

2. Einführung/Kontrakt (1. Sitzung)

■ Vorüberlegungen

Nach dieser Vorlaufphase entscheide ich mich, die Mediation möglichst bald zu beginnen und evtl. das Erstgespräch mit der Themensammlung zu kombinieren. Das würde ich mir aber offen lassen. Aus den Hypothesen der Vorlaufphase (s. S. 5) heraus entscheide ich mich für eine **Sitzordnung**, die den verschiedenen Generationen Rechnung tragen und offenlassen sollte, ob Anna vielleicht doch direkt oder indirekt einbezogen werden könnte. Außerdem entscheide ich mich für die **Visualisierung** mit Grundbauplan der Mediation, mit Genogramm und dem Organigramm des Verlags. Ein **Wertebild** (s. S. 32) hatte ich zwar vorbereitet, weil dies bei Erb-Mediationen manchmal von Anfang an sinnvoll ist, würde es aber erst hinhängen, wenn mir das für den Prozess hilfreich erscheinen sollte. Für Papier und Stifte auf meinem großen runden Tisch und für Wasser und Gläser habe ich zudem vorgesorgt.

Ich schreibe mir auf einen Zettel, welche Punkte ich mit ihnen auf jeden Fall klären und vereinbaren wollte: Dauer – Kosten – Protokolle über die vorläufigen Vereinbarungen – Regeln – Beratungsanwälte – (nochmals) Grundsätze und Ablauf der Mediation – meine Rolle und die Rolle der Beratungsanwälte – Mediationskontrakt – evtl. bereits Themensammlung.

■ Ablauf

Alle drei Medianden kommen pünktlich und zur gleichen Zeit. (Wenn sie nicht zusammen gekommen wären, hätte ich sie im Mediationsraum warten lassen, wäre aber erst hineingegangen, wenn alle da gewesen wären.) So kann ich sie miteinander **begrüßen** und ihnen meinen großen runden Tisch zeigen und sie bitten, sich so zu setzen, dass die beiden Generationen sich gegenüber sitzen und ich Platz an der anderen Tischhälfte vor dem Flipchart habe. Jeder hat Papier und Stifte vor sich, ich einen Stapel größerer Bögen. Ich erkläre ihnen das **Flipchart**, dass ich es manchmal brauchen werde für bestimmte Arbeitsschritte. An der Wand hängen bereits das Genogramm der Familie, das Organigramm des Verlags und meine Grafik über den **Grundbauplan** einer Mediation (s. S. 109).

■ Zeitmanagement/Kosten

Ich stelle mich noch einmal kurz vor und beglückwünsche sie zu ihrer Entscheidung, Mediation in Anspruch nehmen zu wollen. Ich frage, ob ich sie mit Vornamen und „Sie“ anreden darf, weil es für mich schwierig sei mit den zwei „Frau Schaller“. Sie stimmen zu. Ich frage weiter jeden, wie viel Zeit sich jeder gönnen will für diese Mediation. Sofia antwortet: „So viel Zeit wir brauchen, bis alles unter Dach und Fach ist.“ Rebecca meint, etwa 6–10 Sitzungen müssten reichen. Christof antwortet, dass er höchstens 4 Sitzungen machen wolle. Ich fasse die zeitlichen Vorstellungen von jedem zusammen und frage sie, was sie damit machen wollen; das sei ihre erste Chance, zu verhandeln und **eine erste Vereinbarung** zu erreichen.

■ Erstes Modell von Verhandeln

Die Geschwister schauen sich erstaunt an, dann auf die Mutter, dann auf mich. Ich sage aber nichts (in meinem Kopf habe ich die Hypothese „Sie werden das hinkriegen“) und schaue sie abwechselnd erwartungsvoll an, frage dann nach einer Weile: „Wer kann den beiden anderen etwas anbieten?“ Und richtig: Christof bietet an, erst mal 5 Sitzungen zu machen und zu sehen, wie weit sie sind, und dann neu zu verhandeln. Ich frage, ob es noch weitere Angebote gibt. Rebecca bietet ihre untere Grenze von 6 Sitzungen an, um dann neu zu verhandeln. Sofia bietet an, sich auf eine der beiden Angebote einzulassen, d.h. nach 5 oder 6 Sitzungen neu zu verhandeln. Alle stimmen Rebeccas Angebot zu. Sie haben in knapp 4 Minuten ihre erste Vereinbarung getroffen (und ich habe meine **vorläufige Zeitplanung** für diese Mediation). Ich sage ihnen das auch so, würdige das und schreibe dieses erste Ergebnis an das Flipchart. (Meine Hypothese: Angebotsverhandeln taugt für sie als Methode, um zu Lösungen zu kommen.)

