

Quidquid agis prudenter agas et respice finem

Das Happy End beginnt am Anfang

von Anita von Hertel



Bitte bleiben Sie zu Ihrer eigenen Sicherheit so lange (angeschnallt) sitzen, bis die erste Mediations-sitzung zum vollständigen Ende gekommen ist ... Im letzten Beitrag dieser zwölfteligen Mediationsreihe geht es um das Ende vor dem (ersten) Abschied.

Und was kommt danach

... hieß das Theaterstück, das wir als Schüler probten, als wir siebzehn waren. Es begann mit der Konversation eines jungen Paares nach dem ersten Mal. Heute würde man die Thematik im weitesten Sinne unter Qualitätssicherung subsumieren. Hier die ersten beiden Sätze:

Er: „*War ich gut?*“

Sie: „*Was meinst du mit gut?*“

Meine Freundin und ich hatten bis zu jenem Zeitpunkt weder praktische Erfahrungen mit den zu beurteilenden Tätigkeiten gesammelt noch wussten wir Fundiertes über angemessene Qualitätskriterien zu sagen. Das machte die Sache allerdings nicht minder spannend ...

Das erste Mal ist etwas Besonderes – auch wenn Hermann Hesses Satz „Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“

vielleicht nicht überall stimmt. In der Mediation – wie sonst meistens auch – entscheidet das erste Mal darüber, ob es ein zweites gibt. Dann ist zum einen zu klären: Wie gut war dieser Mediationstermin für die Parteien? Welche Qualität wurde erreicht? Und vor allem gilt es, diese Qualität zu sichern für die Zeitspanne, die bis zum nächsten Termin vergehen wird. Mit der Evaluation und der Sicherung der Qualität in der Mediation befasst sich dieser Artikel.

Auf ein Glas

Anton beschloss, Antoinette in der prickelnden Freude des ersten Mediationstermins hinterher „auf ein Glas“ einzuladen, um den Schritt in die Mediation und die ersten Einigungen zu feiern. Antoinette stimmte zu. Sie hatten mehrere Jahre im selben Unternehmen – und anfangs nicht nur die Tage – miteinander verbracht. Das letzte Vierteljahr beschrieb er als „entsetzlich“,

sie als „eher unerfreulich“. Sie will mehr Kundennähe – er mehr Sachorientierung. Sie liebt Tango, Tarot und Tomatenparfait, er Schalke, Schnaps und Schmalzbrote. Sie ist eher klein, rund und vorsichtig, er eher groß, ungeduldig und schnell. Diese Unterschiede waren in den Anfangsjahren eine perfekte Ergänzung.

Die Eskalation hatte begonnen, nachdem Anton in einer eMail an den mit ihm befreundeten Leiter der Technik-Abteilung über Antoinette geschrieben hatte: „Bitte trifft die xy-Entscheidung, bevor die esoterische Tanz-Tomate wieder da ist, sonst müssen wir wieder erst mit allen Betroffenen Tee trinken und auf Vollmond warten.“

Durch eine krankheitsbedingte Weiterleitung kam diese Mail versehentlich in andere – und durch eine kleine Indiskretion dann in viele Hände. Antoinette hatte den Eindruck, alle in der Firma hätten es gelesen und würden über sie lachen. Sie dachte an Kündigung, obwohl ihr die Tätigkeit mit den Kunden ihres Unternehmens sehr liegt und ihr die Arbeit bis zu der Unglücks-eMail viel Freude gemacht hat.

Die gemeinsame Vorgesetzte will das Know-how beider für die Firma erhalten. Beide haben der von der Distriktleitung vorgeschlagenen Mediation zugestimmt – allerdings eher zähneknirschend.

Was meinen Sie: Wie günstig ist es, wenn zwei Konfliktparteien ihr Vorhaben, ein „gemeinsames Glas“ miteinander zu heben, vor der zweiten Sitzung in die Tat umsetzen? Sie sollten besser davon ausgehen, dass sich – wie in diesem Fall – nach der ersten Mediationsitzung eine Mischung aus Zweifel, Euphorie und Hoffnung gebildet hat, in der sich einige Punkte geklärt haben, aber noch genügend Konfliktstoff offen ist.

