



Brainstorming in der Wirtschafts- mediation

Ein Handbuch
von
Helmut K. Krauss

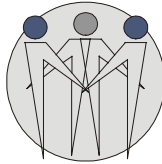
Verfasst von

Helmut Karl Krauss, 92729 Weiherhammer, Schreinerlohstraße 31

Tel. 09605 - 9250093, Fax 09605 – 9250099

E-Mail: info@wirtschaftskanzlei-krauss.de

Web: www.wirtschaftskanzlei-krauss.de



Ausgabe: V 1.3

© 2004 by Helmut K. Krauss, Weiherhammer.

Alle Rechte vorbehalten.

Vorwort

Ein Gerichtsverfahren und letztendlich die Entscheidung durch einen Richter kann zeitintensiv, nervenaufreibend und sehr teuer sein. Obendrein zerstört ein Gerichtsverfahren in den meisten Fällen die persönlichen und wirtschaftlichen Beziehungen der Kontrahenten. Nicht zu unterschätzen ist der mögliche Image-Schaden in der Öffentlichkeit.

Ein Richter kann und wird sich aufgrund seines ihm zur Verfügung stehenden Entscheidungsmaßstabes, nämlich dem Gesetz, ausschließlich mit dem **zurückliegenden Sachverhalt** (wer schuldet wem was aus welchem Rechtsgrund) befassen.

Streitauslösende Aspekte, wie z. B. persönliche Differenzen zwischen den Kontrahenten, bleiben ungelöst und drohen oftmals erneut auszubrechen.

Gerade hier bietet die Mediation¹ bzw. Wirtschaftsmediation eine gute Alternative. Nicht nur für Parteien im Wirtschaftsleben, sondern auch für Privatpersonen, sind **zukunftsorientierte, wirtschaftlich sinnvolle Entscheidungen** oft wichtiger, als die juristische Aufarbeitung von Geschehenem.

Entscheiden Sie deshalb selbst über den Verlauf und Ausgang eines Konfliktes. Brainstorming frühzeitig eingesetzt, kann und wird Ihnen helfen, emotionale Fehlentscheidungen zu verhindern und wirtschaftlich sinnvolle Lösungen zu finden.

¹ Mediation bzw. Wirtschaftsmediation ist eine moderne, kooperative Methode des außergerichtlichen Konfliktmanagements, bei der eine besonders ausgebildete, neutrale dritte Person, die als Mediator bezeichnet wird, die Parteien bei der Beilegung eines Streits unterstützt. Sie wurde entwickelt, um in Konfliktsituationen zu betriebswirtschaftlich optimalen Ergebnissen zu kommen.

Inhaltsverzeichnis

Seite

	Vorwort	3
	Inhaltsverzeichnis	4
1.	Einleitung	5
2.	Brainstorming: Was ist das?	6
3.	Der geistige Vater	7
4.	Vertraute Denkmuster aufgeben	8
5.	Experimente	10
6.	Die Erfahrung	13
7.	Brainstorming in der Praxis	14
	Phase I: Vorbereitung und Planung durch den Mediator	14
	1. Bestimmung der Gruppe	14
	2. Örtliche Begebenheit	15
	3. Sitzposition der Teilnehmer	15
	4. Faktor Zeit	16
	Phase II: Einstieg und Eröffnungsphase	16
	Phase III: Spontane, kreative Produktivitätsphase	17
	Phase IV: Bewertungs- und Umsetzungsphase	18
8.	Aufgaben des Mediators	19
9.	Schwierigkeiten gekonnt steuern	20
	9.1 Anfangsschwierigkeiten	20
	9.2 Killerphrasen	20
	9.3 Unterschiedlich aktive Teilnehmer	21
10.	Alternative Kreativitätstechniken	21
11.	Zusammenfassung	21
12.	Anhang	23
13.	Konflikt als Chance	24
14.	Persönliche Notizen	29

1. Einleitung

Brainstorming? Warum habe ich mir gerade Brainstorming als Thema für dieses Handbuch ausgesucht? Sicherlich nicht zuletzt deshalb, weil ausnahmslos jeder Autor, der über Wirtschaftsmediation schreibt oder berichtet, diese klassische Form der Lösungsfindung ausführlich beleuchtet und behandelt. Ein überaus interessantes Thema, dachte ich mir. Brainstorming muss wohl ein sehr wichtiger Bestandteil eines Mediations-Prozesses sein. Plötzlich kam mir dabei ein Satz in Erinnerung, den mir meine Großmutter vor vielen Jahren immer sagte, wenn ich wieder einmal etwas „ausgefressen“ hatte oder wenn ein Problem anstand und ich per Moment einfach nicht weiterwusste, also keine Lösung für mein Problem hatte.

„Bua dou muast redn, weil mim Redn kumma d'Leit zamm“²

Aber was genau meinte sie nun damit? Welche Weisheit stand hinter dieser Aussage? Immer, wenn ich also nicht weiterwusste oder ein Problem vor mir herschob, sollte ich reden – reden mit meinen Mitmenschen oder den jeweiligen Kontrahenten. Und sie hatte Recht! In den meisten Fällen löste sich das anfangs gefürchtete und für mich unlösbare Desaster völlig in Luft auf oder man fand zumindest für alle Beteiligten eine akzeptable Lösung. Es war einfach, wie man so schön sagt, „die Suppe nicht mehr so heiß, wie sie gekocht wurde“ oder wie „Einstein“ sagen würde:

„Ein Problem wird nie auf der Ebene gelöst, auf der es entstanden ist.“

Woran lag das nun, wieso kam ich nicht selbst, ohne darüber mit anderen sprechen zu müssen, auf eine Lösung? Es konnte nur daran liegen, dass ich selbst nicht alle Möglichkeiten in Betracht gezogen hatte und viel zu viel mit dem beschäftigt war, was alles passieren könnte, wenn ich das anstehende Problem nicht in den Griff bekommen würde. Mit diesen „lösungskillenden Kreis-Gedanken“ hatte ich mir sozusagen selbst alle Möglichkeiten verbaut. In meinen gewohnten Denkmustern gab es einfach keine

² Oberpf.-bayr. wörtl. übersetzt „Junge da musst du reden, denn durch das Reden kommen die Menschen zusammen“

Lösungsmöglichkeit für dieses Problem. Erst Gespräche mit anderen Menschen brachten neue Möglichkeiten zur Lösungsfindung hervor.