■ Verhandeln über Kosten

Also versuche ich, auf die gleiche Weise zu einer Vereinbarung über die Kosten zu kommen, frage also alle drei, wie sie sich das vorstellen. Sofia will höchstens die Hälfte bezahlen, Christof will dritteln, Rebecca will, dass die Mutter alles bezahlt. Sie habe schließlich das meiste Vermögen. Sie einigen sich über Angebote und nach kurzem Verhandeln auf Christofs Version des Drittels.

■ Rolle der Beteiligten und Grundsätze der Mediation

Ich erkläre ihnen noch einmal die Grundsätze der Mediation und meine Rolle als Mediatorin in diesem Verfahren. Dabei mache ich deutlich, dass die Parteien in der Mediation eigenverantwortlich ihre Lösung auf der Basis gemeinsamer Informiertheit erarbeiten. Dazu gehöre auch, dass sie sich über ihre jeweiligen rechtlichen Ansprüche im Klaren seien und sich jeweils einzeln anwaltlich beraten lassen müssten – spätestens vor Unterzeichnung der in der Mediation entwickelten Lösung.

Ich weise noch einmal darauf hin, dass das Mediationsverfahren ergebnisoffen ist und ohne Vorgaben abläuft. Weiterhin spreche ich den Grundsatz der Freiwilligkeit an, der bedeutet, dass jede Partei zu jeder Phase der Mediation die Gespräche beenden könne, wenn diese für sie nicht zielführend sind. Jede Seite könne zudem darauf bauen, dass ich sie in meiner Rolle als Mediatorin gleichwertig unterstütze. Schließlich spreche ich noch den Grundsatz der Vertraulichkeit an. Jede Partei sei in der Mediation zur Verschwiegenheit verpflichtet, es sei denn, es werde einvernehmlich festgelegt, welche weiteren Personen miteinbezogen werden.

Die erläuterten Grundsätze finden bei den drei anwesenden Parteien Zustimmung. Danach gebe ich noch anhand des aufgehängten Grundbauplans eine **Kurzbeschreibung zum Ablauf der Mediation**. Ich erkläre den Parteien, dass sie zunächst die offenen Konfliktpunkte sammeln und diese dann näher beleuchten werden im Hinblick auf ihre eigenen Interessen. Danach würden sie Ideen entwickeln, wie sie diese Interessen umsetzen können. Die gesammelten Ideen werden dann bewertet und vorläufig auf ein Ergebnis hin verhandelt. Diese vorläufigen Lösungen müssen im letzten Schritt dann verbindlich gemacht werden. Sie haben erstmals keine Fragen. Ich erkläre, dass Fragen zum Prozess oftmals erst im Laufe der Mediation auftreten und stelle klar, dass später auftretende Fragen jederzeit gestellt werden können.

Christof drängt, man werde das ja sehen, er würde seine Fragen schon stellen, wenn ihm was nicht klar sei. (Greift meine Hypothese über das unausgewogene Geschlechterverhältnis in dieser Mediation jetzt schon? Ich werde das im Auge behalten müssen.)

■ Parteiliche Beratung

Auf meine Frage nach parteilicher Beratung will Sofia den langjährigen Verlagsanwalt konsultieren, wogegen beide Kinder heftig protestieren. Rebecca hat bereits einen eigenen Beratungsanwalt, Christof braucht von

mir die Liste, weil sein Familienrichter-Freund ihm wohl nicht geeignet scheint. Sofia will sich vielleicht ebenfalls eine neue eigene anwaltliche Beratung aus meiner Liste suchen. Christof und Rebecca stöhnen über die Kosten, woraufhin Sofia anbietet, die jeweiligen Kosten für die anwaltliche Vertretung hälftig zu übernehmen (was ich nicht so gut finde, aber nichts dazu sage). Beide nehmen das Angebot an.

