



# Heiße Eisen in Langzeitkonflikten in der Wirtschaftsmediation

von Anita von Hertel

Nirgends zeigt sich die Faszination der Mediation so intensiv wie an lebendigen Praxisfällen, die – wie es so romantisch heißt – das Leben schrieb. Da das Leben aber noch nicht dazu übergegangen ist, alle Konflikte und ihre Lösungen auch tatsächlich zu Papier zu bringen, werden Menschen nicht sekundlich von mediativen Konfliktlösungsberichten umweht, sondern immer nur dann, wenn die KonfliktlöserInnen selbst mit einer (meist anonymisierten) Veröffentlichung einverstanden sind. Ein herzliches Danke an Daniel und Charly vom Landestheater in T-Stadt, die diese Veröffentlichung befürwortet haben<sup>1</sup>. Als Mediation noch weniger bekannt war, war es manchen Mediationskunden im Nachhinein zum Teil fast peinlich, ihre Konflikte nicht allein oder nicht früher gelöst zu haben. Heute stimmen die Konfliktlöser einer anonymisierten Veröffentlichung oft zu. Viele sind stolz darauf, den Weg der Mediation erfolgreich gewählt zu haben.

Erleben Sie mit diesem aktuellen Praxisfall einen Missverständnisklassiker vom Typ „Langzeitkonflikt“. Entdecken Sie Parallelen zum eigenen Umfeld und lassen Sie sich überraschen, auf welche Ideen Sie kommen.

## Die Situation: „In die Bretter, die die Welt bedeuten, drehen wir Schrauben“

Charly Bertholtz und Daniel Manthey drehen Schrauben in die Bretter, die die Welt bedeuten. Sie lassen Bühnen kreisen, schweben und in Schiefelage geraten. Keiner von beiden würde je selbst im Rampenlicht stehen wollen. Aber – trotz Mittelkürzung – mit Kreativität und Geschick gute Bühnenbilder entstehen lassen, das ist ihre Welt: Sie engagieren sich seit etwa 20 Jahren für die technischen Seiten der Bühne. Ihr heißes Konflikteisen ist heute ca. 14 Jahre alt. Mittlerweile ist Charly als technischer Leiter Daniels Chef. Die Männer sind in der Zusammenarbeit sehr aufeinander angewiesen. Eigentlich wollen sie vernünftig kooperieren. Und manchmal klappt das auch. Die Situation ist allerdings so festgefahren, dass keiner mehr so recht sagen kann, wann die Konflikte begonnen haben.

## Das Umfeld: „Dann krieg’ ich sooo ’nen Hals“

Hat das Umfeld unter den Konflikten zu leiden? Handeln einige im Theater nach dem Motto: „Wenn zwei sich strei-

ten, freut sich die Kunst?“ Auch nach eineinhalb Jahrzehnten hat man sich nicht daran gewöhnt. Manchmal – insbesondere wenn die künstlerische Leitung sehr ausgefallene Vorstellungen hat, die sich aus technisch geprägter Sicht eher schwer umsetzen lassen – hört Daniel von irgendjemandem im Umfeld: „Aber Charly hat ‚JA‘ gesagt ...“

„Wenn ich das schon höre ...“ Daniel hält die rechte Hand mit Würgemiene vor seine Gurgel: „Dann krieg’ ich sooo ’nen Hals. Und dann soll ich wieder springen. Charly könnte sich doch mal bitte vorher mit mir abstimmen! Aber nein ... kann er offensichtlich nicht.“ Aber es gibt auch viele Bereiche, die gut funktionieren. Manchmal jedenfalls.

**Ausschnitt aus der fünfstufigen hierarchischen Struktur am Theater:**

<b>Annemarie Firsch-Meyerboom</b>	Intendantin
<b>Benno Hartwig</b>	Verwaltungsdirektor
<b>Charly Bertholtz</b>	Technischer Leiter
<b>Daniel Manthey</b>	Werkstattleiter
<b>E 1 – E 6</b>	Schlosser, Tischler ...

Über Daniel und Charly steht in der Hierarchie Verwaltungsdirektor Benno Hartwig, darüber die Intendantin. Benno verbringt einen – wie er ausgerechnet hat – viel zu großen Teil seiner Zeit, die eigentlich für andere Führungsaufgaben reserviert sein sollte, mit dem Konflikt zwischen Charly und Daniel.