Sollte meine Großmutter tatsächlich schon damals, also vor rund 40 Jahren inmitten der tiefen Oberpfalz etwas von Brainstorming gewusst haben? Nein, das konnte ich mir beim besten Willen nicht vorstellen. Aber unbewusst hatte sie den lösungsverheißenden Weg bereits gefunden. Hier sah ich eine interessante Verbindung und mir wurde klar, dass die beste Lösung für ein Problem oder besser gesagt, eine positive „Ent-Wicklung“ für die Zukunft nur im Gespräch, der Ideenfindung mit anderen Personen und im Aufgeben der gewohnten Denkmuster zu finden ist.

Wie aber kann so ein Gespräch nun professionell geführt und in der Wirtschaftsmediation angewandt werden. Wie können eingeübte Denkmuster die Lösungsfindung blockieren und welche Schwierigkeiten oder Probleme können bei einem Brainstorming auftreten - und was ist zu beachten. Auf all diese Fragen werde ich in den folgenden Kapiteln eingehen.

2. Brainstorming - Was ist das?

„engl.-amerik. -eigentl. „Geistesblitz“ (bes. Wirtsch.) das Sammeln von spontanen Einfällen (der Mitarbeiter), um die beste Lösung eines Problems zu finden.“

So lautet die Original-Erklärung im „*Duden*“³. Wörtlich übersetzt heißt es soviel wie „Gedankensturm“ oder wie Duve, Eidenmüller und Hacke es in ihrem Buch „*Mediation in der Wirtschaft*“⁴ formulieren „Sturm des Geistes“. Grundsätzlich sollen bei einem Brainstorming alle Ideen, Einfälle und Gedanken zu einem vorgegebenen Thema oder Problem ausgesprochen und aufgeschrieben werden. Unrealistische, verrückte, abwegige oder auch witzige Ideen sind hier ausdrücklich erwünscht. Einzig und allein wichtig dabei ist es, dass diese Ideen in rascher Folge absolut wertungsfrei, kritiklos⁵ und ohne lange über den Sinn oder Unsinn der Formulierung nachzudenken, notiert werden. Die gedankliche Vorfilterung von Ideen soll hier

³ Duden Band 5, Fremdwörterbuch, Dudenverlag, 7. neu bearbeitete und erweiterte Auflage

⁴ Vgl. Duve/Eidenmüller/Hacke, *Mediation in der Wirtschaft*, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 2003, S. 184

⁵ In einem Brainstorming herrscht absolutes Kritikverbot

bewusst ausgeschlossen werden.⁶ Durch diesen freien, unkritisierten Ideenfluss sollen sich die Teilnehmer gegenseitig zu neuen Ideen anspornen und eine Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten finden. Gerade in Situationen, in denen man vorerst keine Lösung parat hat, hat sich dieses „Ideengewitter“ in der Gruppe als ein sehr hilfreiches Werkzeug mit bemerkenswert qualitativen Resultaten bewiesen⁷. Selbstverständlich kann Brainstorming aber auch jeder für sich alleine durchführen⁸. Den typischen Effekt eines Gruppen-Brainstormings wird man allerdings in einem „Alleingang“ kaum erzielen.⁹

Brainstorming wird heute als die klassische Kreativitäts- und Problemlösungstechnik in der Mediation angesehen.

3. Der geistige Vater

Die Methode des Brainstormings wurde 1953 von dem Werbefachmann Alex F. Osborn in den USA entwickelt und 1963 in seinem Buch „*Applied imagination*“ veröffentlicht.¹⁰

Mit seiner Behauptung, dass Individuen, die in Gruppen brainstormen, mehr Ideen finden, als wenn sie alleine arbeiten, hat Osborn ein umfangreiches Forschungsprogramm stimuliert.¹¹

So gliedert Osborn den gesamten Problemlöseprozess in drei aufeinanderfolgende Phasen:

1. *fact-finding*

Bestimmung des Problems und Suche nach problemrelevanten Informationen, d. h. zuerst muss aus einer vagen Problemsituation ein Problem definiert werden, damit es gelöst und die Lösung später evaluiert werden kann.

2. *idea-finding*

Sammeln von Lösungsvorschlägen für das Problem

⁶ Vgl. a.a.O. Jörg Risse, S. 327 Rdn. 27/28

⁷ Vgl. a.a.O. Jörg Risse, S.325

⁸ Vgl. Duve/Eidenmüller/Hacke, Mediation in der Wirtschaft, S. 185

⁹ Vgl. a.a.O. Jörg Risse, S. 327 Rdn. 29/30 sowie S.330 Rdn. 34 f

¹⁰ Osborn, A. F. 1963. *Applied imagination*. New York: Scribner's Sons

¹¹ Quelle: (<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/PRAESENTATION/brainstorming.shtml>)

3. *solution-finding*

Bewertung der Lösungsvorschläge

Für einen optimalen Problemlöseprozess hält Osborn eine strikte Trennung der drei Phasen für notwendig. Brainstorming wird von Osborn als Hilfsmittel für Individuen und Gruppen in der zweiten Phase empfohlen.¹²

4. Vertraute Denkmuster aufgeben

Im Laufe unseres Lebens haben wir durch bestimmte Wahrnehmungen, Erfahrungen, Emotionen und Regeln und den daraus resultierenden Lernprozessen eine Art „Problem-Lösungs-Archiv“ in unserem Langzeitgedächtnis geschaffen.¹³ Dieses „Problem-Lösungs-Archiv“ ist mit einem jederzeit abrufbaren Datenspeicher zu vergleichen. Werden wir nun mit einer bestimmten Situation oder einem bestimmten Problem konfrontiert, stellt uns dieser Datenspeicher unterschiedliche Lösungen zur Verfügung.¹⁴ Es entsteht, wie man so schön sagt, vor unserem geistigen Auge ein Bild, eine Logik – unsere persönliche Logik. Dieses Bild bzw. diese Logik wird von uns als „richtig“ eingestuft und auch in der Diskussion mit anderen als „optimal“ verteidigt.

