



Ernst Baumgartner und Alexandra Fischer

**Überblick:** Seit 2012 arbeitet der Schweizerische Dachverband Mediation SDM-FSM an seiner Strategie für die Zukunft. Die Strategie soll in den nächsten 6 Jahren umgesetzt werden. Der Beitrag beschreibt den noch laufenden Prozess und dessen Zwischenergebnisse.

## «futurum mediationis»

### Strategieentwicklung im Schweizerischen Dachverband Mediation

Im Jahr 2000 wurde der Schweizerische Dachverband Mediation (SDM-FSM) in einem Kraftakt gegründet. Bis auf wenige Ausnahmen gelang es damals, die starken Vereine unter dem Dach des SDM-FSM zusammen zu bringen und gleichzeitig auch die Ausbildungsinstitute einzubinden. Nach der Gründung folgten Jahre des Aufbaus und der Konsolidierung. Heute umfasst das Dach mehr als 15 Vereine mit insgesamt über 1.300 Mediatoren und über 10 Ausbildungsinstitute. Damit ist der SDM-FSM der grösste Mediationsverband in der Schweiz. Im Jahr 2012 wurde es Zeit, eine Bestandsaufnahme zu machen, um den SDM-FSM an das sich ändernde Umfeld anzupassen und weiterzuentwickeln. Eine Analyse des Entwicklungsbedarfs für die Zukunft wurde 2012 in einer SWOT-Analyse (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) zusammengefasst und ab Herbst 2013 mit einer Retraite des mittlerweile neu zusammengesetzten Vorstands weitergeführt. Neben der inhaltlichen Arbeit wurde ein umfassendes Mitwirkungs- und Aneignungskonzept für die Mitgliedsvereine entwickelt, damit die anstehenden Entwicklungsschritte bis zur Basis verstanden, modifiziert, akzeptiert und zügig umgesetzt werden können. Der SDM-FSM informiert in diesem Bericht über die Etappen und den Zwischenstand seiner Bemühungen, dem Dachverband eine zukunftsgerichtete Strategie zu geben.

#### Ausgangslage, Thesen

Die Aktivitäten des SDM-FSM der letzten 10 Jahre haben zu einer gründlichen Ausbildung zahlreicher Mediatoren

geführt und Qualitätsstandards geschaffen, die hoch und die breit anerkannt sind. Der vom Dachverband vergebene Titel „Mediator/Mediatorin SDM-FSM“ stellt mittlerweile den Goldstandard für Mediatoren in der Schweiz dar, indem im Anerkennungsreglement sehr hohe Anforderungen an die thematische Breite und zeitliche Dauer gestellt werden.

Gleichzeitig hat dieses Engagement primär zur Entwicklung eines breit aufgestellten „Mediations-Ausbildungs-Marktes“, bisher aber nicht zu einer entsprechenden Entwicklung eines „Mediations-Marktes“, also zu einer ausreichenden Anzahl an Fällen von Mediationen, geführt.

Neben den Familienmediatoren, die den grössten aktiven Anteil an Mediatoren im SDM-FSM ausmachen, sind die Personen, die noch am ehesten profitiert haben, Juristen mit Zusatzausbildung in Mediation. Interessanterweise besitzen diese zum Teil, durch die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen anerkennenden Verbände, eine weniger umfangreiche Mediationsausbildung als beispielsweise MediatorInnen SDM-FSM.

Nach der Entwicklung des Goldstandards einer sehr umfassenden Mediationsausbildung und der Ausbildung entsprechender Generalisten der Mediation, findet derzeit als Trend (wieder) eine zunehmende Segmentierung des Mediationsmarktes statt. Man kann dies am zunehmenden Angebot an spezialisierten Ausbil-

dungen, sowie an der Bildung von neuen Vereinen und Gruppierungen, insbesondere von Gruppen für branchentypische Mediationen, sogenannten Fachgruppen, beobachten.

