

Mediation im Kopf der Medianden

„The problem is all inside your head“ – mit dieser Songzeile beschreibt der Sänger Paul Simon ein Phänomen, das von der modernen Sozialpsychologie untersucht wird: Wir kommunizieren primär nicht mit der Welt, sondern mit unseren Konstrukten derselben. Wie diese Erkenntnis in einem Mediationsverfahren genutzt werden kann, beschreibt der folgende Beitrag.

Adrian Schweizer

Es kommt in Unternehmen immer wieder vor, dass zwei Vorstände miteinander streiten. Oft wird dies dann so gelöst, dass der eine Vorstand den anderen rausekelt oder einer der beiden gefeuert wird. Etwas schwieriger wird es, wenn der Eigentümer der Firma meint, dass beide sich zusammenreißen und anständig benehmen sollen. Von außen sieht das dann so aus, als würde der Bauer dem Hund und der Katze befehlen, sich gefälligst zu vertragen, denn er braucht beide: die Katze zum Mäuse fangen und den Hund zum Bewachen des Hauses. Was kann man als Mediator hier tun?

Eine Möglichkeit ist, dass man mit beiden einen Interessenausgleich versucht. Das heißt, man lässt sie gegenseitig ihre **Posi-**

tion erklären, arbeitet dann ihre **Interessen** und **Ziele** heraus, definiert ihre **gemeinsamen Ziele**, ihre **unterschiedlichen Rollen** und **Aufgaben** und findet dann **Möglichkeiten**, welche den gemeinsamen Zielen, verschiedenen Rollen, Aufgaben und Interessen gerecht werden. So wie man es als Mediator eben gelernt hat. Wer diese Vorgehensweise aber viele Jahre praktiziert hat, der hat vielleicht auch erlebt, dass rein meditativ „errungene“ Lösungen manchmal eine sehr kurze Halbwertszeit haben: Nach einigen Monaten gemeinsamer Willensanstrengung flackern die alten Animositäten und Probleme wieder auf.

Wie wäre es, wenn man stattdessen versuchen würde, vor dem **verbalen, rationalen** Lösungsversuch der eigentlichen Mediation mit einer Art „innerer Mediation“ die Parteien **emotional** auf eine Mediation vorzubereiten? Also zuerst eine Mediation in den Köpfen der Medianden und anschließend eine Mediation zwischen den beiden Köpfen vorzunehmen? In dem Fall, den ich nun schildere, habe ich mich entschieden, genau das zu machen. Metaphorisch gesprochen könnte man es so ausdrücken: Bevor man versucht, einen entzweigegangenen Gegenstand mit Leim zu reparieren, müssen die Oberflächen so behandelt werden, dass sie chemisch überhaupt in der Lage sind, aneinanderzukleben. Arbeitsvorbereitung nennt man das. Wichtig ist mir, dass man erkennt, dass ich dabei die gleichen Techniken nutze, die ich auch in einer „normalen“ Mediation anwende.

Landkarte vs. Gebiet und Personifizierung vs. Person

Aleksandra ist CEO (Chief Executive Officer) eines Unternehmens in Krakau, Szymon ist ihr CMO (Chief Marketing Officer). Sie leiten beide zusammen eine französische Supermarktkette in Polen. Szymon ist 55 Jahre alt und seit 20 Jahren bei der Firma angestellt. Eigentlich hat er erwartet, dass er CEO werden würde, als Jakub, der diesen Posten lange Jahre innehatte, pensioniert wurde. Stattdessen berief die Pariser Zentrale Aleksandra, was Szymon sehr gekränkt und verärgert hat. Aleksandra ist 40 Jahre alt und hat fünf Jahre lang eine andere Firma geführt. Alle sehen, dass sie den Job sehr gut macht. Nur mit



Szymon kommt sie nicht klar. Sie bat „Paris“ um Hilfe und so bin ich ins Spiel gekommen.

Wir gehen in der Mediation davon aus, dass die Landkarte nicht identisch mit dem Gebiet ist. Viele verstehen das nur als Metapher. Nach meiner Erfahrung ist es aber viel mehr: Der Satz beschreibt die Art und Weise, wie wir mit der Welt interagieren! Es scheint tatsächlich so zu sein, dass wir primär nicht mit der Welt kommunizieren, sondern mit unseren Konstrukten derselben. Der holländische Sozialpsychologe Lucas Derks (2005) hat sogar herausgefunden, dass wir, kurz nachdem wir eine Person kennengelernt haben, von dieser eine „Personifizierung“ im dreidimensionalen Raum erschaffen. Fortan reagieren wir nicht auf die „wirkliche“ Person, sondern nur auf deren „Personifizierung“. Diese hat einen Ort im Raum, eine bestimmte Größe und eine spezielle Blickrichtung. Diese Variablen werden als Submodalitäten bezeichnet. Wenn es uns gelingt, diese Submodalitäten zu verändern, dann verändert sich auch das Denken, Fühlen und Handeln gegenüber den realen Personen.



