

Mediation

Der Fall

Ein Geschwisterpaar erbt gemeinsam eine Gärtnerei.

Die Besitzverhältnisse sind 51% bei dem jüngeren Bruder und 49 % bei der Schwester.

Das ist testamentarisch so von dem Vater festgelegt worden mit einer

Arbeitsplatzgarantie sowohl für die Schwester, als auch für den Bruder in dem Unternehmen.

Beide haben aus dem eher kleinen Betrieb ein großes Filialunternehmen aufgebaut, wobei die Schwester sehr stark für den kreativen Teil innerhalb des Unternehmens zuständig war und der Bruder für den kaufmännischen Teil.

Nach ca. 10 Jahren ist die Schwester aus dem Unternehmen ausgeschieden, um sich nach der Geburt ihres ersten Kindes um das Kind zu kümmern.

Nur kurze Zeit nach der Geburt des zweiten Kindes hat die Schwester dem Bruder mitgeteilt, dass sie sich gerne nur noch um Ihre Kinder kümmern wolle und er ihr ihren Arbeitsplatz nicht mehr freihalten sollte, sondern sich um jemanden kümmern solle, der sich nun um den kreativen Teil kümmern solle.

Dieses tat der Bruder auch.

Kürzlich hat die Schwester allerdings den Wunsch geäußert, doch wieder ins Unternehmen zurückzukehren, und dass sie ihren Arbeitsplatz wieder einnehmen will, der aber zwischenzeitlich von einer Arbeitskraft sehr gut ausgefüllt wird.

Die Schwester pocht auf ihr Recht und droht ihren Anteil am Unternehmen an ein Konkurrenzunternehmen zu verkaufen.

Der Fall wird über einen Freund der Beiden an mich herangetragen – ob ich nicht „vermitteln“ kann.

Ich erkläre dem Freund, dass ich kein Vermittler bin, sondern Mediator, das heißt, ich kann den Beiden nur helfen, selber eine Lösung zu finden.

Ich bin kein Richter, der entscheidet und ich bin kein Berater, der Vorschläge unterbreitet sondern ich kann die Beiden in einem Mediationsprozess so führen, dass letztlich die Beiden eine Lösung für ihr Anliegen finden.

Ich kann nur tätig werden, wenn Beide bereit sind zu so einem Mediationsprozess.

Ich weise auf die Vorteile so eines Mediationsprozesses hin:

- geringe Kosten
- zeitlich ein geringer Aufwand
- dadurch, dass die Beiden ihre Lösung selber finden die Möglichkeit auch weiterhin freundschaftlich miteinander umzugehen
- kein Diktat eines Urteils, das eventuell keinem wirklich gerecht wird.

Sollte das von Interesse sein, dann sollte einer der Beteiligten mich auch im Namen des Anderen anrufen und wir machen einen ersten Termin ab.

Anruf von Uta P.

Frau Uta P. macht einen etwas etwas aufgelösten Eindruck.

Sie habe mit ihrem Bruder Matyas P. gesprochen und der ist bereit am kommenden Donnerstag

Sie fängt an mir den Fall zu schildern und hier muss ich sie unterbrechen.

Ich erkläre ihr, dass ich in meiner Position völlig neutral bleiben will und muss, und das wäre ich nicht, wenn ich einseitig schon Informationen über den Fall bekomme.

Ja- aber ihr Bruder hätte ihr gesagt, um den Fall zu beschleunigen solle sie mir schon mal den Fall schildern, denn er habe keine Zeit und Lust, sich immer wieder ihr „gequak“ anzuhören. erstag mitzukommen.

Ich erkläre, dass ich nur arbeiten kann, wenn ich den Fall vis à vis von beiden geschildert bekomme und ich nicht frei wäre, wenn ich jetzt vorab zwangsläufig Ihre Version des Falles geschildert bekomme.