Wir hatten damals – als sich dieser Fall ereignete – ein umfassendes „Pre-framing“ durchgeführt. Ein Pre-framing ist die vorbeugende Neu-Rahmung von

alten Verhaltensmustern. Wir hatten Anton und Atoinette allerdings nicht davon abgehalten, gemeinsam ein Glas trinken zu gehen. Heute würden wir in einer vergleichbaren Situation empfehlen, die Vorfreude auf das gemeinsame Glas noch etwas wachsen zu lassen.

Ein altes Sprichwort umschreibt unsere Erfahrung recht treffend: Alle Menschen sind klug – manche vorher, andere hinterher.

Antoinette hatte sich unter „Glas“ ein Sektglas mit Alsterblick und Kerzenleuchtern vorgestellt. Anton lud sie in das Eck-Etablissement „Zur Gießkanne“ ein – zu Schnaps, Bier und Kneipenduft. Am nächsten Tag rief Antoinette an und sagte ungefähr folgende Worte: „Danke für Ihre Mediationsbemühungen – aber ich habe gestern Abend gemerkt: Es bringt leider alles doch nichts. Ich möchte den nächsten Termin gern absagen.“

Vorbeugungsmaßnahmen

In der Anfangszeit der Tätigkeit als Mediator berichten viele Mediationsteams von ähnlichen Anrufen. Je mehr Erfahrung und Mediations-Know-how die Teams haben, um so mehr werden sie darauf achten, die Parteien in ihren erwachenden und manchmal hochfliegenden Erwartungen und möglichen Enttäuschungen vor dem Ende der ersten Sitzung gut abzuholen.

Und wenn es einmal nicht gelungen ist, dann geht es darum, (im Telefonat) mit der enttäuschten Mediationspartei die verlorene Hoffnung in einen realistischen Mediationserfolg wiederzugewinnen. Auch ein solches Gespräch enthält natürlich Elemente der Mediationsstruktur:

- Position „Ich möchte abbrechen“ erkennen – ernst nehmen – Interessen hinter der Position finden
- HEUREKA! – (neue) Möglichkeiten entdecken
- Abschluss-Vereinbarung

Die Abschlussvereinbarung des Telefonats muss auch eine Vereinbarung dar-

über enthalten, wie der anderen Seite von dem Telefonat berichtet wird.

„Patentrezepte“ gegen aufkommende Enttäuschungen zwischen den Terminen haben wir noch nicht gefunden – auch wenn es uns immer häufiger gelingt, das Zwischentief zu vermeiden. Die alten Chinesen sagten: Wen der Himmel strafen will, dem schickt er 30 Jahre Erfolg.

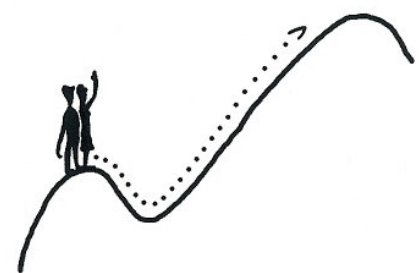
Wer sich mit Konfliktmediation befasst, braucht sich vor einer solchen Strafe des Himmels nicht zu fürchten.

Auch wenn es den 100%igen Schutz nicht gibt – die folgenden drei Möglichkeiten zur Enttäuschungsvorbeugung – einzeln oder in Kombination – haben sich recht gut bewährt:

1. Kleiner Berg – großer Berg

Mediator zeichnet einen kleinen und einen großen Berg und sagt zu den Parteien: „Wenn Sie beide heute ungefähr hier sind – also noch nicht auf der vollen Höhe ihrer gemeinsamen Entfaltungsmöglichkeiten ...“

Mediator zeigt auf den kleinen Berg und zeichnet zwei Figuren, die auf dem kleinen Berg stehen.



„... und nachdem Sie heute hier in der Mediation gesehen haben, wie es sein wird, wenn Sie beide gemeinsam Ihr neues Ziel – dort oben auf den hohen Berg – mit gegenseitiger Unerstützung erreichen werden ...“

Mediator wartet Zustimmungspysiologie ab. „... So kann es natürlich sein, dass die Phantasie aufkommt, es wäre

schön, von dem einen Gipfel direkt zum anderen zu fliegen. Interessanterweise besteht dann eine hohe Absturz- und Verletzungsgefahr. Also müssen wir zumeist erst von dem einen Berg hinabsteigen bis hinunter ins Tal zum Fuß des neuen Berges, bevor wir dann mit dem neuen Anstieg beginnen können ... Wenn Sie also demnächst merken, dass Ihre Kommunikation miteinander nicht sofort – ab heute, spätestens morgen – auf Knopfdruck so funktioniert, wie Sie sich das langfristig wünschen, wenn es vielleicht sogar eher bergab geht oder vorübergehend noch schwieriger zu werden scheint, dann wissen Sie, dass sie auf einem neuen Weg sind.“