Welches Bild hat Szymon von seiner Chefin?

In der hier beschriebenen Mediation habe ich diese Erkenntnisse der modernen Sozialpsychologie angewendet und zunächst Szymon gebeten, sich Aleksandra im Raum vorzustellen.

Nicht so, wie sie wirklich aussieht, sondern so, wie sie auf seiner (vorbewussten) Landkarte repräsentiert ist: Aleksandra stand demnach 20 cm vor ihm, war einen Kopf größer als er (obwohl sie in der Realität kleiner war!) und schaute ihm direkt in die Augen. Die Gefühle, die er ihr entgegenbrachte, waren „Neid und Unterlegenheit“. Wenn er sich in seine Personifizierung von Aleksandra hineinversetzte, fühlte er „Mitleid“.

Beides stellt das Verhalten in einer bestimmten Umwelt dar, dasjenige also, was in der Mediation gemeinhin als **Position** bezeichnet wird.

Nun bat ich Szymon, sich eine Person vorzustellen, mit der er sehr gut auskommt und gern zusammenarbeitet. Er wählte Pavel, einen tschechischen Kollegen. Pavel war nicht größer, sondern ebenso groß wie er. Er stand nicht direkt vor ihm, sondern links neben ihm und schaute

Anzeige

Erfolgreich Konflikte beilegen – mit Mediation

Mediation ist mit ca. 70% eines der erfolgreichsten Verfahren zur dauerhaften Streitbeilegung.

Als **Deutsche Stiftung Mediation** haben wir uns zum Ziel gesetzt, die Mediation bundesweit noch bekannter zu machen.

Wir sind eine gemeinnützige sowie rechtsfähige Themenstiftung mit über 800 ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen. Unabhängig und neutral informieren wir unentgeltlich u.a. Unternehmen, Verbraucher, Bildungseinrichtungen und Lehrkörper über Mediation und ihre Vorteile. Zudem unterstützen wir die Wissenschaft bei der Mediationsforschung.



Wir machen Mediation bundesweit bekannt

Gerade auch für Unternehmer stellt die Mediation eine kostengünstige, schnelle und nachhaltige Alternative bei der Konfliktlösung dar. Reputationsschutz, Produktivitätssteigerung und Erhöhen der Wettbewerbsfähigkeit sind einige der Vorteile, wenn die Mediation und ihre Methoden rechtzeitig zum Einsatz kommen.



Sie interessieren sich für unsere Arbeit?

Sie möchten sich ehrenamtlich engagieren?

Sie möchten uns finanziell unterstützen?

Wir freuen uns über Ihr Interesse:

info@stiftung-mediation.de - Tel: 089 - 600 139 89

www.stiftung-mediation.de

ihn nicht an, sondern in die gleiche Richtung wie er. Beide empfanden sie „Freundschaft und Spaß“ an der Zusammenarbeit.

Als Nächstes fragte ich Szymon nach seinem **Interesse**, welches die Gefühle von Neid und Unterlegenheit bei ihm bewirkt, und er fand heraus, dass es „Anerkennung“ war: Er glaubte, dass ihm Aleksandra das genommen habe, was ihm eigentlich zustehe, nämlich den Posten als CEO. Als **Interesse** hinter dem Gefühl von „Mitleid“, das seine Materialisierung von Aleksandra hervorrief, erkannte er „Fürsorge“ und als **Interesse** hinter dem Gefühl von „Freundschaft und Spaß“ bei Pavel entdeckte er „Freiheit“.

Ich bat Szymon nun, sich zu überlegen, welche Charaktereigenschaften er und die Personifizierung von Aleksandra aufweisen müssten, um sich anders zu fühlen und sich in der Realität auch anders zu verhalten, sodass sie ihre beiden Interessen noch besser verwirklichen könnten und zugleich mehr Spaß und Freundschaft zwischen ihnen entstehen würde. Er benannte als Ressourcen, die ihm selbst die **Möglichkeit** eines anderen Denkens, Fühlens und Handelns erlauben würden, die Charaktereigenschaften Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen und Vergebung. Für seine Personifizierung von Aleksandra führte er Empathie, Offenheit und Fantasie an. Er holte diese Ressourcen aus Erinnerungen seines Lebens und verschmolz sie mit seiner eigenen virtuellen Realität und der Materialisierung von Aleksandra. Die Personifizierung von Aleksandra bewegte sich an die linke Seite von Pavel, wurde gleich groß wie er selbst und veränderte die Blickrichtung nach vorne (s. Abb. 1). Das Gefühl ihr gegenüber verwandelte sich in „Offenheit und Neugier“. Somit war aus der Verknüpfung der beiden Interessen eine Lösung entstanden.