Ich bitte sie am Telefon, einmal nicht an einen rosaroten Elephanten zu denken!
Was denn der Unsinn soll, sagt sie, sie denke nicht an einen rosaroten Elephanten.
Ich bitte sie, ihre Augen zu schließen und sie reagiert ziemlich sauer, als sie mir sagt, dass das einzige, was sie jetzt denkt und vor ihrem geistigen Auge sieht, ein rosaroter Elephant wäre.
Ich erkläre ihr, dass wenn jetzt Ihr Bruder mir etwas von einem grauen Elephanten erzählen würde ich eventuell ebenfalls immer an den rosaroten Elephanten denken müsse.

Sie lacht und erklärt sich bereit ihrem Bruder mitzuteilen, dass wir „ ganz von vorne“ anfangen müssen

Mediationstag | Donnerstag, den 2.2.2006 16 Uhr

Die Medianten sind pünktlich – kommen aber getrennt.
Zur Begüßung frage ich, ob sie den Weg gut gefunden hätten und wie sie sich fühlen.
Beide sagen, dass sie den Weg gut gefunden hätten. Der Mann macht einen sehr gespannten Eindruck, während die Frau sehr gelassen und entspannt wirkt.
Ob wir denn gleich zur Sache kommen könnten kommt von dem Mann sofort.

Ich bitte die Beiden sich einen Platz ihrer Wahl zu suchen und sich so hinzusetzen, wie es Ihnen am angenehmsten ist.
Es bildet sich ein Kreis, in dem ich fast den Vorsitz übernehme. Das korrigiere ich, indem ich meinen Stuhl so anordne, dass ich tatsächlich Gleicher unter Gleichen bin.

Ich händige ein Formblatt aus, in dem der Mediationsprozess schrittweise erklärt wird und ich bitte um Einverständnis, dass ich dieses Formblatt verlese und wenn Fragen auftauchen, gleich gefragt werden kann.

Ich verlese und bei dem Punkt, dass die Medianten ihre Lösung selber finden, fängt der Mann an gequält zu lachen und fragt „ Was soll den der Quatsch – das haben wir doch schon die ganze Zeit versucht“.

Ich erkläre, dass wir hier sehr viel schriftlich am Flipchart arbeiten werden, dass wir also das Problem nicht nur gedanklich erfassen werden, sondern es „vor uns bringen werden“ und dass das Gespräch nach einem lang erprobten Gesprächsschema ablaufen wird. Dadurch bleiben wir so lange bei einem Thema bis es geklärt ist, und nicht wie bei einer lustigen Runde, wo ein Gespräch begonnen wird, und es irgendwo unmerklich bei einem anderen Thema landet.

Ich werde dabei sehr stringend sein und darauf achten, dass wir nicht vom Thema abschweifen. Das sieht der Mann ein.

Bei dem Punkt Gesprächsregeln horchen beide auf.

Ich erkläre, dass jeder der Medianten ungefähr die gleiche Zeit für die Darlegungen haben sollte. Das leuchtet ein. Ferner sollte als Grundlage gelten, dass nur einer zurzeit redet.

Auf die Frage, ob denn weitere Regeln vereinbart werden könnten habe ich mit Ja geantwortet.
Ich frage also, wer dann beginnen möchte mir die Regeln zu benennen, die er/sie persönlich für wichtig hält und an die sich die Beteiligten halten sollen:

Durch Zunicken wird klar, dass der Mann beginnen darf:

Ich notiere auf dem Flip Chart

1. Nicht anfangen zu heulen
2. Ausreden lassen
3. Gleiche Redezeit
4. Nicht persönlich werden, sondern bei der Sache bleiben
5. Beim Thema zu bleiben, will heißen beim Hier und Jetzt, bei dem Fall

Ich wende mich der Frau zu und bitte sie mir Ihre Regeln zu benennen.

1. Ausreden lassen
2. Gleiche Redezeit
3. Keine persönlichen Angriffe

Ich frage ihn nun, ob er mit den Regeln von ihr einverstanden ist und ob er sie verstehen kann? Ja, die wären ja fast deckungsgleich mit seinen.

Ich frage sie, ob sie mit den Regeln von ihm einverstanden wäre und ob sie sie verstehe.

Nein – ohne die Vergangenheit könne das Thema ja gar nicht bearbeitet werden.

Also nur beim Hier und Jetzt – das ginge nicht.