Was passiert aber, wenn uns unser Problem-Lösungs-Archiv keine passende Lösung zur Verfügung stellt? Liegt eine mögliche Lösung außerhalb unseres Lösungs-Archivs, wird dieselbe entweder nicht erkannt oder durch vorhandene, eingeübte Denkmuster ergänzt. Entsprechend handeln wir und beurteilen diese eigenen Lösungsmöglichkeiten wieder als optimal. Erst durch das bewusste Verändern unseres Wahrnehmungsfilters werden weitere Informationen ausgewertet.

Dr. Duly beschreibt unsere Wahrnehmungsfiler mit einem interessanten Beispiel. Sie zeigt ein Bild, auf dem zu sehen ist, wie ein Affe einen Fisch aus dem Wasser herausholt und ihn in der Hand hält.¹⁵ Wie wir alle wissen,

¹² Quelle: (<http://www-pr.informatik.uni-tuebingen.de/brainstorm/tutorial/einbettung.html>)

¹³ Gespeichert wird in Form von neuronalen Netzen mit spezifisch erworbenen Verknüpfungen (Synapsen)

¹⁴ Tatsächlich wird diese Lösung aus Tausenden von Einzelinformationen aus unserm Langzeitgedächtnis abgerufen

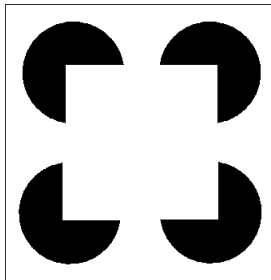
¹⁵ a.a.O.Nina L. Dulabaum, S. 95

fressen Affen keine Fische. Was will nun der Affe mit dem Fisch? Die Lösung: Der Affe wollte den Fisch nur vor dem Ertrinken retten. Hier wird uns deutlich gemacht, dass falsche, in diesem Beispiel wohlgemeinte, Vernunftgedanken für den anderen die Vernichtung der Existenz bedeuten können. Eingeeübte und vertraute Verhaltens- und Denkmuster müssen also aufgegeben werden. Was man selbst für vernünftig hält, kann von der Gegenseite als absolut unvernünftig oder sogar existenziell bedrohlich eingestuft werden.

5. Experimente

Anhand einfacher Beispiele möchte ich Ihnen deutlich machen, wie sich unsere Wahrnehmung durch festgefahrene Denkmuster beeinflussen lässt. Schauen Sie sich die unteren Aufgaben genau an. Unser Auge und unsere eingeübten Denkmuster spielen uns oft einen Streich. Was uns als wahr oder richtig erscheint, ist oft nur eine einfache Täuschung. Einerseits versucht unser Gehirn nicht selten, eigentlich nicht sichtbare Dinge mit Bekanntem abzugleichen und ergänzt automatisch Bilder oder Situationen, um z. B. komplette Figuren oder „Tatsachen“ entstehen zu lassen. Andererseits lässt es uns deutlich sichtbare Dinge einfach nicht erkennen. Nachfolgend einige Beispiele:

Sehen Sie das weiße Quadrat?¹⁶



Lesen Sie nachfolgenden Text¹⁷

FINISHED FILES ARE THE RESULT OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH A LARGE HUMAN EXPERIENCE.

Wie viele „F“ können Sie im Text finden?¹⁸

¹⁶ Sorry, aber hier sind nur vier $\frac{3}{4}$ -Kreise zu sehen. Das weiße Quadrat existiert nur in unserer „Phantasie“

¹⁷ Quelle: (<http://www.kelsen.de/jovalli/jovalli.html>) Magisches „F“

¹⁸ Es sind 5 „F“ im Text vorhanden (...das Gehirn kann "OF" nicht gut verarbeiten)

Parole¹⁹

Begeben wir uns in die gute alte Ritterzeit. Ein mittelalterlicher Spion wollte in eine gutbewachte Burg eindringen. Dazu musste er aber den Rittern am Burgtor die richtige Parole nennen, die er leider noch nicht wusste. Er versteckte sich nahe am Eingang und wartete bis jemand in die Burg hinein wollte. Nach einiger Zeit kommt ein Händler auf einem Wagen und verlangt Einlass. Der wachhabende Ritter sagt: "28, was ist deine Antwort?". Der Händler antwortet mit 14 und wird eingelassen. Danach kommt ein junges Bauernmädchen. Der Wächter sagt nun: "8, was ist deine Antwort?". Das Mädchen antwortet mit 4 und wird eingelassen. Später steht ein Mönch vor dem Burgtor und der Ritter fragt: "16, was ist deine Antwort?". Der Mönch antwortet mit 8 und wird eingelassen. Der Spion glaubt nun alles zu wissen und geht mit einem breiten Lächeln zu den Wächtern. Ein Ritter verstellt ihm den Weg und sagt: "20, was ist deine Antwort?". Der Spion antwortet 10 und will weiterlaufen, aber bevor er auch nur einen Schritt machen kann, wird er gepackt und in das Verlies geworfen. Können Sie dem Spion helfen und ihm die richtige Antwort nennen?²⁰

Lesetest²¹

Afugrnud enier Stidue an der elingshcen Cmabridge Unvirestiät ist es eagl, in wlehcer Rienhnelfoge die Bcuhtsbaen in eniem Wrot sethen, das enizg wchitige dbaei ist, dsas der estre und lzete Bcuhtsbae am rcih-giten Paltz snid. Der Rset knan ttolaer Bölsdinn sien, und du knasnt es torztedm onhe Porbelme lseen. Das ghet dseahlb, wiel das mneschilche Geihrn nicht jeden Bchustbaen liset sodnern das Wrot als Gnaezs.

