

Häuser

Mediation als Team- und Organisationsentwicklung

von Adrian Schweizer

1. Einleitung:

In Gockhausen bei Zürich, wo ich seit einigen Jahren in einem von Matti Neuenschwander entworfenen Atelierloft wohne, habe ich viele illustre Nachbarn. Einige davon sind schon in der Geschichte „Autos“ aufgetaucht, andere dienen mir als Rahmenfiguren in dieser Geschichte: Mir direkt gegenüber etwa wohnt Hannes, der eigentlich Elektriker ist, sein Geld aber als Fotograf verdient. Von ihm stammt das Konzept für den Marlboro-Mann und die berühmtesten Bilder desselben. Stefan wohnt mit Ewa im Haus in welchem Max Frisch auch schon gewohnt hat und gestaltet Gärten, Plätze und Badeanlagen. Von Gerd stammt das Techno-Design der BMW-Verkaufsstellen in Schwarzenburg, Shanghai und Southampton, und Christophe gestaltet Landschaften aus dem Aushub des Gotthardtunnels. Er ist Professor für Landschaftsarchitektur an der ETH dort, wo auch Einstein studierte und lehrte. Ein „richtiger“ Architekt dagegen ist Gottfried, und von Gottfried handelt der nächste Fall.

Gottfried hat ein Architekturbüro in der Nähe von Zürich und beschäftigt sich vor allem mit der Gestaltung von Großprojekten wie Einkaufszentren, Fußballstadien oder Flughäfen. Da ihm die Schweiz immer etwas zu klein war, arbeitete er von Anfang an weltweit: Shanghai, Sao Paulo oder Dubai.

Irgendwann im Herbst 2004 rief er mich an, ob er kurz auf eine Zigarre oder einen Grappa herüberkommen könne. Ich hieß ihn willkommen, und er kam mit einer „Romeo y Julieta Exhibitiones No. 3.“ und einem 3.19 Grappa Torbata. Wir zogen uns warm an, setzten uns auf die Terrasse und während wir, wie üblich „von oben herab“, die Nachbarn grüßten, die von der Arbeit nach Hause kamen, erzählte er mir folgende Geschichte, die ich hier wie ein „Übungsfall“ zusammenfasst wiedergebe:

Gottfried gründete im Jahre 1995 als spiritus rector mit seinen beiden Studienfreunden **Gerhard** und **Gustav** das Architekturbüro 3F („Form Follows Function“), das sich vor allem mit Großbauprojekten in den Schwellenländern beschäftigen sollte. Die drei nahmen nach einem Jahr die drei **jungen** Architekten **Jakob**, **Josef** und **Jaroslav** auf und machten diese schon nach kurzer Zeit zu gleichberechtigten Partnern. Die **Jungen** spezialisierten sich auf das Entwerfen. Einige Jahre später kamen drei weitere Architekten als Partner dazu, die, als ehemalige Bauprozessmanager, große Erfahrung bezüglich der **Umsetzung** von Bauprojekten hatten. Dies sind **Ulf**, **Uli** und **Udo**. Die drei sind etwa gleich alt wie die Gründer, also so um die 45 und im Schnitt 10 Jahre älter als die Jungen. Alle 9 Partner entwerfen Bauprojekte und setzen diese auch um. Das Architekturbüro hat neben den neun Partnern etwa 60 angestellte Mitarbeiter.

Nachdem ein großes Bauprojekt in Dubai nicht den erwarteten Gewinn erbrachte, beauftragten die drei **Gründer** die **Umsetzer**, eine Fehleranalyse durchzuführen. Die drei **Umsetzer** fanden heraus, dass das Bauprojekt deshalb gescheitert sei, weil es den **Jungen** am Umsetzungserfahrung fehlte und schlugen deshalb vor, dass diese für jeweils ein Jahr die Partnerschaft verlassen sollten um sich diese Erfahrung in der Praxis anzueignen. **Gottfried** als informeller Führer der Partnerschaft, fand den Vorschlag gut und überzeugte auch die zwei anderen **Gründer** von seiner Ansicht. Sie „befahlen“ den drei Jungen, sich diese Erfahrung zu holen. Dazu kam, dass die **3 Jungen** die **3 Umsetzer** und ihn nervten, da sie seiner Meinung nach zuviel verdienen für das, was sie leisteten. Die **Jungen** waren mehr als wütend über diesen „Rauswurf“. Sie holten mehrere Gutachten über das misslungene Bauprojekt ein, die alle zum Ergebnis kamen, dass das Projekt nicht gescheitert sei, weil die Jungen zu wenig Umsetzungserfahrung hatten, sondern weil die Umsetzer es schlecht entworfen hätten. Grund: mangelnde Entwurfserfahrung. Insbesondere ins Fadenkreuz der Kritik kam dabei **Jakob**, der sich in ihren Augen zu oft und zu sehr als **Gottfrieds Nachfolger** positionierte, da dieser angedeutet hatte, dass er in einigen Jahren nach Santiago de Chile auswandern möchte, wo die Familie seiner Frau eine große Estancia besitzt, die er nicht nur in den Ferien bewirtschaften möchte. Die **Jungen** schlugen deshalb vor, dass sich die drei **Umsetzer** die ihnen fehlende Entwurfserfahrung ebenfalls „draußen“ holen sollten. Zudem waren sie der Meinung, es sei nicht angebracht, dass sechs Partner den restlichen Partnern irgendwas befehlen könnten. *„Unter freiberuflichen Partnern kann man höchstens Vorschläge machen!“*

„Da hast Du dich ja toll in die Nesseln gesetzt!“, nahm ich die Konversation auf.

„Wem sagst Du das!“

„Redet Ihr überhaupt noch miteinander?“

„Nein, die 3 Gruppen schweigen sich seit Wochen nur noch an, und die Mitarbeiter bilden auch schon Favoritengruppen.“

„Wie lange glaubst Du, wird es dauern, bis Ihr auseinanderbrecht?“

„Shit, meinst Du, es ist schon so schlimm?“

„Ja, auf der Glasl’schen Eskalationsleiter seit Ihr vermutlich schon auf Sprosse 5, kurz vor dem „Point of No Return!“

„Gut, was schlägst Du vor?“

„Ich muss wissen, was Du von mir möchtest!“

„Dass Du mir hilfst, den Laden zu retten!“

„Was darf es kosten?“

„Egal!“

„Ja, so verzweifelt muss man jetzt auch nicht sein. Ich koste 4000 CHF pro Tag plus Spesen und wir brauchen dafür zwischen 5-10 Tage:“

„Mir egal, aber tu was!“

Gottfried hat mir dann noch mehr über die einzelnen Partner erzählt, und ich habe vorgeschlagen, dass er sie mal alle fragen solle, ob es okay sei, wenn ich mich da einmische. Das „Go ahead!“ kam schon am nächsten Morgen. Ich schlug vor, dass ich mich mit allen einzeln treffen würde, um zu fragen, was Sache ist, und wir dann weiter schauen würden. Auch dieser Vorschlag wurde akzeptiert, und ich führte in den nächsten Wochen mit allen 9 Partnern Interviews durch. Dazu verwendete ich folgenden halbstrukturierten Interviewbogen:

2. Investigation

2.1. Interviews

Die folgenden fünf Fragen stellte ich allen Partnern in einem etwa 90 Minuten dauernden Interview:

1. Um was geht es bei Euch?
2. Was würde geschehen, wenn Ihr nichts tätet?
3. Was wollt Ihr stattdessen?
4. Wie könntet Ihr das erreichen?
5. Was muss ich wissen, um Eure Lage zu verstehen?

Das letzte Interview führte ich auf dem Zürcher Flughafen durch, bevor ich mit meiner Frau für einen Monat nach Neuseeland in die Ferien flog. Auf dem Flug von Zürich nach Dubai schlief ich und von Dubai nach Singapore schrieb ich folgende Analyse, die ich in Singapore nach Zürich faxen wollte. Es blieb beim Wollen. Ich lud die Daten auf dem Weiterflug nach Auckland auf eine Diskette, suchte jetgelagt morgens um 4 00 h am Hauraki Golf ein Internetcafe und fand tatsächlich eins. Ich ging hinein und fragte den verschlafenen Studenten, ob er auch Mac-Dateien absetzen könne. Er sagte nichts, zeigte nur mit dem Daumen zu den Computern rüber: 10 iMacs strahlten in allen Farben! Neuseeland muss ein glückliches Land sein!

Hier also der Brief:

2.2. Brief an Gottfried

Singapore, am 4. Dezember 2004

Lieber Gottfried,

ich bin mittlerweile auf dem Flug nach Auckland und versuche zusammenzufassen, was ich erfahren habe. Wenn ich Glück habe, kriege ich es bis Singapore hin. Was ich schreibe ist nur für Dich bestimmt und ich erlaube mir auch für die Darstellung, worum es m.E. geht,

manchmal eine etwas blumige Sprache zu verwenden. Ich weiß, dass Du damit umgehen kannst. Also los:

1. Warum geht es?

Du hast vor 1995 zusammen mit Gustav und Gerhard 3F gegründet. Als erste Mitarbeiter hast Du Jakob und Josef an Bord geholt, vermutlich mit dem Versprechen, sie würden beide Multimillionäre, noch bevor sie 40 sind, da Du vorausgeahnt hast, dass es in den Schwellenländern zu einem nie dagewesenen Bauboom kommen wird, an welchem ihr partizipieren wolltet. Das lief leidlich, dann ist aber das mitfinanzierte Projekt in Dubai ins Schlingern gekommen und hat viele Eurer bereits erworbenen Ressourcen wieder aufgefressen. Irgendwann dieses Jahr haben Jakob und Josef festgestellt, dass es aller Wahrscheinlichkeit nach nichts wird mit dem großen Geld vor 40. Diese ernüchternde Erkenntnis hat sie bewogen, sich an Gustav zu wenden, um einmal anzuregen darüber nachzudenken, was wer falsch gemacht hat in der Vergangenheit und in der Zukunft besser machen könnte, damit sie ihre Ziele etwas später aber dennoch erreichen können. Ihr habt Euch dann zusammengesetzt und eine Task-Force aus Ulf, Uli und Udo gebildet. Diese hat festgestellt, dass der Ruf von 3F immer noch sehr gut ist, Ihr aber Eure Projekte selten so wie anfangs geplant auf den Boden bringen könnt. In der Analyse glauben sie herausgefunden zu haben, dass dies vor allem an den jungen Partnern Jakob, Josef und Jaroslav liegt, die zu wenig Umsetzungserfahrung (impact, operational experience) haben. Sie haben nun vorgeschlagen, dass die drei 1-3 Jahre „Umsetzungs-Erfahrung“ sammeln sollten, um dieses Defizit auszugleichen. Bei der Kommunikation dieser Vorschläge scheint es nun zu zahlreichen Ungereimtheiten gekommen zu sein: War der Vorschlag ein Vorschlag oder ein Befehl? Kann in einer Partnerschaft überhaupt befohlen werden? Warum gab es so viele „konspirative Treffen“ und „Geheimbündeleien“, wo doch bis jetzt immer alles offen diskutiert wurde? Was hat das alles noch mit einer Partnerschaft zu tun? Die 3 „Jungen“ haben so das Gefühl entwickelt, dass die „Umsetzer“ sie aus der Partnerschaft herauskegeln wollen. Sie haben deshalb Kontakt mit den Gründern und Eurem „Beraterkreis“ (Beat, Bernd, Bruno) aufgenommen und vor allem von letzteren scheinbar erfahren, dass diese von der Idee der Lehrjahre sehr wenig bis überhaupt nichts halten („lächerlich“, „völliger Blödsinn“ soll er genannt worden sein) und vielmehr die Frage aufwerfen, ob es, der Logik der „Umsetzer“ gehorchend, nicht sinnvoll wäre, auch diese einige Jahre in die Lehre zu schicken, um dort das Handwerk des Entwerfers zu lernen? Dies wiederum hat sehr große Irritationen bei der Task Force ausgelöst, die sich nun in ihrem Bemühen um industriegerechtes Management sehr missverstanden fühlt. Diese doppelten Irritationen haben die Gründer nun bewogen, die ganze Übung zu stoppen, da sie zu erkennen glauben, dass durch die Vorkommnisse die Partnerschaft in große Gefahr gebracht wurde und der Prozess des Neu-Erfindens von 3F erst fortgesetzt werden kann, wenn der entstandene immense Vertrauensverlust, repariert worden ist. Dies soll vor allem in einem Meeting im Januar erreicht werden. Ich bin von den meisten Interviewpartnern angefragt worden, dieses Meeting im Januar zu leiten, was mich sehr ehrt, aber vor keine leichte Aufgabe stellt. Was ich nun in den Interviews herausgefunden habe, ist die nächste Frage, die ich beantworten will: Lass mich das in Punkte untergliedern:

2. Wer ist Owner des Januarmeetings?

Uli hat darauf hingewiesen, dass jedes Meeting einen Owner haben muss, jemand der einlädt und dann verantwortlich ist für Erfolg oder Misserfolg. Dem stimme ich voll zu. Er ist der Meinung, dass für dieses Meeting nicht Du Owner spielen solltest, sondern die drei Gründer. Auch hier pflichte ich bei. Es wäre also so rasch wie möglich, eine Einladung an alle Partner zu schicken mit der Unterschrift von Euch Dreien.

Vorschlag: Gründer laden zum Januarmeeeting offiziell ein.

3. Was soll nun das Ziel des Meetings sein?

Jedes Meeting und insbesondere eines, das so wichtig ist, muss eine Agenda, eine Tagesordnung, oder mindestens ein Ziel haben. Was soll hier das Thema/Ziel sein? Vielleicht: Definieren, was 3F unter „Partnerschaft“ verstehen will und wie sie gelebt werden soll? Ich glaube und gehe da einig mit den meisten meiner Interviewpartner, dass es in dem Meeting vor allem und grundsätzlich darum gehen sollte, was ihr unter Partnerschaft verstehen wollt, also wie ihr miteinander umgeht, und erst in zweiter Linie, wo die Partnerschaft hin will, denn dazu muss sie zuerst wiederhergestellt werden!

Vorschlag: Festlegung des Zieles des Meetings: Re-Inventing der 3F Partnership

4. Macht ein Strategie-Meeting im Dezember unter den gegebenen Umständen überhaupt Sinn?

Da Ihr Euch in dem geplanten Meeting, das wohl eher ein Retreat sein wird, mit Sicherheit auch mit der Vision, der Mission, der Idee der Partnerschaft und den guiding principles beschäftigen werdet, scheint es nicht sinnvoll zu sein, die nach den logischen Ebenen von Dilts/Bateson/Russel/Whitehead nachfolgenden Strategien im Vorab zu klären. Dies insbesondere auch, da ich glaube, dass die Irritationen in der Partnerschaft doch grösser sind, als ich erwartet habe, und diese mit Sicherheit wieder hochkochen werden. Du musst zuerst ein Team haben, bevor ihr losrennen könnt, und das Team hast Du m.E. im Moment nicht! Ich würde das Strategiemeeting deshalb absagen respektive verschieben.

Vorschlag: Dezember-Strategie-Meeting auf Februar verschieben.

5. Was muss im Retreat besprochen werden?

Lass mich die Themen einmal in der Form von Irritationen aufzählen:

5.1. Irritation von Jakob, Josef und Jaroslav: Die Partnerschaft wurde verraten!

Meine Gespräche haben ergeben, dass die drei durch die Vorkommnisse sehr, sehr viel an Vertrauen in 3F und auch in Dich als Chef verloren haben und eine sehr große Wut gegen die Task Force und dort insbesondere gegen Udo und Uli haben. Ulf scheint ein bisschen aus dem

Fokus der Emotionen zu sein und schon mehr „dazuzugehören“. Sie wollen deshalb unter keinen Umständen, dass es im Retreat lieb, nett, gesittet und intellektuell zu und her geht. Stattdessen wollen sie es „dirty“ haben. *„Es muss denen mal klar und deutlich gesagt werden, was die da angerichtet haben und wie sie unsere seit Jahren gelebten Prinzipien der Zusammenarbeit verraten und in den Schmutz gezogen haben.“*

Die drei glauben, dass es mit 3F nur gemeinsam weitergehen kann, wenn sich die Task-Force (ich vermute mit Dir!) für ihren „Partnerschaftsverrat“ und „versuchten Staatsstreich“ entschuldigt oder es wenigstens zu einer reinigenden Katharsis kommt. Ich glaube auch, dass die Bewertung des Vorschlages „Lehrjahre“ durch die drei nach der Rücksprache mit dem Beratern von „erstaunt aber doch irgendwie noch akzeptabel“ bis zu „den Erfolg von 3F noch mehr schwächend“ und deshalb eher unakzeptabel gewechselt hat. Ich glaube, dass alle drei im Moment noch loyal zu 3F stehen.

Vorschlag:

1. Die Task-Force muss m.E. über die gravierende Irritation von Jakob, Josef und Jaroslav informiert werden. Ich könnte das machen, etwa an dem Partner-Meeting vom 12. Januar 2005, wenn es denn eines gibt. Auch der 5. Januar wäre denkbar. Zeitbedarf: 30 Minuten.

2. Im Retreat muss eine moderate Katharsis induziert werden, wo diese Irritationen thematisiert werden.

5.2. Irritation von Uli, Ulf und Udo: Was hier abgeht, haben wir in der Bauindustrie noch nie erlebt!

Im Gegensatz zu den drei anderen möchten diese im Retreat kein emotionales Showdown, sondern eine nüchterne Bestimmung, in welche Zukunft man wie marschieren will. Die Bestimmung, was unter der Partnerschaft verstanden werden soll, ist sehr wichtig. Ich glaube, dass im Moment alle noch mit Dir und 3F weitermachen wollen.

Trotzdem glaube ich beobachtet oder, besser gesagt, herausgehört zu haben, dass auch bei ihnen eine große, wenn auch nicht so klare und fokussierte Irritation vorhanden ist: Ich glaube, dass die drei von der Heftigkeit der Gegenreaktion und insbesondere dem „Übungsabbruch“ durch die Gründer mehr getroffen wurden, als sie im Moment selbst wahrhaben wollen. Ich glaube, dass sie die Sache nach industriellen Prinzipien angegangen und auch der Meinung sind, nach diesen Prinzipien gute Vorschläge gemacht zu haben. Und jetzt können sie nicht verstehen, wie die Berater oder auch einige Gründer die Vorschläge als „Unsinn“ abtun. Irgendwie sind sie in ihrem beruflichen Verständnis, das eben durch die Bauindustrie geprägt worden ist, getroffen.

Weiter verstehen Uli und Udo nur schwer wie Du, nach der Rücksprache mit Jakob, den Gründern und den Beratern, so plötzlich die Seite gewechselt hast und nun nicht mehr für die rasche Exekution der Beurlaubung, sondern für eine zeitliche Schiebung/Staffelung bist.

Vorschlag:

1. Jakob, Josef und Jaroslav sollten m.E. ebenfalls über die Irritation oder wenigstens über die Hintergründe der Irritation informiert werden. Dazu müsste ich mich aber vermutlich nochmal kurz mit Ulf austauschen (das kann nach meiner Rückkehr aus Neuseeland geschehen), um noch einige Zahlen zu kriegen. Diese Mitteilung könnte ich an den oben vorgeschlagenen Tagen machen. Zeitbedarf 30 Minuten.
2. Im Retreat muss auch die Irritation der Task-Force-Mitglieder emotional angesprochen werden.

