

Steine

im Weg

Metaphern¹ in Verhandlung, Mediation und Post-Merger-Integration

von Anita von Hertel

Wer verhandelt, wagt sich aufs Glatteis.

Wer professionell verhandeln lernt, kauft Schlittschuhe und trainiert Flexibilität.

Wer als Mediator engagiert wird,

- reicht allen sich unterschiedlich bewegenden Menschen auf dem Eis die Hand,
- geleitet sie sicher über tauendes Eis,
- hält sie davon ab, sich selbst oder anderen den Untergang zu bereiten und
- begleitet sie, wohin sie wollen – meistens als Gewinner an Land.

Wer eine Post-Merger-Integration durchführt, macht dasselbe, wobei es sich bei den Eisläufern um die Besatzungen der Gorch Fock, der Titanic und der Hoppetosse handelt, und sich die Beteiligten unterwegs in eine Eishockey-Mannschaft mit Teamgeist verwandeln.

Was sind Metaphern? Wie sind Metaphern für Sie?

Metaphern sind nach Brockhaus² Redewendungen, die sich von anderen dadurch unterscheiden, dass statt der eigentlichen Bezeichnung uneigentliche oder übertragene gebraucht werden.

Wenn Sie sich vorstellen, dass Ihre verstärkte Metaphern-Wahrnehmung Ihre Sinne schärft – ist die Vorstellung der Sinnschärfung dann für Sie metaphorisch?

Wie könnten Sie sich Ihre geschärften Sinne vorstellen?

Bildlich wie eine Klinge? Und wenn ja – welche Klingengröße wäre angemessen für welche Sinne?

Was wäre, wenn Ihre Kommunikation eine Suppe wäre und die Schärfung der Sinne die Würze? Oder scharf wie die Lust?

Der kommunikationsgeschulte Brockhaus-Verdauerkontrastiert „eigentliche“ Begriffe mit „uneigentlichen“ Bezeichnungen.

„eigentlich“ = Brockhaus-Leser

„uneigentlich/übertragen“ = Brockhaus-Verdauerkontrastiert

Bei Brockhaus-„Leser“ versus -„Verdauerkontrastiert“ scheint die Abgrenzung noch gut nachvollziehbar. Wie ist es bei Be„griff“? Ist das Wort Be„griff“ noch eine kinästhetische Metapher, das Wort Be„zeichnung“ eine visuelle Metapher für Wort?

Wort → Be„griff“ Be„zeichnung“

Hier spielt die Benutzungshäufigkeit eine Rolle. Metaphern werden im neuen Kontext heimisch.

Ist also das im vorletzten Satz genannte „Rollenspiel“ noch metaphorisch? Haben Sie es bemerkt? – Wieviel Metaphern fallen uns auf? Und wie ist es wieder mit dem „fallen“ im letzten Satz? Und wie sehr bereichert es unsere Wahrnehmung – und zugleich unsere Verhandlungskompetenz, wenn wir es uns gönnen, mehr metaphorische Aspekte als bisher zu beleuchten, wenn wir uns die Metaphern vor unseren geistigen Augen, Ohren und Gefühlen lebendig machen ..?

Quintessenz:

Die theoretische Frage, wo exakt die Grenze zwischen Metapher und Nicht-Metapher verläuft, inwieweit es solche Grenzen objektiv oder subjektiv gibt, kann sehr differenziert betrachtet werden. Je häufiger ein übertragener Begriff im neuen Kontext verwendet wird, um so mehr wird er dort heimisch und verliert gleich einem Zitronenspritzer im Orangensaft seinen ursprünglich rein metaphorischen Charakter und leistet einen wichtigen Beitrag zum Fruchtcocktail.

Beispiele

für eindeutige Metaphern im Text:
– Brockhaus-Verdauerkontrastiert

- beleuchten
- heimisch werden

für Grenzfälle im Text:

- Rolle spielen
- Charakter verlieren
- Ver„wenden“
- Auf„fallen“

für nichtmetaphorische Ausdrücke

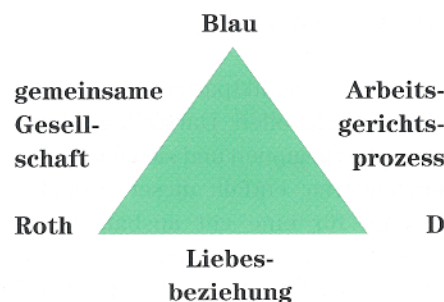
- Satz
- Wort
- und

Wozu sind Metaphern in Verhandlung und Mediation nützlich?