¹⁹ Quelle: (<http://www.kelsen.de/jovalli/jovalli.html>)

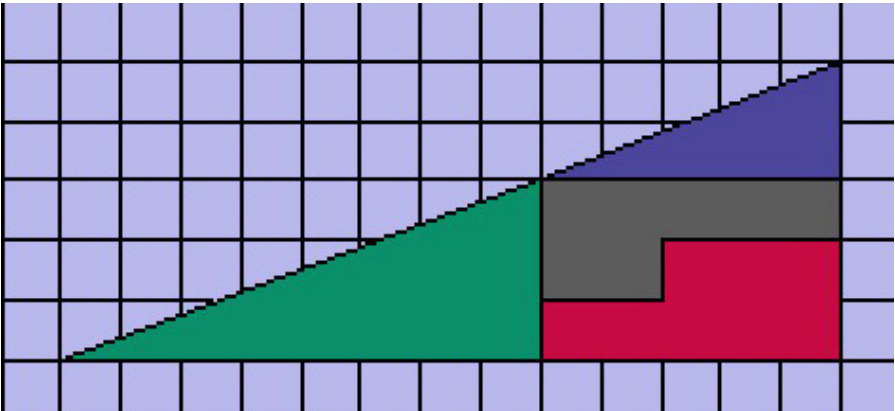
²⁰ Die richtige Antwort wäre „7“ gewesen. Das Wort Zwanzig hat sieben Buchstaben

²¹ Quelle: (<http://www.kelsen.de/jovalli/jovalli.html>)

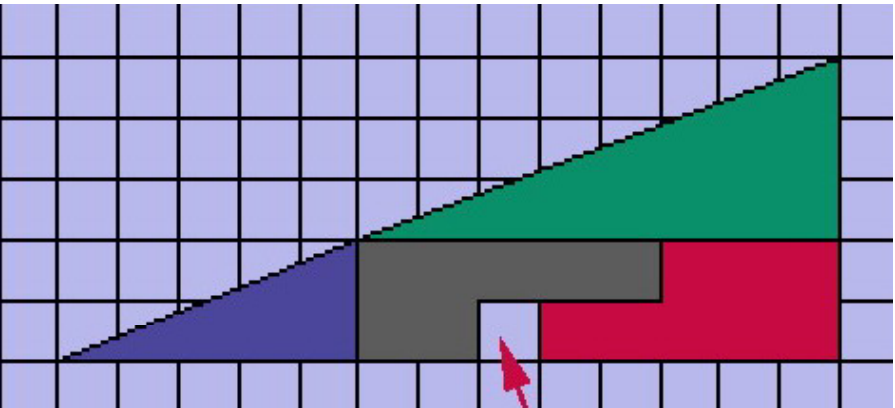
Das Raumwunder²²

Ein Beispiel, stellvertretend für alle Problemsituationen, die gerne voreilig mit „es gibt keine Möglichkeit“ abgetan werden.

Zwei Dreiecke, beide aus den gleichen vier Teilen zusammengesetzt und doch fehlt bei dem unteren ein Stück.



Es gibt immer eine Lösung.



²² Quelle: (<http://www.kelsen.de/jovalli/jovalli.html>)

6. Die Erfahrung

Was haben wir nun aus o. g. Beispielen gelernt. Die meisten Menschen denken zu konventionell und traditionell und erkennen eine mögliche Lösung des Problems nicht, sobald diese außerhalb des vertrauten Denkmusters liegt²³ oder übersehen wichtige Dinge und Fakten und ergänzen diese kurzerhand mit bereits gemachten Erfahrungen, gesehenen bzw. ähnlich gespeicherten Bildern oder Situationen. Das gilt natürlich auch für Konfliktsituationen, in denen jede Konfliktpartei ihr eigenes „Bild“, ihre eigene Logik von der „Wahrheit“ bzw. Realität hat. Nur verständlich, dass deshalb die meisten Menschen energisch auf ihre, aus ihrer Sicht wohl richtigen, Meinung bestehen und vorerst auch nicht bereit sind, diese zu ändern.²⁴

Ein äußerst hilfreiches Tool im Handwerkskoffer eines Mediators kann hier das Brainstorming sein. Durch die entstehende Gruppendynamik und der Tatsache, dass eine Idee die nächste Idee provoziert, so, wie ein Wort das andere gibt, werden wir Schritt für Schritt an mögliche Lösungen vor allem aber andere Sichtweisen heranführt. Unser Gehirn reagiert also auf Impulse von außen. Ich persönlich schreibe dem Brainstorming nicht nur die klassische Möglichkeit der Ideenfindung zu, sondern ich bin davon überzeugt, dass gerade in der Wirtschaftsmediation den Konfliktparteien und Medianten hier eine hervorragende Möglichkeit geboten wird, einmal die „Landkarte“ des Anderen zu erkunden und so, vor allem bestehende Aggressionen leichter abbauen zu können.

Laut Erfahrung von Duve, Eidenmüller und Hacke empfinden es die meisten Konfliktparteien sogar als reizvoll,

„... gewissermaßen unter dem Dach eines gemeinsamen Brainstormings auch einmal „verrückte“ Dinge zu sagen, um zu sehen, wie die andere Seite darauf reagiert.“

Duve/Eidenmüller/Hacke, Mediation in der Wirtschaft, S. 185f

²³ Vgl. a.a.O. Jörg Risse, S.325 Rdn. 24

²⁴ Peter Grilli, Star-Mediator in Florida (USA), geht davon aus, dass jeder Mensch seinem Weltbild entsprechend handelt. *„Konflikte entstehen nur in der Verwirklichung des guten Willens“* ist eine seiner Grundüberzeugungen

Zugegeben, das alles klingt im ersten Moment nach Kinderkram und Spielerei und es stellt sich die Frage, ob zerstrittene Konfliktparteien überhaupt zu einer Kollektivität dieser Art zu bewegen sind.²⁵ Erfahrungen in der Wirtschaftsmediation zeigen jedoch, dass ein professionell organisiertes Brainstorming überraschend positive Resultate hervorbringt. Ganz zu schweigen von der Möglichkeit, den „Kuchen zu vergrößern“. Es liegt somit im Geschick und der Feinfühligkeit des Mediators, den richtigen Moment für die Anwendbarkeit eines gemeinsamen Brainstormings zu finden.²⁶

7. Brainstorming in der Praxis

Phase I: Vorbereitung und Planung durch den Mediator²⁷

1. Bestimmung der Gruppe

Die ideale Brainstorming-Gruppe umfasst ca. fünf bis acht Teilnehmer. Allerdings ist diese Teilnehmerzahl in einem Mediationsprozess, deren Teilnehmer in der Regel aus den beiden Medianten und gegebenenfalls den beratenden Anwälten besteht, nicht immer zu erreichen.²⁸ Der Mediator sollte in jedem Fall darauf achten, dass die Gruppe groß genug ist, um einerseits den positiven Effekt der Eigendynamik zu erzielen,²⁹ andererseits aber auch so klein ist, dass jeder Teilnehmer die Möglichkeit hat, sich aktiv zu beteiligen. Bei Gruppen mit zu vielen Teilnehmern besteht die Gefahr, dass sich einzelne Personen mit ihren Ideen zurückhalten. Mögliche kon-

²⁵ Es bleibt grundsätzlich die Möglichkeit sich mit den Parteien in Einzelsitzungen zurückzuziehen.