**Die Vorbereitung: „Soll an uns jetzt rumtherapiert werden – oder was?“**

Verwaltungsdirektor Benno Hartwig hört von Mediation. Die Idee fällt bei ihm sofort auf fruchtbaren Boden. Den Konflikt zwischen Charly und Daniel an externe Spezialisten delegieren – klingt logisch. Das machen wir mit anderen Dingen, auf die andere spezialisiert sind, ja auch. Trotzdem zögert er. „Es genügt ja nicht, dass ich die Mediationsidee genial finde. Ich brauche etwas, um im Theater zu überzeugen. Wenn ich mit Zahlen belegen könnte, dass sich durch die Mediation etwas bewegt, dann wäre Mediation *kein spinnerter Kram* mehr, sondern eine – auch für die Kollegen von der Intendanz bis zur Buchführung – nachvollziehbare Leistung. Wenn ich ein messbares Ergebnis vorweisen könnte, wäre alles einfacher.“

Benno erfährt, dass es eine Möglichkeit in der Mediation gibt, Ausgangssituation, Fortschritt und Ergebnisse aus der Perspektive der Konflikthaber zu messen. Die Budgetbewilligung klappt innerhalb von 24 Stunden. Die Intendantin, Annemarie Firsch-Meyerboom, ist mit Bennos Vorschlag einverstanden. Sie erhofft sich spürbare Verbesserungen für das

Betriebsklima in der Werkstatt und insgesamt. Benno spricht mit Daniel und Charly, um ihnen eine Mediation zu empfehlen. Die Männer sind zunächst alles andere als begeistert: „Soll an uns jetzt rumtherapiert werden – oder was?“ Auf diese Reaktion hat ihn die Mediatorin vorbereitet. Neugier ist hier erfolgreicher als Versprechungen von Harmonie oder Ähnlichem und auch als Überredungsversuche. (An dieser Stelle scheitern übrigens auch heute noch viele Mediationen.)

Früher reagierten viele Mitarbeiter auf einen Mediationsvorschlag zunächst einmal vorsichtig bis skeptisch. Seit Mediation in vielen Schulen praktiziert und mehrmals wöchentlich in verschiedensten Medien erwähnt wird, seit Mediation weltweit und völlig selbstverständlich in Gesetzen und Verträgen vorkommt, hat sich die Reserviertheit in weiten Bevölkerungskreisen in wachsende Zustimmung verwandelt. Bei Charly und Daniel sind die Zweifel noch da. Insbesondere dass sie selbst teilnehmen sollen, schmeckt ihnen zunächst gar nicht. Weil Verwaltungsdirektor Benno auf die eventuelle Skepsis seiner Führungskräfte vorbereitet ist, bleibt er zugewandt und lächelt verschmitzt-cool: „Ihr könnt mit der Mediatorin besprechen, was *ihr* wollt ... *wenn* ihr es wollt. Hier ist ihre Telefonnummer.“

Mit einer Mischung aus Neugierde und Vorsicht rufen beide bei der Mediatorin an. Daniel schildert seine Sicht der Dinge. Sein telefonisches Mitteilungsbedürfnis füllt mehrere DIN A4-Seiten. Schon am Telefon wird deutlich: Er scheint ein brillanter Denker, blitzschnell im Kopf und sehr kreativ zu sein. Charly meldet sich kurz darauf. Auch er schildert seine Sicht der Dinge. Er wirkt insgesamt etwas ruhiger, dabei ebenfalls hochintelligent und kreativ. Jeder würde gern einiges an der Zusammenarbeit mit dem anderen ändern. Und jeder hält es zum aktuellen Zeitpunkt für nahezu aussichtslos, die eigenen Veränderungswünsche erfüllt zu bekommen. Daniel deutet an, dass vor sehr sehr langer Zeit etwas passiert sei. Aber darüber könne man nicht reden – und das sei jetzt auch über ein Jahrzehnt zu spät.