2. Symptom der Erstverschlechterung

Mediator fragt die Parteien und bringt Beispiele: „Kennen Sie das Symptom der Erstverschlechterung? Es soll ja z.B. Menschen geben, die sich nach dem Adler-Such-System beigebracht haben, zu tippen. Wenn ein solcher Mensch dann einen professionellen Tipp-Kurs belegt – in der Hoffnung, schneller zu werden –, wird er erst einmal langsamer und schlechter.“

Vielleicht finden Sie noch weitere Beispiele – und enden vielleicht damit, dass der Weg von Struktur zu Struktur in naturwissenschaftlich erwiesener Weise durch das Chaos zu gehen pflegt.

3. Verändern-Sie-bitte-(noch)-nichts-Anweisung

Manchmal ist es am günstigsten, alle anwesenden Parteien zu fragen, wie sehr es ihnen möglich wäre, sich bitte bis zum nächsten Termin (noch) in keinster Weise zu verändern. Diese Frage erntet typischerweise ein erstauntes Schmunzeln. Und fast immer sagen alle Beteiligten, dass sie durchaus(!) in der Lage wären, noch nichts zu ändern, wenn es denn der Sache dienlich sei.

Nutzen Nummer eins: Niemand hat (zu hohe) Erwartungen an irgendwelche Veränderungen. Also kann es auch keine enttäuschten Erwartungen geben.

Nutzen Nummer zwei: Wer genau so reagieren soll, wie er es bisher getan hat, beginnt typischerweise darüber zu reflektieren, wie er (oder sie) reagiert – und bekommt neue Ideen über andere Reaktionsmöglichkeiten. Und da überhaupt kein Erwartungsdruck zu einer Verhaltensänderung besteht, sondern eher der Reiz des Neuen, Verbotenen lockt, tauchen oft neue Ideen auf, für die dann Raum entstehen kann.

„Bleiben Sie zu Ihrer eigenen Sicherheit bitte noch so lange sitzen, bis die Maschine zum völligen Stillstand gekommen ist“, sagen Flugbegleiter am Ende eines jeden Fluges. Spätestens in diesem Augenblick pflegen Vielflieger, Polarity Responder, Eilige und andere Zeitgenossen aufzuspringen.

Wer den Sinn einer Idee nicht (ein-)sieht, Gefahren anders einschätzt oder andere Prioritäten setzt, wird tun, was ihm oder ihr sinnvoller erscheint.

Erfolgreiche Mediatoren-Teams tun nicht viel. Aber das wenige, was sie tun, wirkt.

Für den Abschluss von Höhenflügen und Turbulenzen in Mediationen gilt für Konfliktbegleiter: Bevor nicht vereinbart wurde,

- ob es einen nächsten Termin geben soll,
- wann dieser stattfinden soll,
- ob es in der Zwischenzeit Berührungspunkte geben wird und
- wenn ja, wie diese gestaltet werden sollen,

sollten die Mediationsparteien tunlichst noch nicht aufstehen und dem Ausgang zustreben, wenn noch eine große Missverständnis-Gefahr besteht.

Und was, wenn die Zeit dazu nicht reicht?

Acht Top-Manager streiten sich um die Gestaltung und Aufgabenverteilung in der Weiterentwicklung der Unternehmenszukunft. Haupt-Konfliktpartner sind der Leiter Unternehmensentwicklung einerseits und der Leiter Beteiligungsmanagement andererseits.