Und mit dem heulen – da könne sie eben nichts machen – das käme einfach so über sie.

Es beginnt eine heftige Auseinandersetzung. Erst nachdem ich die Hand sehr deutlich gehoben habe kehrt langsam Ruhe ein.

Ich erkläre, dass dies das meine Art sein wird, zu unterbrechen und um das Wort zu bitten.

Ich frage den Bruder, was ihn an dem Weinen so stört? Er antwortet, damit habe seine Schwester ihn schon als Kind „weichgekocht“. Er könne einfach einer weinenden Person nichts abschlagen! Für ihn wäre das, als wenn seine Schwester eine „Waffe“ hätte – und er nicht.

Die Schwester schlägt vor, sie könne ja den Raum verlassen, wenn sie das Gefühl hat, dass sie ihre Gefühle übermannen.

Der Bruder gibt das Ok dafür. Er erklärt sich auch bereit, dass Teilaspekte aus der Vergangenheit herangezogen werden dürfen.

Nachdem alle Punkte einvernehmlich geklärt sind, teile ich den Medianden mit, dass sie ein Protokoll dieser Besprechung bekommen.

Wir besprechen noch den Mediationsvertrag, der auf Zustimmung stößt.

Ich bitte die Beiden mir zu sagen, ob sie sich einem Mediationsverfahren, so wie ich es geschildert habe, sowohl physisch als auch psychisch gewachsen seien, was Beide ausdrücklich bejahen.

Ich komme nun auf den Punkt Zielvereinbarung zu sprechen.

Ich erkläre den Sinn einer Zielvereinbarung und frage, ob Sie einverstanden sind so eine Zielvereinbarung zu erarbeiten?

Der Mann ziemlich unwirsch: „Das brauchen wir doch wohl nicht – jeder will seinen Kopf durchsetzen, oder?“

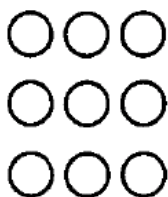
Ich erkläre in aller Ruhe, dass genau das eben nicht der Sinn der Mediation ist sondern dass wir hier Möglichkeiten suchen um zu einem Konsens zu kommen.

Für Möglichkeiten versus Standpunkte, das ist der Sinn der Mediation.

Ich frage, ob Sie zu einem kleinen Gedankenexperiment bereit sind?

Beide stimmen zu.

Den üblichen Rahmen verlassen



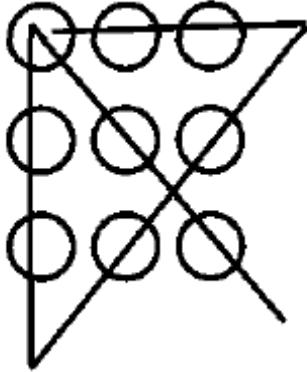
Verbinden Sie bitte ALLE neun Punkte durch 4 Striche, aber ohne abzusetzen und ohne die Punkte doppelt zu verbinden.

Die Lösung - wie vieles im Leben - ist sehr einfach.

Sehen Sie auf der nächsten Seite.

Beide experimentieren eine Weile herum und bitten mich dann, die Lösung zu verraten. Ich erkläre, dass sie beide vermutlich einen Rahmen gesehen haben und die Lösung innerhalb dieses Rahmens gesucht haben.

Wenn wir die einzelnen Punkte als Lösungsansätze oder Standpunkte sehen, dann liegt die Lösung aber vielleicht darin, gar keinen Rahmen zu sehen, und dann kann die Lösung auch so aussehen:



Es entsteht eine heftige Diskussion zwischen beiden Parteien und ich lasse dieses zu.

Ich beobachte die Beiden und kann feststellen, dass trotz der heftigen Worte keiner den anderen verletzen will.

Nach einiger Zeit hebe ich meine Hand und bitte um das Wort.

Es sind einige Begriffe gefallen, die der Klärung bedürfen, damit ich es verstehe.

Die Frau reagiert sehr heftig, das wäre doch wohl klar was unter zu verstehen sei.

Ich bitte die Beiden jeweils einen Berg zu skizzieren – soll nicht perfekt sein.

Auch ich werde einen Berg zeichnen und dann sehen wir uns das Ergebnis an.