■ Regeln

Auf meine Frage nach **notwendigen Regeln** für diese Mediation will Sofia die Möglichkeit einer Pause, wenn jemand wütend oder traurig wird. Rebecca will eine Unterbrechung und dass ich darauf eingehe und es auch bearbeite – ich sei doch schließlich auch Therapeutin. Christof will nur eine Pause zum Rauchen, wenn die Sitzung länger als eine Stunde dauert. **Gefühle** sollten hier keinen Platz haben, dann könne er ja auch gleich in Therapie gehen. Was machen sie mit diesen unterschiedlichen Vorstellungen? Christof stimmt der Möglichkeit einer Pause zu, wenn Mutter und Schwester diese bräuchten. Sofia und Rebecca sind einverstanden, dass Christof seine **Raucherpause** bekommt, wenn er sie braucht. Jeder will für seine Pausen selbst sorgen und sie beantragen. Für die **Redezeiten** verabreden sie, dass jeder ausreden soll, auch wenn es mal länger dauert. Ich sage ihnen meine Regel, dass ich die **Ergebnisprotokolle** gern selbst schreiben und ihnen nach jeder Sitzung zuschicken möchte. Damit sind alle einverstanden, Christof will nur noch wissen, ob das extra zu bezahlen sei, was ich verneine.

■ Zusammenfassung

Nachdem diese Arbeit etwa 1¼ Stunde gebraucht hat, entschlief ich mich, meine Arbeits-Hypothese, die Themensammlung gleich anzuschließen, aufzugeben, weil ich dafür mindestens eine halbe Stunde brauchen würde. Außerdem hatte Sofia mir im ersten Telefonat gesagt, sie würde gerne nicht länger als 1½ Stunden arbeiten. Die Themensammlung schien mir auch so wichtig für alle drei zu sein, dass ich mir dafür lieber mehr Zeit lassen wollte. So fasse ich noch einmal die Ergebnisse dieser Sitzung zusammen und würdige ihre Arbeit:

■ Vorläufige erste Vereinbarungen

1. Sie haben eine vorläufige Vereinbarung gefunden über die Dauer der Mediation (5–6 Sitzungen mit evtl. weiteren Sitzungen, wenn es nötig sein sollte).

2. Es gibt eine Regelung über die Kosten der Sitzungen: Jeder trägt ein Drittel.
3. Es gibt die Möglichkeit für Raucherpausen und auch Pausen, wenn die Sitzung für jemand emotional zu anstrengend wird. Jeder sorgt selbst für diese Pause.
4. Wenn jemand aus der Sitzung geht, sollte er oder sie den anderen mitteilen, warum er oder sie das tut und ob er oder sie zu einem anderen Zeitpunkt mit der Mediation weitermachen wird.
5. Jeder soll ausreden dürfen, auch wenn es mal länger dauert als bei den anderen.
6. Jeder hat eine eigene, vom Verlag unabhängige parteiliche Beratung. Deren Kosten werden von Sofia für Rebecca und Christof jeweils hälftig aus ihrem Vermögen übernommen.

■ Mediationskontrakt

Diese sechs Vereinbarungen würde ich protokollieren und den Beteiligten zuschicken. Zum Schluss erkundige ich mich, ob alle drei sich den **Mediationskontrakt** (s. S. 299) haben im Vorfeld der Sitzung ansehen können. Ich frage jeden einzeln, ob dazu und zu den übrigen Informationen zum Ablauf der Mediation noch Fragen bestehen. Alle drei verneinen. Ich frage noch, ob von den heute ausgemachten Punkten noch etwas hineingenommen werden soll. Alle drei wollen, dass die Kostenteilung aufgenommen werden soll. Ich ergänze diesen Punkt auf dem Laptop und drucke für jeden (auch für mich) ein Exemplar der aktualisierten Vertragsfassung aus. Sofia und Rebecca unterschreiben ihre Exemplare – Christof unterschreibt seines nach kurzem Zögern – ich unterschreibe meines auch – jeder unterschreibt die drei übrigen. Damit ist der **Arbeitskontrakt** zwischen uns geschlossen.

