

ANITA VON HERTEL | HAMBURG

Mediationskompetenz in der Praxis – mit und ohne Mediator(in)

So wirkt Mediationskompetenz vom ersten Schritt der Fallentwicklung bis zur nachhaltigen Umsetzung der Ergebnisse am Beispiel von »Frollegen(innen)«

Zusammenfassung

Der Artikel gibt Einblicke in klassische Kompetenzen, die vor, während und nach Mediationen genutzt werden: Mediationskompetenzen. Aspekte dieser Kompetenzen werden entlang der Reihenfolge der Phasen der Mediation anhand des Beispiels von »Frollegen« (Freunde und Kollegen) erläutert, die zuerst an einer Mediation teilnehmen und ihre Mediationskompetenz dann ohne Mediator – im mediativen Dialog nutzen. Welche Mediationskompetenzen sind im ersten Kontakt mit einem Erstkonfliktpartner von Nutzen, wenn Parteien Unterstützung brauchen, um eine Mediation beginnen zu können? Und wie unterscheiden sich die benötigten Mediationskompetenzen von Phase zu Phase? Die Autorin zeigt Aspekte des Entscheidungs- und Mediationskompasses. Der Mediationskompass ist ein Werkzeug, welches nicht nur von Mediatoren im Mediationsprozess genutzt werden kann, sondern auch von Menschen, die wichtige Verhandlungen selbst – auch ohne Mediator – in dialogisch-mediativen Verhandlungen führen müssen.

Schlüsselbegriffe

Konflikt, Mediation, Mediationskompass, Mediationskompetenzen, Frollege, Fallstudie, Know-how für Entscheidungen

Freunde und Kollegen – ein besonderes Konfliktfeld

Frollegen(innen) – englisch frolleagues (friends and colleagues) – sind Menschen, die einerseits miteinander befreundet sind und andererseits als Kollegen beruflich zusammenarbeiten. Die Entwicklung in vielen Teams geht dahin, sich mit Kollegen anzufreunden. Dies wird von Unternehmen gefördert, in Stellenanzeigen vermehrt hervorgehoben und durch Teammaßnahmen unterstützt. Und der Weg funktioniert auch umgekehrt: Freunde empfehlen einander in Bewerbungsverfahren oder sie gründen gemeinsam Unternehmen und werden so zu Kollegen.

Die Besonderheit von Frollegen besteht darin, dass die Rolle des freundschaftlichen Miteinanders und die

Rolle der Arbeitsbewältigung als Kollegen unterschiedliche Verhaltensweisen erfordert. Dies wird zum Teil als schwierig beurteilt, eine Rollentrennung zur Vermeidung der damit verbundenen Komplexität wird zum Teil empfohlen (so z. B. Slavik, 2016).

Dieser Beitrag plädiert dafür, die Freundschaft mit Kollegen und damit zugleich die Zusammenarbeit mit Freunden zu genießen und möglichst rechtzeitig Konflikte mit Mediationskompetenz auszuräumen.

Sollten Frollegen das Herannahen eines Konflikts nicht rechtzeitig bemerkt haben und in einen eskalierenden Konflikt geraten, aus dem sie sich nicht gleich selbst mit Mediationskompetenz befreien können, ist die Begleitung durch eine(n) Mediator(in) oder ein Mediationsteam eine Möglichkeit. Wenn sie rechtzeitig gewählt wird, bietet sie gute Chancen, dass sowohl die kollegiale als auch die freundschaftliche Verbindung zwischen den Beteiligten davon so sehr profitieren kann, dass beide Verbindungen dadurch noch besser, tragfähiger und stabiler werden können.

Das folgende Beispiel beschreibt im ersten Teil, welche Mediationskompetenzen eine externe Mediatorin verwendet. Im zweiten Teil zeigt der Artikel, wie die beteiligten Frollegen Mediationskompetenzen ohne Mediatorin im Anschluss verwenden können und wie insbesondere das von der Autorin in den letzten 20 Jahren entwickelte und hier erstmalig vorgestellte Instrument »Mediationskompass« ihnen dabei helfen kann.

Befreundete Anwältinnen – ein Praxisfall

Frieda Fink und Beata Büri aus X-Stadt (Namen geändert) waren seit Schulzeiten eng miteinander befreundet. Sie entschieden sich beide für ein Jura-studium und studierten im ersten Semester gemeinsam in derselben Stadt. Während der getrennten Studienzeit in Lausanne und Genf hatten sie einander kurz aus den Augen verloren und sich im Jahr ihrer Hochzeiten geschworen, sich keinesfalls durch ihre Familiengründungen trennen zu lassen. Sie wollten sich wieder mehr Zeit für die Freundschaft nehmen. Im Abstand von drei Monaten wurden sie Mütter. Und als sie sich kurz darauf als Rechtsanwältinnen niederlassen wollten, erhielten sie das Angebot, sich eine Stelle zu teilen und gemeinsam in die Kanzlei eines erfolgreichen, älteren Kollegen einzusteigen – verbunden mit der Aussicht, die Praxis anschließend zu einem fairen Preis übernehmen zu können. Sie nahmen das Angebot an.