**Heiße Eisen in der Mediation**

Heiße Eisen, die schon lange Jahre vor sich hinglühn, lassen sich in der Mediation erfahrungsgemäß nicht „einfach mal eben so“ aus dem Feuer holen. Wer Mediationskunden dabei unterstützen will, heiße Eisen aus dem Feuer zu holen, braucht vor allem zwei Dinge:

1. hitzemindernde Handschuhe zum Schutz vor den gefährlichen Temperaturen und
2. die Entscheidung und den Willen der Konfliktbeteiligten(!), das heiße Eisen wirklich herauszuholen, selbst wenn es im entscheidenden Moment doch sehr heiß wird.

**zu 1: Der Schutz**

Der sichere Rahmen der Mediation wirkt wie ein hitzereduzierender Handschuh. Erst wenn die Sicherheit



spürbar ist, dass das Vertrauen aller Beteiligten in guten Händen ist, wagen Konfliktbeteiligte den Griff nach den heißen Eisen.

**zu 2: Der Wille**

Konfliktbeteiligte, die ein Thema seit über einem Jahrzehnt nicht angesprochen haben,

- obwohl ihnen der Konflikt nicht angenehm ist und
- obwohl sie ihn eigentlich lösen möchten,
- bisher aber noch keinen Weg gefunden haben, dies zu tun,
- brauchen eine intensive Motivation, es in der Mediation zu wagen.

Die beste Motivation dazu ist die eigene Entscheidung. Die eigene Entscheidung lässt sich in unterschiedlicher Weise fördern. Wenn die Konfliktbeteiligten sicherstellen wollen, dass beide das heiße Eisen aus dem Feuer holen, ohne sich zu verbrennen, gibt es einen sehr strukturierten, erfolgreichen Weg. Es ist so etwas wie eine Mediation der Mediation. Sie findet in der Auftragsklärungsphase statt und hat mit der Matrix Qualitätssicherung, MQ<sup>®2</sup> messbare Erfolgchancen.

In der Auftragsklärung entscheiden sich die Kontrahenten dafür, welches gemeinsame Ziel und welche Teilziele sie erreichen wollen. Sie klären, für wie realistisch sie es halten, dass es klappt und wie viel Verantwortung sie für die Zielerreichung übernehmen wollen.<sup>3</sup>

Auf den kürzesten Nenner gebracht heißt das: Heiße Eisen brauchen Yin und Yang, sowohl die warmherzige Empathie als auch die sauber strukturierte Technik. Wie das praktisch aussieht, lesen Sie jetzt:

**Die Mediation**

**14.00 Uhr: „Und was sagen die Chefs?“**

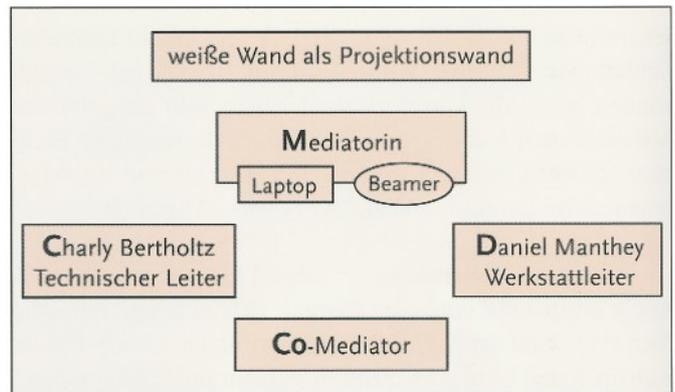
Verwaltungsdirektor Benno trifft die Mediatorin und den Co-Mediator. Die nackten Fakten und Rahmenbedingungen der Mediation (Zeiten, Finanzen, Tätigkeitsrahmen, Vertraulichkeit) sind bereits zuvor besprochen worden. Das Mediationsteam fragt, ob es noch Wünsche gibt, die in der Mediation als Rahmenbedingung eingebracht werden sollten. Antwort: „Keine. Wenn Charly und Daniel die Mediation nutzen, um zu besprechen, was sie besprechen wollen, bin ich zufrieden. Ich vertraue euch vieren jetzt einfach mal, dass ihr das Beste draus macht.“ Auch die Intendantin begrüßt das Team und wünscht viel Erfolg.

**15.00 Uhr:**

**„Gehören Sie zur Kategorie arrogante Spinner?“**

Die Medianten und Mediatoren nehmen zu viert Platz.

