesend, sicherstellen, dass die **Abwesenden** zuverlässig versorgt werden.

Vorbereitung:

- **Generalprobe:** Mindestens einmal sollte die Präsentation rechtzeitig geprobt werden – mit allen technischen Details – und genauem Zeitnehmer.
- **Ersatz-Visualisierung:** Zur Sicherheit immer mindestens eine Ersatz-Visualisierung in der Tasche haben, Overhead-Folien und/oder eine ausreichende Anzahl professionell gestalteter Papierversionen, zusätzlich mindestens einen funktionierenden Flipchart-Stift.
- **Timing: Technik-Vorbereitungszeit:** Möglichst 15 Minuten Vorlaufzeit einplanen, um die Technik anzuschließen. Steht der Präsentationsraum während des Beauty Contests nicht unmittelbar vor der eigenen Präsentation zur Verfügung, rechtzeitig – ggf. Stunden vorher – vorbereiten.

Haltung:

- Die Wettbewerbssituation des Beauty Contests kann dazu verführen, die Mediationshaltung zu vergessen, daher nochmals zum Schluss:
- Um den Konsens mit allen Mediationsparteien zu erzielen, ist es das Wichtigste, sich gut **auf alle Teilnehmer einzuschwingen** und die Gruppe in der Mediatorfrage nicht in einen Dissens zu führen oder zu spalten.
 - Ein **respektvoller Umgang** – auch mit evtl. Vorgängern oder anderen Teams – sollte selbstverständlich sein.