Sie engagierten einen Babysitter und funktionierten einen selten genutzten Besprechungsraum der Kanzlei so um, dass er zum Säuglingszimmer wurde. Das Stillen war auf diese

Weise praktisch geregelt – und die Mütter fühlten sich monatelang als die glücklichsten Anwältinnen von X-Stadt. Dann hatte der Senior einen schweren Verkehrsunfall, was dazu führte, dass die Partnerinnen wählen mussten, ob sie eine Aushilfe in die Praxis aufnehmen oder die Praxis zunächst allein weiterführen wollten.

Sie fanden keine geeignete Person – und so blieb die gesamte Arbeit auf ihren Schultern liegen. Das Arbeitsvolumen stieg schlagartig für beide an, was beide als sehr anstrengend erlebten. Die Zeit war immer zu knapp. Die Mandanten forderten Zeit, die Abläufe in der Kanzlei forderten Zeit. Und die kleinen Kinder bekamen nachts unerwartet Zähne, Bauchweh oder Keuchhusten. Immer öfter waren beide übermüdet und manchmal am Ende ihrer Kräfte. So entstanden zunächst kleine Missverständnisse und dann Konflikte. Zuerst aus Zeitmangel und dann aus der Sorge, dass alles durch Gespräche vielleicht noch mühsamer werden könnte, wurden sie von den beiden nicht gleich gelöst.

Als immer mehr Schwierigkeiten aufkamen, hatte jede den Eindruck, der anderen zuliebe jeweils die Probleme mitzutragen. Keine wollte die kollegiale Zusammenarbeit, die exzellente Babysitterlösung, vor allem aber die jahrzehntelange innige Freund-

schaft gefährden. Als es zwischen beiden sehr still wurde, nahm sich die Rechtsreferendarin, die beiden zuarbeitete, ein Herz und machte den Vorschlag, dass beide schnellstmöglich eine Mediation machen sollten. Frau Fink und Frau Büri waren von der Idee zunächst gar nicht begeistert. Dies hatte unterschiedliche Gründe:

Frieda Fink fand die Unterstützung durch eine Drittperson noch nicht erforderlich. Sie war sich ganz sicher, dass die gemeinsame Freundschaft alle Schwierigkeiten tragen würde und dass sie die Probleme allein meistern würden. Sie hielt Mediation für verfrüht. Das Signal, sich einzugestehen, mit Konflikten mit der besten Freundin nicht klarzukommen, erschien ihr als Gesichtsverlust für beide.

Büri hingegen war bereits so unglücklich mit der Situation, dass sie den Eindruck hatte, für Mediation sei es inzwischen zu spät. Sie hatte den Eindruck, dass der Vorsatz, sich sowohl als Freundinnen als auch gemeinsam als Rechtsanwältinnen und zugleich noch als junge Mütter mit kleinen Säuglingen zusammenzutun, einfach zu sportlich war. Sie vermisste die schönen Gespräche mit ihrer Freundin, die sie früher in allen Situationen führen konnte, insbesondere wenn es um Konflikte mit anderen ging. Aber nun war die Freundin ja

Mediations-Timing

Person 1



Mediations-Timing

Person 2

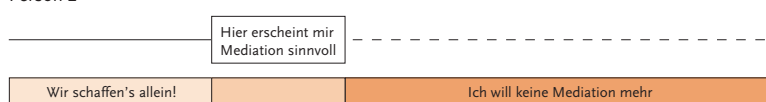


Abbildung 1 Mediations-Timing

selbst das Thema des Konflikts. Dafür hatte sie bisher keine Werkzeuge in ihrem Gepäck. Sie hatte so sehr darunter gelitten, dass sie innerlich schon fast entschieden hatte, sich beruflich von Fink zu trennen, um wenigstens noch die Freundschaft zu retten, auf welche Weise auch immer.

Sie hielt Mediation für nicht mehr sinnvoll. Sie glaubte, in den ersten Wochen hätte man Mediation gebraucht. Als die ersten Missverständnisse entstanden waren und die Freundschaft anfang, erste Risse zu bekommen, wäre es noch möglich gewesen. Jetzt war es aus ihrer aktuellen Perspektive für Mediation zu spät.

Mediationskompetenzen in den einzelnen Phasen der Konfliktbearbeitung

Eine Situation wie diese erleben Mediatoren(innen) regelmäßig: Oft ist die Idee einer Mediation für eine Person *noch nicht* naheliegend genug, weil sie selbst sich noch fit genug fühlt, die Themen allein zu bewältigen. Währenddessen findet die andere Person die Konfliktentwicklung manchmal schon so weit fortgeschritten, dass sie es schon für *zu spät* hält, eine Mediation überhaupt zu versuchen. Natürlich gibt es auch die synchrone Entwicklung: Es ist für beide noch *zu früh*, einen Dritten zu bitten – oder es ist für beide schon *zu spät*.

Diese Situation, dass der Gedanke an Mediation bei beiden Seiten *gleichzeitig* entsteht, ist nach dem Eindruck der Autorin heute zwar häufiger als in den Anfangsjahren der Mediation. Als Normalfall erleben viele Mediatoren(innen) es aber noch immer, dass der Wunsch, auftretende Konflikte mit Mediation zu lösen, *nicht genau gleich-*

zeitig bei allen Beteiligten auftritt. Je mehr sich das Wissen und Können im Mediationskontext insgesamt verbreitet, umso größer werden die Zeitslots, in denen Menschen Mediation in Erwägung ziehen. Das bedeutet: *Damit gute Mediationslösungen nicht unnötig an zeitlich asynchronen Mediationswünschen scheitern, ist zuallererst Mediationskompetenz für die Fall-Entwicklung gefragt.*

Mediationskompetenz für den Beginn: die Fall-Entwickler-Kompetenz

Zu Beginn werden alle Mediationskompetenzen benötigt, die darin bestehen, einen Konfliktfall zu einem Mediationsfall zu entwickeln.

