

Mediation ist mehr als Win-win

WIRTSCHAFTSMEDIATION. Nach dem Mediationsboom in den USA zieht jetzt auch Europa nach. Mediationskompetenz – die neue Qualität in Führung und Verhandlung. »wirtschaft und weiterbildung« sprach mit der internationalen Wirtschaftsmediatorin Rechtsanwältin Anita von Hertel über Entwicklung, Chancen und Inhalte des Trends zur Mediation.

Welche Kompetenzen braucht jemand, der Mediator werden will?

Drei Kompetenzbereiche, die in der Mediation gebraucht werden, decken sich mit Fähigkeiten, die für Führungsverantwortliche und Weiterbildungsprofessionals wichtig sind. Mediationskompetenz besteht im wesentlichen aus den vier Feldern Methode, Sache, Führung und Kreativität, die dem 4-Felder-Modell nach Riemann/Schütz entsprechen:

- 1. Methodenkompetenz:** Sie beherrschen die Methode der Mediation in Gesamtstruktur und Feinstruktur.
- 2. Sachkompetenz:** Sie beherrschen (Fach)-Sprache der Mediationsparteien so kompetent, dass Sie eine gemeinsame Kommunikationsebene schaffen können ohne thematisch selbst verstrickt zu sein. Wichtig: Wer sehr detaillierte Branchenkenntnis mitbringt, sollte sich gegebenenfalls eher als Berater denn als Mediator einbringen.
- 3. Führungs- und Beziehungskompetenz:** Sie können zu den Parteien eine allparteiliche empathische Beziehung aufbauen. Sie führen in mediativer Haltung mit innerer Autorität. Persönliche Krisenerfahrung und Selbsterfahrung sind gut verarbeitet.
- 4. Kreativitätskompetenz und Humor:** Sie können den Weg zur Lösung, zum »Heureka«, humorvoll und angemessen gestalten.

Die praktische Methodenkompetenz steht in allen Mediationsausbildungen im Vordergrund. Wenn eine von Empathie und Wertschätzung für alle Seiten gelebte Haltung dazukommt, sind die Chancen für großen Erfolg und allseitiges Win-win gut.

Wie lange braucht ein Leser unserer Zeitschrift, wenn er sich heute entschließt, mediatives Verhandeln zu lernen oder ein guter Mediator werden zu wollen?

Das hängt natürlich von seinen Kompetenzen, Vorerfahrungen, Übungsmöglichkeiten, seiner Zeit und Motivation ab. Leichte Sachkonflikte lassen sich bereits nach kurzem Training mediativ professionell begleiten. Je höher der Eskalationsgrad ist, um so mehr Methodenkompetenz ist erforderlich. Erfahrungsgemäß wächst die Mediationskompetenz wie der Weg in die Mitte eines Pfirsichs. Der Anfang geht schnell. Um zum Meister zu werden und in den Kern vorzudringen, braucht man gutes Werkzeug und ein bis fünf Jahre Zeit. Wer mediative Elemente im Alltag gewinnbringend verwenden möchte, kann durch ein gutes 2 – 5 Tagestraining schon einiges erreichen und Mediationswerkzeuge in unterschiedlichsten Lebenslagen nutzen.



Zwei Seminarteilnehmer, ein IT – Spezialist und ein Rechtsanwalt, üben unter Anleitung von Anita von Hertel (Bild Mitte), mediative Abschlussgespräche.

Foto: Martin Pichler

Wie kann man denn Mediationswerkzeuge in verschiedenen Lebenslagen anwenden? Wer klassische Mediation (erste Ebene) gelernt hat, kann die mediativen Werkzeuge in folgenden anderen Ebenen anwenden: innersystemischer hausinterner Mediator (zweite Ebene) Konflikt – Know-how für komplexe Fälle, (dritte Ebene) mediatives Verhandeln als Anwalt oder Berater (vierte Ebene), mediatives Verhandeln im Dialog mit Vertragspartnern (fünfte Ebene) 6. »osamaru« (jap.: sich besser machen) = den Mediationsprozess (gedanklich) ohne Partner zur Verhandlungsvorbereitung durchführen. Zusammengefasst ergeben die sechs Ebenen das MIKADO-Modell.

MIKADO:

- M ediation klassisch
- I nnersystemische Mediation
- K now-how für komplexe Fälle
- A nwaltlich mediatives Verhandeln
- D ialogisch mediatives Verhandeln
- O samaru (jap. sich besser machen)



Es werden nicht in allen Situationen klassische Mediationen mit allen Mediationsphasen gebraucht. So wie auch nicht überall ein fünf- bis siebengängiges Menü angesagt ist. Professor Stephan Breidenbach hat bereits Anfang der 90er Jahre gefordert, Anwälte müssten die Chancen mediativer Elemente mehr einsetzen. Wer einmal die Qualität einer Mediation erlebt hat, will auf mediative Elemente nicht mehr verzichten. Und deswegen ist Praxiserfahrung bereits in der Ausbildung auf allen sechs Ebenen wichtig.