Der Leiter Beteiligungsmanagement teilt während der Mediation mit, er sei ja vom Chef zur Teilnahme an der Mediation „zwangsverpflichtet“ worden. Es gab nur diesen einen Mediationstermin – bestehend aus eineinhalb Tagen. Zu Beginn – in der Auftragsklärung – wurde erkennbar, dass sich die Verantwortlichkeiten „Gesamt-Controlling“ und „Beteiligungs-Controlling“ zum Teil überschneiden und auch andere Verantwortlichkeiten unklar waren. Der „Zwangsverpflichtete“ brachte so viele Einwände, Themen und Fragen ein, dass das vorgesehene Timing aus den Fugen zu geraten drohte. In einem Pausen-Einzel-Gespräch fanden wir seine wirklichen Bedenken. Obwohl danach der Knoten platzte – ohne dass vertrauliche Informationen hätten preisgegeben werden müssen – wurde offenkundig, dass nicht alle erforderlichen Details in der zur Verfügung stehenden Zeit klärbar waren. Da die Abflugtermine feststanden, stellte sich die Frage, wie die Prioritäten am Schluss gesetzt werden müssten, um mit der misslichen Situation der Zeitknappheit erfolgreich umzugehen. Aus vielen vorgegangenen Mediationserfahrungen mit Verlängerungen in der Abschlussrunde um mehr als eine Stunde war klar: In einem Zeitfenster unter 90 Minuten würden wir das Erforderliche am Schluss mit diesen acht Personen unmöglich klären können.

Obwohl wir die Verhandlung gut 90 Minuten vor dem offiziellen Ende schlossen, um genug Zeit für die konkreten Abschluss-Vereinbarungen zu haben, wurde es knapp.

Die präzise Verteilung haltbarer, nachvollziehbarer, abgrenzbarer Verantwortlichkeiten für jeweilige interne Fortsetzungen und Verfahrensweisen brauchten Zeit. Die Weisheit „Alles dauert länger als man glaubt, auch wenn man dies berücksichtigt“ gilt auch – und ganz besonders – für Abschluss-Vereinbarungen.

Mediatoren klären Schritt für Schritt: „Wer genau wird was genau mit wem genau wie tun, damit ...“ und erarbei-

Mediationsevaluation

Der Prozess der Überprüfung von Interventionsergebnissen wird als Evaluation bezeichnet. Während das klassische Beispiel für Mediation das Orangenbeispiel³ ist, ist das klassische Beispiel für Evaluation das folgende Zitronenbeispiel.

Zur Geschichte der Evaluationen:

Bereits im 17. Jahrhundert evaluierte ein britischer Kapitän die skorbutverhindernde Wirkung von Zitronen. Er versorgte die Hälfte seiner Besatzung mit den vitaminreichen Früchten, während die andere Hälfte als Kontrollgruppe weder Zitronenschale noch Saft erhielt. Ende des letzten Jahrhunderts erlangte die Evaluationswissenschaft, ausgehend vor allem von den USA, große Bedeutung.

Zur Definition von Evaluationen:

Evaluation wird unterschiedlich definiert. Hier die wesentlichen Kernelemente, soweit sie für die Mediation grundsätzlich nützlich und anwendbar sind: Evaluation ist die

- Nutzung von (sozial)wissenschaftlichen Forschungsmethoden,
- um die Effektivität
- von Interventionsprogrammen,
- angepasst an das jeweilige Umfeld,
- zu messen.⁴

Zu den besonderen methodischen Schwierigkeiten von Evaluationen im Wirtschaftsmediationsbereich

Kontrollgruppen:

Im Unterschied zu laborexperimentellen Studien ist es auf Grund der Komplexität und Einzigartigkeit jedes einzelnen Konfliktes in Wirtschaft und Arbeitswelt nur zu eher abstrakten Fragestellungen möglich, Kontrollgruppen zu bilden.

Quasi-experimentelle Ansätze:

Mit den Werten der Mediation unvereinbar sind quasi-experimentelle Ansätze im Konfliktbereich, soweit sie nicht respektvoll und wertschätzend mit allen Beteiligten umgehen.

Externe Evaluationsforscher:

Selbst der Einsatz externer Evaluationsforscher ist mit dem Gedanken der Vertraulichkeit der Wirtschaftsmediation theoretisch wie praktisch oft nicht in Einklang zu bringen.

Fazit zu den methodischen Schwierigkeiten:

Das Spektrum der Evaluationsmöglichkeiten ist durch ethische Werthaltungen der Mediation und insbesondere durch das besondere Bedürfnis der Parteien nach Vertraulichkeit begrenzt.

Ziele von Mediationsevaluationen:

Mediationsevaluationen können

- den Mediationsparteien selbst,
- dem Mediatorenteam und/oder
- Dritten (z.B. einer Forschungsgruppe, der Fachwelt oder der interessierten Öffentlichkeit) dienen.

Zur Notwendigkeit von Mediationsevaluationen:

Welche Evaluation kann, welche soll, welche muss in der Mediation stattfinden? Da Mediationsverfahren der Privatautonomie der Parteien unterliegen, sind Evaluationen (bisher) nicht regelmäßig bei allen Wirtschaftsmediationsteams vorgesehen.