Die Mediation entwickelt sich also weiter und der SDM-FSM möchte weiter Standards setzen und seine Mitglieder in dieser Entwicklung nicht nur unterstützen, sondern den Trend im Sinne der Mediation optimal nutzen. Die durch den SDM-FSM Vorstand seit 2013 intensivierte Überprüfung und Anpassung der Strategie orientiert sich an folgenden Prämissen:

1. Der SDM-FSM muss auf dem Fundament der bisher geleisteten Arbeit weiterentwickelt werden, mit dem Ziel den maximalen Nutzen für seine Mitglieder – die Kunden des SDM-FSM – zu generieren.
2. Die aktuellen Fragen und Bedürfnisse der Vereine sollen aufgenommen und in einen strategischen Rahmen integriert werden, der einen langfristigen Erfolg für die Mitglieder verspricht...
3. ... und gleichzeitig das Thema Mediation in der Gesellschaft voran bringt.

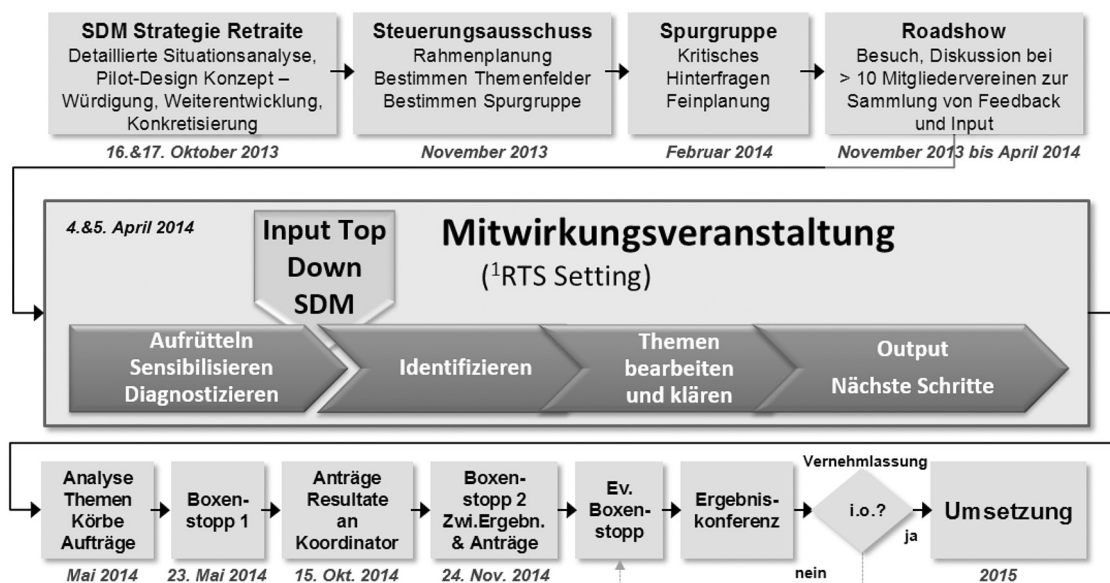
Aufbauend auf diesen Thesen und unter Einbezug der vorhandenen Strategieepapiere, wurde im Oktober 2013 eine Strategie-Retraite des SDM-FSM-Vorstandes durchgeführt. Besonders an dieser Retraite war auch ihre Struktur. Um zu gewährleisten, dass auf dem bereits Erarbeiteten aufgebaut wird und dass konkrete Ergebnisse erarbeitet werden, wurde eine detaillierte Situationsanalyse mit einem ersten Entwurf zur zukunftsorientierten Problemlösung verbunden. Die Zeit und die Kraft der Retraite konnte so genutzt werden, um die gegebenen Impulse aufzunehmen, gemeinsam weiterzuentwickeln und zu konkretisieren.

Die Ergebnisse dieser Retraite waren umfangreich und zukunftsweisend.

» Schnell wurde klar, dass hier an gemeinsamen Bedürfnissen gearbeitet und den verschiedenen Teilnehmern „aus dem Herzen gesprochen“ wurde.

Diese Energie liess sich gleichfalls in dem anschliessenden umfassenden Mitwirkungs- und Aneignungskonzept auch an die in einem nächsten Schritt involvierten Vereine und Fachgruppen übertragen.