Das heißt, Sie muten den Konfliktparteien zu, mit noch unfertigen Ausbildungskandidaten zu arbeiten?

Ja. Wenn die Konfliktparteien es wollen. Stellen Sie sich das Szenario einmal selbst vor: Die Parteien kommen mit dem Wunsch, sich zu einigen und eine gute Lösung zu finden. Gegenüber dem alten Mediationshasen, der sie sicher durch alle Gewässer führt, sitzt ein »frisch-gebackener« Co-Mediator. Unsere Mediationsparteien haben sich in der Vergangenheit immer wieder speziell für den »Jungen« (der gerne auch ein Manager in den Fünfigern sein darf) Mühe gegeben, um ihn oder sie dabei zu unterstützen, seine Sache gut zu machen – und profitiert. Ich halte für den Bereich der Mediation sehr viel von dem mittelalterlichen Handwerksmodell. Wer Mediationen live begleitet hat, weiß, was er oder sie kann – und kennt vor allem auch die eigenen Grenzen. Außerdem bekommen die Mediationsparteien für ein sparsames Kosten-Plus von nur 10 Prozent einen Unterstützer, der die Mediation für Supervisionszwecke dokumentiert und die Mediation in der passenden Fachsprache unterstützen kann. Die Co-Mediatoren kommen aus so unterschiedlichen Bereichen wie Recht, Beratung, Training, Management, Psychologie, IT, Bauwesen, Kirche ...

Die Ausbildungskandidaten verdienen bereits während der Ausbildung?

Win-win bedeutet, dass auch die Leistung des Co-Mediatoren in Ausbildung zu honorieren ist. Für einen Anwalt, Trainer oder Architekten mit einem Stundensatz von 500,- Mark im Kernberuf ist das Co-Mediator-Honorar natürlich nicht viel. Aber es ist eine für alle faire Regelung. →



ZENTRUM
FÜR MEDIATION

Mediation und Konfliktmanagement im Zentrum für Mediation

Ihr kompetenter Partner für
Mediation

Mediation als Führungskompetenz Ein Seminar für Führungskräfte aller Ebenen in der Wirtschaft

Kennen Sie das? Spannungen, Machtkämpfe, Mobbing und Intrigen vergiften das Arbeitsklima. Es leidet das Wohlbefinden, aber auch die Rendite. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass Unternehmen Kapital, Personal, Zeit und Aufwand sparen können, wenn sie die Mediation und ihre Techniken nutzen. In diesem Seminar lernen Sie, die positiven Potenziale von Konflikten für Sie zu nutzen. Erreichen Sie eine hohe Arbeitseffizienz, viel Motivation und Leistungsfähigkeit sowie eine Senkung der Konfliktkosten.

Referentin: Andrea Budde, Fachanwältin
für Arbeitsrecht und Mediatorin
05.07.01 bis 07.07.01, 89231 Ulm
oder
09.10.01 bis 11.10.01, 89231 Ulm,
jeweils DM 2500,-incl. MwSt.

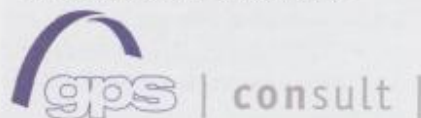
Mediatorenausbildung ab Dezember 2001:

Modulare Ausbildung in den Bereichen:
- Familie und strafrechtlicher Bezug
- Wirtschaft – Profit-Bereich
- Organisation, Verwaltung, Schule – Non-Profit-Bereich
232 Stunden, DM 12.000,- +MwSt.
Verkürzter Einstieg für PE, OE und Berater möglich

Ausbilder:
- Prof. Roland Proksch (ISKANürnberg)
- Kurt Faller (Institut Medius)
- Heinrich Fiebiger (Grundig-Akademie)

Das Zentrum für Mediation in
der gps mbH, Donauwörth bietet
bundesweit Konfliktmanagement
und Mediation in Wirtschaft und
Organisationen.

Informieren Sie sich bei uns
Zentrum für Mediation in der gps mbH,
Donauwörth, Anita Diabate
Artur-Proeller-Str.1
86609 Donauwörth
Tel. 09 06/7 06 77-36
Mobil 01 70/8 50 78 55
E-Mail: diabate.anita@don.gps-mbh.de



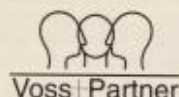


Trainer-Ausbildung

Der aktuelle Bedarf erfordert ein berufsbegleitendes Konzept. Training für Trainer vermittelt Führungskräften und PE-Nachwuchs das richtige Handwerkszeug für Prozessbegleitung und Verhaltenstraining. Abschlussprüfung und Zertifizierung bestätigen die erworbene Qualifikation.