Unserer Erfahrung nach ist es allerdings fahrlässig, keine internen Evaluationen für die Mediationsparteien und das Mediatorenteam einzuführen. Die Durchführung selbst verlangt sehr viel Fingerspitzengefühl. Sie ist in einer Weise zu gestalten, die den Parteien angenehm ist und ihnen nützt.

Risiken und Nebenwirkungen – persönliche Evaluationserfahrungen unseres Teams

Unserer subjektiven Einschätzung und Erfahrung nach beeinflusst die Einführung von bestimmten Evaluationsverfahren das Mediationsergebnis – und zwar im Sinne einer Verzerrung zum Positiven. Wir haben den Eindruck, dass die Mediationsparteien, die ihre Ergebnisse messen, sich noch intensiver bemühen, die selbstgesteckten Ziele zu erreichen – mit noch größerem Erfolg. Das ist natürlich sehr erfreulich für den Mediationsprozess.

Inwieweit Messungen von Mediationsfortschritten in Zukunft von der Wirtschaftsmediationsforschung aufgenommen werden, ist eine davon zu unterscheidende Frage. Wir als Praktiker erfreuen uns an messbaren Veränderungen, genialen Lösungen sowie erreichbaren und erreichten Zielen. Und sogar und gerade dann, wenn die gesteckten Ziele nicht – oder nicht in der vorab erwünschten Weise – erreicht werden, geben die Messinstrumente manchmal Aufschluss darüber, woran es liegen mag – und ob oder wie sich welche Elemente noch ändern lassen.

Das führt dazu, dass Mediationskunden mit dem Mediatorenteam sogar dann zufrieden sind, wenn das gewünschte Ergebnis sich nicht einstellt – und die Rechnung zügig bezahlen, Mediation weiterempfehlen und beim nächsten Konflikt wieder den Weg der Mediation wählen.

teten ein präzises Delegationsprogramm für die Zeit danach.

„Der Unterschied zwischen jüngeren Beratern und Erfahreneren liegt darin: Die Erfahreneren tun viel weniger – sie bereiten es nur besser vor. Sie gestalten ganz in Ruhe die Bühne für das, was dann wirkt.“⁴² Für die Mediation ist hinzuzufügen: Und sie bereiten es nach – mit einer Sorgfalt, die die Liebe zum Detail erkennen lässt.

„Stellen Sie bitte die Blumen in die Vase“, sagte ich meinem IT-Mitarbeiter, als der Fleurop-Bote, ein Kunde und mehrere Telefonate gleichzeitig kamen. Am nächsten Tag ließen die Tulpen ihre Köpfe traurig hängen: Von Wasser hatte ich nichts gesagt. Wenn Menschen immer so offensichtlich reagieren würden wie meine Geburtstagsstulpen und gleich am nächsten Tag die Köpfe hängen ließen, wenn ihnen etwas fehlt, würden viele Konflikte schneller behoben.

Wenn in der Abschluss-Vereinbarung der Geist des Mitdenkens langsam wieder erwacht, kann auf manche Details verzichtet werden. Sicherer ist es, sowohl das Wasser in der Vase als auch die Wassertemperatur zur Sicherheit mitzubedenken und vorsichtig nachzufragen. Denn die Möglichkeiten, sich misszuverstehen, sind nahezu unbegrenzt.

... oder auch nicht

Und weil alles immer auch ganz anders sein kann, hier noch ein Beispiel ohne Abschluss-Vereinbarung:

Drei Konfliktbeteiligte, drei unterschiedliche Charaktere, unterschiedlichste Interessen. Ein Tag Vorbereitung in langen Einzelgesprächen – in der Mediation schafft der klar strukturierte Vormittag den Rahmen für den Durchbruch. Das „eigentliche“ Thema taucht auf – und auf einmal ist es, als wäre ein Pickel aufgeplatzt, die Spannung lässt spontan nach – Konflikt-Eiter fließt ab.

Nachdem der erstaunliche und erhebende Moment ganz in Ruhe verklungen ist, fragten wir – leicht schelmisch – ob wir jetzt noch gebraucht werden. Der Rest erfolgte in diesem Fall ganz von allein.

Insbesondere wenn Konflikte noch nicht zu erstarrten Fehlhaltungen zueinander geführt haben, genügt es, wenn Menschen wie kostbare Diamanten einmal kurz aus der Fassung geraten, bevor sie nach neuer Beweglichkeit in sonnigen Ausrichtungen erstrahlen.

