

Christoph Thomann/Christian Prior

# Antwort auf Birgit Keydel

Wir freuen uns, dass unser Artikel „Vorgespräche – mit wem und mit wem nicht“ (ZKM 5/2006, S. 136) eine solche Resonanz im Kollegenkreis hervorgerufen hat. Besonders der Artikel von Frau Birgit Keydel (in diesem Heft) befasst sich differenziert und kontrovers mit unseren Thesen. Wir sind eingeladen, an dieser Stelle unsere spontane Reaktion darauf kundzutun.



Christoph Thomann

## Vorkontakte mit Vermittlern

Birgit Keydel weist zu Recht darauf hin, dass es oftmals nicht die für einen Konflikt zuständige Führungskraft ist, die als Erste den Mediator anspricht, sondern eben der Personalleiter (wie in dem von ihr geschilderten Fall), der Verantwortliche für Konfliktmanagement oder andere (un-)beteiligte Dritte. All diese übernehmen in unseren Augen eine „Vermittlerrolle“ im Vorfeld der Konfliktbearbeitung. Mit ihnen zu sprechen ist unumgänglich und selbstverständlich wichtig und richtig. Es gilt auszuloten, was genau der Hintergrund des Anrufs ist (Wer ist am Konflikt beteiligt? Was ist das Ziel der AnruferIn? usw.), um daraufhin gemeinsam zu beraten, wie wohl das weitere Vorgehen im konkreten Fall aussehen kann. Wenn sich dabei als Ergebnis herauskristallisiert, dass eine Mediation/Klärungshilfe angezeigt ist, dann ist das primäre Ziel, dass als Nächstes die „richtige“ Führungskraft mit dem Mediator Kontakt aufnimmt – und nicht umgekehrt. Die „richtige“ Führungskraft ist die, die für die vom Konflikt betroffenen MitarbeiterInnen direkt verantwortlich ist – vorausgesetzt, sie ist motiviert, den Konflikt zu klären. Hat sie kein Interesse an der Klärung des Konflikts, dann ist die hierarchisch nächsthöhere Führungskraft **verantwortlich**<sup>1</sup>.

Zusätzlich zum ausführlichen inhaltlichen Vorgespräch mit der Führungskraft gibt es also manchmal noch andere vor der Mediation stattfindende Kontakte, wie sie auch Birgit Keydel erwähnt hat (mit dem Betriebsrat zum Beispiel oder anderen Personen in speziellen Fällen).

Wir bezeichnen solche Kontakte als *Vorkontakte* und unterscheiden sie von einem *Vorgespräch*, in dem (in hierarchischen Organisationen) mit der zuständigen, zu einer Mediation motivierten Führungskraft ausführlich auf Inhalte und Umstände des Konflikts eingegangen wird. Wir beraten diese in jedem Fall, auch wenn das Ergebnis nicht im Voraus feststeht: Nicht nur Mediation, auch

Coaching und andere Maßnahmen stehen offen.

## Dauerhafte Anwesenheit der FK

Konflikte klären ist eine Führungsfunktion. Diese kann die Führungskraft operativ delegieren – zum Beispiel an eine MediatorIn, nicht aber ihre Zuständigkeit dafür.

Warum halten wir es für so wichtig, dass die verantwortliche Führungskraft zwingend und dauerhaft anwesend ist?

- ▶ Die Führungskraft will die Klärung, sie soll dieses Anliegen persönlich im Gespräch vertreten und nicht an den Mediator oder die beiden Konfliktparteien delegieren (siehe unten: *Mythos Freiwilligkeit und die Hierarchie*).
- ▶ Die Führungskraft ist zwar nicht immer direkt oder gar sichtbar ins Konfliktgeschehen involviert, aber doch immer an der Situation beteiligt (durch Zuständigsein, durch Tun oder Nichttun) und zumindest von ihr betroffen – hat also einen entscheidend wichtigen Beitrag zur Klärung der Situation zu leisten. Wenn sie nicht persönlich dabei ist, dann fällt diese wichtige Perspektive weg, was die Klärung unnötig verfälscht und verkompliziert.
- ▶ Als Verantwortliche muss die Führungskraft am Schluss auf jeden Fall mittragen, was in der Mediation erarbeitet wurde, sie muss hinter den Ergebnissen stehen können. Wenn keine einvernehmliche Lösung mediiert werden konnte, muss sie entscheiden, wie weiter verfahren wird. Die Führungskraft dann erst zu informieren, sie also nach-

träglich dazuzuholen und ins Bild zu setzen, ist nicht nur umständlicher und langwieriger, als wenn sie gleich von Anfang an dabei gewesen wäre, sondern auch riskant für sie. Denn in einer Mediation kann einiges geschehen, bei dem die Führungskraft sofort eingreifen können muss, um zu verhindern, was nicht im Sinne der Organisation ist oder um Illusionen nicht in den Himmel wachsen zu lassen.