- Ausführliches Vorgespräch mit persönlicher Stärkenanalyse
- 3 x 2 Wochen Intensivtraining
- Transferhilfen nach jedem Baustein

Rufen Sie ausführliche Informationen ab:
Christina Margenburg ☎ 04101/38 44-22



Siemensstr. 31 • 25462 Rellingen
E-Mail: infovoss@voss-partner.org
Internet: <http://www.voss-partner.org>

Outdoor-Trainings

Mikrowelten für das lernende Unternehmen

- Beratung bei PE- und OE-Projekten
- maßgeschneiderte Trainings für Ihr Unternehmen: outdoors und indoors
- Follow-up und Coaching zur Sicherung des Transfers
- für Fach- und Führungskräfte, Teams, Trainees und Auszubildende
- zu Teamarbeit, Führung, Projektmanagement, Kommunikation, Kooperation, ...

Wir unterstützen
Veränderungsprozesse und bringen
Management und Teams in
Bewegung – körperlich wie mental!

Fordern Sie unsere Broschüre an!



OUTWARD BOUND

seit über 50 Jahren weltweit
führend im Bereich Outdoor-Training

Nymphenburger Straße 42
D-80335 München
Telefon: +49 (89) 12 15 11-23
Fax: +49 (89) 12 15 11-20
e-mail: ob@outwardbound.de

unternehmen

→ Cristina Lenz beschreibt in ihrem Buch Businessmediation, wie alle Betroffenen als Gewinner vom Verhandlungstisch aufstehen. Und das gilt auch für das Mediatorenteam.

Und wie schätzen Sie die Entwicklung der Wirtschaftsmediation in Ost- und Westeuropa ein?

Rechtsanwalt Christian Duve schrieb im September 1998: Das Interesse an der Mediation nimmt unter Juristen sprunghaft zu. Die Handelskammer Hamburg hat im Jahr 2000 die erste Mediationsstelle bei einer deutschen Handelskammer eröffnet. Der Arbeitskreis Wirtschaftsmediation und das Hamburger Institut für Mediation erfreuen sich großen Zulaufs aus Recht und Wirtschaft. Die Verbände BMWA und GWMK machen sich intensiv für Wirtschaftsmediation stark. Der Wirtschaftsjurist Kurt Nottbohm, Steag AG, meint, in 2 – 4 Jahren habe Wirtschaftsmediation in Europa einen ganz anderen Platz als heute. Allein im letzten halben Jahr wurde ich zu unterschiedlichsten Mediationsprojekten in 7 Ländern von Mailand bis Moskau gerufen. So hatte ich auf Einladung der American Bar Association die Chance, mich gemeinsam mit dem englischen Richter Lord Butter für ein gerichtsverbundenes Mediationsprojekt in Bulgarien einzusetzen, um nur ein Beispiel zu nennen...

Was all das konkret für die Zukunft heißt, kann natürlich keiner sicher wissen. Man hört auch Klagen. Wer kein Mediationsmarketing gelernt hat und wer kein Durchhaltevermögen hat, tut sich als Mediator schwer. Alle Parteien – gerade in Vielparteienmediationen (z.B. Betriebsnachfolgemeditationen) zusammenzubringen, braucht viel Engagement, Zeit, Geduld, allparteiliche Zurückhaltung in fester Beharrlichkeit – und vor allem Know-how. Es ist keine Seltenheit, 12 Absagen zu bekommen – bis das allseitige »ja« zustande kommt. Wer in der Mediation eine Chance sieht, die schnelle Mark zu machen, ist hier falsch. Das Kostbarste, was Ihr Leser in seine Ausbildung investieren wird, ist vermutlich seine Zeit. Und die lohnt sich nur dann, wenn Ihr Leser Lust auf gute Kommunikation hat, wenn ihm der bessere Umgang mit Menschen Spaß macht und wenn er auf allen 6 Ebenen lernen will, von Herz zu Herz zu kom-

munizieren – und dabei Wirtschaftlichkeit und Emotion zu beachten. Denn nur dann wird er sehr erfolgreich sein. Die zufriedenen Parteien werden es ihm danken. Zusammengefasst schätze ich die Entwicklung so ein, dass sich in Europa die Selbstverständlichkeit, Konflikte mediativ zu lösen, nur dann entwickeln wird, wenn viele Wirtschafts-Entscheider Mediationskompetenz erwerben. Dann wissen sie, wann sie sie selbst anwenden, wann sie Mediations-Profis dazunehmen – und können fundiert auswählen.

Wie sieht denn die Struktur einer erfolgreichen mediativen Lösung aus? Können Sie das Verfahren beschreiben?