Mediatorin: „Gibt es – bevor ich Sie frage, was Sie hier klären möchten – noch etwas, was Sie von uns wissen möchten?“



Charly: „Nein.“

Daniel: „Ja. Was beschäftigt Sie eigentlich privat?“

Stellen Sie sich vor, Sie werden als Mediator nach Ihrem Privatleben gefragt. Stellen Sie sich vor, das ist die erste Frage, die überhaupt kommt. Was glauben Sie, wofür könnte das Ihren Mediationskunden wichtig sein?

Daniel hatte – wie er kurz darauf erzählte – vor einigen Jahren eine schlechte Erfahrung mit einem Berater gemacht, den er für einen arroganten Schnösel und Besserwisser hielt. „Der sollte lieber erstmal sein eigenes Leben in Ordnung bringen, statt mir dusselige Ratschläge zu erteilen.“ Durch die Frage nach dem Privatleben wollte er für sich klären, ob er die Mediatoren eher in die Kategorie arrogante Spinner oder handfeste, vertrauenswürdige Typen packen sollte. Außerdem hatte Charly schon nein gesagt, da bot sich ein Ja an. Um die Allparteilichkeit nicht von der ersten Sekunde an zu verlieren, braucht man zuerst natürlich einen Konsens zwischen Charly und Daniel. Charly ist einverstanden, wenn Daniels Wunsch erfüllt wird – aber nicht zu lange (!).

Die Mediatorin entscheidet sich intuitiv dafür, aus ihrem Privatleben ihre Kinder, die zur Hälfte beim Vater, zur Hälfte bei ihr leben, auszuwählen. Sie braucht nur das Alter zu nennen – „13 und 16 Jahre“, und dazu zu schmunzeln, „wenn Sie verstehen ...“ Das kleine Schmunzeln der Pubertätsthematik ergreift die ganze Runde. Jeder berichtet kurz von Anzahl und Alter seiner Kinder. Gemeinsam bringen sie es auf 11 (pubertierende und nichtpubertierende) Abkömmlinge. An der Oberfläche sind es nur ein paar Zahlen und Gesichtsausdrücke, die sie austauschen, nämlich Anzahl, Alter und Schmunzeln. Der Austausch dauert 2,5 Minuten. Die Beziehung ist fühlbar. Jetzt sind die Mediatoren greifbar. Die Befürchtung, sie könnten humorlose Psychoklempner sein, die die Herren gegen ihren Willen therapieren sollen, hat sich – vielleicht durch die Haltung, über sich selbst zu lachen – verflüchtigt. Mit der Frage, ob lieber duzen oder siezen, landen sie beim Du. Charly: „Im Theater duzen wir uns ja auch alle.“

Mediator sein heißt authentisch sein, sich selbst angemessen auf die Schippe nehmen können und – trotz Mini-Ausflug in

ein eigenes Thema – mit Empathie und Aufmerksamkeit bei beiden Mediationskunden bleiben<sup>4</sup>. Jetzt kann es losgehen.

### **Der Weg zum konkreten Mediationsauftrag: „Warum muss dieser Halbgott plötzlich auf die Laterne hinaufklettern?“**

Charly und Daniel kennen den Rahmenauftrag mit ihrem Chef: Honorar, Zeiten, Vertraulichkeit. Sie wissen, dass die Mediation mit der Auftragsklärung beginnen wird. Sie haben sich auf die Frage vorbereitet, was sie in der Mediation besprechen und klären möchten. Charly beginnt. Er sagt, was ihn stört, was er gern anders hätte und was er besprechen will. Auch Daniel fällt vieles ein, was er besprechen will.

Um das Ziel der Mediation zu finden, tastet Daniel sich über konkrete Erinnerungen heran. Die Beispiele brechen fast wie Wasserfälle aus ihm heraus. Soweit sie zur Klärung des Auftrages und zur Zielfindung gebraucht werden, haben sie hier in ihrer Wasserfallnatur genau den richtigen Platz.