Diese Kompetenzen bestehen darin, dass Sie als Mediator(in) die erste Person, die Ihnen aus einem Konfliktfall begegnet – sowie die zweite Person (und bei Mehrparteienkonflikten alle weiteren) –, erfolgreich an den Verhandlungs- und Mediationstisch einladen, wenn Sie den Eindruck haben, dass eine externe Unterstützung sinnvoll oder nötig ist.

Dazu gehören vor allem folgende Fähigkeiten:

► Die richtigen Fragen stellen

Wenn öffnende Fragen zu Beginn so gestellt werden, dass alle Schwierigkeiten und Ärgernisse in Klärungsfragen umgewandelt werden, dann entsteht ein Mediationsauftrag, der alles umfasst, was die Beteiligten klären wollen (Hertel, 2013).

► Zuhören können

Sehr sorgfältig mit voller Aufmerksamkeit und Empathie zuhören.

► Spiegeln

Das Gehörte klar und angemessen – gemeinsam mit einem Konfliktbeteiligten – so spiegeln und zusammenfassen, dass daraus für dieses Gegenüber neue Erkenntnisse erwachsen.

► Wege durchdenken

Gemeinsam mit diesem Gegenüber mögliche Bearbeitungswege (je nach Konstellation vom Allein-Lösen über alternative Streitbeilegungsverfahren bis Gerichtsverfahren) hypothetisch so durchdenken, wie der aktuelle Gesprächspartner es jetzt braucht. Das Ergebnis: Dieser Konfliktbeteiligte hat ein fundiertes Bild davon, was eine Mediation für ihn im konkreten Fall für diesen Konflikt leisten kann – und was eher nicht.

► Alle Beteiligten erfolgreich einladen

Den Erstgesprächspartner auf ein Gespräch mit dem (noch nicht beim Erstgespräch anwesenden) anderen Konfliktpartner vorbereiten. Das Ziel ist es dabei, einen Weg zu definieren, wie auch der andere Konfliktpartner ein Interesse dafür entwickeln kann, ein ähnliches Gespräch zu führen. So kann jeder weitere Konfliktpartner die gleichen Informationen über mögliche Konfliktklärungswege erarbeiten.

► Rahmen gestalten

Die Rahmenbedingungen für alle vertrauensvollen und vertraulichen Einzelgespräche so gestalten, dass Allparteilichkeit, Klarheit von den Inhalten bis zu Mediationskostenfragen und professioneller Umgang mit allen auftauchenden Themen zu jedem Zeitpunkt für alle potentiell Beteiligten als Selbstverständlichkeit wahrnehmbar sind.

Nach den Einzelgesprächen vereinbaren Fink und Büri einen Ersttermin zur Klärung des Auftrags zeitnah an einem Nachmittag und die Durchführung der Mediation am darauffolgenden Tag. Der voraussichtliche Evaluationstermin wird für die Zeit nach acht Wochen und nach ca. einem Jahr vereinbart.

Im ersten gemeinsamen Termin, in der Auftragsklärung, ist es die Aufgabe des Mediationsteams, den Erfolg der Mediation vorzubereiten. Wie die zwei Hälften einer Muschel entsprechen sich Auftragsklärung und Abschlussvereinbarung. Zu jeder gewünschten Antwort für den Abschluss gestalten die Beteiligten mit Unterstützung der Mediatorin eine Frage. Beispiel: Aus dem traurigen Kommentar: »Ich bin die Einzige, die abends allein nach 18 Uhr Mandantenfragen bearbeitet« werden Fragen wie: »In welcher Weise wollen wir in Zukunft eine zu uns passende und damit sowohl mandantenorientierte als auch für uns persönlich gesunde und faire Balance finden?«

Alle Impulse der Klienten(innen) können dieses Ziel verfeinern:

Wir wollen uns eine neue Leitlinie für dieses für uns zentrale Thema anhand folgender Fragen erarbeiten:

- ▶ Wie wollen wir grundsätzlich mit Anfragen von Mandanten umgehen, die nach 18 Uhr kommen?
- ▶ Welche Ausnahmen wollen wir voraussichtlich machen und unter welchen Umständen?
- ▶ Und was halten wir beide im Hinblick auf eine qualitativ hochwertige Mandantenbetreuung und unsere Werte von Fairness und Freizeit-Arbeit-Balance insgesamt für richtig?

Die Antworten in der Abschlussvereinbarung dazu: Unsere zu uns passende und sowohl mandantenorientierte als auch für uns gesunde und faire Balance lautet jetzt: Client first – Freizeit second. Das bedeutet für uns ganz konkret: Grundsätzlich beantworten wir Mandantenanfragen bis x Uhr. Alles, was später kommt, wird in Eilfällen wie folgt behandelt ... Bis ein Umsatz von durchschnittlich z erreicht ist, werden wir unserem Beruf weitgehend Vorrang vor den Freizeitbedürfnissen geben, um uns eine gute Marktposition zu erarbeiten. »Wichtige« familiäre Belange sollen nach unserem gemeinsamen Werteverständnis trotzdem grundsätzlich Vorrang haben. Was für wen »wichtig« bedeutet, erkennen wir im Laufe der Zeit in unseren Wochenmeetings (weiterführend: Hertel, 2002).