- ▶ Entgegen der weitverbreiteten Annahme, dass eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre in Anwesenheit der Führungskraft nicht möglich ist, haben wir andere Erfahrungen gemacht. Durch beharrliches und zugleich behutsames Verstehenwollen der Hintergründe durch den Klärungshelfer wird bereits nach kurzer Zeit ein offener und ehrlicher Austausch über Schwieriges möglich. Dadurch kann erneut Vertrauen keimen und wachsen. Wäre die Führungskraft bei diesem Prozess nicht dabei, verpasste sie diese einmalige Chance der intensiven Beziehungsneugestaltung.

## Mythos Freiwilligkeit und die Hierarchie

Wir plädieren für einen ehrlichen, klaren Umgang mit der strukturellen Tatsache: Hierarchie. Wir wollen nicht üble Machtausübung und Unterdrückung fördern, aber wir sind überzeugt vom Sinn der Führung und wollen sie unterstützen. Aus der Führungsverantwortung erwächst die (Fürsorge-) Pflicht, bei Konflikten nicht wegzusehen, sondern tätig zu werden – auch wenn die Betroffenen dies selber gar nicht wollen. Wäre die Führungskraft darauf angewiesen, erst alle Betroffenen (persönlich oder durch einen Mediator) durch Aufzeigen der Vorteile zur freiwilligen Teilnahme zu „überzeugen“, wäre sie massiv eingeschränkt, wenn nicht sogar total behindert im Erfüllen dieser zentralen Führungsaufgabe. Denn was macht sie, wenn trotz Engagements die Betroffenen partout nicht wollen? (Wohl der Führungskraft, die in diesem Schlamassel nicht auch noch vom Mediator verlassen wird, weil er unter dieser ablehnenden Haltung nicht arbeiten will oder kann.)



Christian Prior

<sup>1</sup> Siehe ZKM 5/2006, S. 136 und Thomann/Prior, Klärungshilfe 3 – Das Praxisbuch 2007.

Eine freiwillige, selbstmotivierte Teilnahme aller ist schön, aber für eine erfolgreiche Klärung definitiv nicht nötig. Die Erfahrung lehrt uns, dass auch höchst unfreiwillige Konfliktparteien nach kurzer Zeit in den ersten Phasen des Gesprächs ein starkes Bedürfnis verspüren, selbst auch verstanden zu werden, und damit ihren Anteil zur Klärung der Gesamtsituation beitragen – und ab dann ist kein Unterschied zu spüren zu den anfänglich Freiwilligen.

*Birgit Keydel* fragt, wie wir ein „gleichberechtigtes Verhältnis“ ohne Vorgespräche mit allen Parteien gewährleisten. Unsere Antwort: Indem wir in der Klärung alle Parteien mit gleichem Engagement und Einfühlungsvermögen verstehen wollen, sie allparteilich vertreten und zu ehrlichen Aussagen ermuntern, wie wir dies auch bei der Führungskraft tun. Von Anfang an laden wir alle ein, auf jegliche Schlagseite unserer Allparteilichkeit zu achten: „Wenn Sie das leise Gefühl haben, dass ich Sie übergehe, ungerecht behandle oder jemand anderen bevorzuge, dann sagen Sie das bitte sofort. Ich verspreche Ihnen, dass ich darauf

eingehen werde.“ Bei auch nur geringstem Zweifel stellen wir uns der Kritik der Betroffenen und bemühen uns umso mehr, alle zu verstehen und zu vertreten.

### Angst vor der emotionalen Wucht des Konflikts

Dass *Birgit Keydel* unseren Hinweis darauf, dass Vorgespräche unterschwellig „auch der **Angstbewältigung**“<sup>2</sup> dienen, als eine „Unterstellung, die unter die Gürtellinie geht“, empfindet, tut uns leid. So war es gar nicht gemeint. Dass ein Mediator Angst vor emotionaler Wucht hat, wäre ebenso wenig eine Schande wie der Versuch, diese Angst durch Einzelgespräche zu reduzieren. Nur sollte diese Motivation nicht unerkannt bleiben und ausschlaggebend werden. *Christoph Thomanns* Artikel zu seinem Referat an den Impulstagen des Schweizerischen Dachverbandes Mediation 2007 hat den Titel: „Ich hatte Angst vor den Emotionen“ ... Wir Fachleute der Mediation können uns über unsere Ängste vor der potenziell bedrohlichen Dynamik im Konflikt nicht nur in der