## Übersicht des Strategie Erarbeitungsprozesses



<sup>1</sup>RTS = Real Time Strategie Change

### **Schlüssel zum Erfolg: Rückbindung der Strategie in die Vereine und Fachgruppen**

Dem SDM-FSM-Vorstand war von Anfang an wichtig, dass die erarbeiteten Erkenntnisse im gemeinsamen Gespräch mit seinen Kunden (den Vereinen und Fachgruppen) verifiziert und weiter detailliert werden. Dies damit daraus eine tragfähige Strategie, die umgesetzt werden kann und die flexibel genug ist, auch zukünftige Entwicklungen zu integrieren, entstehen kann.

Um diese Rückbindung an die Vereine und Fachgruppen zu gewährleisten und sie im Prozess mitzunehmen, wurde ein Mitwirkungs- und Aneignungskonzept ausgearbeitet und in der Folge umgesetzt.

Zu den Eckpunkten dieses Konzeptes gehörte:

#### **I. Information und Transparenz**

- Erstellen eines selbsterklärenden und gleichfalls knappen und übersichtlichen Strategiepapiers „SDM-FSM-Strategie-Workshop“ (Word Dokument mit Beilagen) mit den strategischen Erkenntnissen aus der Retraite.
- Durchführen eines Kick-off Workshops mit Vertretern der Vereine und Fachgruppen.
- Verteilen des Strategiepapiers „SDM-FSM-Strategie-Workshop“ an die Vorstände der Mitgliedsvereine und Fachgruppen, sowie an die Teilnehmenden des Mitwirkungsworkshops.
- Besuche von Mitgliedern des SDM-FSM-Vorstands bei den Vorständen der grossen Vereine in einer „Roadshow“ (Präsentation und Diskussion der Strategie) im Zeitraum November 2013 bis März 2014.

#### **II. Einbindung und Aneignung**

- Verfeinern der Strategie auf der Basis der erhaltenen Ideen und Kommentare.
- Durchführen eines Mitwirkungs-Workshops, Anfang April 2014, mit den Vorständen der Vereine und den Fachgruppen. Leitung dieses Workshops durch einen externen Moderator und ohne Teilnahme des Vorstands. Als Methode dieses Workshops wurde die effiziente RTSC-Konferenz (Real Time Strategic Change) Methode gewählt.

#### **III. Umsetzung**

- Intensive Aufbereitung der sehr umfangreichen Workshop-Resultate durch den Vorstand.

- Bilden von sechs „Themen-Körben“ und Ausarbeiten von Auftragsblättern für und durch die verschiedenen Arbeitsgruppen.
- Durchführen eines ersten Boxenstopp-Workshops im Mai 2014, der inhaltlich an den Ergebnissen des Mitwirkungsworkshops anknüpfte mit den Boxenstoppzielen: Bilden der verschiedenen Arbeitsteams, Verteilen der Arbeits- und Auftragspakete, Vereinbaren der ersten Termine.

### **Resultate des Mitwirkungsworkshops des SDM-FSM vom Anfang April 2014**

In dem engagierten Mitwirkungsworkshop bestätigten die Teilnehmenden weitestgehend die Analyse und die Schlussfolgerungen des Vorstands und ergänzten diese in einigen Punkten.

Insgesamt wurden die folgenden zentralen Botschaften des Vorstands mit auf den weiteren Weg gegeben:

#### **I. Bestätigung der Strategie und des Prozesses, der vom Vorstand des SDM-FSM initiiert wurde**

- Erlebnis und Würdigung, dass die gemeinsamen Interessen zur Stärkung des SDM-FSM über Partikularinteressen gestellt werden.
- Stärkung der „Marke Mediation“ in der Öffentlichkeit.
- Stärkung der Fachbereiche, den Fachgruppen, die sich mit themenspezifischen Fragestellungen und Antworten innerhalb der Mediation beschäftigen.
- Erstellen einer Matrix-Struktur für den SDM-FSM, um Vereine, Fachbereiche, und Ausbildungsinstitute unter einem Dach in konstruktive Verbindung zu bringen.
  - Der SDM-FSM sieht sich national und international als Partner von Mediationsorganisationen.
    - Annäherung und Öffnung gegenüber (noch) nicht eingebundenen Mediationsorganisationen.
    - Stärkere internationale Positionierung als NGO (non-governmental organisation) mit entsprechendem Status bei der UNO.

