



Können Mediatoren gleichzeitig Berater sein?

Rollenklarheit: Welche Rolle haben Sie (nicht)?

Anita von Hertel und Julia Meyer

Jo Cersting leitet eine Abteilung von vier Spitzenkräften in einem mittelständischen Unternehmen. Nach monatelangen Verhandlungen und Vorbereitungen unter Beteiligung der Führungskräfte und externer Berater wird das Unternehmen aufgekauft. Cersting trägt die Verantwortung. Er soll die strukturellen Vorgaben für seine Abteilung umsetzen. Alle sollen in einen neuen Gebäudetrakt umziehen und zum Teil neue Aufgaben übernehmen. Viele fürchten sich vor Abbau des eigenen Arbeitsplatzes. Cersting steht unter hohem Druck. Die Spannungen in seinem Team nehmen zu. Die Gereiztheiten finden ein Ventil in der Frage der Raumaufteilung: Neben Cerstings eigenem Büro und einer Teeküche stehen für vier Mitarbeiter nur drei Räume zur Verfügung. Ist die neue Raumzahl Zufall oder soll einer gehen? Niemand will sich einen Raum teilen. Als der Umzug unmittelbar bevor steht, macht Cersting einen Vorschlag. Danach wird es noch schlimmer. Jetzt sind alle mit allem unzufrieden - und mit ihrem Chef außerdem.

Nehmen wir einmal an, Cersting würde einen Coach, einen Psychotherapeuten, einen Anwalt, einen Architekten, einen Trainer oder einen Mediator anrufen. Was würde wer tun? In welcher Rolle und Kernkompetenz würden sie handeln?

- Ein Coach könnte ihn darin unterstützen, Ideen zu entwickeln, was er verändern kann.
- Ein Psycho-Therapeut könnte versuchen festzustellen, ob bei Cersting Störungen mit Krankheitswert vorliegen, die es zu heilen gilt.
- Ein Anwalt könnte eigene Lösungen entwickeln und dafür die Rechtslage prüfen. Er könnte die Schwierigkeiten um die Raumverteilung vor dem Hintergrund arbeitsrechtlicher und anderer Vorschriften betrachten.
- Eine Architektin könnte überlegen, wo sich zusätzliche Wände einziehen lassen, um das Problem zu lösen.
- Ein Trainer könnten den Bedarf für ein maßgeschneidertes Training ermitteln und die Führungskräfte trainieren.

Professionelle Mediatoren erkennen Sie an ihrer Rollenklarheit

In der Mediator-Rolle würden Sie all das nicht tun. Professionelle Mediatoren erkennen Sie an ihrer Rollenklarheit. Sie mischen ihre Mediator-Rolle nicht mit Ratschlägen. Professionelle Mediatoren sind weder gleichzeitig Rechtsberater noch Trainer, Psychotherapeuten oder Architekten, sondern in der Mediator-Rolle eindeutig.

Sie finden in der Mediationsliteratur zitierte Urteile, in denen selbsternannte Mediatoren ohne professionelle Ausbildung gegen das Rechtsberatungsgesetz verstoßen, so zum Beispiel in den von Matthias Lindow aus TKB 3/2003 genannten Beispielen, dessen Lektüre ich unter diesem Blickwinkel empfehle. Alle dort zitierten Urteile beziehen sich ausschließlich auf Fälle, in denen Mediatoren die Grenze zur Rechtsberatung überschritten haben. Ein professionell ausgebildeter Mediator würde sich lieber die Zunge abbeißen, bevor er auf eine solche Idee käme. Als professionell ausgebildeter Mediator wissen Sie genau, dass weder Ihre Aufgabe noch Ihre Qualität darin besteht, Menschen in Rechtsfragen oder Architekturfragen zu

beraten. Sie wissen, dass Sie Ihre Allparteilichkeit sofort verlieren, wenn sie gleichzeitig Beratung und Mediation betreiben.

Was genau ist die Rolle eines Mediations-Teams?

Nach einem stringent strukturierten Verfahren mit messbarer Matrix zur Qualitätssicherung (mehr dazu im nächsten TKB) führt die Mediation alle Beteiligten dahin, dass sie die „wirklichen“ Themen strukturiert finden und dort neue Lösungen erfinden.