5.3. Irritation durch die Gründer: Warum wird die Übung jetzt abgebrochen?

Die Task Force wurde auch durch den plötzlichen Übungsabbruch irritiert. Sie hatten das Gefühl, dass die „Beurlaubung“ von den Gründern akzeptiert worden sei und nun ausgeführt werden sollte. Die Idee, dass der Vorschlag von der gesamten Partnerschaft hätte diskutiert worden sollen, ist ihnen fremd oder wurde ihnen scheinbar nie so kommuniziert. Ich habe das Gefühl, dass sie, nachdem sie sich vorher auf der „Gewinnerseite“ gesehen haben, sich nun plötzlich nach dem „Stopp!“ der Gründer und dem „Blödsinn!“ des Beraterkreises auf der Verliererseite sehen.

Uli vor allem meinte, dass es in dieser Situation ganz wichtig sei, dass die Gründer wie ein Fels da stehen. Sie müssen wissen, was sie wollen. Punkt.

Vorschlag: An einem der oben genannten Partnermeetings informiere ich die Gründer über die Irritationen der anderen Gruppen (Zeitbedarf: 30 Minuten). Die Gründer selbst müssen untereinander abstimmen, was sie genau wollen.

5.4. Irritation durch Gottfried

Ich glaube auch, dass Dein Verhalten in der „Affäre“ von den meisten weit kritischer gesehen wird, als von Gustav. Einig sind sie sich alle, dass Du nach wie vor der Motor von 3F bist und es 3F ohne Dich nicht geben würde und sie 3F mit Dir weiter machen wollen. Es wird aber auch bemerkt, dass es vielleicht doch wie beim Fußball ist: Wenn die Mannschaft keine Siege hat, wird entweder der Trainer gewechselt oder ein Spieler gefeuert. Da man den Trainer nicht auswechseln kann, feuert man einen Spieler.

Jakob und Josef scheinen aber in Deinem Verhalten (sich auf die Seite der Task Force zu stellen anstatt darüber zu stehen) einen großen Loyalitätsbruch zu sehen, und sie haben Vertrauen in Dich verloren. Und die Task Force weiß nicht, warum Du nun plötzlich um 180 Grad die Meinung gewechselt hast und nicht mehr für eine rasche Beurlaubung der Jungen bist.

Die Task Force meint, dass Deine Fähigkeiten als Seele von 3F, das Aushängeschild, den Inspirator, den Unternehmer, der Gestalter und den Salesman von 3F zu spielen, wesentlich für den Erfolg von 3F sind, aber Du daneben halt auch ein Chaot und Anarchist bist. Auf

meine Frage, ob es also zwei oder drei Mann bräuchte, um Dich unter Kontrolle zu halten, hat mir eigentlich niemand direkt widersprochen.

Dein Ausspruch, dass man zwei Fehler gemacht hat, nämlich erstens Jakob, Joseph und Jaroslav die Partnerschaft zu versprechen und dies zweitens dann auch einzuhalten, scheint auch als sehr „unklug“ bewertet worden zu sein. Von beiden Seiten.

Ich glaube herausgehört zu haben, dass Du nach wie vor als Leader betrachtet wirst, aber Dein Verhalten in der Affäre Dir doch mehr geschadet als geholfen hat, neben der faktischen Führer-Rolle auch die moralische (Gustav) zu übernehmen. Vielleicht sollten wir uns einmal einen Tag zusammensetzen um herauszufinden, wie Du in Zukunft anders handeln könntest.

Weiter, aber das ist ein viel größeres Thema, solltest Du vielleicht mal andenken, ob Du das Ganze nicht selbst unbewusst inszeniert, da es für Dich vielleicht im Moment die einzige Art und Weise ist, Dir Intensität zu verschaffen (stressinduzierte Motivation: „*When the going gets tough, the tough get going*“), aber auch: Muss Intensität tatsächlich diese Bedeutung haben, die sie im Moment hat? Wäre es nicht einfacher, wenn Du Deinen tiefen Wunsch, Einfluss zu nehmen und etwas bewirken zu wollen, ein wenig ruhiger und stressfreier umsetzen könntest? Ein wenig weniger wie Nikki Lauda oder Richard Branson und dafür mehr wie Alfred Herrhausen oder Warren Buffet?

Vorschlag: Steh über den Sachen und konzentriere Dich auf Deine Rolle als Leader von 3F. Als Tag für eine Analyse wäre für mich der 13. Januar machbar. Den Rest machen wir dann später im Jahr.

6. Was ist also zu tun?

1. Das **Januar-Retreat** ist von den Gründern offiziell einzuberufen. Ziel: „Re-Inventing the 3F-Partnership“. Dauer: 3 Tage mit Möglichkeit der Verlängerung am Sonntag, also 22. Januar bis 25. Januar. Anreise wenn möglich 21. individuell abends.

2. Das **Strategie-Meeting** ist auf Februar zu verschieben.

3. Ich sollte von Ulf noch etwas genauer über die **Argumente der Task Force** informiert werden. Darum kümmere ich mich nach meiner Rückkehr aus den Ferien ab 23. Dezember.

4. Die Gründer, die Task-Force und die drei Jungen sind von den Befindlichkeiten der anderen Seite zu **informieren**. 5. Januar oder 12. Januar. Eher nachmittags am 12. Januar.

5. Die **Gründer** sollten sich treffen, um eine Meinung zu bilden.

6. **Einzelgespräch Gottfried** etwa am 13. Januar.

7. Es ist ein **Retreat** zu designen, das alle Fragen auf den Tisch bringt, in der geeigneten Form Antworten generiert und die 3F-Partnership gestärkt in die Zukunft blicken lässt. Darüber mache ich mir jetzt Gedanken.

Hier noch meine Verfügbarkeiten:

Ich bin jetzt für die nächsten 3 Wochen in Neuseeland und lande am 22. Dezember um 19:55h mit Emirates aus Dubai kommend wieder in Zürich.

Ich stehe auch über die Weihnachtstage zur Verfügung. Muss nur wissen, wann und wo. Das wär's. Entschuldige die Rechtschreibfehler, komme nicht mehr dazu, diese zu korrigieren, muss auf den Flieger nach Auckland! Bin unter info@adrianschweizer.ch sicher auch in Neuseeland erreichbar.

Take care!

Adrian

3. Design

Noch am gleichen Tag telefonierte ich Gottfried abends aus einer Telefonkabine von Rotorua aus. Rotorua ist der Ort auf der Nordinsel, wo es Geysire wie im Yellowstone-Park oder auf Island gibt. Gottfried bedankte sich für die Analyse und stimmte mir in den meisten Punkten zu. Wir vereinbarten, dass ich nach meiner Rückreise allen Partnern die Resultate meiner Investigation einzeln eröffnen werde und anschließend ein 3-4 tägiges Retreat durchgeführt wird, um so etwas wie eine Partnerschaftsverfassung auszuarbeiten.

Ebenfalls einigten wir uns darauf, dass ich mit drei Freunden Interviews durchführen würde um herauszufinden, was in einer funktionierenden Partnerschaft wichtig ist. Gottfried war ebenfalls einverstanden, dass ich ihn an einem Tag auf das Retreat vorbereiten und wir uns am Vorabend treffen wollten, um letzte Fragen zu klären. Als Ort für das Retreat schlug ich die Meielisalp vor, ein Seminarzentrum oberhalb von Leissingen im Berner Oberland. Von dort hat man einen sagenhaften Blick runter auf den Thunersee.

Noch in der Nacht kam das „Go ahead!“, und ich konnte nun ruhig und entspannt in den nächsten 3 Wochen zusammen mit Joana die Schönheiten Neuseelands genießen, das übrigens in der Maori-Sprache „Aotearoa“ heisst: Das Land der grossen, weissen Wolke.

Wir haben Wellington mit dem Ta Papa Museum besucht, die Marlborough Sounds im Norden der Südinsel, die endlose und kaum bewohnte Westküste, den Franz-Josefs Gletscher und Lake Wanaka. Wir waren in der Queenstown, der „Outdoor Capital of the World“, machten uns nass am Milford Sound, waren am Lake Cook und besuchten die Banks Peninsula mit der französischen Siedlung Akaroa. Bevor wir zurückflogen, übernachteten wir noch im Grand Chateau im Tangariro National Park. Unsere Tochter Tanit geht heute noch mit dem Rucksack „The Grand Chateau – New Zealand's Classic Resort“ an die Uni. Er erinnert sie in seiner orangen Farbe an einen Deuter Rucksack, den ich ihr mal aus Denpassar mitgebracht hatte und ihr geklaut worden ist.

In Glenorchy, dort, wo Peter Jackson viele Szenen von „The Lord of the Rings“ gefilmt hat, setzte ich mich morgens um 5:00 h in Glenorchy an den Lake Wakatipu und entwickelt das Design für das geplante Retreat.

Hier die Grobstruktur des Designs:

1. **Benchmark-Interviews** zum Herausfinden, wie eine Partnerschaft erfolgreich funktioniert.
2. Gottfried macht ein **Opening** und entschuldigt sich für die Irritationen des letzten Jahres einzeln bei jedem Partner.
3. **Needs Assessment**: „Was sind Eure Ziele für das Retreat!“
4. Bevor wir mit der Aufarbeitung der Vergangenheit beginnen können, müssen wir Vertrauen und Offenheit erzeugen. Dazu werde ich ein **Locical Level Alignment** durchführen: Jeder Partner findet über einen mehrstufigen, die logischen Ebenen hoch führenden Prozess seine Mission heraus. Die Resultate jeder Ebene erzählt er einem Partner. Dies synchronisiert die Partner und führt sie in eine gute Grundstimmung.
5. Jeder Partner erzählt seinen Partnern seine **Mission**: „Warum bin ich bei 3F und nicht anderswo?“
6. Klärung der Irritationen zwischen den Partnern mit **Talking Stick**.
7. Erarbeiten einer **Teamverfassung** mit Mission, Vision, Guiding Principles die für jeden einzelnen aligniert sind mit dem, was sie im Locical Level Assessment herausgearbeitet haben.
8. **Roadmap** (Strategie) zur Umsetzung.