#### **II. Ergänzende Anforderungen an Strategie und Struktur**

- Den Mitgliedsorganisationen (Vereine und Fachgruppen) durch Vereinfachung der Administration mehr Zeit für inhaltliche Arbeit ermöglichen, z.B. bei Erhebung der Mitgliederbeiträge. Die

Finanzautonomie soll dabei bei den Vereinen respektive den Organisationen, die die Mittel generieren, bleiben.

- Methodische Öffnung der Mediation und Integration verwandter und ergänzender Methoden.
- Erarbeitung eines Konzeptes zum sequenziellen Erwerb eines Basis- und eines ergänzenden MediatorInnen-Titels, sowie Definition fachbereichsspezifischer Kompetenzen.
- Öffnung zur Möglichkeit der Schaffung von Fachtiteln für Mediatoren (bisher einzig realisiert bei den FamilienmediatorInnen).
- Stärkung der regionalen Sprachrohre und Anerkennung der Unterschiede der Schweizer Sprachregionen und Kulturen.

**Erster Boxenstopp und die „6 Körbe“-Strategie-Umsetzungsmassnahmen**

Zur Vorbereitung des ersten Boxenstopps wurden die umfangreichen Resultate (37 Massnahmen) des Mitwirkungswshops in 6 Themen-Körbe zusammengefasst. An diesem Boxenstopp verteilten sich die Teilnehmenden auf diese Themenkörbe. In der Folge wurde konkret an den bisherigen Ergebnissen weitergearbeitet. Die Auftragsblätter wurden als Projektblätter weitergeführt und es wurden Ziele, nächste Schritte und erste Termine vereinbart.

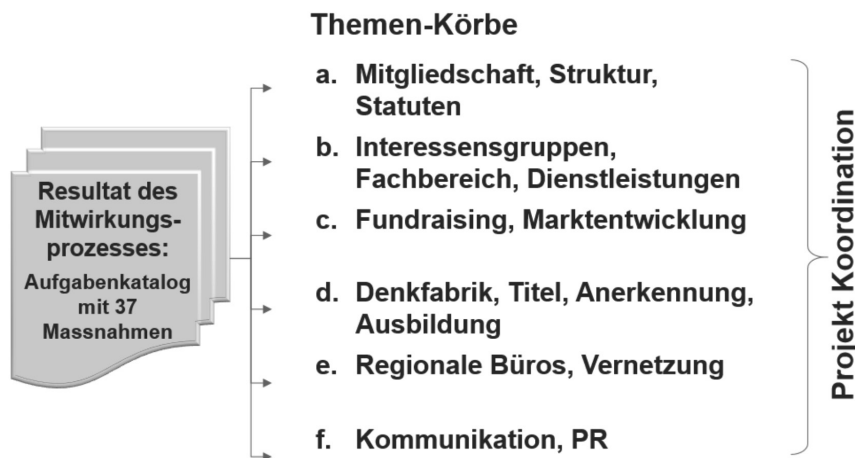
Im Verlauf der Veranstaltung wurde deutlich, dass bestimmte Themenblöcke oder Themen mehr Interessenten fanden als andere. Insofern und wegen der begrenzten Ressourcen wird die weitere Umsetzung der Strategie nun mit unterschiedlicher Geschwindigkeit weitergehen. Diese organische Entwicklung ist innerhalb der angedachten Matrix-Struktur möglich und sinnvoll, sofern dies den Bedürfnissen der Mitglieder entspricht. Bestimmte Themen sind vielleicht einfach „später dran“, wie Details einer Regionalstruktur. Andere werden damit zu einer Aufgabe mit verstärkter Beteiligung des Vorstands, wie das Thema Kommunikationskonzept.

