

## Mediation Teil 3:

## Erkennen Sie den Unterschied ...

von Anita von Hertel

Auf einer ihrer Reisen geschah es, dass Sherlock Holmes und Watson sich entschlossen zu zelten, um einem komplexen Fall auf die Spur zu kommen. Kurz nach Mitternacht fragte Sherlock Holmes den erwachenden Watson: „Lieber Watson, was siehst du – und was bedeutet es für dich?“, und Watson antwortete: „Lieber Holmes, ich sehe den Sternenhimmel über uns. Meteorologisch bedeutet es für mich, dass wir morgen gutes Wetter haben werden. Astronomisch bedeutet es für mich, dass wir Lichtjahre von der nächsten Galaxie entfernt sind. Theologisch bedeutet es für mich: Geborgenheit unter dem großen Firmament, und juristisch bedeutet es für mich, dass die Sterne weder Mobilien noch Immobilien sind, sondern zu dem völkerrechtlichen Rechtsinstitut des unveräußerlichen Erbes der Menschheit gehören. Und was, lieber Holmes, bedeutet es für dich?“ „Dass uns jemand – lieber Watson – unser Zelt gestohlen hat.“<sup>1</sup>

Den Unterschied von Wahrnehmung und Bedeutung nachvollziehbar zu machen, gehört zu den Schlüsselfaktoren für Verständigung zwischen den Parteien

- in der klassischen Mediation und
- auf allen Ebenen mediativen Verhandeln.

Die Erkenntnis dieses Unterschiedes ist, neben vielen weiteren Erfolgsfaktoren, eine wichtige Voraussetzung für das Herausfiltern von Positionen, Interessen und Einigungsmöglichkeiten. Dabei entspricht die Differenzierung in der Mediation nur zum Teil der Differenzierung in der juristischen Fallbearbeitung. Denn es kommt in der Mediation auf die subjektiven Bedeutungs-

raster der Parteien an. Inwieweit sind zusätzlich juristische Abgrenzungen in der Mediation bedeutsam?

Rechtliche Rahmenbedingungen – wie die Einhaltung von Fristen – spielen in Wirtschaftsmediationen regelmäßig eine entscheidende Rolle. Vor allem aber sind Rechtsfragen zur Bestimmung des Verhandlungsspielraumes relevant. Denn sie bilden regelmäßig die Grundlage für die nächstbeste Alternative zur Mediation, für eine richterliche Entscheidung. In manchen Mediationen, z.B. in der Schulmediation, in der Schulkinder Konflikte lösen, können Rechtsfragen eher bedeutungslos sein.

Aufbauend auf der Erfahrung einer Vielzahl mediativer Verhandlungen und Mediationen ist dabei ein Modell entstanden, das die mediativen Verhandlungssettings strukturiert. In allen sechs Ebenen werden die gleichen mediativen Elemente verwendet: Wahrnehmung, Sprache, Körpersprache, Meta-Programme, Zielmodell-Fragen etc. In allen sechs Ebenen bieten die 5 Phasen des mediativen Verhandeln<sup>2</sup> einen gesicherten Prozess-Rahmen

vom Konflikt zur Lösung. Für unterschiedliche Anwendungsbereiche eignen sich die unterschiedlichen Ebenen.

Die Struktur ist nützlich

- für Konfliktparteien,
- für beteiligte Dritte,
- für Parteianwälte,
- für weitere Berater,
- für Mediator, Moderator und Coach, um für die jeweilige Situation über die besten außergerichtlichen mediativen Lösungen strukturiert nachzudenken, die Beste zu finden und eine informierte und profunde Entscheidung zu treffen.

Der Name des höchsten japanischen Würdenträgers, des Tenno, stand Pate: MIKADO. Wer es nutzt, erzielt respektvoll und ohne Gesichtsverlust für alle Beteiligten Gewinne, die sonst oft nur unter Verlust an Ressourcen (Zeit, Geld, Menschen) möglich sind. Dabei werden die Weisheiten der asiatischen Kampfkunst für entwaffnendes Verhandeln und optimalen Krafteinsatz genutzt, die der Konflikttrainer und Schwarzgurt in mehreren asiatischen Kampfkünsten, Ihor Atamaniuk, für die mediative Verhandlungsführung transferiert hat.