²⁶ Ponschab/Schweizer beschreiben in ihrem Buch „Kooperation statt Konfrontation“ und A. Schweizer im Fall „Käse“ anhand eines praktischen Beispiels hervorragende Möglichkeiten in ein Brainstorming einzusteigen. Ponschab/Schweizer, Kooperation statt Konfrontation, Neue Wege anwaltschaftlichen Verhandeln, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 1997

²⁷ Interessant hierzu auch die Vorgehensweise von Adrian Schweizer im Fall „Käse“ durch Brainstorming im Caucus

²⁸ a.a.O. Jörg Risse, S.330 Rdn. 33 zählt den Mediator allerdings als fünfte Person dazu

²⁹ Nötigenfalls ist es ratsam weitere Teilnehmer, bestehend aus einer Mischung aus Fachleuten/Spezialisten und Laien, hinzuzuziehen

sensfähige Vorschläge bleiben dadurch unausgesprochen. In diesem Fall ist es sinnvoll, die Teilnehmer in mehrere Gruppen aufzuteilen.³⁰

2. Örtliche Begebenheit

Sicher wird die örtliche Begebenheit immer von den Möglichkeiten des Mediators und der Größe der Teilnehmerzahl abhängig sein. Dennoch ist der Mediator gut beraten, wenn er auf eine störungsfreie, gemütliche und ungezwungene Atmosphäre achtet.³¹

Wenn Tagungsräume eines Hotels bzw. eines gemütlichen Gasthofes angemietet werden können,³² hat man natürlich bei weitem mehr Möglichkeiten den richtigen Rahmen für ein professionelles Brainstorming zu finden. Allerdings sollte dann auch der gesamte Mediationsprozess in diesem Hotel oder Gasthof stattfinden.³³ Da ein Brainstorming auch in der Wirtschaftsmediation nur zwischen 20 Min. und 45 Min. dauern sollte, lässt es sich wohl kaum vereinbaren, einen, wie von Fisher/Uri/Patton im „*Harvard-Konzept*“ auf Seite 98 unter 4. empfohlen, „Tapetenwechsel“ durchzuführen. Nicht in seiner Wirkung zu unterschätzen sind allerdings die Vorteile eines Spazierganges in einem naheliegenden Park.³⁴

3. Sitzposition der Teilnehmer

Der Erfolg oder Misserfolg eines Gespräches zwischen zwei Menschen wird nur zu 8 % von dem bestimmt, WAS wir sagen, aber zu 92 % von dem, WIE (Nonverbale Kommunikation) wir es sagen. Zum WIE gehört u. a. auch die Sitzordnung.³⁵ Setzen Sie deshalb die Teilnehmer nebeneinander und markieren Sie das Problem auf einem gegenüberliegenden Flip-Chart oder einer Pinnwand. Durch diese Sitzordnung verstärkt sich bei den Teilnehmern die Bereitschaft, ein Problem gemeinsam zu lösen. Wenn sich

³⁰ Vgl. a.a.O. Jörg Risse, S.330 Rdn. 35

³¹ a.a.O. Ponschab/Schweizer, S. 178 ff

³² Solche Räumlichkeiten können natürlich abhängig von der Region und der Klasse des Hotels den Mediationsprozess erheblich verteuern und sollten deshalb vorab mit den Medianten besprochen werden

³³ Das Brainstorming sollte jedoch ausdrücklich von der normalen Mediationssitzung abgetrennt werden

³⁴ Dazu gibt Adrian Schweizer in seinem Fall „Käse“ ein gut nachvollziehbares Beispiel

³⁵ übernommen von Ponschab/Schweizer, a.a.O. S. 177, Der Besprechungsort

die Teilnehmer gegenüber sitzen, neigen sie eher dazu, auf geäußerte Ideen und Vorschläge zu argumentieren und zu diskutieren. Sitzen die Teilnehmer aber in einem Halbkreis mit Blick auf das Flip-Chart oder die Pinnwand, so konzentrieren sie sich auf das dort angeschriebene Problem.³⁶

4. Faktor Zeit

Das eigentliche Brainstorming beginnt nach der Definition des Ausgangsproblems und dem Eröffnungsstatement. Ein Brainstorming zwischen Kontrahenten wird verständlicher Weise nicht von selbst beginnen (Vgl. Kap. 9). Der Mediator wird hier entsprechende Vorarbeit leisten und die Streitparteien zur Experimentierfreude motivieren müssen. Der Mediator sollte diese Motivationsphase deshalb mit einplanen. Die effektive Brainstormingzeit sollte wenigstens 20 Minuten, aber auch nicht länger als 45 Minuten dauern. Die Teilnehmer sollten über den geplanten Zeitbedarf informiert werden.

Phase II: Einstieg und Eröffnungsstatement

Die Teilnehmer einer Mediation sind mit der Technik des Brainstormings nur in den seltensten Fällen vertraut. Der Mediator sollte deshalb die Vorgehensweise vorab eingehend erklären und den Ablauf mit den Teilnehmern besprechen.³⁷

In jedem Fall sollten die nachfolgenden Punkte angesprochen werden:

- Anerkennung der Parteien für die bisherige Kooperationsbereitschaft (wichtig zur weiteren Ermutigung im bevorstehenden Brainstorming kooperativ mitzuwirken).
- Anerkennung der Teilnehmer für die Bereitschaft ein Brainstorming durchzuführen (Preframing).
- Aufgabe der Teilnehmer, möglichst viele Lösungsvorschläge zu dem vorher definierten Thema zu nennen. Der Phantasie freien Lauf lassen.