Wenn alle Fragen, für die es in der Abschlussvereinbarung eine Antwort geben soll, im Anfangsgespräch so angedacht werden, dass der Erfolg möglichst gut auf Schienen gesetzt wird, dann richten sich die Erwartungen aller Beteiligten so zielgerichtet aus, dass dies für ein gutes Gelingen hervorragende Rahmenbedingungen bietet.

Mediationskompetenz für die erste Phase: die Auftragsklärungskompetenz

In der ersten Phase der Mediation nützen Ihnen als Mediator(in) vor allem folgende Aspekte der Mediationskompetenz:

- ▶ *Allparteiliches, zielorientiertes Fragen*
Während sich die Fragen im Vorgespräch nur an eine Person richteten, richten sie sich nun an alle Personen gleichzeitig. Die

Allparteilichkeit war auch bei den Fragen an eine Person deutlich erkennbar. Jetzt sind die Fragen sogar häufig in beide Richtungen wortgleich formuliert.

Die Fragen sind so gestaltet, dass es den Beteiligten gut möglich wird, Antworten zum Gesamtziel des Verfahrens zu geben. Ihre Mediationskompetenz sorgt dafür, dass sich die Lösungserfinder weder in Vorwürfen noch in Details verstricken.

Beispiel: »Sie, Frau Fink, nehmen das Bedürfnis von Frau Büri wahr, über das Thema X zu sprechen? Deshalb sind Sie, Frau Fink, obwohl Sie selbst das Thema nicht so dringend gebraucht hätten, damit einverstanden, diesen Punkt zu besprechen?«

In beide Richtungen gewandt: »Damit kommt also das Thema X auf die Agenda?«

Das gemeinsame Ja abwarten.

▶ Zuhören

Zusätzlich zu den Zuhörkompetenzen aus den Einzelgesprächen kommt hier noch die Wahrnehmungsfähigkeit dazu, dass – während jeweils eine Person spricht – die jeweiligen Reaktionen der anderen Personen gesehen, gehört und berücksichtigt werden.

▶ Sorgfältig wahrnehmen, spiegeln und Oberbegriffe finden

Nachdem beide Seiten gesprochen haben, gehört es zur Mediationskompetenz in dieser Phase, das Gehörte zusammenfassend als Ziel der Mediation so zu spiegeln, dass alle sich gleichermaßen verstanden fühlen. Dann antworten die Beteiligten: »Ja, genau, deshalb sind wir hier.« »Ja, genau das (x, y, z...) soll hier zielführend besprochen wer-

den.« Dazu gehört insbesondere, Nuancen und Inkongruenzen in den Stimmen und Haltungen wahrzunehmen und so zu spiegeln, dass alle Sorgen, Wünsche und Bedenken in Klärungswünsche verwandelt werden können. Sprachlich gehört hier die Fähigkeit dazu, gemeinsam mit den Medianten(innen) in Oberbegriffe zu fassen, was beide besprechen wollen. Insbesondere diese Kompetenz entscheidet in der Auftragsklärungsphase darüber, dass ein gemeinsames Ziel vereinbart werden kann.

► *Humorressource angemessen nutzen*

Die Ressource Humor, die nicht aus der Fertigterrine kommt, sondern die gemeinsames, situatives Lachen unterstützt – und der Wechsel zwischen der Ernsthaftigkeit der Konfliktlösung einerseits und immer freier werdendem Lachen – sorgen dafür, dass die Humorressourcen den Lösungsfortschritt unterstützen (vgl. Hertel, 2002).

► *Vorgehensweise planen*

Die sprachliche Kompetenz, gemeinsam mit den Beteiligten alle kommenden Schritte – am einfachsten vom Ergebnis ausgehend rückwärts – gemeinsam fragend und zusammenfassend zu gestalten, führt zu dem Ergebnis: Alle Konfliktbeteiligten haben ein fundiertes Bild davon, was sie in dieser Mediation wann, wie, auf welche Weise und mit welchen Aussichten besprechen können. (Hertel, 2012)

► *Realitätscheck*

Zur Mediationskompetenz gehört zu Beginn insbesondere auch der klare, professionelle und mutige Blick auf die voraussichtliche Realisierbarkeit und

auf eventuelle Scheiternalternativen – mit angemessenem Ernst bei gleichzeitiger Leichtigkeit.