Supervision stellen, sondern sollten uns auch im kollegialen Gespräch dazu äußern. Das ist ein Zeichen von Ehrlichkeit, Souveränität in der Professionalität und schafft Vertrauen zwischen uns. Daher kommt unser Hinweis auf diese Thematik ganz „oberhalb der Gürtellinie professioneller Aussprache“ unter uns Mediatoren. Wenn *Birgit Keydel* und viele andere Mediatoren/innen sich solcher Vermeidungstendenz bewusst oder gar frei davon sind, umso besser! Es liegt uns fern, daran zu zweifeln. Wir freuen uns über einem solchen kollegialen Dialog, denn „die Wahrheit beginnt zu zweit“.

#### Dr. Christoph Thomann

Klärungshelfer, Autor, Ausbilder, Bern  
info@klaerungshilfe.de

#### Christian Prior

Psychologe und Ingenieur, Klärungshelfer, systemischer Therapeut, Autor, München  
kontakt@christian-prior.de

<sup>2</sup> Siehe ZKM 5/2006, S. 139.

■ André Niedostadek

## Mediation im Gewerblichen Rechtsschutz

– Internationale Ansätze und Perspektiven –

*Bei Auseinandersetzungen um Patente, Marken und andere gewerbliche Schutzrechte hat sich Mediation schon vielfach bewährt. Auf internationaler Ebene gibt es dazu inzwischen auch institutionalisierte Ansätze. Der Beitrag skizziert beispielhaft zwei Verfahren und fragt, inwieweit ihnen Vorbildcharakter für die Mediation hierzulande zukommen kann.*

### A. Einleitung

Das Universalgenie der Renaissance, *Leonardo da Vinci* (1452–1519), hat es bekanntlich auf vielen Gebieten zur Meisterschaft gebracht. Doch dem Künstler, Wissenschaftler, Anatom und Erfinder lag zu Lebzeiten offenbar nicht viel daran, sein Wissen publik zu machen. Viele tausend Seiten unveröffentlichter Aufzeichnungen lassen uns noch heute rätseln. So ließ er in seinen Notizen gelegentlich Details einfach aus (was den Nachbau einiger Erfindungen

erschwerte). Oder aber er notierte seine Gedanken in einer Art Spiegelschrift. Die Marotte eines Genies oder etwa die Angst vor Ideenklau?

Vielleicht wäre er beruhigter gewesen, wenn der Schutz geistigen Eigentums damals nicht erst in den Kinderschuhen gesteckt hätte. Heute bewahren gewerbliche Schutzrechte – allen voran Patente, Marken sowie Gebrauchs- und Geschmacksmuster – Innovationen und kreative Leistungen vor Ausbeutung und Nachahmung.

In der modernen Wissens- und Technologiesellschaft sichern diese immateriellen Vermögenswerte die Wettbewerbsposition von **Unternehmen**.<sup>1</sup> Für sie sind Schutzrechte inzwischen zu einer wichtigen, mitunter aber auch hart umkämpften Ressource geworden: Entsprechende Rechte werden angegriffen und verteidigt, ihre Inhaberschaft in Zweifel gezo-

gen, Verletzungshandlungen verfolgt, Streitigkeiten zwischen Lizenzgebern und -nehmern ausgefochten oder Entgelt für eine Miterfinderschaft beansprucht.

Interessanterweise geriet Mediation als Lösungsansatz dabei schon relativ früh in den Blick – zumindest auf internationaler Ebene. Das überrascht nicht: Länderübergreifende Geschäftsverbindungen machen es heute mehr und mehr erforderlich, Schutzrechte international anzumelden und zu vermarkten.

Bereits seit Mitte der 1990er Jahre befasst man sich bei der in Genf ansässigen Weltorganisation für geistiges Eigentum (*World Intellectual Property Organisation – WIPO*) speziell mit dem Thema Mediation. Die WIPO selbst fördert durch internationale Zusammenarbeit seit fast



André Niedostadek

<sup>1</sup> Vgl. *Niedostadek*, Gewerbliche Schutzrechte im Kontext der neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung, Hamburg 2005; S. 63 ff. *Ders.*, Rating – Eine Einführung für Rechtsanwälte, Bank- und Unternehmensjuristen, Berlin 2006, Rz. 344.