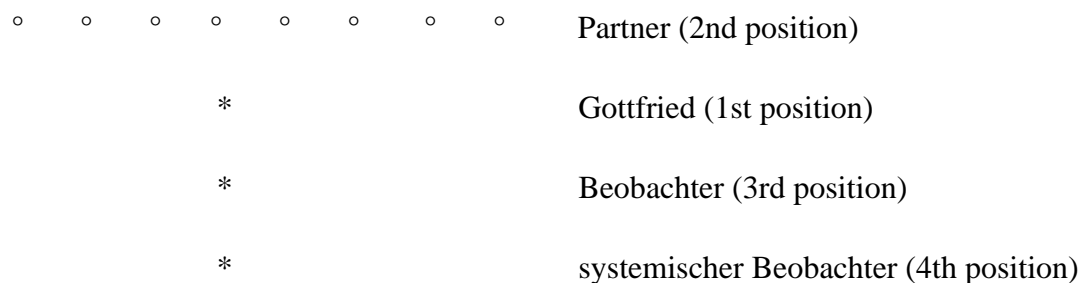
Dann ging es leider viel zu früh wieder zurück ins winterliche Europa. Wir flogen in der längsten Nacht des Jahres: die Sonne ging um 20:00 h in Auckland unter und nach fast 20 Stunden Flug in Dubai um 8:00 h morgens wieder auf. Irgendwann mitten in der Nacht meinte Joana, wir seien an einem der schönsten Plätze der Welt gewesen. Ich nickte. Neuseeland kommt mir im Nachhinein wie eine Ansammlung von Kopien der größten Naturschönheiten der Erde vor: Sandstrände wie in Polynesien, schneeumflorte Vulkane wie in Japan, Fjorde wie in Norwegen, Seen ebenso tief und blau wie der Crater Lake in Kalifornien, Gletscher wie in Patagonien und eine Sicht auf die Südalpen wie auf der Schynigen Platte im Berner Oberland auf Eiger, Mönch und Jungfrau.

Nach den Feiertagen mit den Kindern, traf ich nach Neujahr alle Partner in Zürich und unterrichtete sie, wie mit Gottfried vereinbart, über die Resultate meiner Untersuchung und stellte ihnen das erdachte Design für das Retreat vor. Alles erntete breite Zustimmung.

4. Einzelgespräch Gottfried

Drei Wochen später traf ich Gottfried in seinem Haus. Er hat nicht wie wir einen Atelierloft, sondern ein Haus, zu dem ich „Kathedrale“ sage: Es hat ebenfalls als Livingroom einen einzigen, großen Raum, der sich aber nicht wie bei uns über drei Stockwerke nach außen öffnet, sondern über eine Galerie nach innen. Der Raum wurde nicht vom Himmel geholt, sondern wächst vom roten Boden empor. Matti Neuenschwander hat sich da wirklich was einfallen lassen!

Als erstes bat ich Gottfried auf dem Kunstharzboden eine Aufstellung aller Partner zu machen und jeden mit einer Metaplan-Karte zu bezeichnen. Ich zeigte ihm, wie man assoziiert und dissoziiert und machte ihn mit dem Modell der 4 Wahrnehmungspositionen vertraut. Dann bat ich ihn, sich noch einmal vorzustellen, wann er am heftigsten mit jedem der Partner aneinandergeraten ist. Zuerst aus der dissoziierten Perspektive des Beobachters, der 3rd position. Ich habe ihn also gebeten, über das, was geschehen ist, „nachzudenken“:



Dann bat ich ihn, in die Position von Gottfried zu gehen, also nicht mehr zu denken, was damals geschehen ist, sondern dies zu „fühlen“. (assoziierte 1st position)

Als letztes bat ich ihn, die Streitszenen aus den Augen des jeweiligen Partners nachzuerleben und mir dann zu sagen, welchen der 9 Leitwerte er bei ihm verletzt hatte. Das war am Anfang nicht einfach, aber mit der Zeit ging es immer besser. Schließlich hatte er eine Liste mit allen Partnern und den Leitwerten, den er bei jedem von ihnen verletzt hatte.

Nun gab ich ihm eine Hausaufgabe:

„Ich bitte dich, ein Opening für Euer Retreat vorzubereiten, in welchem Du Dich bei jedem einzelnen für Dein Verhalten entschuldigst und dabei den Leitwert nennst, den Du verletzt hast.“

Gottfried murrte ein wenig, aber ich blieb gnadenlos, gnadenlos freundlich:

„Da gibt es kein Entkommen. Du machst das Opening wie beschrieben!“

5. Benchmark Interviews

In den nächste 3 Wochen interviewte ich in drei Städten Freunde aus bestens funktionierenden Partnerschaften zur Frage: „*Was ist das Geheimnis Eures Erfolges?*“ Sie gaben bereitwillig Auskunft, denn irgendwie waren sie alle sehr glücklich darüber, dass endlich einer kam und sie genau das fragte, was sie schon immer erzählen wollten. Die eine Partnerschaft war eine Anwaltskanzlei, ich nenne diese **Lex**. Die andere eine Steuerberater- und Wirtschaftsprüfer-Kanzlei. Ich nenne diese **Tax**. Und die dritte eine Werbeagentur, ich nenne diese **Add**. Ich gebe das, was mir erzählt wurde, in der direkten Rede wieder:

Tax:

„Unsere Partnerschaft ist durch Austritt aus einer großen Gesellschaft entstanden. Wir waren neun, die sich schon lange kannten und es nun alleine versuchen wollten. Uns war bewusst, dass wir das nur schaffen würden, wenn wir genau wussten, was wir wollten. Wir verwendeten deshalb während eines ganzen Jahres einen Tag an jedem zweiten Wochenende, um den Zweck unseres Zusammenseins zu definieren. Dieser Prozess kostete uns zwei Partner, und einer kam neu dazu. Nach einem Jahr wussten wir es: Der Zweck unserer Partnerschaft soll die ideale Erwerbsform darstellen, wie wir Beruf und Familie verbinden konnten, die jedem von uns gleich wichtig waren. Deshalb legen wir folgende Regeln fest:

- 1. Jeder hat drei Monate pro Jahr Urlaub. Nimmt er weniger, wird ihm das vom Lohn abgezogen und das Geld fließt einem wohltätigen Projekt zu.*
- 2. Keiner ist vor 8:00 h im Büro und keiner nach 18:00 h.*
- 3. Verwaltungsrastmandate, Entgelte für Professuren etc. fallen in die Gesamtkasse.*
- 4. Der Gewinn wird durch acht geteilt.*
- 5. Jeder Mandant wird an den jeweiligen Spezialisten weitergereicht.*
- 6. Jeder Mandant gehört allen, außer wenn der Partner die Partnerschaft verlässt. Dann geht er an den zurück, der ihn akquiriert hat.*

Innerhalb von fünf Jahren sind wir zu den fünf führenden Kanzleien in unseren Land aufgestiegen. Wir haben auch schon einen Milliardär, der um unsere Hilfe gebeten hat, als Mandanten abgelehnt. Warum? Weil seine politische Richtung nicht zu uns gepasst hat. Wie erklären wir unseren Erfolg? Wenn zwei Menschen in die gleiche Richtung gucken, ist man stark. Wenn acht in die gleiche Richtung gucken, ist man unschlagbar.“

Lex

„Unsere Kanzlei wurde vor über 30 Jahren von 4 Studienfreunden gegründet. Aus der Studentenzeit haben wir ein Ritual übernommen, das wir immer dann durchgeführt haben, wenn eine schwierige Entscheidung anstand: Wir gingen abends in einen Bierkeller, bestellten immer Schweinshaxen mit Sauerkraut und begannen Unmengen Bier zu trinken. Dann wurde einer ausgewählt, auf den sich intellektuell alle stürzten und der dann so richtig zur Sau gemacht wurde. Parallel wurde das Thema verhandelt. Es wurde am Schluss die Meinung des Partners umgesetzt, der als letzter unter den Tisch ging. Das Ritual vollzogen wir während 20 Jahren mit immer mehr Partnern. Vor etwa 10 Jahren wurde es dann auf Drängen der Jungen abgeschafft und durch rationale Entscheidungsprozesse ersetzt. Damit begann der

Niedergang unserer Kanzlei. Ich glaube, es ist wichtig, dass Männer immer wieder solche archaische Rituale vollziehen. Das eint auf eine seltsame Art und Weise.“

Add

„Mein Freund und Hauptgeschäftspartner und ich kennen uns schon seit wir drei Jahre alt sind. Wir sind zusammen in die gleiche Schule gegangen und haben zusammen studiert. An den Wochenenden sind wir immer zu den Spielen unseres Fußballteams gegangen und unser Traum war es, einmal die Firmenfußballmeisterschaft unserer Stadt zu gewinnen. Dazu mussten wir eine Firma haben und so gründeten wir gleich nach dem Studium unsere Werbeagentur. Wir nahmen nur Leute auf, die wie wir fußballverrückt waren und mit uns am Freitag trainierten und am Wochenende ins Stadion gingen. Bald gewannen wir die Firmenmeisterschaft und auch unserer Werbeagentur ging es immer besser. Mittlerweile sind wir international aufgestellt und es wäre sicher sinnvoll, wenn wir unser Hauptquartier in eine größere Stadt verlegen würden. Das wollen wir aber nicht, denn dann könnten wir nicht mehr unsere Matche angucken gehen. Es ist sicher müßig zu sagen, dass alle wichtigen Leute in der Agentur im Firmenteam mitspielen, oder?“

6. Solution

6.1. Frank Lloyd Wright

Dann kam das Retreat. Ich ging zu Gottfried herüber und gemeinsam fuhren wir mit seinem AMC Pacer („*One of the worst cars ever built!*“,



wie er das „Murph-Mobile“ aus Wayne’s World nannte) auf den Leuenberg, ein Seminarzentrum oberhalb von Liestal im Kanton Basel-Land. Die Meielisalp war leider schon vergeben.