Das **M I K A D O** – Modell im Überblick:

- M**ediation klassisch
- I**nnersystemische Mediation
- K**onfliktmanagement
- A**nwaltlich-mediatives Verhandeln
- D**ialogisch mediatives Verhandeln
- O**originäre Konfliktbearbeitung

Das MIKADO-Modell wurde insbesondere für Unternehmen entwickelt, die Konflikte als Chance begreifen und gewinnen wollen – für motivierte Mitarbeiter und die Macher von morgen. Zugleich gibt das Modell Hilfestellung bei der Auswahl der passenden Struktur für Paare, Familien, Geschäftspartner, Organisationen und Großgruppen. Es geht darum, auf allen sechs Ebenen entwaffnend zu verhandeln und zu gewinnen, sorgfältig im Detail – mit intelligenter systemischer Strategie und mit Weitblick.

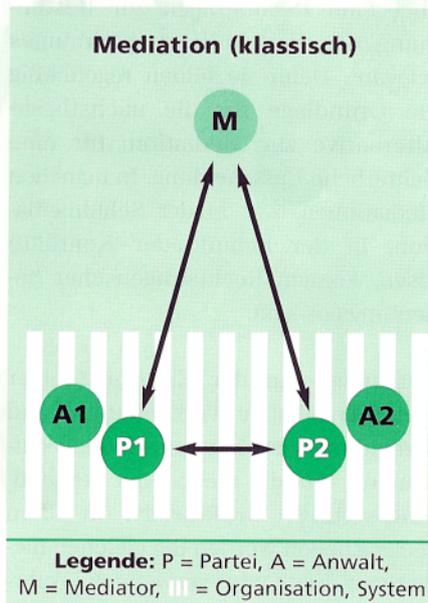
## Mediation (klassisch)

Die klassische Mediation führt nicht zu einem (vollstreckbaren) Urteil. Sie beginnt mit der Vereinbarung<sup>8</sup>, eine Einigung anzustreben, und endet mit einem vollstreckbaren Vertrag. Sie erweitert das rechtliche Spektrum von Gerichtsverfahren, Schiedsverfahren und Vergleichsverhandlungen um ein wirksames Instrument. Mediation löst den Konflikt, erhält Beziehungen, senkt Transaktionskosten, erzielt Konsens – und hat in den letzten Jahren die anglo-amerikanische Rechtsszene im Sturm erobert. Der europäische Markt hat im Februar 2000 mit der Eröffnung der ersten Mediationsstelle bei einer deutschen Handelskammer Wurzeln geschlagen und wächst täglich. Kaum ein Markt enthält noch so viel gewinnbringendes Potenzial für alle Beteiligten. Experten schätzen einen Zeitrahmen von 2-4 Jahren<sup>4</sup> bis zum Beginn der intensiven Ausbreitung klassischer Mediationen in Europa. Die Vertraulichkeit der Mediation bedingt, dass wir Mediatoren nur wenig von den spannenden Fakten dem interessierten Publikum zugänglich machen dürfen. Alle im Folgenden dargestellten Beispiele sind daher anonymisiert und leicht verändert wiedergegeben.

### Beispiel für Mediation (klassisch) – Wirtschaft

Der jüngste Fall klassischer Mediation in Deutschland befriedete vor wenigen Tagen einen Konflikt zwischen zwei Aktiengesellschaften um die Frage, ob 0 DM oder 250 Millionen DM zu zahlen

seien. Für die interessengerechte Lösung wurde insbesondere auch auf die Ressource der Mathematik zurückgegriffen. Die Alternativen, die im Rahmen eines ansonsten durchzuführenden Gerichtsverfahrens möglich gewesen wären, wurden durchgespielt, ihre Wahrscheinlichkeiten wurden ausgerechnet. So fanden die Parteien mit ihren vorzüglich verhandelnden Partei-Anwälten Kriterien, die nach einigen Wochen intensiver Verhandlungen in ein für alle Seiten befriedigendes Ergebnis einfließen. 20 Millionen DM gesparter Gerichtskosten konnten zwischen den Parteien zusätzlich aufgeteilt werden. Eine andere als die klassische Mediation wäre in diesem Fall unmöglich gewesen. Dafür war der



Fall zu komplex und durch die Verantwortung des Ergebnisses vor den Aktionären, die am Mediationsverfahren selbst nicht beteiligt waren und auch nicht während des noch laufenden Verfahrens einbezogen werden konnten, auch zu anfällig. Einer der Partei-Anwälte berichtete, dass die Stimmung aller Beteiligten in der Anwaltskanzlei während der Dauer des Mediationsverfahrens ganz anders war als sonst. Die lösungs- und verständnisorientierte Stimmung habe ansteckend gewirkt.