► *Rahmen gestalten*

Abschließend gehört zur Mediationskompetenz an dieser Stelle, die Rahmenbedingungen für die Mediation so zu vereinbaren, dass nicht nur die Klienten(innen) alles haben, was sie brauchen, sondern dass auch der Mediator(in) oder das Mediationsteam sich selbst mit den eigenen Bedürfnissen ebenso wahrnimmt und dafür sorgt, Rahmenbedingungen zu haben, mit denen sich gut arbeiten lässt. Dazu gehört zu Beginn die Fähigkeit, alles was geschehen soll, sprachlich so zu formulieren, dass es alle Möglichkeiten weit offen hält, die noch offen bleiben sollen – und dabei gleichzeitig so viel Halt und Sicherheit zu geben, dass genug Orientierung für alle da ist. »Wir lassen uns für unsere Themen 1 bis 3 so viel Zeit wie wir brauchen, maximal aber bis zum Stichtag X, weil die Entscheidung am Tag X feststehen muss.«

Fink und Büri vereinbaren im konkreten Fall, dass sie die wichtigsten verschiedenen Rollen, die sie haben, einzeln betrachten werden. Sie haben folgende Rollen gefunden und definiert:

1. Engste und wichtigste Freundinnen seit der Schulzeit
2. Anwaltskolleginnen in der fachlichen, juristischen Zusammenarbeit
3. Unternehmerisch denkende und lenkende Betreiberinnen eines Büros

4. Mieterinnen derselben Kanzlei-Immobilie
5. Arbeitgeberinnen desselben Kanzleipersonals
6. Vertragspartnerinnen des – nach dem Verkehrsunfall frühzeitig ausscheidenden – Seniors
7. Mütter, die sich denselben Babysitter und Erziehungsvorstellungen teilen
8. Netzwerk-Frauen, die zusätzlich durch gemeinsame Freundeskreise insgesamt in X-Stadt eng verbunden sind und die sich bei fast jeder Feier (vom Neujahrsfrühstück bis zu Weihnachtsmarktbesuchen) treffen.

Sie vereinbaren, dass sie sich für alle definierten Rollen anschauen,

- wie sie sich bisher selbst verhalten haben,
- was genau zu den aktuellen Schwierigkeiten geführt hat und
- was beide in welchen Rollen beibehalten und was sie verändern wollen.

Dazu wollen sie

- Einander zuhören (Phase II),
- herausfinden, was wem wichtig ist (Phase III),
- Ideen entwickeln, die für beide passen (Phase IV) und
- eine Abschlussvereinbarung finden, die für beide tragfähig ist (Phase V).

Und dies alles wollen sie tun, weil ihre enge freundschaftliche und berufliche Verflechtung so auf beste Weise zu Klarheit und Frieden in allen Lebensbereichen führen kann.

Mediationskompetenz für das Herzstück der Mediation: die Kompetenz, Konfliktkerne zu finden und gut zu bearbeiten

In den mittleren Phasen der Mediation nutzen Sie als Mediator(in) folgende Aspekte Ihrer Mediationskompetenz besonders:

► *Fragen*

Sie fragen ähnlich wie zu Beginn – aber jetzt genügt häufig schon ein wesentlich kleinerer Impuls, manchmal genügt ein fragender Blick oder eine Bewegung der Hand als Geste. Sie stellen öffnende Fragen zu Beginn, z. B.: »Sie haben eben xy erarbeitet. Bitte (Sie machen eine einladende Geste zum Text auf der Beamerleinwand), was bedeutet das für Sie?«

► *Zuhören*

Sie hören sorgfältig mit voller Aufmerksamkeit und Empathie zu und nehmen insbesondere die Unterschiede in den Nuancen genau wahr.

► *Spiegeln!*

Sie bringen das Gehörte von allen Medianten(innen) exakt auf den Punkt. Sie entdecken Unterschiede, schaffen Klarheit und räumen spiegelnd auf.

Zur Mediationskompetenz gehört hier insbesondere, auch heftige Gefühle als das zu nehmen, was sie sind: Intensive Veränderungswünsche, die noch nicht am Ziel der Veränderung angekommen sind – und diese mit Selbstverständlichkeit, Empathie und Leichtigkeit allparteilich wiedergeben zu können.

► *Interessen finden – Emotionen unterscheiden*

Eine der besonders wichtigen Mediationskompetenzen ist das

fragende, emotional-intelligent vermutende Herausarbeiten der Bedürfnisse, Wünsche und Interessen, um die es im Kern geht – immer in einer Haltung der Wertschätzung und Klarheit, der Empathie und Gelassenheit – mit angemessener innerer und äußerer Ruhe.

Dabei gehört es auch zu Ihren Mediationskompetenzen, aktuelle Auslöser von Wunden Punkten zu unterscheiden. Wunde Punkte erkennt man insbesondere an intensiven Reaktionen, die auf einen unbeteiligten Beobachter im Hinblick auf den Auslöser verblüffend heftig wirken (Schubbe/Hertel, 2011). Durch die Unterscheidung und sorgfältige Bearbeitung können Sie auch solche Emotionen gemeinsam sortieren und für eine tragfähige Lösungsentwicklung nutzen.

► *Den Flow der Ideen nicht stören*

Mediationskompetenz bedeutet in der Mitte der Mediation häufig vor allem auch: Wahrnehmen, was die Beteiligten jetzt gut allein können und so wenig Impulse setzen wie nötig. Das heißt: Sie greifen nur dann ein, wenn das, was die Beteiligten durch den exzellenten Rahmen allein können, nicht genügt – und genießen in Zurückhaltung und Empathie den Erfolg.