3. Themensammlung/Interessen (2. Sitzung)

■ Vorüberlegungen

Nachdem ich allen Beteiligten das Ergebnisprotokoll der ersten Mediationssitzung zugeschickt habe, formuliere ich Hypothesen für die nächste Sitzung, und zwar wieder zum Fall, zum Prozess und zu mir als Mediatorin. Aus dem Verlauf der Sitzung ergeben sich für mich mehrere **Arbeitsannahmen**:

- Alle drei wollen die Mediation, haben aber verschiedene Tempi.
- Die Unterscheidung der Systeme ist nicht so eindeutig. Es gibt zwar die der beiden Generationen, es gibt aber auch noch ein Bündnis der beiden Frauen.
- Die beiden Mitarbeiterinnen des Verlags spielen vorerst noch keine Rolle.
- Die Einbeziehung von Anna ist vorerst kein Thema.
- Alle scheinen bereit, sich an Regeln für die Mediation halten zu wollen.
- Der Prozess kann in Gang kommen, wenn alle drei ihre Themen und Konfliktpunkte offen auf den Tisch legen und möglichst bald nach den dahinter liegenden Bedeutungen für jeden gefragt wird.
- Momentan scheint das weibliche Übergewicht in dieser Mediation keine Schwierigkeit, die Frage eines männlichen Co-Mediators aber noch offen zu sein (wegen des Geschlechterverhältnisses 3:1 im Raum).
- Die Falle meiner eigenen Erbgeschichte mit meinen Geschwistern war bisher eher eine Ressource in dieser Erb-Mediation – ich sollte aber wachsam bleiben.

Also nehme ich mir für die nächste Sitzung vor, die **Themensammlung** durchzuführen und möglicherweise die **Arbeit an den tieferen Bedeutungen des Verlags** für die Beteiligten direkt anzuschließen. Innerlich bereite ich mich darauf vor, neben mir einen männlichen Co-Mediator sitzen zu haben, und hoffe, dass mir das hilft, dessen Sicht mit einzubeziehen. Dieser innere zweite Stuhl soll mir helfen, meine Allparteilichkeit im Blick zu behalten. (Ich fühle mich in meiner eigenen Erbgeschichte von einem meiner Brüder über den Tisch gezogen!)

■ Ablauf

Zu dem verabredeten Termin eine Woche später kommen die zwei Frauen zusammen, Christof ein paar Minuten später. Ich registriere das für mich als teilweise Bestätigung einer meiner Hypothesen über die zwei Systeme. Ich begrüße sie und würdige noch einmal ihre Arbeit vom letzten Mal. Ich stelle ihnen mit den gleichen Worten wie in der ersten Sitzung die Sammlung der Themen und Konfliktpunkte vor:

„Ich möchte Sie als Erstes fragen, was jeder von Ihnen hier regeln möchte und welche Konfliktthemen jeder von Ihnen hat. Ich werde alle Ihre Themen und Konflikt-

punkte auf dem Flipchart festhalten, damit nichts verloren geht von dem, was jedem wichtig ist.“

Dann frage ich jeden einzeln, ob ich den Sinn dieser Arbeit einigermaßen verständlich vermittelt habe, und dann, ob sich jeder von ihnen darauf einlassen kann. Nachdem alle drei mit Nicken und mit Blickkontakt zugestimmt haben, erkläre ich ihnen kurz meine Art zu arbeiten – z.T. auf großen Blättern auf dem Tisch, z.T. auf dem Flipchart (insbes. wenn es um Dinge geht, die gut sichtbar und über die ganze Mediation aufgehängt bleiben sollen). Ich will jeden mit dem gleichen Wortlaut fragen können und entscheide mich für:

– „Was wollen Sie in dieser Erb-Mediation regeln?“

Ich frage, wer beginnen möchte und wer dann weitermacht. Sofia schlägt vor „der Reihe nach“, Rebecca schließt sich dem an, Christof will „wie es gerade kommt“. Ich lasse sie kurz darüber verhandeln – sie kriegen das wieder schnell hin. Die **Regel** heißt: Jeder immer einen Punkt, aber nicht stur der Reihe nach, sondern wie es kommt. Christof will beginnen, die beiden anderen sind einverstanden. Sofia ist ziemlich weitschweifig bei ihren Themen, es kostet mich einige Mühe, daraus Themen und Überschriften zu formulieren, die sie akzeptieren kann.