### Beispiel für Mediation (klassisch) – Arbeitswelt

Ein arbeitsrechtlicher Fall klassischer Mediation spielte in einer privaten

Kurklinik in den Schweizer Bergen, in der die Ärzteschaft einander mit intensivem Misstrauen begegnete. Zum klassischen Mediationstermin hatten sich die drei führenden Ärzte angemeldet. Prämediationspapiere wurden zum Teil ausgetauscht. Eine Woche vor dem Termin, am Donnerstag um 17 Uhr, kündigte einer der Ärzte seinen Arbeitsplatz fristlos, um danach nie wieder dort zu erscheinen. Die Mediation fand folglich mit nur noch zwei verbliebenen führenden Ärzten, in Co-Mediation mit einem Wirtschaftspsychologen und einer Juristin statt. Der Verdacht von Lüge und Hintergehen wurde geäußert, Vorwürfe und Wut brachen sich Bahn. Nach einigen Stunden wurde zum ersten Mal gelacht, unterschiedliche Meta-Programme in den akustischen Klärungsversuchen führten uns aber immer wieder an die Grenzen des Möglichen. Zwei Zeichnungen am Spätnachmittag nach einem intensiven Mediationstag waren die Schlüssel zum Konfliktkern. Misstrauensursachen waren gefunden, entschärft, ein Kooperationsplan für die Zukunft für eine begrenzte Zeit entworfen. Als sich die rosige schweizer Berglandschaft in den Gesichtern der Beteiligten spiegelte, war zwar noch längst nicht alles rosig. Aber ein entscheidender Anfang war gemacht. Klassische Mediation war in diesem Fall das Mittel der Wahl, da niemand im System neutral genug gewesen wäre, um eine innersystemische Mediation zu ermöglichen.

## Innersystemische Mediation

Innersystemische Mediation liegt vor, wenn der Mediator, der als Dritter die Parteien unterstützt, selbst Teil des konfligierenden Systems ist. Im Rahmen einer Schulmediation kann das ein zum Konfliktlotsen ausgebildeter Mitschüler sein, der selbst zur Schulklasse der Streitenden gehört. In der Arbeitswelt kann dies ein für die Arbeitswelt ausgebildeter innersystemischer Mediator sein, der auch hier z.T. Konfliktlotse<sup>5</sup> genannt wird. Der Vorteil der innersystemischen Mediation liegt klar auf der Hand:

**1. Vertrauen:**

Wenn das Mediatorenteam in der Firma gut eingeführt ist, wird zumeist bereits eine Vertrauensbasis zum innersystemischen Mediatoren-Netzwerk bestehen.

**2. Zeit:**

Der Weg zur Konfliktklärung im eigenen Haus ist nicht weit. Die Klärung kann so niederschwellig frühzeitig erreicht werden. Rechtzeitige Verfügbarkeit ist sichergestellt. Wege und Transferzeiten fallen im zeitlichen Gesamtaufwand nicht ins Gewicht.

**3. Geld:**

Die Wirtschaftlichkeit einer In-House-Lösung durch innersystemische Mediation wird von vielen Firmen, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betriebsintern ausgebildet haben, bereits nach wenigen Mediationsverfahren festgestellt.

**4. Autonomie:**

Das Betriebsklima profitiert davon, wenn innersystemische Mediation die Möglichkeit bietet, dass sich die eigene Firma im Konfliktfall am eigenen Schopf selbst aus dem Konflikt herausziehen kann.<sup>6</sup>

Worin bestehen die Nachteile der innersystemischen Mediation gegenüber der klassischen Mediation?