Daniel: „Ganz typisch war die Geschichte mit der Straßenlaterne bei Medea. Wir haben am Anfang genau gefragt, was mit der Laterne geschehen soll. Es hieß, sie solle nur als Deko vorne auf der Bühne stehen. Dann kommt dieser Halbgott von Dario Chiriposa auf die Idee, er will im zweiten Akt auf die Deko-Laterne hinaufklettern. Das würde die natürlich nicht aushalten. Und plötzlich heißt es wieder: Charly hat gesagt, du machst 'ne neue ... Ich wieder soooo'n Hals! ... Und ich kann die fertige Deko-Laterne in die Tonne treten und eine neue Kletter-Laterne mit dicker Metallplatte bauen ... Grrr!“ Das Klärungsthema zu diesem Punkt heißt: Absprachen. Aus Charlys und Daniels Worten formt sich so Stück für Stück das gemeinsame Ziel. Nachdem genug Sicherheit entstanden ist, traut sich jemand an eine Umschreibung des Tabu-Themas heran: „Wir wollen die Wurzel des Problems finden ...“

### **Wohin mit Tabu-Themen? Von Rennfahrern ist bekannt, dass sie die Autorennstrecke vor einem Rennen zu Fuß abgehen.**

Wenn Sie als MediatorIn arbeiten, gehört es zu Ihren Aufgaben, auch die angedeuteten (Tabu-)Themen angemessen in den Auftragssatz zu schreiben. Und wohin nun mit den als „heiß“ erkannten (Tabu-)Themen? An den Anfang? Ans Ende? In die Mitte? Rein logisch hätte das heiße Thema „Wurzel des Übels finden“ am Anfang des Auftragssatzes eine gute Figur gemacht. Von Rennfahrern ist bekannt, dass sie die Autorennstrecke vor einem Rennen zu Fuß abgehen, um ein gutes und sicheres Gefühl für die Strecke zu gewinnen. Erst danach fahren sie darauf mit ihren heißen Schlitten. Ähnlich ist es bei heißen Tabuthemen in der Mediation. Deshalb gehören sie in die zweite Reihe.

Nach 90 Minuten ist der erste Teil des Mediationsauftrages fertig. Jedes einzelne Wort ist aus den gesprochenen Worten

der Beteiligten entstanden. Es wurde im gegenseitigen Einvernehmen so lange bearbeitet, bis beide zufrieden waren. Der Text ist deshalb wesentlich kostbarer, als er auf Dritte im ersten Moment wirken mag. Er enthält Worte wie: „Wir wollen klären, wie wir Absprachen, Abwesenheiten etc. so gestalten, dass ...“; „Wir wollen die Wurzel des Problems finden und beheben und ... zusammenarbeiten.“

Wenn der Auftrag steht, haben die Mediationsparteien sich bereits gegenseitig gezeigt, dass sie sich auf etwas einigen können. Dieser Moment, in dem beide das gemeinsame Ziel vor sich haben, ist häufig das erste intensive gemeinsame „Ja“ nach langer Zeit.

Am Beamer lesen alle den Auftragssatz mit seinen vier Unterteilungen, mit seinen Ist- und Sollzahlen und der Formulierung, was im Falle des Nichterreichens geschehen könnte. „Ist es das, worüber wir eine Nacht schlafen und es morgen anpacken wollen?“ Die Antwort: „Ja.“ Um 17 Uhr endet die erste Phase der Mediation.

### **Zweiter Tag, 8.30 Uhr:**

#### **„Überraschung: Charly muss weg.“**

„Gibt es noch Veränderungswünsche – oder ist unser Mediationsauftrag bisher soweit vollständig?“ „Keine.“ Der Auftrag wird erteilt. Dann eine kleine Überraschung: Charly teilt mit, dass er übrigens um 12 Uhr wegmüsse. „Ich habe eine Mail bekommen und muss an einer wichtigen Besprechung unbedingt teilnehmen.“ Da Mediation ohnehin freiwillig ist und sogar von jedem jederzeit abgebrochen werden kann, steht es Charly selbstverständlich frei, zu jedem Zeitpunkt zu gehen – auch um 12 Uhr. Daniel regt sich nicht auf. Die Mediatoren rahmen das Geschehen so, dass bis 12 Uhr konstruktiv gearbeitet werden kann.