„Aha!“ meinte Gottfried. *“Frank Lloyd Wright lässt grüßen!”* wie wir auf dem Gelände vorfuhren.



„Woran erkennst Du das?“ wollte ich wissen.

„An den auskargenden Dachformen, der Farbgestaltung, die der Umgebung angepasst ist, der fließenden Raumgestaltung, der Lichtführung mit den Hochfenster, dem zu kleinen Eingang, der sich dann in die Halle hinein öffnet.....weißt Du, wer das gemacht hat?“

„Ne, aber das finden wir sicher raus!“

Die Frau an der Rezeption konnte uns keine Antwort geben, und so bezogen wir zuerst mal unsere Zimmer. Anschließend gingen wir „über die Hügel“, wobei ich mit ihm noch einmal das Design des Retreats durchsprach und mich mit ihm auf drei Ziele einigte:

6.2. Ziele

1. Heilung (wir sind nicht in Deutschland!) der Irritationen der letzten Monate
2. Erarbeiten einer Teamverfassung
3. Erstellen einer Roadmap (Umsetzungsstrategie)

„Und wie sieht es mit Deiner Rede aus?“ fragte ich ihn ganz zum Schluss.

„Die kommt, keine Panik!“

„Mit Entschuldigung?“

„Mit Entschuldigung!“

Nach und nach trafen die Partner ein. Das gemeinsame Abendessen wurde abgesagt. Stattdessen zogen die Partner es vor, in Gruppen oder überhaupt nicht zu essen. Die Stimmung unter ihnen kam mir immer noch sehr eisig vor.

6.3. Needs Assessment

Am nächsten Morgen stand ich wie üblich sehr früh auf und traf auf dem Parkplatz den Leiter des Zentrums Leuenberg. Ich fragte natürlich sofort nach dem Architekten und erfuhr, dass es Martin Burckhardt aus Basel gewesen sei. Auf meinem anschließenden Spaziergang traf ich auch Gottfried, der wie ich ein Frühaufsteher ist. Ich nannte ihm den Namen des Architekten. Er kannte ihn persönlich, wusste aber nicht, dass er dieses Zentrum gebaut hatte.

„Ich wußte nur, dass Burckhardt die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich in Basel, das Forschungszentrum der Nestlé in der Waadt und das Verwaltungsgebäude Schweizerischer Bankverein in Basel gemacht hat.“

Um Punkt 8:00 h begann unser Retreat. Ich begrüßte die Partner und fragte sie nach ihren Zielen für das Weekend. Es wurden u.a. genannt:

- Klarheit über unsere Rollen finden
- herausfinden, wie es weiter gehen soll
- einen neuen Weg des Zusammenarbeitens finden
- die Vergangenheit klären
- herausfinden, was die anderen bewegt hat, so zu handeln, wie sie gehandelt haben
- Entschuldigung für das jenseitige Verhalten von Gottfried entgegennehmen

Dann gab ich Gottfried das Wort.

6.4. Opening

Gottfried trat vor den Halbkreis seiner Partner und erzählte die Geschichte von 3F. Wie er mit Gustav zusammen studiert hatte, wie er die Idee zur Gründung der Firma auf ein Tischtuch aus Papier im Berner Aarbergerhof skizziert hatte und den Kellner gebeten hatte, ihm das Tischtuch einzupacken, wie sie schließlich die Partnerschaft gegründet und die ersten Aufträge abgewickelt haben, wie Jakob, Josef und Jaroslav dazu gestoßen sind, wie sie die ersten Angestellten eingestellt haben und wie schließlich Uli, Ulf und Udo das Team ergänzt und komplettiert haben.

Für jeden einzelnen Partner leuchtete er die Highlights ihrer Beziehung aus und kam für jeden einzeln auf den Haupt-Crash mit ihm zu sprechen. Er entschuldigte sich dafür, wie er mit seinem „miesepetrigen“, „ungehaltenen“, „wenig ressourcenvollen“ oder „nachtragenden“ Verhalten dessen Leitwerte verletzt habe.

Am Schluss der Rede hatten alle 9 gestandenen Männer Tränen in den Augen und es war klar, wer hier der Chef war: derjenige, der rückhaltlos seine Schwächen eingestanden und

genügend Größe gezeigt hatte, sich dafür zu entschuldigen. Ich war tief beeindruckt. Dass Gottfried ein solch starker Führer war, hatte ich nicht erwartet. Nun war der Stab wieder bei mir.

„Danke Gottfried für die einführenden Worte. Lasst mich jetzt bitte erklären, wie ich die nächsten Tage gestalten möchte: Mein Ziel ist es, Euch beim Erarbeiten einer Teamverfassung zu unterstützen. Eine Teamverfassung, mit deren Hilfe Ihr Eure zukünftige Zusammenarbeit regeln werdet. Auf dem Weg dorthin möchte ich Euch helfen, die Irritationen der vergangenen Monate zu klären und Wege in die Zukunft zu finden! Vielleicht einige Worte mehr zu einer Teamverfassung. Was ist eine Teamverfassung? Eine Teamverfassung ist so etwas wie das Grundgesetz der Zusammenarbeit. Solche Grundgesetze funktionieren aber nur, wenn sie von denen, für die sie gelten sollen, selbst verfasst worden sind. Und noch besser ist es, wenn sie korrelieren mit dem eigenen, persönlichen Grundgesetz. Vielleicht ähnlich, wie es Kant in seinem kategorischen Imperativ formuliert hat:“

„Handle stets so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte.“

6.5. Logical Level Alignment

Die erste Aufgabe, die sich Euch hier stellt ist also, dass Ihr ein persönliches Grundgesetz erarbeitet, um dann, in einem späteren Schritt, aus allen persönlichen Grundgesetzen die „allgemeine Gesetzgebung“ oder eben: die Teamverfassung zu entwickeln, wie ich es nenne.

Um das persönliche Grundgesetz erarbeiten zu können, möchte ich mit Euch ein Logical Level Alignment machen, d.h., Euch bitten, dass Ihr Eure logischen Ebenen ausrichtet.

Die logischen Ebenen

Robert Dilts / Gregory Bateson / Bertrand Russel / Alfred North Whitehead

Zugehörigkeit

mit wem? für wen?

Heimat, Lebensaufgabe, Mission, Dharma, Sinn
ich gehöre zu

Identität

wer?

Rolle, Vision, Zweck
ich bin

Beliefs, Werte, Motive

warum?

Motivation, Interesse, Ziel
ich glaube, ich will

Fähigkeiten

wie?

Strategie

ich kann

Verhalten

was?

Aktion

ich agiere

Umwelt

wo? wann?

Reaktion

ich reagiere

Dazu erklärte ich den Partnern die logischen Ebenen und sodann, wie ich bei diesem Ausrichten genau vorgehen werde:

„Ich möchte Euch um folgendes bitten:

*1. Wählt 7 **Situationen** aus, in welchen Ihr mit anstrengungsloser Konzentration erfolgreich etwas erreicht habt. Notiert Euch diese sieben Situationen.*

*2. Dann überlegt Euch, welche Eurer **Fähigkeiten** sich in diesen Situationen gezeigt haben, und wählt davon fünf aus.*

*3. Betrachtet dann diese sieben Situationen und die daraus elizitierten fünf Fähigkeiten und überlegt Euch, welche Eurer persönlichen Handlungsmaximen sich darin verwirklicht haben. Welche persönlichen **Guiding Principles** Euch die Kraft und Motivation gegeben haben, das so zu tun, wie Ihr es getan habt?*

*4. Wenn Ihr das herausgefunden habt, macht Euch bitte Gedanken über Eure Vision und Mission. Die **Vision** ist das, was Ihr in etwa 10 Jahren erreichen möchtet, und die **Mission** ist das, was grösser ist als Ihr selbst, dem ihr Euch zu dienen entschlossen habt. Das kann eine äußere Manifestation eines inneren Wunsches sein wie die Familie, ein besseres Morgen oder was immer Ihr Euch ausgewählt und manifestiert habt. Gibt es Fragen?“*

„Warum müssen es Situationen sein, in denen wir etwas in „anstrengungsloser Konzentration“ erschaffen haben?“ wollte Gerhard wissen.

„Auf diese Frage gibt es verschiedene mögliche Antworten. Einige wären folgende:

Was würde am Schluss herauskommen, wenn Ihr nicht Situationen suchen würdet, in denen Ihr mit Leichtigkeit Erfolg gehabt habt, sondern Situationen, in denen Ihr Euch tierisch anstrengen musstet und Euer Ziel nur mit knapper Not gerade noch so erreicht habt? Vermutlich werden sich daraus auch andere Fähigkeiten ableiten und andere Guiding

Principles ergeben. Und aus diesen persönlichen Guiding Principles werdet Ihr dann in einem späteren Schritt diejenigen der Organisation erarbeiten, und ich glaube, dass Ihr alle lieber in einer Organisation arbeiten möchtet, die vom Glauben an einen spielerisch erreichten Erfolg beflügelt wird als durch den Glauben an „Blood, Sweat and Tears“. Oder irre ich mich?“

Die Partner nickten.