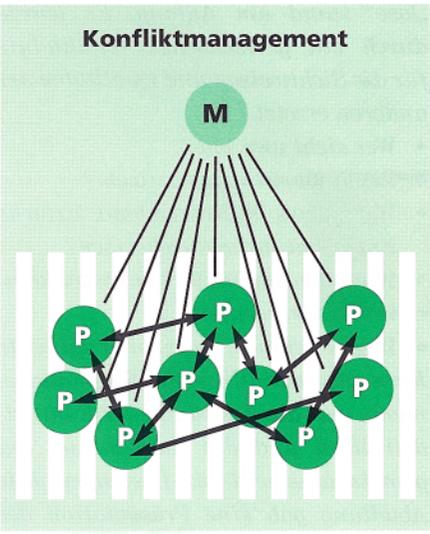
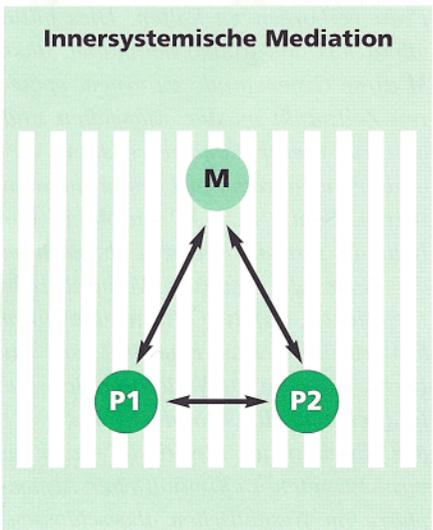
Menschen, die zum System gehören, haben im Regelfall keine 100%ige Inter-

essen-Unabhängigkeit gegenüber dem Ausgang des Konfliktes und gegenüber den Konfliktparteien. Dies kann zum einen dadurch aufgefangen werden, dass eine Co-Mediation durchgeführt wird, bei der die Allparteilichkeit dann insgesamt ausgewogen hergestellt werden kann. Manchen Mediatoren gelingt es, von ihren eigenen Rollen und Interessen weitgehend zu abstrahieren, in der Rollen- und Auftragsklärung authentisch ihre Einbindung offenzulegen und damit die systemisch nicht gegebene Neutralität weitgehend auszugleichen.

Eine vollständige Unabhängigkeit, wie sie bei der externen Mediatorin/dem externen Mediator gegenüber Arbeitgeber, Gewerkschaften, Betriebsrat, Abteilungen etc. möglich ist, wird es in der innersystemischen Mediation nur selten geben. Wenn die Eskalation noch nicht zu weit fortgeschritten ist, ist dieser Nachteil hinzunehmen. Dann kann der Vorteil, interne Unternehmens-Mediatorinnen und -Mediatoren zeitnah und kostengünstig zur Verfügung zu haben, für frühzeitige entwaffnende Verhandlungen genutzt werden.

**Beispiel innersystemische Mediation:**

*In der größten Frauengenossenschaft Deutschlands, der Weibervirtschaft e.G. Berlin<sup>7</sup>, gibt es ein „Klärwerk“, welches nicht Wasser, sondern Konflikte zwischen Genossinnen und Mieterinnen mediativ klärt. Die Beteiligten sind selbst Teile des Systems.*



beitswelt sind häufig anders – und wesentlich komplexer als klassische Mediationssituationen. Vermeintliche Konfliktparteien entpuppen sich als Stellvertreter, Konfliktparteien sind nicht zur Mitwirkung in einem mediativen Lösungsprozess bereit oder erkennen ihre Anteile am Konflikt nicht. Quer durch unterschiedliche Abteilungen gehen verschiedene Risse des Unverständnisses, Ärgers oder Misstrauens.

Im erweiterten Kontext des Konfliktmanagements gilt verstärkt der Satz: Wer nur einen Hammer hat, wird jedes Problem für einen Nagel halten. Die erforderliche Flexibilität für diesen Kontext ist noch ungleich größer, als sie es in den typischen 2-3-Parteien-Konflikten ohnehin schon ist. Dazu kommt eine gute Führungsstärke bei oft tosender Gruppendynamik. Mediatives Konfliktmanagement ist dadurch gekennzeichnet, dass alle Erfolgsfaktoren mediativen Verhandeln genutzt werden, wobei die Durchführung der 5 Phasen regelmäßig auftragsgemäß kreativ abgewandelt wird.