Die Phasen II bis V beginnen: Gestern wurden die Themen nur soweit genannt, als es notwendig war, um den Auftrag zu erteilen. Jetzt werden die Klärungsthemen einzeln besprochen. Gestern war der Beamer an. Gestern ging es zu 80% um Kopfarbeit: Oberbegriffe für Bedürfnisse. Gestern musste der Sog in die Emotionen gebremst werden, was für Daniel und Charly durch Beamer-Visualisierung erfolgreich funktionierte.

#### **Emotionen helfen, heiße Eisen aus dem Feuer zu holen.**

Heute, insbesondere in Phase III, ist es anders. Heute werden die Emotionen dabei helfen, das heiße Eisen aus dem Feuer zu holen. Nachdem der Themen-Rahmen steht, ist Raum für Interessen da. Sie finden sich für viele Mediationsparteien leichter, wenn der visuelle Sinneskanal weniger im Vordergrund steht. Auch bei Daniel ist das so. Deshalb wird der Beamer ausgeschaltet. Die Männer tauschen Positionen, Interessen und Ideen zu Arbeitsabläufen, Absprachen und Umsetzung aus. Daniel beginnt. Er greift das Wort „Arbeitsabläufe“ auf und entfaltet Ideen, was



man ändern könnte. Er erklärt aus seiner Perspektive, wieso vieles in der letzten Zeit schief lief. Einen großen Beitrag dazu lieferte die eMail-Kommunikation. Charly versteht. Charly steuert seine Sichtweisen bei. Er findet viele Ideen gut. Daniel hat jede Menge Ideen, wie sich die genannten Schwierigkeiten und Probleme beheben lassen können.

Jetzt kommt Charlys wichtigstes Thema: Anwesenheiten/Erreichbarkeiten. Auch hier bringt Daniel eine Menge Ideen. Aber die Ideen wirken, als würde jemand um die heißen Eisen herumschleichen. Die Mediatorin braucht jetzt nur die genannten Schlüsselworte aufzugreifen und auf das vereinbarte Ziel zu schauen: „Was bedeutet Vertrauen, wenn du unterwegs bist?“

Daniel: „Naja, jedenfalls nicht so wie damals.“

Charly: „Was meinst du?“

Jetzt holt Daniel etwas tiefer Luft – und dann das Eisen aus dem Feuer. Etwas langsamer und mit etwas tieferer Stimme beginnt er zu sprechen: „Abwesenheitszeiten und Vertrauen ...“ Es kommen noch ein paar Überleitungsworte und dann der Knall:

**„Ich wusste nicht, ob sie überleben würden, und du machst Beweisfotos ...“**

„Als meine zweite Frau vor 14 Jahren mit meinem dritten Sohn Timo schwanger war, und im siebten Monat von einem LKW angefahren wurde, war ich in der Klinik und wusste weder in welchem Zustand die Ärzte meinen kleinen Timo da rauskriegen würden noch ob meine Frau und das Baby das überhaupt überleben würden.“ Daniel fügt noch ein paar Details hinzu. „Und mein Herr Kollege Charly pirscht währenddessen – während ich in der Klinik um das Leben meiner Familie bange – beim Autohändler Hengeloh mit einem Fotoapparat herum, um Beweisfotos(!) von mir zu machen, wie ich mich während der Arbeitszeit vermeintlich mit der privaten Reparatur meines Autos beschäftige. Das hat mir Hengeloh nämlich hinterher erzählt.“ Es fällt auch das Wort „Charakterschwein“, aber in der aufwühlenden Erzählung geht es fast unter.

Charlys Gesichtsausdruck spricht Bände. Erstaunen. Erschütterung. Er öffnet den Mund und schließt ihn wieder. Charly hört die Geschichte von der Geburt des kleinen Timo. Bis heute wusste er weder etwas von dem LKW-Unfall noch von den dramatischen Umständen der Geburt. Er erinnert sich auch nicht an damals.

Er macht ganz wenig Worte. Aber mit einer Stimme, die zugewandter klingt als vorher.