Nachdem wir uns die Berge angesehen haben, wird klar, was ich gemeint habe.

Wir klären einige Begriffe und ich erkläre, dass es bei der Zielvereinbarung nicht darum ginge das Ergebnis vorwegzunehmen sondern um eine grobe Zielrichtung.

Es entsteht wieder eine heftige Diskussion und ich unterbreche dann wieder und bitte um das Wort.

Beide sollten sich einmal getrennt voneinander Gedanken machen und dann fangen wir damit in der nächsten Stunde an, ob das so akzeptabel wäre?

Beide bejahen.

Wir vereinbaren vorerst 5 jeweils 2 –stündige Sitzungen und zwar in einem sehr kurzen Abstand von nur 2-3 Tagen. Beide wollen die Angelegenheit schnellstmöglich geklärt haben.

--

Ich appelliere an beide Parteien, sich jetzt auf den Mediationsprozess zu konzentrieren und an eine Art „Friedenspflicht“ während des Prozesses. Beide Parteien stimmen dem zu.

Die Beiden scheinen recht erschöpft zu sein und der Mann gibt zu, dass er sich so eine Mediation nicht so nervenaufreibend und anstrengend vorgestellt habe. Auch die Frau nickt dazu.

Ich appelliere nochmals an die Selbstverantwortlichkeit der Beiden, die auch beinhaltet sich selbstfürsorglich zu verhalten.

Ich meine damit, dass wenn es zu anstrengend wird, jeder das Recht hat und auch eigentlich die Pflicht hat um eine Unterbrechung zu bitten oder aber auch um eine Vertagung.

Beide sind sehr dankbar für diesen Hinweis und stimmen zu, dass sie das tun werden und auch bei dem anderen akzeptieren werden.

Wir verabschieden uns.

Dienstag.2.2006 16 Uhr

Beide Parteien erscheinen. Die Schwester hat ganz gerötete Augen. Der Bruder sieht das und ist sehr gereizt – ob Sie denn wohl gleich rausgehen wolle?

Ich bitte den Bruder die Situation nicht zu verschlechtern und frage die Schwester, ob Sie sich in der Lage sieht an dem Gespräch jetzt teilzunehmen, oder aber wir diesen Termin verschieben wollen.

Nein, Sie müsse da jetzt durch. Ich frage nach, was Sie zwingt, da jetzt durch zu müssen? Darüber könne Sie nicht reden, aber Sie wäre bereit **jeden Job** in dem Unternehmen zu nehmen.

Der Bruder ist total erschrocken und greift nach der Hand seiner Schwester.

Was denn los sei?

Ich lasse die beiden gewähren und rücke zurück in die Beobachterrolle.

Nach einigem Zögern berichtet die Schwester, dass ihr Mann, der von ihrem Bruder nie akzeptiert wurde, den sie aber sehr liebe und der sie sehr liebt, vor einiger Zeit schwer erkrankt sei, und seit geraumer Zeit nicht mehr arbeitsfähig sei.

Dieses habe sie ihrem Bruder verschwiegen um ihm nicht den „Triumph“ des „Recht habens“ zu geben und in der Hoffnung, dass sie mit den Tantiemen aus dem Unternehmen irgendwie über die Runden kommen würden.

Sie habe aber Kredite für ihr Haus nicht bedienen können und um ihrem Mann die beste Behandlung zu ermöglichen, habe sie sehr viel Geld für Spezialisten ausgegeben.

Ihr Bruder hätte sich ja von ihr völlig abgewandt nach ihrer Heirat und selbst die Kinder nie gesehen.

Sie glaube, dass ihr Bruder es ihr übel genommen habe dass sie sich aus dem Unternehmen zurückgezogen habe und seine Wut daher auf den Mann und ihre Kinder übertragen habe.

Mit Blick auf ihren Bruder – „Ich brauche den Job dringend – sonst sitzen wir auf der Straße“.

Es herrscht bedrückendes Schweigen.

Der Bruder scheint stocksauer zu sein und sitzt mit hochrotem Kopf da!