Was habe ich hier gemacht? Ich habe das Theorem von Einstein befolgt und versucht, nicht auf der Problemebene zu intervenieren, sondern auf Ebenen, die höher liegen. Ich habe die Interessen herausgearbeitet und bin noch eine Ebene höher gegangen, nämlich auf die Identitätsebene (dieses Vorgehen entspricht den neurologischen Ebenen von Robert B. Dilts, etwa in Dilts/DeLozier 2000). Dort haben wir die Ressourcen gefunden, welche Szymon halfen, andere Optionen zu generieren als jene, die ihm bis dahin ein negatives Gefühl gaben. Über die Ressourcen entdeckte er ein Gefühl (K++) (kinästhetisch doppelt gutes Erleben), das stärker war als dasjenige, welches er bezüglich der Positionen (K-) (kinästhetisch schlechtes Erleben) entwickelt hatte. Dieses Gefühl veränderte das ursprüngliche Gefühl (K+) (kinästhetisch gutes Erleben) und dessen unbewusste Repräsentation und gab damit den Gedanken eine neue Richtung. Der Prozess folgte damit genau dem von Klaus Grawe (2005) geforderten und von Gerhard Roth (Roth/Ryba 2016) bewiesenen neurobiologischen Prozess, der für eine wirksame kommunikative Intervention notwendig ist.

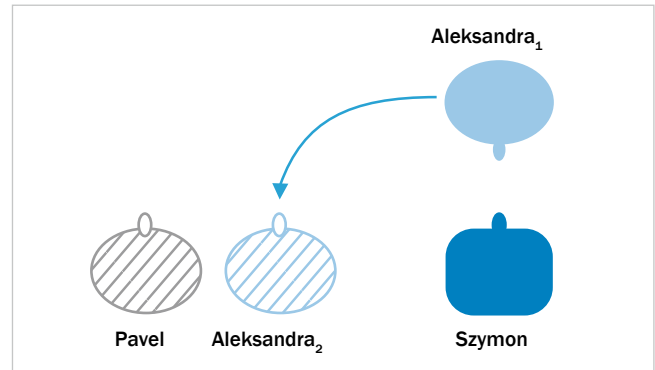


Abb. 1: Veränderung der Personifizierung von Aleksandra bei Szymon (Quelle: Adrian Schweizer / Rainer Wawrzik).

Wie materialisiert Szymon die „Kooperation mit Aleksandra“?

Nachdem sich Szymon seiner Personifizierung von Aleksandra bewusst geworden war, bat ich ihn, sich seine Materialisierung der „Kooperation mit Aleksandra“ vorzustellen. Er beschrieb eine Mauer, direkt vor sich und fast nicht zu überschauen. Sein Gefühl dabei war: „extrem schwierig“. Das Gefühl der Mauer gegenüber Szymon war: „Den lasse ich nicht an mich ran!“ Abermals bat ich ihn um ein Rollenmodell für eine gut funktionierende Kooperation mit einer anderen Person. Er stellte



Bildquelle: shutterstock.com/Peshkova

sich nun die Zusammenarbeit mit Filip vor, einem Kollegen aus seiner Militärzeit. Diese Kooperation war eine Wolke, die rechts neben ihm schwebte, und er fühlte „Freude“. Nach der Darstellung der Gefühle (**Positionen**) suchten wir die **Interessen**, welche diese hervorriefen. Diese zweite Mediation im Kopf von Szymon bewirkte, dass die Mauer sich auflöste und zur Wolke neben der von Filip wurde (s. Abb. 2). Die Gefühle in Bezug auf eine Zusammenarbeit mit Aleksandra veränderten sich von „extrem schwierig“ (K-) zu „versuchen wir es einmal“ (K+).

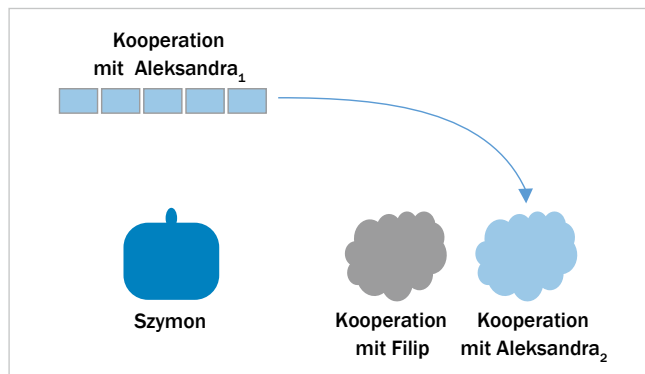


Abb. 2: Veränderung der Materialisierung von „Zusammenarbeit mit Aleksandra“ bei Szymon (Quelle: Adrian Schweizer / Rainer Wawrzik).