Charly: „Über Privates haben wir nie miteinander geredet.“

Daniel: „Stimmt.“

Charly kann sich an einen „Fototermin“ bei Hengeloh nicht erinnern. Aber er glaubte tatsächlich, Daniel würde in der Arbeitszeit privaten Dingen nachgehen. Ein paar kurze Sätze gehen hin und her. Daniel akzeptiert die unausge-



sprochene Entschuldigung von Charly. Ja, gegenseitig hatten sie sich für „Daniel Drückeberger“ und „Charly Charakterschwein“ gehalten.

Das also war der im Auftragsatz als „Wurzel“ beschriebene Teil.

**„Und der Termin um 12 Uhr?“**

Natürlich gab es im Umfeld viele Details. Die spielen jetzt keine große Rolle mehr. Dieses Erleben hat für das wenig vertrauensvolle Nebeneinander der Herren in den letzten 14 Jahren gesorgt. Und was tut Daniel wirklich, wenn er unterwegs ist? Ganz langsam wird klar, wie Daniel arbeitet und sein Netzwerk pflegt. Er hilft und unterstützt die Firmen, von denen er immer wieder Requisiten fürs Theater braucht. So hilft er mal auf dem Schrottplatz, wenn der Computer abends ausfällt, oder hilft einem Holzhändler mit seinem genialen Tüftel-Talent. Dafür bekommt er fürs Theater halbe Autos ohne Motor oder Spezialholz für die Bühne, wenn er es braucht.

Charly versteht: Daniels Netzwerk ist unbezahlbar. Zwischen durch sagt Charly den 12-Uhr-Termin ab. Die Fortsetzung der Mediation ist ihm jetzt wichtiger.

Daniel: „Aber bitte verlang’ von mir jetzt nicht, dass ich jeden Furz, den ich mache, aufschreiben muss. Ich bin ein Mann, der Freiheit mehr braucht als alles andere.“

Charly sieht seinen Mitarbeiter mit neuen Augen. Sein Unabhängigkeits- und Freiheitsbedürfnis kannte er schon lange. Deshalb wollte er nicht viel fragen. Aber so wuchs sein Misstrauen – und das war die Wurzel seines Übels. Das spürte Daniel, und das war die Wurzel seines Übels. So verstärkte sich das Übel gegenseitig. Vor dem neuen Hintergrund passen die Vorschläge perfekt, die Daniel gemacht hat. Jetzt können sich alle vorstellen, dass sie funktionieren. Dazu gehören viele völlig banale und bodenständige Dinge wie wöchentliche Treffen in der Werkstatt, eMail-Kommunikation, Spam-Filter etc.

Die Mediatorin hat die Vorschläge, die auf offene Ohren gestoßen sind, während sich die Männer miteinander verstän-



digd haben fast unmerklich am Laptop mitgeschrieben. Jetzt ist es Zeit, den Beamer für den Beginn der Phase V wieder einzuschalten. Gemeinsam gehen sie die Stichpunkte und mitgeschriebenen Vereinbarungen einzeln durch. Schnell wächst das komplette Vereinbarungspaket zusammen. Sie werden zusätzlich zu ihrer eigenen wöchentlichen Abstimmung um einen gemeinsamen Termin mit ihren Chefs bitten, um auch hier Verbesserungsvorschläge aus der Mediation einzubringen. Dazu kommt ein Evaluationstermin in gut 8 Wochen, Januar 2007, um zu überprüfen, welche Punkte der Vereinbarung gehalten haben, welche noch Nachbearbeitung brauchen und was sich noch verbessern lässt. „Die Abschlussvereinbarung kann, so wie sie ist, in Kopie an die Chefs – incl. heißem Eisen und MQ®.“ Die Mediatorin wird dafür voraussichtlich nur telefonisch gebraucht.