**Beispiel für Konfliktmanagement – Organisationen**

*In einer Großmediation mit 4 Mediatoren aus drei Ländern (2 Männer; 2 Frauen, 4 Herkunftsberufe), haben wir alle 24 Führungskräfte bestimmter konfliktierender Abteilungen in einer Aktiengesellschaft für drei Tage am Meer mediativ begleitet. Misstrauisches, abteilungszentriertes „lose“-*

**Konfliktmanagement**

Konfliktmanagement ist ein altes Element im Führungskräfte-Training, welches durch mediative Elemente neuen Schwung erhalten hat. Während eine klassische oder innersystemische Mediation voraussetzt, dass

- die Konfliktparteien bekannt sind,
- die Konfliktparteien ihren gemeinsamen Konflikt erkennen,
- der Wunsch besteht, diesen Konflikt mediativ zu lösen,

kann Konfliktmanagement früher ansetzen. Insbesondere Konflikte in der Ar-

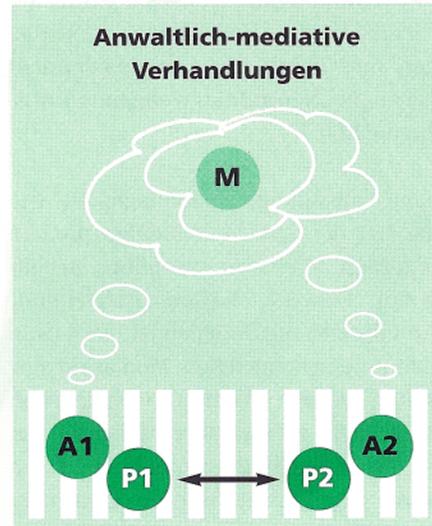
„lose“ stand am Anfang. Es wurde durch ein gewachsenes Verständnis für die Sichtweisen und Qualitäten der anderen ersetzt.

- Wer sieht wen wie?
  - Wer erwartet was von wem?
  - Wer muss stellvertretend externe Entscheidungen durchsetzen?
  - Wie kann was mit wem besser kommuniziert werden?
  - Welche Veränderungen sind sinnvoll?
- Kern des mediativen Konfliktmanagements war die Erstellung der Konfliktdefinition und die Ausrichtung auf gemeinsame win-win-Lösungen. Jede Abteilung gab eine Präsentation des Selbstbildes und des Fremdbildes der jeweiligen Abteilungen ab – verbunden mit den jeweiligen Wünschen und Zielen. Möglich wurde dieser offene Austausch, der zu einer neuen Kooperationskultur führte, durch eine gezielte Auswahl von vertrauensbildenden und teambildenden Maßnahmen. Metaphorisch lässt sich das Mediationsergebnis wie folgt umschreiben: Während die Abteilungen auf die Frage, welche Tätigkeit sie ausübten, zu Beginn meinten, „die anderen behindern uns, während wir versuchen, Schiffsplanken zu machen“, antworteten sie am Ende: „Wir bauen gemeinsam das umweltverträglichste Schiff Europas.“ Natürlich lassen sich solche Ergebnisse nicht in allen Fällen so schnell erzielen. Nachhaltig wird ein solcher Erfolg bei regelmäßiger Kommunikationspflege.

## **A**nwaltlich-mediatives Verhandeln

Unter anwaltlich-mediativem Verhandeln wird eine Verhandlung verstanden, bei der der Mediator als Dritter nicht real anwesend ist, sondern je ein Partei-Unterstützer, zumeist ein Rechtsanwalt, eine internalisierte Mediatorkompetenz mitbringt. Der Anwalt wird sich bei allen Äußerungen, die er tut, jeweils überlegen: Was würde ich als Mediator jetzt fragen? Was würde ein Mediator jetzt anregen? Wie würde ich mich unter besten Bedingungen verhalten, wenn ein Mediator jetzt da wäre?