Durch die Mediationskompetenz entsteht so ein „chaordischer“ Rahmen. Dieser Rahmen enthält so viel messgenaue Ordnung, dass im Innern das nötige Chaos möglich wird, um Lösungen zu erfinden. Und genau das tun die Beteiligten: Sie erfinden eine Lösung. Wie schon beim Ei des Kolumbus und beim gordischen Knoten sieht die Lösung - auch wenn sie für die Beteiligten zunächst noch so fern liegend und verblüffend war - am Ende ganz einfach und wie selbstverständlich aus. Im Beispiel Cersting waren das drei Punkte:

1. Alle persönlichen Ängste und Befürchtungen haben einen Platz, um ausgesprochen zu werden.
2. Die zugrunde liegenden Fragen sind vollständig geklärt.
3. In der Mediationsstruktur brauchen die Beteiligten nicht viel Zeit bis zum HEUREKA! (griech.: ich habe es gefunden!)

Die für alle fast wie Zauberei erscheinende Lösungsidee entsteht aus der Mitte der Konfliktbearbeitung und kommt von den Beteiligten selbst: „Die Teeküche könnte doch“ - so entsteht die Idee - „umgewidmet werden und so würden aus drei Räumen vier.“ Was unmöglich schien, gewinnt Leichtigkeit, Auftrieb, Motivationsschübe. Nach der Idee kommen wieder die Fachleute auf den Plan. Jetzt werden die Experten für Sachfragen gebraucht.

Je nach Fragestellung ist es sinnvoll, die Fachleute während der Dauer der Mediation dabei zu haben oder nach der mediativen Erfindung einer Lösung hinzuzuziehen.

Alle Fachleute - und die Beteiligten selbst - waren in diesem Fall sehr überrascht. Mit einer solchen Wendung hatte hier niemand

gerechnet. Da durch die Zusammenlegung von zwei Gebäudeteilen Mauerdurchbrüche gemacht wurden, gab es in unmittelbarer Nähe ohnehin eine weitere Teeküche. Das System der „Kuchenvergrößerung“: aus „drei mach vier“ - hatte wieder einmal eine einfache Lösung hervor gebracht. Für die vier Mitarbeiter entstand ein sehr motivierendes Signal. Die Beteuerung der neuen Firmenleitung, von ihnen stünde wirklich niemand auf der „Abschussliste“, war sofort glaubwürdig - und die Zufriedenheit aller mit der selbst gestalteten Lösung bestens. Die Leistungen des Teams stiegen um ca. 20 %. Sie hielten sich auf dem hohen Niveau.

Hätte ein Coach, Trainer, Anwalt oder Architekt eine solche mediative Lösung auch aus den Konfliktbeteiligten hervorbringen können? Je mehr Mediationskompetenz sie haben, um so wahrscheinlicher ist es.

Woran erkennen Sie schwarze Schafe, insbesondere in der Anwaltschaft?

Daran, dass sie behaupten, Mediation „schon immer“ zu machen. Seien Sie vorsichtig, wenn jemand noch nicht einmal den Unterschied zwischen Mediation und Beratung verstanden hat. Seien Sie besonders vorsichtig, wenn jemand meint, das, was er als Rechtsanwalt, Trainer oder Berater „schon immer“ angeboten hat, jetzt einfach in Mediation umbenennen zu können. Und achten Sie in eigenen Aktivitäten auf Rollenklarheit: zu Ihrem Nutzen, zum Nutzen Ihrer Kunden - und nicht zuletzt auch zum Nutzen des Marktes. Dann wird sich Ihre Mediationskompetenz für Sie und Ihre Kunden lohnen.

Anita von Hertel, Jg. 1960, Wirtschaftsmediatorin, Rechtsanwältin und Mediationslehrtrainerin unter Mitwirkung von Referendarin **Julia Meyer**, zur Zeit in Ausbildung bei der Akademie von Hertel.

Anita von Hertel
Akademie von Hertel
Rolfinckstr. 12a, D-22391 Hamburg
Tel. 040-5367911, Fax 040-5367990
Anita@vonHertel.de, www.vonHertel.de