³⁶ Vgl. Fischer/Ury/Patton, Das Harvard-Konzept, Campus-Verlag, S.98

³⁷ a.a.O. Jörg Risse, S.328 Rdn. 31, Siehe auch praktisches Beispiel von Ponschab/Schweizer, a.a.O. S. 197 Kap. 5.2

- Spontane, unrealistische und abwegige Vorschläge sind erwünscht.
- Ideen anderer Teilnehmer sollen aufgegriffen und weiterentwickelt werden.
- Vorschläge dürfen auf keinen Fall bewertet, kritisiert oder diskutiert werden. Dazu gehört auch nonverbale Kritik (Mimik und Gestik).
- Die Teilnehmer sind weder rechtlich noch moralisch an die gemachten Vorschläge gebunden.
- Ermächtigung des Mediators über die Einhaltung der Spielregeln zu wachen.
- Zeitbedarf absprechen

Je deutlicher und detaillierter die Aufgaben der Teilnehmer und die dazu notwendigen Spielregeln in dieser Phase erklärt werden, um so leichter werden die Teilnehmer den Einstieg in die nun folgende Phase III finden. Wer aber erwartet, dass die Parteien vor Kreativität und Ideenfindung nur so sprudeln, wird vorerst enttäuscht sein.

Phase III: Spontane, kreative Produktivitätsphase

Eine der wichtigsten Phasen des Brainstormings. Spätestens hier hat der Mediator das Ausgangsproblem exakt zu formulieren. Jetzt werden die Ideen gesammelt und per Flip-Chart, Pinnwand oder dgl. visualisiert. Je mehr Ideen genannt werden, um so mehr Lösungsmöglichkeiten können in Phase IV, der Bewertungsphase ausgearbeitet werden. Eine gute Vorbereitung und entsprechende Strategie des Mediators, um die Parteien mit sogenannten Reizfragen zu animieren oder notfalls sogar zu provozieren³⁸, wird nicht nur notwendig, sondern sogar unerlässlich sein.³⁹ Je nach Sensibilität der Parteien kann es aber durchaus notwendig sein, das Brainstorming zunächst in Einzelsitzungen stattfinden zu lassen.⁴⁰

Hier können von den Parteien positive Erfahrungen gesammelt und mögliche, noch bestehende Vorurteile gegen das Brainstorming abgebaut werden. Meistens liegen diese Vorurteile auf intuitiv-emotionalem Gebiet.

³⁸ Vgl. a.a.O. Jörg Risse, S.332 Rdn. 39/40

³⁹ Vgl. a.a.O. Jörg Risse, S.335 Rdn. 45

⁴⁰ Vgl. a.a.O. Jörg Risse, S.330 Rdn. 34

U. a. stehen dem Mediator spezielle Fragetechniken nach Alex F. Osborn wie folgt zur Verfügung:⁴¹

- Gibt es zum Problem Ähnliches, das wir aus anderen Erfahrungsbereichen übertragen können?
- Sehen wir andere Anwendungsmöglichkeiten?
- Können wir Ideen an bestimmte Gegebenheiten anpassen?
- Entsteht Neues durch verändern von Funktionen, Formen oder Eigenschaften?
- Können wir vorteilhaft einen Lösungsbestandteil vergrößern oder verkleinern?
- Können wir der Lösung etwas hinzufügen, können wir etwas weglassen oder ersetzen?
- Gibt es möglicherweise interessante Kombinationen mit anderen Dingen oder von Ideen miteinander?
- Gelingt die Lösung des Problems, indem man etwas in das Gegenteil verkehrt oder eine Abfolge verändert?

Wichtig: Der Mediator sollte selbst keine Ideen⁴² mit einbringen.⁴³ Dies könnte von den Teilnehmern sehr schnell als „mögliche Endlösung“⁴⁴ verstanden werden, mit der Folge, dass die Teilnehmer auf diesen Vorschlag einschwenken und selbst nicht mehr kreativ und innovativ mitarbeiten.

Phase IV: Bewertungs- und Umsetzungsphase

Das eigentliche Brainstorming, der „Gedankensturm“ ist nun abgeschlossen. Deshalb sollte vor Beginn dieser Phase erst einmal eine Verhandlungspause eingelegt werden. Nicht nur, weil die Teilnehmer nach aktiver Mitarbeit in der vorausgegangenen „Phantasiephase“ ziemlich geschafft und erschöpft sind, sondern auch, weil hier ein neuer Abschnitt im Verhandlungsprozess beginnt.

⁴¹ Quelle: (http://www.graeuzelle.de/gz_brain.html)

⁴² ausgen. mehrere absurde Reiz-Ideen, siehe Jörg Risse, a.a.O. S. 332 Rdn. 39

⁴³ a.a.O. Nina L. Dulabaum, S. 65 f

⁴⁴ Vgl. a.a.O. Jörg Risse, S.335 Rdn. 44 ff

Die Parteien sollen nun die Ideensammlung bewerten und auf eine mögliche Realisierbarkeit bzw. Konsensfähigkeit prüfen. Grundregel in einem Brainstorming ist, jeden Vorschlag gesondert zu bewerten. Dazu muss das Ideenmaterial zuerst einmal strukturiert werden. Folgende Methoden stehen hier zur Verfügung.⁴⁵

- Punktesystem
Hierzu werden die einzelnen Vorschläge mit Punkten bewertet. Beginnend mit 0 (= der Vorschlag wird abgelehnt) bis 5 (= der Vorschlag ist ausgezeichnet)
- Bewertung nach Interessen
Die Parteien überprüfen, inwieweit die diskutierte Option ihre Interessen befriedigt.
- PMI-Bewertungsmethode (Plus-Minus-Interessant)
Diese Methode wird in 3 Phasen unterteilt:
 1. Nur positive Argumente zur gewählten Option (Plus)
 2. Nur negative Argumente zur gewählten Option (Minus)
 3. Nur interessante Aspekte zu gewählten Option (Interessant)
diese können weder positiv noch negativ eingestuft werden
- SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen und Bedrohungen)
Vorgehensweise wie PMI-Methode - jedoch komplexer

Abschließend werden die herausgearbeiteten Optionen konkretisiert und in eine konsensfähige Schriftform (Abschlussvereinbarung) gebracht.