Die 2 Stunden sind jetzt fast vorüber – ich denke aber, dass das Gespräch eine Entwicklung genommen hat, dass eine Unterbrechung auf den nächsten Termin zu diesem Zeitpunkt nicht zulässt.

Mit Blick auf die Beiden bitte ich darum, die Sitzung für 5 Minuten zu unterbrechen damit wir alle uns auf diese neue Situation einstellen können.

Beide stimmen dem zu – und ich lasse frischen Kaffee bringen und die Fenster öffnen.

Nach fünf Minuten frage ich nach, ob wir weiter machen wollen und die Beiden stimmen zu. Ich schlage vor, dass wir noch ca. 1 Stunde weitermachen und frage die Beiden, ob Sie es mir zugestehen würden, den Zeitpunkt für die Vertagung vorzuschlagen?

Beide sind damit einverstanden.

Mit Blick auf die Schwester frage ich diese, ob ihr Bruder jetzt dazu Stellung nehmen kann? Sie nickt.

Der Bruder scheint sich völlig beruhigt zu haben und ist aus seinem Zorn heraus.

Er beginnt zu erklären, dass es hier doch wohl gewaltige Mißverständnisse gegeben haben muss. Er habe sich minderwertig gefühlt in dem erlauchten Kreis aus Professoren und Literaturwissenschaftlern. Er wäre sich dumm und ungehobelt vorgekommen als einfacher „Gärtnerkaufmann“. Sicherlich wäre er sauer gewesen, dass seine Schwester einen Literaturwissenschaftler zum Manne erkoren habe und nicht einen aus ihrem Metier, der auch hätte im Betrieb mitschaffen können.

Ihre Schwester wäre in so eine andere Welt gegangen, dass er sich dort unwohl gefühlt habe und ihrem Mann gegenüber minderwertig. Es hätte keine gemeinsamen Themen gegeben und selbst die Kinder wären so anders gewesen, so „wohlerzogen und erwachsen“.

Das wäre schon interessant, wie unterschiedlich die Sichtweisen zu sein scheinen.

Jetzt sollten aber erst einmal die alten Geschichten „ruhen“ und es sollte pragmatisch vorgegangen werden, will heißen die finanziellen Probleme, die sich aufgehäuft hätten müßten vom Tisch – und da soll die Schwester mit Zahlen kommen, damit zunächst einmal das Schlimmste abgewendet werden könne, ob das so OK wäre für Sie?

Die Schwester scheint fassungslos zu sein.

Ja, natürlich, aber sie wolle nur noch sagen : Ihr Mann habe sie geheiratet, weil sie so eine tüchtige und praktische Frau sei und ihr Mann habe immer Ihren Bruder bewundert, wie praktisch und wie lebensnah der sei, er dagegen würde in einer Welt leben, die doch sehr fern der Realität sei – aber so wäre er eben.

Ich habe in dieser Zeit ausschließlich aufmerksam zugehört und fasse nun zusammen:

Hier scheint es doch große Mißverständnisse gegeben zu haben.

Obwohl jeder voller Wertschätzung für den anderen gewesen sei , ist das wohl nie in der Form zum Ausdruck gebracht worden. Das kann passieren und so ist es eigentlich Glück im Unglück, dass hier diese Missinterpretationen aufgedeckt worden sind.

Ich schlage vor, dass die Beiden sich hinsichtlich der finanziellen Situation miteinander auseinander setzen. Sollten dabei Hindernisse auftauchen, können wir dieses gerne in der nächsten Sitzung mitbesprechen.

Ich schlage vor, dass wir uns beim nächsten Mal noch **einmal** zusammensetzen sollten, um zu schauen, ob es noch Ungeklärtes gibt, das besprochen werden sollte.

Ich werde das Sitzungsprotokoll per E Mail zusenden, ob sie damit einverstanden wären?

Dieser Verfahrensweise stimmen beide zu.

Wir verabschieden uns voneinander in sichtlich gelöster Stimmung.

III. Sitzung Donnerstag 9.2.2006

Beide erscheinen zusammen – sichtlich gelöst.

Nachdem Beide Platz genommen haben frage ich, wie es Ihnen ergangen wäre?