Rechtliche Beraterinnen und Berater haben schon von jeher auf die Erzielung von Vergleichen hingewirkt. Seit einiger Zeit ist ein Trend zur Professionalisierung des Verhandlungsstils zu beobachten. Mehr und mehr mediative Elemente sorgen für mehr win-win. Das komplette anwaltlich-mediative Verhandeln, unter Berücksichtigung der Wahrung der Partei-Interessen im



Detail wie auch der Interessen des Gesamtsystems, ist noch komplexer und damit schwieriger als die klassische Mediation und stellt höchste Anforderungen an die mediative Professionalität aller beteiligten Anwälte. Insbesondere entwaffnendes mediatives Verhandeln, das den Anwalt der Gegenseite in den Augen seines Mandanten nicht beschädigt, sondern attraktiv erscheinen lässt, öffnet Türen, die allen Beteiligten zugute kommen. Der Spagat zwischen Partei-Interessen der eigenen vertretenen Partei und dem Auftrag, mediativ zu verhandeln, erfordert kontinuierliche Selbstreflexion und innere Auftragsklärung.

Die Doppelfunktion, sowohl Parteivertreter zu sein als auch auf den mediativen Kommunikationsprozess zu achten, ist um so schwieriger, je komplizierter der Konflikt ist. Es erfordert das kontinuierliche Durchlaufen eines inneren Auftragskarussells. Falls diese Anforderung nicht mehr erfüllt werden kann, bleibt ein Wechsel im laufenden Verfahren – kurzfristige Einschaltung eines klassischen Mediators – möglich.

Die Wahrscheinlichkeit, der Eskalationsspirale nicht zu entkommen, ist dabei höher als in der klassischen Mediation.

## **Beispiel für anwaltlich-mediatives Verhandeln – Scheidungsrecht**

Ehefrau F mit Anwältin AF, Ehemann M, der bereits bei seiner neuen Freundin wohnt, mit Anwalt AM, treffen sich zur Aufteilung der ehelichen Güter in der ehemaligen Ehewohnung. F fühlt sich immer noch sehr verletzt. F und AF haben vor dem Termin gemeinsam ein kleines Haus mit Garten angeschaut, in das F mit ihrem Sohn aus erster Ehe vielleicht ziehen möchte. So steht die Abwicklung der Vergangenheit bereits im Zeichen der Zukunftsorientierung. Während des Hausrundganges einigt sich das Scheidungspaar vereinbarungsgemäß zunächst nur darüber, ob ein Gegenstand unstrittig bei F, unstrittig bei M verbleiben oder auf die Liste der zu entscheidenden Streitgegenstände gesetzt werden soll. Dazu sollen alle Schranktüren geöffnet und die für M auszusondernden Gegenstände ausdrücklich notiert werden. In der Küche vergaß das Paar nun die Öffnung eines Schrankes. In der AF als anwaltlicher Vertreterin der Frau von dem Paar gegebenen mediativen Rolle gehörte es zu AFs Pflichten, für vollständige Klarheit der Verteilung für alle Gegenstände zu sorgen. In der Rolle als Parteivertreterin könnte es einen kurzfristigen Vorteil geben, eventuelle Schätze, die dem Ehemann gehörten, für eine Vergrößerung des Anteils der Frau verborgen zu halten. Dies hätte allerdings das Risiko beinhaltet, dass M diese Gegenstände zu einem späteren Zeitpunkt wieder eingefallen und alle auf dieser Basis erreichten Vereinbarungen aufs Spiel gesetzt worden wären. Somit war AF sowohl in der Rolle als Parteivertreterin als auch in der Rolle als mediativ Verhandelnde verpflichtet, auf die Öffnung der Türen hinzuweisen. Das Ergebnis gab ihr Recht. Die gesamte Verteilung des umfangreichen Hausstandes – inklusive der Klärung der Streitliste – war in zwei Stunden in freundlicher Atmosphäre im Wesentlichen abgeschlossen.

*Zweifelsfragen bei der Sortierung der Bücherregale wollte das Scheidungspaar dann dialogisch mediativ lösen.*

## D dialogisch-mediativ verhandeln

Wer selbst die Kunst der Mediation und des mediativen Verhandeln gelernt hat, kann im Dialog alle drei Positionen innerlich beziehen.

Die erste Position: sich selbst nach Verhandlungspositionen, Interessen und Werten fragen.

Die zweite Position: sich in die Mokassins des Dialogpartners hineinversetzen, sich vorstellen, welche Interessen aus dessen Perspektive hinter den Verhandlungspositionen stehen und maßgeblich sind.

Die dritte Position: Was würde ein Mediator/eine Mediatorin an Ideen, Fragen, Modulen einbringen? Je nach Konflikttiefe und zur Verfügung stehender Zeit werden die jeweiligen Positionen von den Dialogpartnern unterschiedlich intensiv ausgeführt werden.