„Eine weitere Erklärung ist, dass wir, so glaube ich, wenn uns etwas anstrengungslos gelingt, in einem Zustand von Flow sind, wie es Mihaly Csikszentmihaly in seinem gleichnamigen Buch ausdrückt. Was meint Flow? Flow heißt, dass wir mit uns selbst und dem, was wir tun im Fluss sind: Wir sind eins mit uns selbst, glücklich und zufrieden. Und „im Flow-sein“ heißt vermutlich weiter, dass genau in diesem Zustand unsere logischen Ebenen ausgerichtet, also aligniert sind: Mission, Vision, Guiding Principles, Fähigkeiten und Verhalten wirken in einer Linie auf die Umwelt ein. Wenn wir in diesem Zustand handeln, wird uns von außen attestiert, dass wir Charisma haben und im Inneren merken wir, dass wir dann mit unserer Lebensaufgabe verbunden sind und das Leben führen, zu dem wir hier und heute inkarniert sind.“

„Das kann ich intellektuell nachvollziehen, ob ich es aber wirklich verstanden habe, weiß ich nicht!“ meinte Gustav. *„Nun aber eine Frage: Was tut man, wenn man alles im Leben nur mit Anstrengung und Qual erreicht hat?“*

„Noch tiefer nachdenken! Wenn dem so wäre, wäre man sehr unverbunden mit sich selbst. Man hätte keinen Kontakt mit sich selbst. Man hätte keinen Kontakt mit dem Buddha in sich selbst, würden die Buddhisten sagen. Dass dem so ist, glaube ich übrigens nicht. Mein Rat also: Tiefer suchen!“

„Kannst Du uns ein Beispiel aus Deinem Leben nennen?“ wollte Udo wissen.

„Sicher. Als ich im Gymnasium war, ging ich viel ins Kino. Eines Abends wollte ich den Film „O Lucky Man“ von Lindsay Anderson mit Malcom McDowell ansehen. An der Kinokasse stellte ich fest, dass ich die 7 CHF, die das Ticket damals kostete, nicht zusammenkriegte. Das war mir oberpeinlich. Was konnte ich tun, dass mir das nicht noch einmal passierte? Ich musste Geld verdienen gehen! Aber wie? Da kam mir in den Sinn, dass das „Thuner Tagblatt“ keinen Filmkritiker hatte. Ich borgte mir Geld von den Eltern und sah mir am Wochenende zwei Filme an, über die ich je eine Kritik schrieb. Diese schickte ich dem Tagblatt. Am Dienstag fand ich sie gedruckt im Briefkasten und am Mittwoch kam ein Brief vom Chefredakteur, der gerne mehr davon haben wollte, mir pro Text 20 CHF und außerdem anbot „damit Ihre Arbeit leichter wird: Holen Sie sich doch bei mir einen Presseausweis ab!“ In den folgenden Jahren schrieb ich jede Woche mehrere Kritiken für das Tagblatt. Ich trainierte mich darauf, den Text innerhalb einer Stunde direkt in die Schreibmaschine zu hauen. Ich machte, was mir Spaß machte und wurde dafür auch noch bezahlt!“

„Verstehe. Hast Du noch ein anderes Beispiel?“ wollte Jaroslav wissen, *„Etwas mehr aus dem beruflichen Kontext?“*

„Sicher: Vor Jahren fragte mich eine Gruppe von Managern, ob ich ihnen nicht helfen könnte, eine Streit zu schlichten, den sie hatten. Ich unterhielt mich mit ihnen und stellte fest, dass sie sich deshalb stritten, weil sie nicht wussten, in welche Richtung sie als Team gehen wollten. Ich fragte sie, ob sie noch nie über ihre Vision nachgedacht hätten? „Wo wollt Ihr in 10 Jahren sein?“ Sie meinten, sie würden dies gerade tun: sie würden an einem Leitbild arbeiten, was aber nicht sehr befriedigend verlaufe. Einer wollte wissen, wie ich denn so einen Leitbild-Entwicklungs-Prozess gestalten würde? Ich zeigte ihnen die logischen Ebenen und sie waren begeistert: „Ja, darunter muss man es machen!“ Sie entließen den Leitbildentwickler und gaben mir den Job. Nun hatte ich einen neuen Auftrag und ein Problem: Wie genau sollte der Prozess der Leitbildentwicklung ausschauen? Ich vertraute darauf, dass mir das schon noch einfallen würde, und tatsächlich, ich erinnere mich noch genau, bei einem Einzelgespräch im Garten einer Villa in Stuttgart hatte ich die Idee. Ich bat die Unternehmerin um fünf Minuten Auszeit und notierte mir das Verfahren, das ich auch hier bei Euch gerade verwende. Wenig später führte ich den Prozess durch und aus dem Fall hat sich in den Jahren danach ein Auftragsvolumen von mehreren 100 000 CHF entwickelt.“

„Okay, verstanden. Wir suchen also Episoden aus unserem Leben, bei denen es „wie von selbst“ lief.“ fasste Uli zusammen.

„Genau, weitere Fragen?“

„Nein.“

„Gut, dann bitte ich Euch, Euch für 30 Minuten auf Euch selbst zu besinnen und mindestens 7 solche Situationen zu finden.“

Die Partner nahmen sich Notizblöcke und gingen spazieren. Nach 30 Minuten waren alle wieder da.

„Wie war es? Schwierig?“

„Ja und nein, aber auf jeden Fall sehr spannend.“

„Gut, nun bitte ich Euch, nehmt Euch einen Partner, geht mit ihm wieder 30 Minuten spazieren und erzählt ihm Eure 7 Stories. Nach 15 Minuten wechselt Ihr und er erzählt Euch seine 7 Stories. Einer kommt mit mir und erzählt mir seine Geschichte. Alles klar?“

„Alles klar!“

Ich ging mit Ulf spazieren. Zuerst zum Ferienhaus hoch und dann über die Kuppel zu der Kapelle rüber, welche die Form einer Schnecke hatte: Man musste sich in ihr Inneres vorwinden. Dort angelangt öffnete sich der Raum wieder und man sah durch eine große Glasscheibe auf eine Jesus-Statue, die etwa 10 m vor der Kapelle, halbwegs zum Waldrand, auf der Wiese stand.

„Ob das auch der Architekt Burckhardt gemacht hat?“ fragte ich.

„Keine Ahnung. Warum meinst Du?“

„Einfach so.“

Gemeinsam schlenderten wir durch die Wohnhäuser über die Terrassen zum Gruppenraum zurück, wo nach und nach auch die anderen Paare eintrafen.

„Wie war's?“ wollte ich wissen.

„Gut!“ meinten die meisten.

„Nun lasst uns den zweiten Schritt tun: Seht Euch diese Flow-Situationen an und überlegt, welche Fähigkeiten sich darin verbergen.“

„Kannst Du uns dazu auch ein Beispiel geben?“ bat mich Gottfried.

„Gerne: Ich habe Euch ja schon zwei Beispiele gegeben. Das mit meinem Job als Filmkritiker und das, wie ich die Logical Level Alignment-Technik „erfunden“ habe. Hier eine weitere: Ich war Assistent an der Uni und verantwortlich für die Einführungsveranstaltungen für die erstsemestrigen Jurastudenten. Eines Tages entdeckte ich einen Fonds, den der Regierungsrat vor Jahren für „Projektstudien“ gespendet hatte: Jura-Studenten sollten mit Studenten anderer Fakultäten fachübergreifende, selbstorganisierte Projektgruppen bilden, die etwa die Schnittmenge zwischen „Recht und Politik“ oder „Recht und Psychologie“ oder „Recht und Physik“ untersuchten. Die Tutorien wurden je von einem höhersemestrigen Rechtsstudenten und einem Studenten der anderen Fakultät geleitet. Dafür gab es reichlich Geld. In den letzten Jahren war das Programm jedoch mangels Nachfrage fast abgestorben, so dass der Regierungsrat das Geld streichen und für Sinnvolleres einsetzen wollte. Ich fand das schade und nahm mich der Sache an. In den kommenden Wochen pilgerte ich von Fakultät zu Fakultät und von Vorlesung zu Vorlesung und suchte Tutoren und Studenten, die bereit waren, das Programm wiederzubeleben. Ich hatte schließlich fast 200 Studenten zusammen, mit denen die Fachschaft über 20 Projektstudien durchführen konnten. Damit war der Etat gerettet. Wenn ihr diese Geschichte jetzt anschaut, was glaubt ihr, welche Fähigkeiten zeigen sich darin?“

„Du kannst gut organisieren.“ meinte Ulf.

„Okay, vielleicht. Nun bitte ich Euch, wieder 30 Minuten alleine über die gestellte Frage nachzudenken und wieder zu zweit spazieren zu gehen. Beim Spazierengehen hört Ihr bitte sehr genau hin, was Euch Euer Partner erzählt, und überlegt Euch, ob er wirklich die richtigen Fähigkeiten herausgearbeitet hat. Wenn nicht, so korrigiert Ihr ihn. Schauen wir uns dazu einmal mein Beispiel an: Ich habe auch wie Du, Ulf, zuerst gedacht, ich könne gut organisieren. Ich hab's ja immerhin geschafft, 200 Studenten zu mobilisieren. Wie ich aber genauer hingeguckt habe, habe ich festgestellt, dass ich die Leute nicht „organisiert“ hatte, das hat die Fachschaft gemacht, sondern ich sie „mobilisiert“ und „begeistert“ hatte mitzumachen. Das ist, was ich scheinbar kann. Im eigentlichen Organisieren bin ich ziemlich schlecht. Da fehlt mir der lange Atem. Ich vergesse manchmal für Monate, meinen Mandanten Rechnungen zu stellen.“

„Da haben wir eigentlich nichts dagegen!“ strahlte mich Gottfried an.

Nach einer Stunde kamen die Partner wieder und waren sichtlich gelöst.

„Was bringt es, wenn man über die gestellten Fragen nachdenkt und die gefundenen Antworten jemand anderem erzählt?“ wollte ich wissen.

„Man kommt gut drauf!“ meinte Jaroslav.

„Woher könnte das kommen?“

„Weil man vermutlich, anstatt über den Streit zu brüten, über die besten Situationen in seinem Leben nachdenkt.“

„Ja, das könnte sein. Und auch, weil man eben nicht nur nachdenkt, sondern weil man sich ja wieder in die Situation hineinversetzt, wenn man versucht, so blumig wie möglich zu erzählen!“

„Genau! Ich hatte oft den Eindruck, als wäre ich jetzt wieder dort, wo ich vor zwanzig Jahren mein erstes Haus in einer Nacht entworfen hatte! Die gleichen intensiven Gefühle!“

„Schön, dann lasst uns weitermachen. Nach dem Mittagessen. Guten Appetit!“

Wie immer aß ich leicht und ging dann schlafen. Auf dem Weg zum Zimmer traf ich den Verwalter und fragte ihn nach dem Architekten der Kappelle. Es war tatsächlich auch Burckhardt, der sie gebaut hat. Als Geschenk an das Zentrum. Allerdings sei er mit der Christusstau, die nachträglich und ohne sein Wissen aufgestellt worden ist, gar nicht einverstanden gewesen. Es hätte darüber sogar einen mehrjährigen Streit vor Gericht gegeben. Um 14:00 h ging es weiter.