Die Freundinnen Fink und Büri beginnen mit dem Sortieren der Themen, die um die Freundschaft ranken. Sie beklagen beide, dass ihnen jeweils ihre Freundin abhandengekommen ist. In der Rolle als Anwältinnen benennen beide als die größte Schwierigkeit den Umgang mit der Fülle der beruflichen Herausforderungen. Es geht vor allem

um Mandanten, die nach 18 Uhr anrufen, weil Konflikte der Mandanten eskalieren. Eine beklagt, dass sie immer allein nach 18 Uhr im Büro sei, dass sie viel mehr erledige als die andere und insgesamt viel fleißiger sei. Die andere ist nicht mehr entspannt mit ihrer Wahrnehmung, dass sie sich immer fast allein um das Sekretariat und die Referendarinnen kümmern und diese unterstützen müsse, weil die andere sie allein lasse. Vieles, was die eine erlebt hat, war der jeweils anderen nicht klar. So kommen viele Bedürfnisse an die Oberfläche.

Die ersten Muster werden deutlich: Büri sieht die erste Priorität bei den Mandanten und arbeitet dafür bis zum Umfallen. Fink sieht die erste Priorität bei der Menschlichkeit, in ihrer Freundschaft, bei dem Kanzleiteam und bei Beziehungen insgesamt.

Gemeinsam räumen sie alle Missverständnisse auf. Am Anfang spiegelt die Mediatorin konsequent und bringt Unterschiede, die unklar waren, auf den Punkt. Je weiter die Frolleginnen fortschreiten, desto mehr können sie es allein. Gegen Ende dieses Teils, der insgesamt einen Tag gedauert hat, ist die doppelte Aufgabe gelungen: Der konkrete Konflikt ist in allen wichtigen Strukturen geklärt. Und die Beteiligten haben sich gleichzeitig so viel Mediationskompetenz erarbeitet, dass sie mit den gelernten Fähigkeiten, Werkzeugen und Haltungen zukünftige Missverständnisse und aufkeimende Konflikte selbst, wenn sie dies rechtzeitig tun, bereinigen und zu einer guten Lösung führen können.

Mediationskompetenz für den Abschluss der Mediation: Sie gestalten konkrete, tragfähige Vereinbarungen und bereiten die erfolgreiche Evaluation vor

Begleitung in die Realität

Zusätzlich zu den oben genannten Mediationskompetenzen ist es in der Abschlussphase der Mediation Ihre Aufgabe als Mediator(in), die von den Beteiligten gefundenen, vielleicht begeisternden und innovativen Ideen gemeinsam im Sinne des am Anfang der Mediation erteilten Auftrages auf den Prüfstand zu stellen: Wie alltagstauglich sind die Ideen wirklich? Was geschieht, wenn sie umgesetzt werden?

Zusammenarbeit mit weiteren Lösungsbegleitern

Oft werden – spätestens für die Umsetzung der angedachten Lösung – steuerliche, rechtliche, technische, (kinder-)psychologische oder andere Fachexperten für den Abschluss gebraucht, die für die Tragfähigkeit der Ideen sorgen.

Zur Mediationskompetenz gehört insoweit auch die Rollenklarheit – in dem Wissen, dass die Mediatorin grundsätzlich die Gesamtprozessverantwortung trägt und alle Beteiligten und Fachexperten ihre jeweilige Inhaltsverantwortung tragen.

Zu den gefundenen Ergebnissen, die beide in konkrete Vereinbarungen für ihre geplanten Veränderungen münden lassen, gehören ganz praktische Dinge wie die Auflösung des Kinderzimmers in der Kanzlei. Denn beide Kinder sind einerseits inzwischen so groß geworden, dass die Mütter finden, dass ihnen jetzt die Gemeinschaft in einer Kindergruppe im naheliegen-

den Kindergarten gut tut, zum anderen wird die Kombination aus Kanzlei und Kinderbetreuung jetzt – anders als in den ersten Säuglingsmonaten – von allen Beteiligten als nicht mehr passend erlebt. Neben vielen weiteren konkreten Veränderungen in der Praxis erarbeiten die Anwältinnen mit der Mediatorin, wie sie in Zukunft rechtzeitig selbst mit Unstimmigkeiten umgehen wollen. Das Instrument, welches ihnen in der Mediation aufgrund der Kombination aus Einfachheit und Wirksamkeit am meisten gefallen hat, ist der Mediationskompass, den sie in Zukunft auch allein – ohne Mediatorin – anwenden wollen.

Das Instrument Mediationskompass

Beide haben für sich festgestellt, dass sie inzwischen so viel Mediationskompetenz erworben haben, um – unterstützt durch dieses Werkzeug – einen leichteren Zugang zu Konfliktgesprächen zu finden.

Sie verwenden den Mediationskompass wie folgt: Bei Punkten, bei denen die Frolleginnen merken, dass Verein-

barungen nicht mehr stimmig erscheinen, durchdenken sie die Situation jetzt konsequent aus folgenden Perspektiven:

Perspektive *Self*: Was erlebe ich aktuell selbst? Wie sieht die Situation aus meiner Perspektive jetzt aus? Was denke ich, wenn ich einmal nicht an alle anderen denke, sondern nur an mich selbst? Dabei denke ich nacheinander an alle Rollen, in denen ich in dieser Konfliktsituation bin und notiere ggf. neue Erkenntnisse.

Perspektive *Other*: Was vermute ich, was die Konfliktpartnerin aktuell erlebt? Wie sieht die Situation aus ihrer Perspektive aus, wenn ich alle anderen Aspekte ausblende und nur aus ihren Augen auf die Situation schaue, soweit ich dies kann. Was denke ich, was der (für dieses Thema relevante) Rest der Welt denkt?