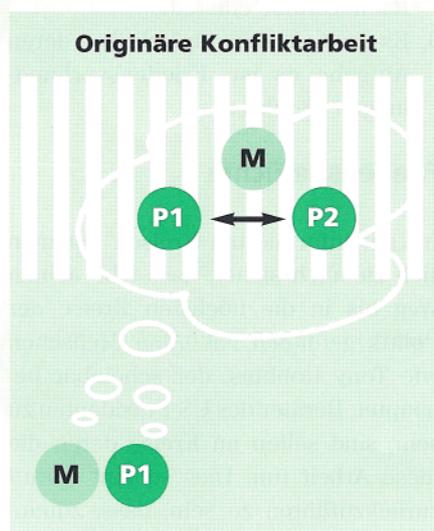
### Beispiel für dialogisch-mediatives Verhandeln

*Das oben beschriebene Scheidungspaar verteilte die Bücher dialogisch mediativ. Typischerweise lernen Konfliktpaare Mediationskompetenz für ihre zukünftigen Konflikte und nutzen sie. Jedenfalls wird dies berichtet.*



## O originäre Konfliktbearbeitung

Wenn ein Partner entscheidende Verhaltensweisen ändert, kann der Konfliktpartner oft nicht mehr die gleichen Folgen auslösen wie zuvor. Wenn ein Konfliktpartner (noch) nicht zu einem Gespräch oder zu einer Mediation bereit ist, kann die originäre Konfliktbearbeitung mit einem Mediator, Moderator oder Coach eine gute Wahl sein. Als Konfliktbearbeitungs-Tool bieten sich der Meta-Mirror oder andere Verfahren an, in der jeweils die 5 mediativen Phasen in allen relevanten Positionen durchlaufen werden. Die originäre Konfliktbearbeitung kann auch als zusätzliches Tool im Rahmen einer Mediation eingesetzt werden. Sie stellt dann eine Mischung aus Caucusing und Coaching dar.



Wann eignet sich welche MIKADO-Ebene? Die relevantesten Auswahlkriterien für die sechs Ebenen des MIKADO-Modells sind

- Eskalationstiefe,
- autonome Konfliktlösungskompetenz und
- Komplexität des Falles.

Auf einer ihrer Reisen fragte Sherlock Holmes seinen Freund Watson: „Watson, sag mir was du siehst, und was es für dich bedeutet.“ Und Watson antwortete: „Ich sehe zwei Menschen männlichen Geschlechts, die sich in Kampfhandlungen befinden. Juristisch gesehen bedeutet es für mich, dass Schadensersatz unter anderem wegen

der Zerstörung von Kleidungsstücken zu leisten sein wird. Medizinisch gesehen bedeutet es, dass eine Nasenbehandlung erforderlich werden wird, und kriminalistisch gesehen bedeutet es, dass die Klärung der Beweislage durch unmittelbare Beobachtung bereits jetzt abgeschlossen ist. Was aber, Sherlock, bedeutet es für dich?“

### Fortsetzung im nächsten Heft: Meta-Programme in der Mediation

### Anmerkungen:

- 1 Metapheridee aus einem Konfliktmanagement-Seminar mit Dank an P. Schütz.
- 2 Ausführliche Beschreibung der 5 Phasen in MultiMind 5/00, S. 24 f.
- 3 Sehr ausführlich, vorzüglich recherchiert und mit nützlicher Kommentierung: Frank Schmidt, ZKM 2000, Heft 2.
- 4 Nottbohm, Mediationskongress Münster, 18. November 2000.
- 5 Z.B. im Rahmen eines EU-geförderten Programms. Besonders hervorzuheben sind hier die Erfolge von Andrea Budde, deren Anstrengungen für eine betriebliche Konfliktlotsen-Ausbildung beachtlich sind.
- 6 Einer derjenigen, die dies in Unternehmen vermitteln, ist der Jurist Dr. Marco von Münchhausen – in Weiterentwicklung der Visionen seines berühmten Vorfahren.
- 7 [www.weiberwirtschaft.de](http://www.weiberwirtschaft.de)
- 8 Verlierer-Verlierer-Verhalten

### Über die Autorin:



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