Ich bat die Partner, nun darüber nachzudenken, was für Glaubenssätze denn ihre Fähigkeiten und ihr Verhalten initiieren würden. Um Ihnen verständlich zu machen, was ich meinte, fragte ich sie, was sie den glauben würden, welche Core-Beliefs ich wohl hätte, jetzt, wo sie drei meiner anstrengungslosen Situationen sowie einige meiner Core-Capabilities kennen? Sie nannten folgende Guiding Principles, denen ich nicht widersprechen wollte:

„Wer etwas will, muss etwas dafür tun!“

„Was mich interessiert, finde ich auch heraus!“

„Lieber sein Geld mit etwas verdienen, das mir Spaß macht, als mit etwas, das mich langweilt!“

„Das Besondere ist meins!“

„Was andere nicht können, kann ich!“

„Ich fang mal an, das wird schon nicht schief gehen!“

Die Architekten schienen das Prinzip verstanden zu haben. Also Guiding Principles für sich selbst herausarbeiten, dann austauschen. Dann ging es hoch zur Vision. Dafür gab ich ihnen mehr Zeit und meinte:

„Für das Finden der persönlichen Vision gehen Leute oft jahrelang ins Kloster. Es ist deshalb eine Anmaßung von mir, dies von Euch hier in dieser kurzen Zeit zu verlangen. Nichtsdestotrotz will ich es tun und Euch einfach bitten, der Frage einige Zeit zu widmen. Vielleicht stellt sich so etwas wie eine Ahnung ein, und das reicht schon mehr als aus.“

Auch das, was sie hier fanden, tauschten sie wieder aus. Um 19:00 h gab es Abendessen. Vorher aber bat ich die Partner noch, sich über folgende Fragen bei einem Verdauungsspaziergang Gedanken zu machen:

6.6. Mission-Statement

1. Warum bin ich Architekt und nicht Arzt, Anwalt, Lehrer?
2. Warum bin ich Architekt in einer Partnerschaft und nicht als beamteter, angestellter oder freiberuflicher Architekt tätig?
3. Warum bin Architekt in der 3F Architekten Partnerschaft?
4. Wem diene ich?

„Morgen werde ich Euch bitten, die Antworten auf diese Fragen vor der Gruppe vorzutragen.“

Die Partner nickten und wir gingen essen. Der Abend war erstmals locker und schon fast entspannt. Am nächsten Morgen ging es um 8:00 h weiter. Ich bat jeden, vor seine Partner zu treten und ihnen die Antworten auf die gestellten Fragen zu geben.

Auch diese Präsentation war sehr bewegend. Nicht zuletzt, weil sich jeder klar zur Partnerschaft bekannte und seiner Verzweiflung darüber Ausdruck gab, dass sie es im Moment nicht schafften, miteinander klar zu kommen.

Nach diesen Statements war die Stimmung in der Partnerschaft noch gelöster, noch lockerer und fast schon ein wenig feierlich. Es war klar, dass sie zusammen weitermachen wollten. Nun konnten sie mit der Klärung der Irritationen beginnen. Dazu hatte ich sieben Kreise auf eine Metaplan-Tafel gezeichnet. Für jeden der Partner einen Kreis.

6.7. Klärung der Irritationen

„Die letzten Monate waren schwere Monate und viele von Euch haben sich durch das Verhalten der Anderen verletzt gefühlt. Ihr seid nun auf dem Weg der Heilung der Verletzungen. Trotzdem kann es sein, dass Ihr noch dies oder das mit diesem oder jenem Partner klären müsst. Ich bitte Euch nun, dass Ihr Eure Namen in die Kreise desjenigen Partners setzt, mit dem Ihr noch etwas klären wollt.“

Nach fünf Minuten waren die Kreise gut gefüllt. Selbstverständlich hatte Gottfried die meisten Namen in seinem Kreis.

Als nächstes erklärte ich ihnen die Talking-Stick Methode, lehrte sie die 4 Wahrnehmungspositionen und legte die Vorgehensregeln fest:

„Ihr geht nun je zu zweit auf ein Zimmer. Wer spricht, erhält den Talking Stick und sagt dem andern, was er ihm sagen möchte. Der, der zugehört hat, wiederholt anschließend. Wer zuerst gesprochen hat, lässt den anderen nun so lange wiederholen, bis er zu erkennen glaubt, dass dieser das, was er gesagt hat, aus der 2ten Position richtig wiederholt hat. Eine Replik oder Duplik gibt es nicht. Alles klar?“

„Alles klar“

Die nächsten drei Stunden verbrachte ich nun im Gruppenraum, wohin diejenigen, die sich ausgetauscht hatten, immer wieder zurückkehrten und neue Gruppen bildeten. Viele Paarungen waren nach wenigen Minuten beendet, einige andere dauerten über eine Stunde. Nach dieser Übung war die destruktive Spannung raus, und die Partner konnten nun, nach der Aufarbeitung der Vergangenheit, mit der Gestaltung der Zukunft beginnen. Dies initiierte ich wie folgt:

6.8. Teamverfassung

„Darf ich Euch jetzt bitten, dass jeder für sich eine Teamverfassung entwirft? Diese Teamverfassung sollte folgende Punkte enthalten:

- 1. Was ist unsere Mission?*
- 2. Was ist unsere Vision?*
- 3. Was ist unser USP?*
- 4. Was sind unsere Guiding Principles?*
- 5. Wie wollen wir unser Team strukturieren und organisieren?*

Nun bitte ich Euch, nicht eine Teamverfassung „from the scratch“ zu entwickeln, sondern entwickelt diese aus der Verfassung, die Ihr bis jetzt für Euch entwickelt habt. Mehr noch: Kein Punkt Eurer Teamverfassung darf gegen einen Punkt Eurer persönlichen Verfassung verstoßen! Die Teamverfassung soll die Umsetzung Eurer eigenen Verfassung in der Gruppe sein. Bitte nehmt Euch dazu 2 Stunden Zeit. Wer früher fertig ist, kommt bitte hier in den

Gruppenraum, so dass Ihr eventuell früher den nächsten Schritt angehen könnt. Bevor Ihr aber anfangt, will ich Euch noch erzählen, was meine Benchmarkinterviews ergeben haben!“

In der folgenden Stunde erzählte ich dann die Erfolgsstrategien der drei Partnerschaften, die ich modelliert hatte. Einige Punkte wurden bereitwillig aufgenommen. Andere lösten Kopfschütteln aus. Was die Ingenieure von 3F am meisten irritierte, war die scheinbare Tatsache, dass der Erfolg keiner der von mir interviewten Partnerschaften auf „rationalen“ Ritualen beruhte. Ja, dass Lex sogar vom Pfad des Erfolges abkam, als sie ihr archaisches Biersaufen durch zivilisierte Diskussionen ersetzten. Das gab ihnen arg zudenken. In sich gekehrt gingen die meisten an die Arbeit.

Die Aufgabe war scheinbar schwieriger, als ich erwartet hatte. Die Gruppe wollte auch noch Inputs, worüber sie unter Punkt 5 „Struktur und Organisation“ nachdenken sollten. Ich nannte u.a.:

Sind alle Partner gleich oder gibt es einen CEO?

Wie wird der neue Partner gewählt?

Wie verpflichten die Partner die Partnerschaft?

Gibt es ein Partner's Meeting? Wenn ja, was ist die Aufgabe des Partner's meetings?

Zuständigkeit des Partner's Meeting?

Leitung desselben?

Wie werden Entscheidungen getroffen?

Wie findet Feedback statt?

Wie werden Konflikte geregelt?

Wie wird die Teamverfassung abgeändert?

Erst nach etwa 4 Stunden ging es weiter, besser gesagt, konnten wir in den Abend gehen. Die Partner saßen nach dem Dessert entspannt beisammen. Udo bot Zigarren an und wir rauchten, bis wir uns fast die Finger anbrannten.

Am nächsten Morgen bildete ich drei mal drei Gruppen, bestehend aus je einem Gründer, einem Jungen und einem Umsetzer. Die Aufgabe war, aus drei Verfassungen je eine zu machen. Dies dauerte abermals drei Stunden. Dann rotierten wir und die Übung begann von vorne. Nach der nächsten Runde bildete ich aus den drei Gruppen zwei Gruppen und nach der Arbeit dieser Gruppen stellte sich heraus, dass es nun so etwas wie zwei Versionen gab: eine mit einem guten Inhalt, eine mit einer guten Struktur. Die Partner beschlossen, in der ganzen Gruppe die gute Struktur zu nehmen und zu versuchen, die gut formulierten Inhalte in diese hineinzuschreiben. Man hoffte, so schnell fertig zu werden. Ich sollte das Meeting leiten, was ich auch tat.