Eine Woche später führte ich die gleichen Übungen mit Aleksandra durch und zwei Monate danach traf ich die beiden wieder in Krakau. Wir verabredeten uns für den frühen Abend und gingen zusammen in ein Restaurant essen. Die beiden wirkten beschwingt und scherzten viel. Sie erzählten mir, dass sie aus unerklärlichen Gründen, im/am anderen plötzlich ganz neue Seiten entdeckt hätten und dass die Zusammenarbeit inzwischen großen Spaß und Freude machen würde. Szymon meinte, das Erstaunliche daran sei, dass er sich nicht bemühen müsse, Aleksandra positiver zu sehen. Es würde einfach von selbst geschehen. Er würde täglich Seiten und Verhaltensweisen an ihr entdecken, die er bis vor Kurzem noch nicht bemerkt habe.

Die äußere Mediation

Am nächsten Tag erarbeitete ich mit den beiden eine „Zusammenarbeitsverfassung“: Wir überlegten uns, welches Verhalten in welcher Umwelt (**Position**) jeweils als störend empfunden wurde, und suchten nach den **Interessen**, die dieses Verhalten motivierte. Auch hier gingen wir noch einige Ebenen höher und suchten nach übereinstimmenden Interessen in Form einer **gemeinsamen Mission** („Wem dient Ihr beide?“) und einer **gemeinsamen Vision** („Was wollt Ihr beide zusammen in fünf Jahren erreicht haben?“). Daraus generierten wir neue **Verhaltens-Optionen**, aus welchen die beiden Lösungen auswählten, die sie umsetzen wollten.

Ich achtete darauf, dass auch die Zusammenarbeitsverfassung nicht rein verbal/kognitiv erarbeitet wurde: Beide Parteien mussten sich in den anderen hineinversetzen und damit neben ihrem eigenen Unmut auch den Unmut des anderen **fühlen**. So wurde nach Roth das Gefühl der beiden Parteien mit dem nachempfundenen Gefühl der anderen Partei verändert. Die Lösungen konnten dann dadurch generiert werden, dass bei beiden mit ihrem eigenen und dem fremden Gefühl des Unmuts (K-), mit den eigenen und den fremden Interessen, der gemeinsamen Mission und Vision gute Gefühle (K++) erzeugt wurden, welche den Problemzustand (K-) in einen Lösungszustand (K+) verwandelten: Dieses neue Gefühl gab die Bahn frei für das Generieren von neuen Gedanken und neuem Handeln. Durch reine Kognition (Denken, verbale Absichtserklärungen) wäre das, nach den neusten Erkenntnissen der Neurobiologie, nicht möglich gewesen!

P. S.: Nach sechs Monaten flog ich noch einmal nach Krakau, um zu überprüfen, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Aleksandra und Szymon inzwischen gestaltete. Erfreut stellte ich fest: Sie hatte sich genau so entwickelt, wie vereinbart, und vor allem völlig ohne Mühe und ohne Anstrengung, wie beide immer wieder betonten. Aleksandra hat mir kürzlich in einer E-Mail geschrieben, dass sie gar nicht mehr verstehen könne, was sie früher an Szymon alles auszusetzen gehabt habe.

Für Grafiken und Durchsicht des Textes bedanke ich mich herzlich bei Rainer Wawrzik, Abteilungsdirektor in einer Großbank und Executive Coach: rainer.wawrzik@web.de.

Literatur

- Derks, Lucas (2005): Social Panoramas. Changing the Unconscious Landscape with NLP and Psychotherapy. Carmarthen: Crown House Publishing.
- Dilts, Robert / DeLozier, Judith (2000): Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding. Scotts Valley, CA: NLP University Press.
- Grawe, Klaus (2005): Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- Roth, Gerhard / Ryba, Alica (2016): Coaching, Beratung und das Gehirn. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Simon, Paul (1975): 50 ways to leave your lover: Songtext online abrufbar unter: <http://www.songtexte.com/songtext/paul-simon/50-ways-to-leave-your-lover-7bda7e68.html>.

Adrian Schweizer

Rechtsanwalt und Mediator; arbeitet weltweit als Wirtschaftsmediator und Executive Coach. Er lehrt Mediation, Kommunikation und Coaching an den Universitäten Hagen und Karlsruhe sowie an der Hochschule Luzern und ist Autor mehrerer Fachbücher zu Mediation und kooperativer Konfliktlösung. Kontakt: www.adrianschweizer.ch.