Am gleichen Tag fand die Delegiertenversammlung statt, an der weniger Delegierte teilnahmen, als angesichts der Bedeutsamkeit des Prozesses wünschbar gewesen wäre. Es wurde deutlich, wie fundamental wichtig die Einbindung der Basis ist.

» Die Mitgliedvereine sollten gut verstehen, dass und wie der Strategieprozess stattfindet, was Inhalt und Ziele sind und so Teil des Prozesses werden.

Insofern wurden die Mitgliederorganisationen nochmals zur aktiven Beteiligung mit dem Hinweis aufgerufen: Strategien „funktionieren“ nur, wenn sie breit abgestützt sind! Deshalb ist die zentrale Aufgabe der involvierten

**Umsetzungskonzept**



Vorstände der Mitgliedervereine und Fachgruppen, die Rückbindung der SDM-FSM-Strategie zu jedem einzelnen Vereinsmitglied sicherzustellen.

#### Welche Schritte sind weiter geplant?

- Kontrolle und Freigabe der Aufgabenblätter durch den Projekt-Koordinator
- Arbeit in den 6 Arbeitsgruppen
- Abgabe der ersten Resultate und Anträge der Arbeitsgruppen
- Ende November 2014: Zweiter Boxenstopp
- Weitere Umsetzungsplanungsschritte werden 2015 folgen

Die SDM-FSM-Strategie strebt eine Professionalisierung in vielen Bereichen an. Das Ausmass der Umsetzung hängt daher auch von den zur Verfügung stehenden Ressourcen, den finanziellen Mitteln und dem persönlichen Engagement der Mitglieder ab. Diese auch anderen Verbände bekannte Problemstellung wurde insbesondere mit der Zeitplanung Rechnung getragen.

Der Vorstand des SDM-FSM und alle Beteiligten sind überzeugt, dass diese Strategie, die auf den Mediationsmarkt und die Kunden des SDM-FSM fokussiert ist, das Thema der Mediation in der Gesellschaft voran bringt und die „Marke Mediation“ in der Öffentlichkeit stärkt. Und so am Ende die Anzahl der Mediationsaufträge erhöhen wird.

Im Besonderen ist wichtig, dass eine Struktur und ein Prozess geschaffen wird, der den SDM-FSM durch eine Mischung aus Struktur und Flexibilität zukunftsfähig macht und so auch langfristig den Goldstandard des Titels Mediator/Mediatorin SDM-FSM als Orientierung für Mediationskunden sicher stellt.



#### Kontakt

Ernst Baumgartner, Mediator SDM-FSM, IRP/HSG, Vizepräsident SDM-FSM und SDM-FSM-Strategie-Projekt-Koordinator. Eidg. dipl. Marketing-&Verkaufsleiter, Friedensrichter CAS/HSLU, Organisator SGO, Projektleiter SGO und Mediator mit Tätigkeitsschwerpunkten in Wirtschaft und Organisationen, Moderator, Trainer an der Universität Freiburg, Dozent für Streitschlichtung und Verhandlungstechnik für den Schweizerischen Verband der Friedensrichter und Vermittler an der Hochschule Luzern. Tätigkeit als gewählter Friedensrichter am Gericht Glarus und Coach für Menschen in Veränderungssituationen.

[ernst.baumgartner@bgtmediation.com](mailto:ernst.baumgartner@bgtmediation.com)  
[www.bgtmediation.com](http://www.bgtmediation.com)



#### Kontakt

Dr. Alexandra Fischer, Mediatorin SDM-FSM, Vorstand SDM-FSM Zell- und Molekularbiologin, national und international tätig in den Bereichen Projektmanagement, Strategieentwicklung, Business Development und Marketing, aktuell im Spezialisten- und Klinikmarketing für Schweiz und Österreich. Kadermitglied der Galenica-Gruppe. (Konflikt)Coaching, Moderation und Mediation für interdisziplinäre Teams und Projekte in Wirtschaft, Naturwissenschaft und Medizin.

[info@standraum.ch](mailto:info@standraum.ch)  
[www.standraum.ch](http://www.standraum.ch)