Kurzer Blickkontakt zwischen den Beiden, ein Lächeln und Sie fängt an zu erzählen.

Ihr Bruder habe Ihr völlig unbürokratisch helfen können. Die größten Probleme seien gelöst.

Ihr Bruder habe ihr angeboten zunächst einmal mit der neuen Mitarbeiterin zusammen zu arbeiten.

Die sei jung und werde sicherlich auch bald Kinder haben wollen und so lange könnten die sich sicherlich gut ergänzen.

Ihr Bruder nickt dazu freundlich.

Er findet dieses Mißverständnis um so gravierender, da er keine Kinder haben wolle und das Unternehmen damit sicherlich so oder so an die Kinder seiner Schwester gehen würde.

Ich frage – was glauben Sie muß passieren, damit solche Mißverständnisse nicht wieder entstehen können.

Kurzer Blick – er antwortet:

- Wir müssen uns mehr Zeit für Gespräche nehmen

Sie: ja, und das, was uns innerlich bewegt, muss ausgesprochen werden.

Ich frage, ob ich das eben am Flipchart aufschreiben darf und mit ins Protokoll nehmen darf!

Beide stimmen zu: Ich schlage vor immer abwechselnd:

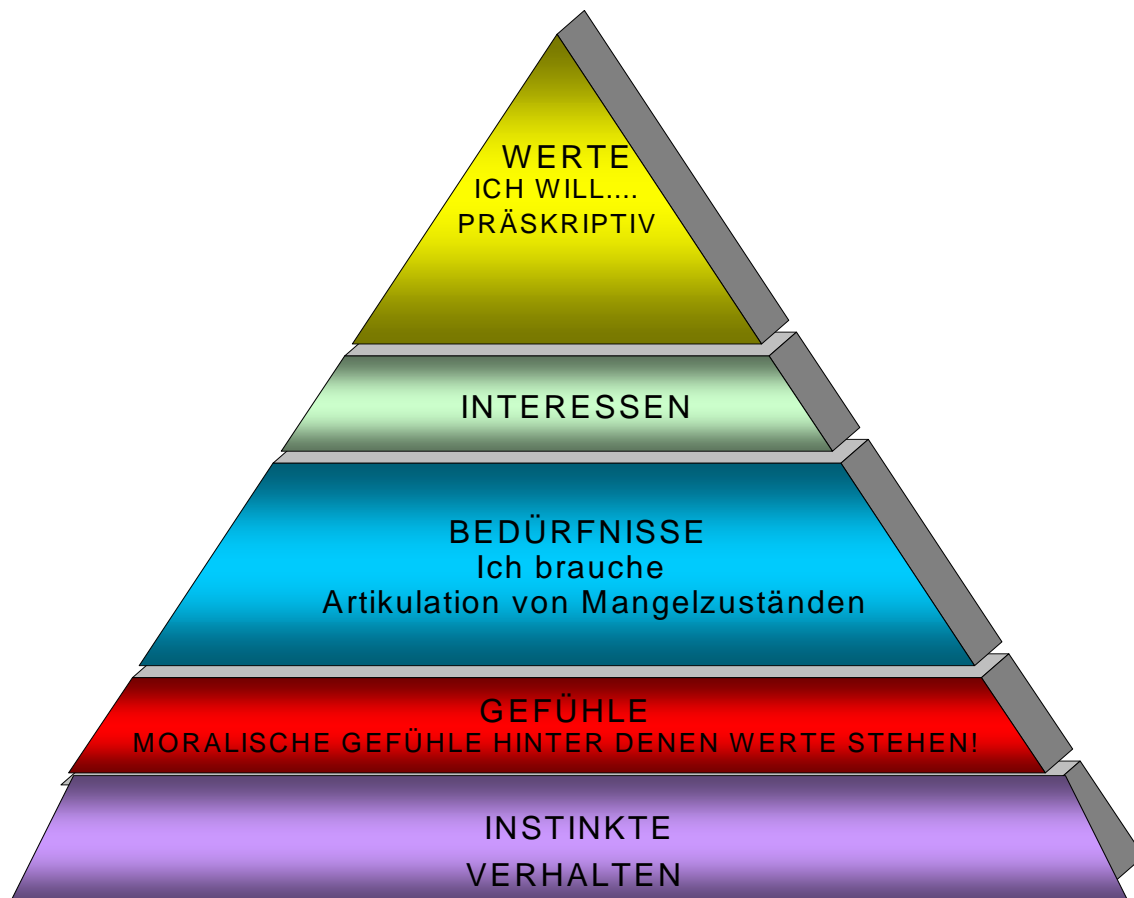
Er: Na ja, und ich muß etwas selbstbewußter – oder eher selbstsicherer werden.