Perspektive *Change 1*: Was wäre, wenn sich alles ändern würde? Wenn ich aus der *Self*-Perspektive alles verändern würde, was aktuell schwierig ist, in welche Richtung würde sich alles dann entwickeln?

Perspektive *Conserve 1*: Und wie würde das Leben – aus der eigenen Position betrachtet – weitergehen,

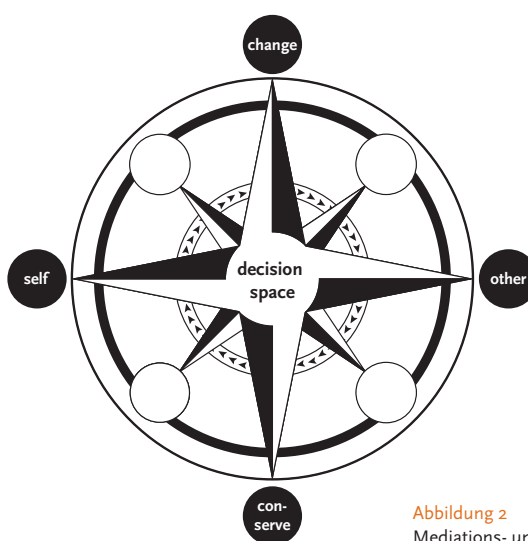


Abbildung 2
Mediations- und Entscheidungskompass

wenn sich gar nichts ändern und alles genau so bleiben würde, wie es jetzt ist? Was ist am Ist-Stand erhaltenswert? Und warum?

Perspektive *Change* 2: Wenn die Konfliktpartnerin aus ihrer Perspektive alles ändern würde, was für sie aktuell schwierig ist, in welche Richtung würde sich die Veränderung dann entwickeln? Was würde sie vermutlich alles verändern wollen?

Perspektive *Conserve* 2: Und was würde die Konfliktpartnerin vermutlich überhaupt nicht ändern und genau so belassen wollen, wie es jetzt ist?

Diese gedankliche Vorbereitung durchlaufen beide im Mediationskompass zur Vorbereitung jeweils allein. Anschließend vergleichen sie im Gespräch, was sie selbst über sich und über die Konfliktpartnerin gedacht haben. Sie freuen sich über Volltreffer ebenso wie über neue Erkenntnisse, bei denen sie feststellen, wie sehr sie sich geirrt haben und wie wichtig es ist, diese Irrtümer aufzulösen.

Der Weg im Gespräch funktioniert so, dass jede der anderen aus den eigenen Perspektiven – Self und Other, Conserve und Change – die eigenen Erkenntnisse berichtet. Dann fasst die Gesprächspartnerin mit den Qualitäten und Kompetenzen, deren Nützlichkeit sie in der Mediation erfahren und gelernt hat, vollständig spiegelnd zusammen, was sie verstanden hat.

Erst danach wechseln beide die Rollen. Die zweite Gesprächspartnerin berichtet ihre Perspektiven aus den Blickwinkeln Self und Other, Conserve und Change. Auch hier wird mit allen Qualitäten und Kompetenzen, die diese Mediantin erfahren hat, gespiegelt.

Danach ist – wie in einer Mediation, in der eine Mediatorin anwesend ist – der Austausch zwischen den Beteilig-

ten und das Herausarbeiten der Interessen auf neue Weise möglich. Und wenn die Partnerinnen wissen, wie viel es ihnen nützt, sich gegenseitig zuerst zu zeigen, was gedacht wird, bevor Antworten kommen, hilft ihnen das, mit eigener Mediationskompetenz ohne Mediator dialogisch zu verhandeln (s. dazu ausführlich: Hertel, 2013).

Nachdem die Kolleginnen in ihrer Mediation mit einem Mediationskompass gearbeitet hatten, den sie am Boden aufgelegt und auf den sie sich gestellt hatten, haben sie die vier Plätze genug verinnerlicht, um den Wechsel der Positionen auch dann sauber vollziehen zu können, wenn sie mit dem Finger auf einem gezeichneten Mediationskompass wandern. Beide stellen fest, dass sie den Wechsel immer einfacher auch ganz allein im Kopf vollziehen können. Sie empfinden es bei komplexeren Themen trotzdem angenehm, ein kleines äußeres Symbol für den aktuellen Platz zu verwenden – und sei es ein kleines Papierzettelchen, welches auf einer Unterlage wandert.



Abbildung 3 Die Anwendung des Mediationskompass zur Vorbereitung auf ein gutes Klärungsgespräch – auf dem Boden aufgelegt (Foto: Hertel)

ANZEIGE

Seit der Mediation der Kolleginnen Fink und Büri ist inzwischen ein Jahr vergangen. Im Evaluationstermin berichten sie, dass sie mit niemandem lieber zusammenarbeiten würden als mit der besten Freundin. Die Zuverlässigkeit und Verlässlichkeit, genau zu wissen, was man aneinander hat, sei eine Qualität, die sie sonst nicht finden würden. Zweimal haben sie den Mediationskompass in diesem Jahr auch in Teambesprechungen aufgelegt. Hier haben sie auch den Kanzleimitarbeiterinnen gezeigt, wie sich fruchtbare Gespräche unterstützen lassen, wenn zwischen der eigenen Seite und der des Gegenübers zuerst gespiegelt, statt durcheinander geredet wird und wenn die beiden Standardaspekte für jedes Veränderungsgespräch »Was wäre das Gute/Schwierige/Ungute am Bewahren?«, »Was wäre das Gute/Schwierige/Ungute am Verändern?« aus jeder Perspektive betrachtet werden. So kann viel sorgfältiger gedacht werden. Für eine solche Vorgehensweise setzen sich alle rund um den Mediationskompass und nehmen dann nacheinander alle Positionen ein. Das Ergebnis von einem dieser Gespräche mit allen Kanzleimitarbeitern war, dass die Kanzlei zur fahrradfreundlichen Praxis wird: Mit einer eigenen Fahrradgarage, eigenen Dienstfahrrä-