Wiederum traten Schwierigkeiten auf. Es war bedeutend schwieriger, sich nun mit neun Leuten auf etwas Gemeinsames zu einigen als zu dritt, viert oder fünft. Auf jeden Fall waren wir am Abend um 22 Uhr noch zu Gange und ich wurde langsam sehr müde. Ich bat Gottfried, der mittlerweile zum Chef der Gruppe, zum „Ersten unter Gleichen“, ernannt worden war, das Team zu führen, was er auch mit großem Einsatz tat. Wenn es wieder zum Streit kam, die Hauptfrage war, ob sie einen CEO wollten oder nicht, holte ich die, die den Raum fluchend verlassen hatten, mit gnadenloser Freundlichkeit wieder zurück. Gegen 3 Uhr nachts waren sie fertig. Die Teamverfassung, die ich von jedem einzeln parafieren und signieren ließ, sah nun wie folgt aus:

Teamverfassung der 3F Architekten

Präambel

Wir, die Partner der 3F Architekten, die wir die **Mission** haben, bessere Bauten für bessere Menschen zu bauen und die wir die **Vision** haben, zu den weltweit führenden Architekturbüros für Großprojekte in Schwellenländern zu werden, geben uns folgende Teamverfassung:

1. Ziel:

Wir liefern dem Bauherrn das künstlerisch anmutigste und gleichzeitig funktional überzeugendste Bauwerk, das er für sein Geld haben kann. Nachhaltigkeit ist uns ein hohes Anliegen.

2. USP:

Wir fokussieren uns auf internationale Großprojekte in Schwellenländern, bei denen wir uns auch finanziell engagieren.

3. Guiding Principles:

Form follows function

4. Grundprinzipien der Zusammenarbeit:

Wir glauben:

- in die Kraft einer offenen und multiperspektivisch denkenden Partnerschaft;
- an die Ausrichtung auf ein Ziel hin;
- an die Macht der Verpflichtung auf gemeinsam gefundene Regeln;
- in die ausgeglichene Balance zwischen Kunst und Funktion, Entwurf und Umsetzung;
- an den Ausgleich von professioneller Verantwortlichkeit und persönlicher Freiheit;
- an ein Langzeitengagement in unserer Partnerschaft;
- dass es wichtig ist, die Interessen der Bauherren über unsere eigenen zu stellen;
- daran, dass wir im Kollektiv stärker sind als Individuum.

5. Organisation:

Die Partnerschaft besteht aus Partnern mit Kollektivunterschrift zu zweit.

Das Partners' Meeting

- wählt den Sprecher der Partnerschaft, der alle 4 Jahre für eine Amtsdauer von 4 Jahren

gewählt wird,

- vergibt spezielle Funktionen und Aufgaben für eine bestimmte Zeitdauer an Partner.

Das Partners' Meeting findet jeden Montag statt und wird in Rotation von einem Partner geleitet.

6. Sprecher der Partnerschaft:

Der Sprecher der Partnerschaft ist einer der Partner. Seine Aufgaben sind Verteidiger der Verfassung und Wächter über die Einhaltung der Kernprinzipien, Werte und Ziele der Partnerschaft. Er vertritt die Partnerschaft nach außen und handelt als Primus inter Pares nach innen. In seiner Rolle als Primus inter Pares hat er keine Entscheidungsmacht über andere Partner. Er ist insbesondere kein CEO.

7. Entscheidungen des Partner's Meetings:

Das Partners' Meeting fällt Entscheidungen über:

- Investitionen und Deinvestitionen,
- Wahl, Abwahl und alle anderen Partnerbelange,
- Funktionen (inkl. Sprecher)
- Organisationsfragen, Politik, Finanz und Budget

Alle Entscheidungen werden nach dem Mehrheitsprinzip der anwesenden oder vertretenen Partner getroffen. Es herrscht Fraktionszwang.

8. Feedback Review:

Am Ende jedes Jahres geben sich die Partner Feedback und legen die persönlichen und Partnerschafts-Ziele für das kommende Jahr fest.

9. Konfliktregelung:

Die Konfliktregelung innerhalb der Partnerschaft wird durch den Sprecher koordiniert. Er kann dazu einen Mediator beiziehen.

10. Anhänge und Modifikationen der Partnerschaftsverfassung:

Anhänge und Modifikationen der Partnerschaftsverfassung können von einzelnen Partnern vorgeschlagen werden und bedürfen der Zustimmung aller Partner minus eins.

Wir stießen mit einer kalt gestellten „Witwe“ auf die Verfassung an und gingen dann sehr schnell zu Bett. Die meisten waren nicht nur müde, sondern sichtlich geschafft. Am nächsten Tag ging es deshalb erst um 10:00 h weiter.

7. Strategien

Als nächstes wollten die Partner nun die Umsetzungs-Strategien entwickeln. Nach kurzer Diskussion verschoben sie dies auf einen Workshop, der in 4 Wochen stattfinden sollte. Wiederum auf dem Leuenberg. Die Teilnehmer waren zu ausgelaugt. Stattdessen machten wir einen mehrstündigen Spaziergang auf den Jurahöhen. Von einem Streit unter den Partnern war nichts mehr zu spüren. Es wurde viel gelacht, gescherzt und mitten im Nachmittag ausgiebig

und bis tief in die Nacht hinein getafelt. Morgens um 4 h war ich mit Gottfried und seinem roten UFO wieder in Gockhausen. Er parkte den Pacer schwungvoll über 2 leere Parkplätze und wir stiegen aus.

„*Well done!*“ meinte er, schüttelte mir die Hand und entschwand mit zerdrücktem Hut und wehendem Halstuch in seine „Kathedrale“.

Das Strategie-Meeting folgte tatsächlich einen Monat später und verlief problemlos. Man legte fest, dass alle Projekte fortan einen Leading-Partner und zwei Assisting-Partner haben sollten. Alle drei Gruppen mussten dabei vertreten sein. Die Partner beauftragten mich, ihr Team von nun an zu coachen, was ich seit Jahren mit Freude tue. Jedes Jahr gibt es dazu einen Feedbackretreat im November, den wir immer auf dem Leuenberg durchführen. Damit der Leuenberger-Spirit erhalten bleibt! Vielleicht sollten wir dazu auch mal....Burckhardt einladen?

8. Erläuterungen

Dies war einer der schwierigsten Mediationen, die ich je gemacht habe. Warum? Weil die Partnerschaft knapp vor dem Zusammenbruch stand. Das wurde mir klar, als ich die einzelnen Partner interviewte. Dabei wurde mir auch bewusst, dass nur einer sie retten konnte, und das war Gottfried. Warum? Weil 3F sein Kind und er die Seele und der Motor der Truppe war. Deshalb habe ich mich auch mit ihm mehr beschäftigt als mit den anderen Partnern. Selbstverständlich nicht, ohne dafür zuerst ihre Erlaubnis einzuholen, die ich problemlos erhielt. Ja, einige forderten mich sogar dazu auf, denn allen war klar, dass eine Rettung der eingefahrenen Situation nur über ihn laufen konnte.

Weiter wurde mir während der Interviews bewusst, dass ich nicht mit einer Aufarbeitung des Konfliktes beginne konnte, bevor ich den Partnern nicht die Möglichkeit gegeben hatte, vom Schuld- in den Interessen-Modus zu wechseln: Anstatt „*Die anderen sind an allem Schuld!*“ besser „*Wie wollen wir gemeinsam (anders) die Zukunft gestalten?*“ Zudem musste ich sie emotional öffnen und ihnen die Möglichkeit geben, wieder ein Minimalvertrauen zueinander aufzubauen.

Dazu diente mir in meinem Design das Logical Level Alignment, das den ganzen ersten Tag in Anspruch nahm.

- a) Das Herausfinden der sieben Situationen, der fünf Fähigkeiten, der drei Guiding Principles brachte sie vom schlechten Gefühl in einen emotional guten Zustand. Die Übung versorgte sie mit den nötigen Ressourcen, um langsam vom problemorientierten in einen lösungsorientierten Zustand zu kommen.
- b) Ebenfalls induzierte das Hochgehen auf den logischen Ebenen von der Verhaltensebene auf die Missionsebene einen Shift im Denkraum: Von klein zu groß, von Vergangenheit zu Zukunft, von weg von zu hin zu.

- c) Die Austauschspaziergänge verstärkten das so induzierte neue Grundgefühl, führten zu gegenseitiger Öffnung und zum Wiedererkennen ähnlicher Strukturen in den Anderen. Dies führte langsam zu einer Synchronisation der Gruppe.

Das Mission-Statement fixierte auf der obersten logischen Ebene das am ersten Tag erreichte.

Dann begann die eigentliche Mediation auf der Positionen-Ebene: Jeder konnte den Anderen sagen, was er ihm noch nicht gesagt hatte. Damit konnten noch vorhandene schlechte Gefühle ausgedrückt und somit kathartisch gereinigt werden.

Dann ging es mit der Teamverfassung auf die Interessen-, Visions- und Missionsebene. Wichtig war mir hier, dass das, was sie für sich am ersten Tag als persönliches Alignment herausgefunden hatten, korrelierte mit dem, was sie als Gruppe wollten.

Die Roadmap, die es zu entwickeln gab, führte sie wieder auf die Strategie-Ebene. Strategien sind nichts anderes als Optionen, ein Interesse/Ziel zu erreichen.

Und die Maßnahmenpläne sind die Umsetzung der Strategien auf der Verhaltens-/Umweltebene (Positionen).

Auf den ersten Blick mag das Design, das ich hier verwendet habe, sehr komplex erscheinen. Das geübte Auge erkennt aber, dass es nur eine Spielart des Paternosters der Konfliktlösung ist. Wie ein Iglu auf Grönland, der Petersdom in Rom oder das Guggenheim Museum of Modern Art in New York Spielarten des Themas „Haus“ sind.

Nun kommt es in der Praxis wiederum nicht allzu selten vor, dass eine Mediation unterbrochen werden muss, weil einer der Medianten nicht weiss, was er im Kern will. Wenn man nun neben der Ausbildung als Mediator eine Zusatzausbildung als Coach hat, kann man einem befreundeten Mediator bestehen. So wie ich es vor einigen Jahren tun konnte, wie meine Kollegin Liselotte Lamprechtshauser eine Mediation unterbrechen musste.

Las Vegas/Beatty/Gardnerville, USA, 2.-4. März 2007 / Port Arthur/Triabunna/Bicheno, Tasmanien, 31. Januar-2. Februar 2009, Amiens, 12. Juli 2014

Redding (Kalifornien), 1. April 2018