Das was ich da aufgebaut habe – anfangs mit Hilfe meiner Schwester und dann alleine, ist ja doch ganz ordentlich – und da kann ich eigentlich nicht ganz so minderwertig sein, wie ich mich manchmal fühle.

Sie: Und du solltest eben auch nicht nur für das Unternehmen leben. Theater, Oper, Kino - ausgehen – Da kann ich dir sicherlich in zweierlei Hinsicht behilflich sein
 Ich kann dich im Betrieb entlasten und kann dich auf der anderen Seite animieren mit uns zusammen einmal ins Theater zu gehen oder zu anderen Veranstaltungen.
 - Ja, aber dann nur erst einmal wir alleine, OK?

Hier schalte ich mich nochmals ein:

Unter welchen Werten soll Ihre Beziehung zukünftig gestaltet werden?
 Ich erkläre in kurzen Worten den Begriff Werte an Hand der Pyramide



Werte unterscheiden sich nicht von Bedürfnissen in der Begrifflichkeit.

Ein Bedürfnis kann ein Wert sein und umgekehrt.

Nur in der zeitlichen Dauer unterscheiden sich Bedürfnisse und Werte.

Sicherheit – kann situativ ein Bedürfnis sein – es kann aber auch die Grundlage all meines Handelns sein – und dann ist es ein Wert.

Während Bedürfnisse uns treiben – ziehen uns Werte magisch an.

Bedürfnisse wandeln sich immer gemessen an der Situation – Werte bleiben und sind unsere Steuermänner, die uns durchs Leben begleiten.

Eine einfache Unterscheidung ist – (Immer = Wert) – (jetzt im Moment = Bedürfnis)

Sie haben ja bereits intensiv zusammengearbeitet – erfolgreich zusammengearbeitet!

Was war das Erfolgsrezept und unter welchen Werten haben Sie bereits zusammengearbeitet?

Sie : ja, Offenheit – Vertrauen – Zuversicht – kooperativ – sich etwas zu trauen und dem anderen etwas zutrauen

Er :Klar und Mut zur Lücke – auch mal ein Risiko eingehen und nicht nur auf Sicher gehen und gegenseitige Wertschätzung des anders seins! Alles hat eben seine Vor- und Nachteile!

Ich: Meinen Sie, dass das Werte sind, die Sie beide unterschreiben könnten?

Beide : Ja, klar

Sind das die Werte, die verhindern können, dass es zu Mißverständnissen zwischen Ihnen kommen kann, oder fehlt noch etwas?

Nach einiger Zeit schauen sich beide ein: Nein, wenn Sie sich diese Werte vor Augen geführt hätten, dann wäre es nicht zu diesen Mißverständnissen gekommen.

Gut, dann bedanke ich mich recht herzlich für das Vertrauen, das Sie mir geschenkt haben. Es scheint so, dass die Probleme, die gelöst werden sollten durch Sie Beide hervorragend gelöst worden sind und Sie darüber hinaus sich über die Werte klar geworden sind, unter denen Sie früher zusammengearbeitet haben und unter denen Sie zukünftig nicht nur wieder zusammen arbeiten werden, sondern auch miteinander umgehen werden.

Ich werde noch ein Protokoll erstellen, in dem ich die Werte mit aufnehmen werde und bitte Sie mir eine von Ihnen Beiden unterschriebene Kopie des Abschlussprotokolls zuzusenden.

Ich hoffe natürlich, dass Sie mich weiterempfehlen können und wünsche Ihnen für die Zukunft alles Gute.

Ende der letzten Sitzung