### 15 Uhr: Zauberkerzen, Unterschrift

Zum Abschluss sagt Charly trocken: „Wenn wir jetzt Hand in Hand arbeiten, können wir alles erreichen.“ Daniel (cool): „Stimmt.“ Charly holt ein uraltes Foto von der Pinnwand, auf dem beide noch mehr Haare haben und sich in bierseliger Runde anstrahlen. Und nachdem die letzten Minuten von kurzen, trockenen Sätzen geprägt waren, fangen sie an zu erzählen, was sie schon alles erreicht haben. „Ein Regisseur wünschte sich einmal für ein besonders sensibles Stück eine kleine Zauberei: Immer wenn ein Schauspieler an seine tote Schwester dachte, sollte ein Instrument, das die Schwester zu Lebzeiten sehr geliebt hatte, auf der Bühne wie von Zauberhand selbstständig anfangen, in besonderer Weise zu spielen. Auf dem Instrument sollte eine Kerze stehen – und es sollte sich von selbst eine echte Kerzenflamme entzünden. Wenn der Schauspieler aufhörte, an die Schwester zu denken, sollte das Instrument verstummen und die Kerze erlöschen.“ Daniel baute eine ganze Nacht lang – mit Zufallsgenerator, Filzstreifen und anderen Zutaten –, bis das Instrument genau den Wünschen der Kunst entsprechend erklang: etwas gespenstisch, aber auch wehmütig. Charly erfand dazu die Kerze, die sich tatsächlich mit echter Flamme selbst entzünden und dann selbst auslöschten konnte. Mit leuchtenden Augen zeigen sie den Mediatoren die Zauber-

kerze. In der Zwischenzeit wird die Abschlussvereinbarung mit neuer MQ®-Messung<sup>5</sup> ausgedruckt und kopiert.

15 Uhr: Vier Unterschriften besiegeln die Buchstaben. Daneben zwei Männer mit aufgeräumten Mienen: So also kann Erleichterung aussehen, wenn ein heißes Eisen nach 14 Jahren aus dem Feuer geholt wird. Durch die Erleichterung der Männer schimmert das Wissen, dass das größte Stück Arbeit noch vor ihnen liegt: die Ideen mit gelebtem Leben zu erfüllen. Langzeitkonflikte haben viele Nebenwirkungen – sowohl zwischen den Kontrahenten als auch im Gesamtsystem der Organisation. Das heiße Eisen aus dem Feuer zu holen ist nur der Anfang. In der Praxis muss sich zeigen, was die Menschen draus machen – wie bei allen Geschichten, die das Leben schreibt.

#### Anmerkungen

- 1 Der Fall hat sich – bis auf Namen und aus Anonymisierungsgründen bewusst veränderte Details – am 30. und 31. Oktober 2006 wie dargestellt abgespielt.
- 2 Mit der Matrix Qualitätsicherung, MQ® einigen sich die Beteiligten zuerst auf ein gemeinsames Gesamtziel, das sie entsprechend der folgenden vier Phasen der Mediation strukturiert in Teilziele aufteilen, die Teilziele skalieren, Wahrscheinlichkeiten und Verantwortungen zuweisen und Alternativen bestimmen. Wie die Technik Schritt für Schritt – zum Selbermachen – im Detail funktioniert, ist nachzulesen in: von Hertel, Professionelle Konfliktlösung, Führen mit Mediationskompetenz, Campus 2003.
- 3 Dazu gehört abschließend noch die Alternativ-Klärung, was die Beteiligten tun könnten, falls sich der von beiden angestrebte Erfolg nicht einstellt. Die sogenannte BATNA: best alternative to negotiated agreement. Details zur BATNA: Fisher, Ury, Patton, Das Harvard Konzept, Campus.
- 4 Risiko: Sie entdecken intensive Gemeinsamkeiten mit nur einer Seite – und die andere Seite hält Sie nicht mehr für allparteilich. Deshalb auch im sogenannten „Smalltalk-Bereich“ auf Allparteilichkeit achten!
- 5 Die komplette Matrix Qualitätssicherung, MQ® – mit Auftrag und Abschlussvereinbarung dieses Falles, mit Erläuterungen zur Anwendung für Führungskräfte, MediatorInnen und andere Kommunikationsprofis können Sie als Leser von Kommunikation & Seminar bei der Autorin gegen eine kleine Spende an die Fördergemeinschaft Mediation D-A-CH e.V. per eMail bestellen: [anita@vonhertel.de](mailto:anita@vonhertel.de)



**Anita von Hertel**, eingetragene Mediatorin, Mediationstrainerin, Dozentin für Mediation und Konfliktmanagement an der Universität Bochum und der Fachhochschule Wiener Neustadt. Leitung der Akademie von Hertel, anerkanntes Ausbildungsinstitut für Wirtschaftsmediation.

[www.vonHertel.de](http://www.vonHertel.de)