8. Aufgaben des Mediators⁴⁶

Die wichtigsten Aufgaben eines Mediators in einem Brainstorming können in folgende fünf Punkte zusammengefasst werden.⁴⁷

1. Das Ausgangsproblem klar definieren
2. Die Teilnehmer aktivieren und motivieren

⁴⁵ Vgl. a.a.O. Jörg Risse, S.336-341

⁴⁶ Vgl. a.a.O. Jörg Risse, S.335 Kap..5

⁴⁷ Phase IV (Bewertung und Umsetzung) wurde hier bewusst nicht berücksichtigt

3. Auf die Einhaltung der Spielregeln achten
4. Auf konkretisierte Vorschläge der Teilnehmer achten, evtl. nachfassen⁴⁸
5. Vorschläge sichtbar protokollieren

9. Schwierigkeiten gekonnt steuern⁴⁹

9.1 Anfangsschwierigkeiten

Da es sich in der Wirtschaftsmediation meistens um Geschäftsleute handelt, die es gewohnt sind, nur vernünftige bzw. wohlüberlegte Argumente zu nennen, fällt es den Parteien anfangs oft schwer, in einem Brainstorming einfach darauf loszureden. Hinzu kommt die Angst, dem Gegner unbeabsichtigt vertrauliche Informationen mitzuteilen.⁵⁰ Die Parteien reagieren unsicher und können nicht aus sich herausgehen. Abhilfe kann hier die gezielte Provokation⁵¹ durch den Mediator sein. Eine gute Variante besteht auch darin, eine Art „Wettkampf“ zu inszenieren, indem der Mediator die Parteien auffordert innerhalb von 10 Sekunden jeweils einen Gegenvorschlag zu unterbreiten. Hier sind der Kreativität des Mediators keine Grenzen gesetzt.

9.2 Killerphrasen

Leider verstoßen die Teilnehmer in einem Brainstorming immer wieder gegen die vereinbarten Spielregeln. Vorschläge werden argumentiert, diskutiert und bewertet. Solche Regelverstöße stoppen den Ideenfluss und können ein Brainstorming zum Scheitern bringen. Obwohl der Mediator im übrigen Mediationsprozess immer wieder Verständnis für emotionale Reaktionen der Parteien zeigt, sollte er hier unmittelbar reagieren und solche „Killerphrasen“ mit kurzen, knappen, wenn notwendig auch schroffen Interventionen sofort unterbinden.

⁴⁸ a.a.O. Jörg Risse, S. 336 Rdn. 47

⁴⁹ Vgl. a.a.O. Jörg Risse, S.331-335

⁵⁰ Duve/Eidenmüller/Hacke, Mediation in der Wirtschaft, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 2003, S 185

⁵¹ Der Mediator macht mehrere absurde Vorschläge worauf die Parteien wiederum nur mit einer neuen Idee antworten können Vgl. Risse S. 332 Rdn. 39

9.3 Unterschiedlich aktive Teilnehmer

Teilnehmer, die ihre Ideen besser und schneller formulieren können, lenken erhöhte Aufmerksamkeit auf sich, sodass es hier innerhalb der Gruppe zu unterschiedlichen Aktivitäten kommen kann. Achten Sie als Mediator darauf, dass dominante Teilnehmer gedämpft und weniger aktive Teilnehmer gefordert werden.

10. Alternative Kreativitätstechniken⁵²

Wie schon erwähnt ist Brainstorming die bekannteste und für die Wirtschaftsmediation wohl geeignetste Kreativitätstechnik. Nachfolgende Alternativtechniken beinhalten viele Elemente aus dem Brainstorming und unterscheiden sich im Wesentlichen nur in der Durchführung bzw. der Darstellung der Ergebnisse. Diese sind:

- Mindmapping
- Metaplan-Technik
- Brainwriting

Diese sollen aber hier in diesem Handbuch nicht näher erläutert werden.

11. Zusammenfassung

Ungeachtet zahlreicher psychologischer Untersuchungen, ob nun ein Einzel-Brainstorming oder ein Gruppen-Brainstorming effektiver für die Lösungsfindung ist oder nicht, stellt sich hier grundsätzlich die Frage, was man in der Wirtschaftsmediation mit einem Brainstorming erreichen möchte. Wie wir anhand der Beispiele feststellen konnten, liegt das Hauptproblem darin, dass der Mensch immer wieder seinen eingefahrenen Denkmustern unterliegt und deshalb nicht in der Lage ist alle möglichen Kriterien oder Lösungen zu erkennen. Er verteidigt kontinuierlich seine „eigene Wahrheit“ und seine „persönliche Wahrnehmung“. Je mehr Widerstand nun diese vermeintliche Wahrheit durch den Kontrahenten erfährt, um so „blinder“ wird diese verteidigt. Dies trifft natürlich auch – oder erst recht - bei Kontrahenten im Wirtschaftsleben zu. Erst durch die gemanagte Kommuni-

⁵² a.a.O. Jörg Risse, S.341 Kap. VI

kation und Ideenfindung durch einen neutralen Dritten werden weitere Horizonte geöffnet und konsensfähige Lösungen bereitwilliger erarbeitet. Durch erfahrene Mediatoren wird sich in einem Brainstorming nicht nur der „Kuchen“ durch Optionen „vergrößern“ lassen, sondern es wird den Medianten eine hervorragende Möglichkeit geboten, einmal in die „Mokassins“ des Kontrahenten zu schlüpfen. Ich bin davon überzeugt, dass ein erfolgreich beendetes Brainstorming bei den Streitparteien ein positives Signal in deren Streitverhalten setzt. Insofern bezeichne ich das Brainstorming als ein wichtiges Tool im Werkzeugkoffer eines Mediators.

Ich wünsche Ihnen nun viel Spaß und gutes Gelingen beim Ausprobieren.

Herzlichst

Ihr

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'H. Krauss', with a stylized, cursive script.

Helmut K. Krauss

Anhang

Es ist nicht einzusehen, weshalb es neben den Rechtsanwälten, die unser Recht durchsetzen wollen, nicht auch Versöhnungsanwälte gibt, die uns Rechtsstreitigkeiten ersparen wollen.“

Sigmund Graff, Deutscher Schriftsteller u. Aphoristiker 1898 - 1979



Konflikt als Chance

Neue Wege zur Beilegung von
Streitigkeiten im Wirtschaftsleben

Die Situation

Schwierigkeiten mit Lieferanten und Kunden, Verletzung von Schutzrechten, Probleme mit den Mitarbeitern, Erbaseinandersetzungen oder Auseinandersetzungen mit internationalen Partnerunternehmen. Schnell wird eine vormals sachliche Diskussion von Emotionen geprägt. Verhärtete Positionen lassen vermeintlich nur noch eine Konfliktlösung zu, nämlich diejenige durch den Richter.

Mediation bzw. Wirtschaftsmediation ist oft die schnellere, kostengünstigere und wirtschaftlich sinnvollere Lösung.