Wenn Sie es aus der Adlerperspektive ansehen, ist es die individuell maßgeschneiderte Anwendung der ALPHA-Struktur.

Prämediationsphase

A – Auftragsklärung

(we agree to agree)

L – Liste der Themen

(we agree to disagree)

P – Positionen und Interessen

(was will wer wirklich?)

H – Heureka

(kreative Lösungen gestalten)

Systemische Interimsphase

A – Action (Vertragsschluss)

Was geschieht in den einzelnen Phasen?

In der Prämediationsphase geht es darum, alle Beteiligten der Wirtschaftsmediation für eine Mediation zu gewinnen und beste Voraussetzungen für ihr Gelingen zu schaffen. Der erste Interventions-Klassiker ist die Frage der Finanzierung. Oft ist es so, dass eine Partei sagt: »Ich will die Mediation unbedingt – notfalls zahle ich sie allein.« Wenn ich dann herzlich zugewandt, aber bestimmt sage, »wir kommen nur, wenn Sie sich das Honorar teilen – wie könnte das möglich werden?« können Sie beinahe am Stimmklang hören, wie sich eine erste Schräglage löst und die Grundlage für eine balancierte Lösung gelegt wird.

In der Auftragsklärung vereinbaren die Parteien dann, was das Ziel der Mediation und der Auftrag an die Parteien sein soll. Sie einigen sich über den Gegenstand der Einigung. Vom handschriftlichen Dreizeiler bis zu sehr umfangreichen Vertragswerken wie sie beispiels-

Mediation: Vom Reduktionismus zum systemischen Denken



Foto: Martin Pichler

weise von Rechtsanwalt Dr. Frank Schmidt, Nürnberg, entworfen und kommentiert wurden, ist hier ein großes Spektrum möglich. Organisationsaufsteller Varga von Kibed sagte beim Systemikkongress in Wien: »Bis ein Problem es schafft, zu einem Berater zu kommen, muss es schon viele Qualitäten haben.« In der Auftragsklärung geht es darum, eine neue Qualität möglich zu machen.

In der Liste der Themen wird dann die Konfliktdefinition herausgearbeitet. Der Psychologe Thies Stahl hat hier den Be-

griff geprägt, dass manche Mediationsparteien die Konfliktdefinition erstmalig wie ein gemeinsames »Baby« erleben. Der Weg von den Problemen zu den Interessen öffnet die Augen für mehr Gewinnperspektiven. Ein »Heureka« ist dann oft nicht mehr weit. Der Moment, in dem zwei Vertragspartner im »Heureka« gemeinsame Gewinnchancen entwickeln, gehört sicher dazu. Und nach der Rücksprache mit Anwälten, Steuer- und anderen Beratern, Mitarbeitern, ggf. Angehörigen, folgt dann der Vertrag als aktiver Ab-

Interviewpartner

Anita von Hertel (links) während eines Vortrages über ihr »MIKADO-Modell« auf dem 1. Weltkongress für systemisches Management in Wien. Die internationale Wirtschaftsmediatorin und Rechtsanwältin leitet die Akademie von Hertel, ein Ausbildungsinstitut für Wirtschaftsmediation.

Akademie von Hertel,
Rolfinck Str. 12a,
22391 Hamburg,
Tel. 0 40/5 36 79 11,
Fax: 0 40/5 36 79 90,
www.vonHertel.de

schluss. Und dann spüren Sie beides: Der Erfolg beruht auf Herz und Verstand.

Was ist denn nun wichtiger in der Mediation: Das Herz oder der Verstand?

Wer klatschen will, braucht beide Hände.

Interview Martin Pichler



Berufsbegleitende Studiengänge per Selbsterfahrung

Grundstudium zum
Management-Trainer 1 Jahr

Grundstudium zum
Prozess-Berater 1 Jahr

**Einführungsseminar
für beide Studiengänge**

16. – 19. September 2001

Aufbaustudium zum
Unternehmensberater 2 – 3 Jahre
Informieren Sie sich beim Institut!



TEAM DR. ROSENKRANZ

Managementtraining
Organisationsentwicklung
Bahnhofstraße 92
82166 Gräfelfing
Telefon: 0 89/8 54 90 71
Telefax: 0 89/8 54 93 50
post@team-rosenkranz.de
www.team-rosenkranz.de



Offene Seminare für Manager, Trainer, Berater.

Für die persönliche Kompetenz:

Gruppendynamik I + II
Transaktionsanalyse I + II
Konfliktmanagement
Krisenmanagement
Persönlichkeiten I + II
NLP
Manager Intensiv

Für die methodische Kompetenz:

Prozessberatung I + II
Veränderungsmanagement
Trainingsstile I + II
Akquise
Teammanagement
Methodenworkshops
Gruppendynamik, Transaktionsanalyse,
Konfliktmanagement
Trainer Intensiv