dern und mit einer neuen Radfahradusche und Schränken für Wechselgarderobe für die Erfrischung nach der Fahrt durch die Stadt. So konnte das Bedürfnis nach sportlicher Betätigung, insbesondere Zeit für regelmäßiges Fitness-Training, mit dem Weg zur Arbeit verbunden werden, obwohl die Arbeitstage für alle zum Teil noch lang sind.

Im Kopf wenden Fink und Büri den Mediationskompass seit der Mediation standardmäßig an, bevor sie miteinander über Veränderungen sprechen. Er hilft ihnen dabei, sich selbst nicht mehr zu vergessen, was eines der Probleme der Vergangenheit war, da beide immer zuerst an alle anderen dachten. Vor allem der regelmäßige Austausch darüber, was denn die Perspektive der anderen Beteiligten in der aktuellen Wirklichkeit – einmal aus der Perspektive der Veränderung und einmal aus der Perspektive des Erhalts des Guten – sein könnte, erhöhte die Geschwindigkeit der Veränderung in der Kanzlei insgesamt.

Am Rande sorgt die Anwendung des Mediationskompasses noch dafür, dass die Beteiligten so an alle Mediationskompetenzen erinnert werden, die ihnen besonders kostbar geworden sind: Insbesondere

- ▶ das noch aufmerksamere Zuhören als früher,
- ▶ das Wahrnehmen von Bedenken beim Aussprechen der Gedanken,
- ▶ das Spiegeln zur Unterstützung der Selbstreflexion,
- ▶ die Klarheit und Bodenständigkeit in der Sache,
- ▶ die respektvolle Zugewandtheit zu sich selbst und zum Gegenüber und
- ▶ die angemessene Gestaltung eines Rahmens, der wie die zwei Hälften einer Muschel funktioniert: Am Anfang steht immer eine Frage, die geklärt werden soll und am Ende steht die dazu passende Antwort.

Fink und Büri sind dreifach zufrieden mit ihrer Situation:

1. Sie haben ihre Zusammenarbeit gerettet und auf ein stabiles Fundament gestellt.
2. Die Freundschaft ist stabiler und schöner aus der Mediation herausgekommen, als sie es vorher war.
3. Und als ebenso kostbar erleben sie die gelernten Mediationskompetenzen, die sie fast universell anwenden können – sogar ihren Mandanten gegenüber und im Privatleben.

Mediation Skills in Practise – with or without a Mediator

Abstract The article gives insights into classic skills, which are used before, during and after mediation: mediation skills. Aspects of these skills are explained through examples from colleagues (= friends plus colleagues), who first participate in a mediation and then use their mediation skills without a mediator – in a mediative dialogue. Which mediation skills are useful with the first conflict partner, when the parties need support to get a mediation started?



Abbildung 4
Mediationskompass
in der gemeinsamen
Team-Arbeit
(Foto: Hertel)

And which different mediation skills are required from phase to phase? The author presents some aspects of the: »decision- and mediation-compass«. The mediation compass is a tool, which not only can be used by mediators during the mediation-procedure, but also by individuals, who need to use mediation know-how themselves for all kinds of decisions.

Keywords conflict, mediation, mediation compass, mediation skills, fro-league, case study, know-how for decisions

Literatur

- Hertel, A.v. (2013). Professionelle Konfliktlösung, Führen mit Mediationskompetenz (3. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Hertel, A.v. (2002). Das Happy End beginnt am Anfang. *Multimind* 3, 36–41.
- Hertel, A.v. (2002). MediHaHation und VerHaHandlung. Das hüpfende Zwerchfell und seine Chancen und Grenzen als Konfliktlösungsassistent. *Multimind* 2, 26–30.
- Hertel, A.v. (2012). Auftragsklärung in der Mediation mit Mediationsqualität, Konflikt-dynamik 1, 84–86.
- Schubbe, O./Hertel, A.v. (2011). Wut der zweiten Art. *Kommunikation und Seminar* 5, 24–27.
- Slavik, A. (2016, 18. Juli). Frollegen – das große Missverständnis. *Süddeutsche Zeitung*. ■

Die Autorin



Anita von Hertel
Akademie von Hertel
Holzdamm 41
20099 Hamburg
anita@vonhertel.de

Mediationspraktikerin, Schwerpunkt Wirtschaft. Über 30 Jahre Erfahrung: Akademieleitung, zunächst im juristischen Bereich, seit Ende der neunziger Jahre ausschließlich Mediation. Studium der Rechtswissenschaften: Uni Bonn, Freiburg, Friedenspalast Den Haag, London School of Economics u. a. Rechtsreferendariat Berlin, New York, N.Y. und Taipei, R.O.C. Rechtsanwaltszulassung seit 1989, von Anfang an ausschließlich im Feld der Mediationspraxis.