Und falls Sie wissen möchten, wann das eine – und wann das andere genau richtig ist – Virginia Satir hätte vermutlich geantwortet: „I have it in my guts.“ Es ist die Einschätzung des Mediatorenteams darüber, ob die Parteien jetzt (wieder) genügend Autarkie haben, um lösungsorientierte Handlungen erfolgreich zu gestalten, ohne sich in Missverständnissen oder Verletzungen oder Eskalationen zu verfangen.

Werden die Parteien alles Weitere ohne Unterstützung gut vereinbaren können? Wenn wir unsicher sind, bitten wir die Parteien, einen einzelnen kritischen Punkt in unserer Anwesenheit miteinander zu regeln. Wenn beide einen guten Modus finden – und uns dabei vollständig ignorieren – haben wir uns überflüssig gemacht und damit das Ziel erreicht.

Damit können wir uns mit den drei Abschlussfragen verabschieden:

1. Wieviel Prozent von dem, was Sie in der Auftragsklärung gemeinsam vereinbart haben, haben Sie bekommen?
2. Und insgesamt – wie war es für Sie?
3. Was müssten wir Sie jetzt noch fragen, was wir bisher zu fragen vergessen haben?

So entsteht eine in Zahlen ausgedrückte Qualitätsmessung. Die Parteien teilen den aktuellen Zufriedenheitsgrad mit. (Tipp: Mediationsparteien in firmeninternen Mediationen können diese Prozentliste – ggf. mit abstrakter ge-

fassten Formulierungen – der Abrechnungsstelle vorlegen.)

Die Parteien messen die Zufriedenheit des Ergebnisses anhand des Ausgangsauftrages. Damit diese Aussage gut nutzbar wird, empfiehlt es sich, am Anfang, also in dem Moment, in dem die Auftragsklärung vorliegt, bereits genau zu fragen:

Ist-Wert zu Mediationsbeginn: Wie weit sind Sie – auf einer Skala von 0-10 – jetzt vom Ziel entfernt, wenn 0 bedeutet, dass Sie nichts von dem erreicht haben, was Ihnen wichtig ist und 10, dass Sie alles erreicht haben, was für Sie wünschenswert ist?

Soll-Wert bei Beendigung: Und wo möchten Sie am Ende der Mediation sein?

Wahrscheinlichkeit: Für wie wahrscheinlich halten Sie, dass ihr Wunsch wahr wird?

Verantwortung: Und wer der Anwesenden sollte und könnte dazu Ihres Erachtens wie viel beitragen?

Am Ende der gesamten Mediation – und ggf. auch nach einer einzelnen Sitzung, in der ein Erkenntnisprung stattfand – vergleichen Sie den erreichten Wert mit dem Soll-Wert. Bei einer Abweichung schauen Sie gemeinsam auf die Wahrscheinlichkeits-Einschätzung. Liegt das Ergebnis im Rahmen des Erwarteten? Wie sieht es mit den Verantwortungsbereichen aus? Oft liegen hier faszinierende strukturelle Schätze verborgen.

Ein Unternehmer erkannte, dass er seine Hoffnung an die Führungskräfte regelmäßig mit hohen Erwartungen und hohen Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten der hohen Erwartungen ausstattete. In der Mediation wurde ihm klar, warum er sich so oft enttäuscht fühlte. Es waren die hochfliegenden Erwartungen, die ihn betrübten. Das war eine elementare Erkenntnis – auch für die Bezahlung unserer Honorarrechnung –, aber vor allem für

seinen weiteren Umgang mit Mitarbeitern und anderen Konfliktpartnern.

Er brauchte seine Enttäuschung nicht auf das Mediationsteam abzuwälzen, sondern konnte für sich nach neuen Wegen zu angemesseneren Veränderungs-Hoffnungs-Zeit-Räumen suchen – und auch dies war im konkreten Fall von der Formulierung des Auftrages mit abgedeckt. Es ist günstig, wenn Sie bei der Formulierung der Auftragsklärung darauf achten, dass erwünschte Lernerfahrungen auch im Rahmen des Auftrags möglich werden können.