Die **Themensammlung** an dem Flipchart sieht dann so aus:

Christof	Rebecca	Sofia
• Ort des Verlags • Rolle von Mutter nach ihrem Ausscheiden • Anpassung der Gehälter • Rolle von Anna • Verlagsgestaltung • EDV-Anlage • ...	• Leitung des Verlags • Finanzen des Verlags • Mutters Erbe • Künstlerische Inhalte • Angestellte • Kredit • ...	• Meine Nachfolge • Zukunft der Angestellten • Familientradition • Position von Anna • ... • ... • ...

Jeder sagt, das seien erst mal die wichtigsten Themen und Punkte, die sie hier regeln wollen. Ich mache trotzdem bei jedem mit zusätzlichen Bulletpoints die Möglichkeit der Ergänzung kenntlich, falls jemandem hier oder zu Hause noch ein Thema einfällt. Ich frage jeden nach der **Gewichtung**, die jedes der Themen für sie oder ihn hat. Alle drei sagen, dass ihnen der Verlag der wichtigste Punkt sei und die anderen Themen erst danach kommen könnten. Lediglich Christof will seinen Punkt der Gehälteranpassung vorgezogen haben. Protest kommt auf bei Sofias letz-

tem Punkt „Position Anna“. Beide Geschwister beanstanden laut, Anna habe wirklich genug bekommen, sie kümmere sich um nichts, mische sich aber immer wieder heimlich ein. Sofia solle diesen Punkt streichen. Ich **normalisiere** und sage, dass ich das gut aus anderen Mediationen kenne, dass Themen von anderen schwer auszuhalten sind, die ärgerlich seien. Ich frage Rebecca und Christof einzeln, ob sie das akzeptieren können. Beide nicken widerstrebend.

Dieser Teil hat 35 Minuten gedauert. Ich frage, ob sie eine **kurze Pause** machen wollen, bevor wir weitermachen. Besonders Christof ist das sehr recht. Sofia und Rebecca bitten um einen Tee. Ich gehe aus dem Raum.

Nach acht Minuten machen wir weiter. Ich **würdige** ihre Arbeit an der Themensammlung.

- „Ich denke, Sie haben diesen Schritt gut geschafft, nämlich die Ihnen wichtigen Themen für Regelungen in dieser Mediation zu benennen. Diese Liste werde ich immer wieder aufhängen, damit Sie am Schluss sehen können, ob Sie auch nichts vergessen haben. Ich werde Ihnen diese Liste auch als Protokoll zuschicken.“

■ Interessen und tiefere Bedeutung „Verlag“

Ich bereite den nächsten Schritt vor – sie haben sich ja entschieden, mit dem Verlag zu beginnen. Ich kündige ihnen den nächsten Schritt mit etwa den gleichen Worten wie im Erstgespräch bei der Kurzbeschreibung von Mediation an, also:

- „In diesem Schritt geht es darum, was für jeden von Ihnen hinter diesen Themen steht, also, um was es jedem von Ihnen wirklich geht, was der Verlag für jeden von Ihnen bedeutet, welches Ihre eigentlichen Interessen sind und welche inneren Bedeutungen der Verlag für jeden von Ihnen hat. Im zweiten Schritt werden Sie anschauen, inwieweit jeder von Ihnen die **Interessen und tieferen Bedeutungen** der beiden anderen versteht. Damit kommen Sie Ihrem Wunsch, über den Verlag zu verhandeln und gute Vereinbarungen zu treffen, einen Schritt näher, weil Sie nur über dieses Verstehen zu einem Verhandlungsergebnis kommen, mit dem Sie nachher zufrieden sind.“
- „Ich tue mich beim Erklären manchmal etwas schwer. Habe ich einigermaßen klar machen können, um was es beim nächsten Schritt gehen soll? Christof? Rebecca? Sofia? Können und wollen Sie sich darauf einlassen? Ich frage Sie das so ausführlich, weil es manchmal auch schwierige Hintergründe und Bedeutungen geben kann. – Brauchen Sie noch Zeit zum Überlegen?“