Was ist Mediation?

Mediation bzw. Wirtschaftsmediation ist eine moderne, kooperative Methode des **außergerichtlichen** Konfliktmanagements, bei der eine besonders ausgebildete, neutrale dritte Person, die als Mediator bezeichnet wird, die Parteien bei der Beilegung eines Streits unterstützt. Sie wurde entwickelt, um in Konfliktsituationen zu betriebswirtschaftlich optimalen Ergebnissen zu kommen.

Unternehmerische und nicht juristische Gesichtspunkte haben bei der Wirtschaftsmediation Priorität. Zukunftsorientierte Lösungen, Schonung von Ressourcen, Kostenreduktion und Planungssicherheit sowie die Bewahrung von Vertraulichkeit und die Erzielung wirtschaftlich sinnvoller Ergebnisse sind nur einige Vorteile des Einsatzes von Mediation im Wirtschaftsleben.

Vorteile der Wirtschaftsmediation

Mediation ist schnell

- Vom Erst-Kontakt bis zur abschließenden Lösung vergehen häufig weniger als vier Wochen
- Das Verfahren selbst ist in der Regel nach wenigen Terminen erledigt

Mediation ist kostengünstig

- Keine Ressourcenbindung durch langwierige Prozesse
- Keine Gerichtskosten
- Das Honorar für den Mediator wird auf Stundenbasis bzw. nach Tagessätzen berechnet

„Der amerikanische Chiphersteller MOTOROLA hat seine Gerichtskosten durch konsequenten Einsatz von Mediation um 75 % gesenkt.“

Mediation ist interessengerecht

- Berücksichtigung Ihrer Standpunkte, Interessen und Ziele
- Erzielung wirtschaftlich sinnvoller Ergebnisse

Mediation ist diskret

- Das Verfahren ist absolut vertraulich
- Das „Gesprochene“ darf in einem evtl. späteren Prozess nicht verwendet werden
- Schutz Ihres Unternehmens vor Imageverlusten (keine Öffentlichkeit)

Mediation steigert Ihren Gewinn

- Wertvolle Geschäftsbeziehungen bleiben erhalten
- Produktionshemmende Konfliktursachen werden in Zukunft rechtzeitig ausgeräumt
- Die Kontrolle über Verhandlungen und deren Ergebnis liegt bei Ihnen

Diese Fakten sprechen für sich:

- Über 85 % aller Verfahren enden erfolgreich
- Über 90 % aller Einigungen werden umgesetzt
- 92 % der Teilnehmer an einer erfolgreichen Mediation, 77 % der insgesamt teilnehmenden Anwälte und 64 % der Teilnehmer an einer gescheiterten Mediation würden in Zukunft erneut die Mediation wählen
- Durchschnittliche Verfahrensdauer ca. 4 Stunden

Fallbeispiele aus der Praxis:

Als Hersteller von Konsumgütern betreiben Sie eine sehr gewissenhafte Qualitätskontrolle. Dennoch kommt ein verärgertes Kunde auf Sie zu und macht Mängel an Ihrem Produkt geltend ...

Sie sind leitender Mitarbeiter in einem Unternehmen. Ihre Kollegen verhalten sich auffallend unkollegial, schließen Sie immer öfter aus und blockieren Ihre Arbeit ständig. Mittlerweile leidet der Produktionsablauf im Betrieb darunter ...

Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat gestaltet sich aufgrund verschiedener Auseinandersetzungen zunehmend schwieriger. Verhandlungen über eine wichtige Betriebsvereinbarung laufen sich fest ...

Ein von Ihnen vor vielen Jahren gegründetes Unternehmen soll nun übergeben werden. Ständige Streitigkeiten zwischen den künftigen Unternehmensnachfolgern drohen die Firma in den Ruin zu bringen ...

Kommen Ihnen Beispiele dieser Art bekannt vor?

Wie sind Sie bisher damit umgegangen?

Wir bieten Ihnen ...

die Durchführung von professionellen Mediationsverfahren auf nationaler und internationaler Ebene insbesondere in folgenden Bereichen:

- Streit zwischen Unternehmen
- Streit zwischen Unternehmen und Lieferanten
- Unternehmensinterne Mediation / Arbeitswelt
- Unternehmensnachfolge, -sanierung
- Verbraucherstreitigkeiten
- Konflikte mit Banken und Behörden
- Streitigkeiten mit Versicherungen
- Erbaueinandersetzungen
- Scheidungs-, Trennungskonflikte
- Baurechtliche Konflikte

Möchten Sie sich ausführlich über unser Angebot informieren? Wir senden Ihnen gerne weitere Informationsunterlagen zu. Für ein persönliches Gespräch vereinbaren Sie bitte einen Termin.

Wir bieten Ihnen die Möglichkeit einer **kostenlosen** und **unverbindlichen** Erstberatung.



Schreinerlohstr. 31
92729 Weiherhammer

Fon: +49 9605 / 92 500 93
Fax: +49 9605 / 92 500 99

Mail: info@wirtschaftskanzlei-krauss.de
Web: www.wirtschaftskanzlei-krauss.de

Persönliche Notizen:

Über den Autor

Helmut K. Krauss

geb. 22. Juli 1956

Wirtschaftsmediator IHK

Unternehmer



Fachbereich:

- Konflikte zwischen Unternehmen / Lieferanten
- Unternehmensinterne Mediation / Arbeitswelt
- Unternehmensnachfolge und -sanierung
- Scheidungs- und Trennungskonflikte
- Mobbing im Unternehmen

Zertifizierung:

IHK-Akademie München,

Steinbeis-Transfer-Institut IBL an der Steinbeis Universität Berlin,

Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement e.V. (gwmk)

Ausgebildet u.a. von:

Prof. Dr. jur. Renate Dendorfer LL.M. MBA

RA Dr. Reiner Ponschab, Vorstandsvorsitzender der gwmk

RA Adrian Schweizer, Fürsprecher und Management Consultant (Schweiz)

RAin Simone Pöhlmann, Streitschule München

RA Peter Grilli, US-Mediator (Florida)

Dr. Thomas Steiner, Vors. Richter a. LG Mnch. I, Güterichter a. LG Mnch. I

Peter Lemmers, Richter a. OLG Mnch., Güterichter a. LG Mnch. I