Gleichzeitig bietet die differenzierte Frage nach dem Zufriedenheitsfaktor einen der möglichen Evaluationsansätze der Wirtschaftsmediation – und trägt damit zur Qualitätskontrolle und zur Qualitätssicherung bei. Denn Mediationskunden erkennen und anerkennen das messbare Qualitätsprodukt

Mediation. Sie merken, in wessen Verantwortlichkeit es lag, dass manche erwünschten Fortschritte (nicht) erzielbar waren – und können gezielt an Verbesserungen arbeiten.

Oft ist es in der Mediation günstig, noch einmal zurückzuschauen und zusammenzufassen, was bisher geschah, bevor wir in die Zukunft gehen. In Anwendung dieser Struktur auf unsere Mediationsreihe habe ich noch einmal die zwölf Mediationsartikel für Sie zusammengefasst.

Ein gutes Seminar, sagte neulich ein Seminarteilnehmer, ist eines, das mich mit neuen, anderen und vielleicht sogar mehr Fragen gehen lässt, als ich gekommen bin. Ich wünsche Ihnen viele gute neue Fragen, tragfähige Konfliktlösungen, interessante Konfliktpartner und viel Erfolg und Spaß mit Mediation – in welcher Rolle auch immer.

Über die Autorin:



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

Anmerkungen:

- 1 Formulierung und Namen zum Schutze der Anonymität der Beteiligten geändert.
- 2 Bernhard Trenkle, Rottweil, Humorkongress am 4. Mai 2002, Stuttgart.
- 3 Orange nicht durchschneiden, sondern fragen: wofür ist dir die Orange wichtig? Vielleicht möchte einer den Saft, der andere die Schale. Beispiel nach Fisher, Ury, Patton: Das Harvard Konzept, Campus.
- 4 Rossi, P.H., Freeman, H.E. & Lipsey, M.W. (1999) Evaluation: A systematic approach, 6. Auflage Thousand Oaks, Sage, weitere Nachweise und ein guter Überblick unter: www.eval.org
- 5 Im Bereich der Familien-Mediation gibt es umfangreiche Evaluationen. In Österreich insbesondere zur gerichtsnahen Mediation, in Deutschland von Prof. Roland Proksch und Prof. Reiner Bastine, vorgestellt auf der Mediationstagung Bad Boll, Mai 2002.



ZUSAMMENFASSUNG DER ZWÖLFTEILIGEN MEDIATIONSREIHE IN MULTIMIND 2000 - 2002

I. Wie würden Sie entscheiden? Grundlagen der Mediation im Spektrum zwischen Recht, Naturwissenschaft und Kommunikation, einschließlich Chaostheorie. **3/2000**

II. Wenn zwei sich streiten Die fünf Phasen der Mediation theoretisch und praktisch, dargestellt anhand einer Erbmediation. **5/2000**

III. Erkennen Sie den Unterschied Das MIKADO-Modell, die sechs Ebenen mediativen Verhandeln. Wo, wie und wann können mediative Verhandlungen sinnvoll eingesetzt werden? **6/2000**

IV. Filter in Verhandlung und Mediation Von unterschiedlichen Meta-Programmen und Wahr-

nehmungsmustern und dem mediativen Brückenbau zwischen ihnen. **1/2001**

V. Steine im Weg Metaphern in Verhandlung, Mediation und Post-Merger-Integration. **2/2001**

VI. Tricks in der Mediation (1) 7 Verhandlungstricks und was sich dagegen tun lässt – in der Rolle als Mediator ebenso wie in der Rolle als Verhandlungspartei. **3/2001**

VII. Tricks in der Mediation (2) 7 weitere Verhandlungstricks – nebst Gegenmittel. **4/2001**

VIII. HEUREKA! So (er)finden die Parteien Lösungen mit Ideen von Archimedes, Serendip und Edison – und Mediatoren begleiten sie dabei. **5/2001**

IX. Krieg und Frieden Ohne Deeskalation keine Mediation. Was können wir von internationalen Friedensprojekten für Schulhöfe, Gerichtshöfe und Friedhöfe lernen? **6/2001**

X. Schlafende Riesen wecken Was ist Mediation? Und was ist Coaching? Definitionen, rechtliche Voraussetzungen, Checklisten – und gemeinsame Entwicklungen. **1/2002**

XI. MediHaHation und VerHaHandlung Das hüpfende Zwerchfell – seine Chancen und Grenzen als Konflikt-Lösungs-Assistent. **2/2002**

XII. Das Happy End beginnt am Anfang Qualitätssicherung in der Mediation. **3/2002**