■ Selbstbehauptung/Window I in den Interessen

Sie brauchen alle drei etwas Zeit, wollen ihre Gedanken dann wie bei der Themensammlung aufgeschrieben haben. Diesmal beginnt Sofia, weil ihr das so wichtig sei und bei all den Auseinandersetzungen der Kinder ganz verloren ginge: nämlich die Dankbarkeit für das Lebenswerk ihres Mannes. Ich frage sie, ob der wichtigste Hintergrund für sie sei „Lebenswerk meines Mannes“. Sie akzeptiert. Im weiteren Verlauf definiert sie ihre Interessen am Verlag meist über andere (Werk der Familie, Angestellte). Ich sage ihr, dass es wichtig sei, erst einmal bei sich selbst zu schauen. Sie wird nachdenklich und meint, das habe sie schon verstanden, aber ihr zeige das auch, dass sie anfangs, Abschied zu nehmen. Sie beginnt zu weinen. Ich frage sie nach einer Weile, ob dies jetzt solch eine Stelle sei, wo sie eine Pause brauche. Sie schüttelt den Kopf und sagt leise, es gehe schon wieder. Ich warte trotzdem noch einige Zeit, bevor ich Rebecca und Christof frage, wer von ihnen weitermachen möchte.

Bei deren Antworten ist die **Selbstbehauptung** (s. S. 175 ff.) klarer und nicht so stark über andere definiert. Die Interessen und tieferen Bedeutungen des Verlags für jeden sehen auf dem Flipchart dann so aus:

■ Interessen

Christof	Rebecca	Sofia
• Einnahmequelle (R/S) • Rückhalt im täglichen Alltag • Andenken des Vaters (S) • Herausforderung von Entwicklung • Lebensperspektiven (R/S) • Spaß an der Arbeit (R) • ...	• Broterwerb (C/S) • künstlerische Selbstverwirklichung • manchmal purer Stress (C/S) • Freude am Repräsentieren des Verlags • Sicherheit (C/S) • Familientradition (S) • ...	• Lebenswerk meines Mannes (C/R) • meine eigene Entwicklung (C) • Sorgen (R) • Stolz auf Werk der Familie • Familienzusammenhalt • Verantwortung für die Angestellten • ...

■ Wechselseitigkeit/Window II in den Interessen

Ich unterstreiche die Bedeutungen, die alle drei verstehen oder nachvollziehen können, mit roter Farbe, diejenigen, die noch von jeweils einem nachvollzogen werden können, mit blauer, und würdige sie für dieses Ergebnis:

- „Jeder von Ihnen hat sechs tiefere Bedeutungen Ihres Verlags genannt, darunter sind auch zwei schwierige. Sechs Ihrer insgesamt achtzehn Bedeutungen können von Ihnen allen dreien nachvollzogen werden und fünf von jeweils zweien von Ihnen. Das ist ein gutes Zeichen dafür, dass trotz aller Konflikte im Einzelnen Sie wohl eine für Sie alle gute Vereinbarung hinbekommen werden. – Auch diese Liste werde ich jedem von Ihnen mit dem Protokoll zuschicken, damit jeder von Ihnen am Schluss der Mediation auch anhand dieser Liste überprüfen kann, ob sie oder er die Vereinbarung unterschreiben will und kann.“
- „Ich möchte Ihnen noch sagen, was Sie beim nächsten Mal machen werden: Sie werden sich überlegen, welche Möglichkeiten von Veränderung Sie haben, was Sie alles machen können mit Ihrem Verlag, damit Sie bessere Wahlmöglichkeiten und Alternativen sehen können für Ihre Entscheidungen. Haben Sie noch Fragen? Nein? Dann wünsche ich Ihnen einen guten Heimweg.“

4. Konflikt/Emotionen/Fairnesskriterien (3. Sitzung)

■ Vorüberlegungen

Nach dem Verlauf und den Ergebnissen der zweiten Sitzung habe ich folgende **Arbeits-Hypothesen**:

- Alle drei haben wichtige Themen auf der Sachebene, die sie in der Mediation regeln wollen.
- Allen dreien ist der Verlag das wichtigste Thema – das erleichtert den Beginn der Mediation.
- Sie können relativ schnell und unkompliziert Regeln untereinander entwickeln und aushandeln. Das wird ihnen auch zu weiterem Konsens helfen.
- Alle drei können zurzeit ihre familiären Konflikte aus der Mediation herauslassen.
- Anna ist ein Thema im Hintergrund, kommt aber auf der Sachebene zurzeit nicht deutlich vor.
- Die Entwicklung der dahinter liegenden Bedeutungen und Interessen zeigt, dass Rebecca und Sofia auch die negativen Bedeutungen (Stress,