Wenn Führungskräfte über Führung verhandeln oder streiten, wenn es darum geht, wer sich wem gegenüber in welchen Kontexten wie verhalten will, soll oder kann, ist die Zahl der Möglichkeiten, sich misszuverstehen, nahezu grenzenlos – auch wenn es weniger heftig zugeht als im folgenden Fall:

Beispiel: LIEBEN – ZEUGEN – PROZESSIEREN

Geschäftsführer Roth und Geschäftsführer Blau boykottieren sich gegenseitig in der Führung der gemeinsamen Gesellschaft. Gesellschafter Roth liebt Dame D. Dame D fühlt sich von Gesellschafter Blau gemobbt und prozessiert gegen ihn vor dem Arbeitsgericht.



Nachdem Roth und Blau begannen, sich gegenseitig in nahezu jeder denkbaren Frage zu boykottieren, schlug der Rechtsanwalt der Gesellschaft eine Mediation vor.

Schlüsselbegriffe, die für GF1 besonders wichtig waren, ließen GF2 erblinden oder zum HB-Männchen mutieren. Die Vermittlung mit kalibrierten Schleifen kann zu Beginn des ersten Diskussionsversuches über die zentralen Themen der Gesellschaft an Dante erinnern: Öffnung der Höllentür. In anderen Fallkonstellationen bleiben alle Parteien sehr höflich und zuvorkommend, meiden aber die heißen Eisen, die geklärt werden müssten. Oder sie verzweifeln darüber, dass der jeweils andere nicht zu verstehen scheint, worum es ihnen wirklich geht.

Metaphern in der Verhandlung sind manchmal wie die erste von 1001 Geschichten, die vom Prinzessinnen-Mord abhalten. In der Mediation sind sie der Punkt unter der Lupe, in dem sich das Licht konzentriert und Erleuchtung berechenbar physikalisch stattfindet. Immer sind sie Landkarten für Reisende vom anderen Stern – in der Post-Merger-Integration wird aus diesen Karten der erste Atlas gemacht.

Parteien wollen und sollen in Verhandlung und Mediation das nicht tun, was sie außerhalb der Mediation besonders gut tun können: die alten Schleifen ihrer ausgedienten Spieluhr durchleieren, bis die Energie nicht mehr ausreicht ...

1. Türen werden für das Hereinrollen einer Leinwand geöffnet.

Metaphern öffnen wieder die verschlossenen Ohren, oft auch Augen und Herzen:

Alle Parteien wissen, dass niemand von ihnen z.B. ein im Weltall fliegender Planet ist. Deshalb kommt in diesen Situationen normalerweise niemand auf die Idee, zu sagen: „Moment – ich fliege aber gar nicht Richtung Saturn.“ Die metaphorischen Darstellungen der anderen werden jetzt gehört. Sie werden auch nicht sofort kritisiert. Sie haben große Chancen, mit neuem Interesse aufmerksam aufgenommen zu werden.

2. Türen bleiben beim Anblick der Leinwand geöffnet und lassen sie herein.

Metaphern verschließen nicht sofort wieder das Interesse der Gesprächspartner:

Die Terminologie ist noch nicht vermint. Die Wahrscheinlichkeit, in gut verankerte, ausgetretene Fettnäpfchenpfade zu geraten oder unerfreuliche Schleifen zu erleben, ist vergleichsweise gering. Alte Sprengsätze bleiben ungenutzt.

Metaphern sind als Phantasieschauplätze definiert. Damit sind sie unangreifbarer als die streitigen Lieblingskampf-Arenen.

3. Die Leinwand zeigt: Ich bin nur eine Projektionsfläche.

Die Metapher ist nie die Wirklichkeit – und alle wissen es.

Metaphern bieten damit Gelegenheit für eine neue Art von Verständnis: Sie gaukeln nicht vor, eine exakte Abbildung der Realität zu sein, die sich 1 : 1 umsetzen ließe.

Die Parteien wissen bei der Metapher genau, dass sie nur ein Versuch ist, sich der Realität zu nähern. Alle Beteiligten sprechen per definitionem über eine in besonderer Weise verzerrte Projektion. Und keiner der Gesprächspartner erwartet von dieser Projektion, dass sie selbst die Realität wäre.

Anders als bei der sonst verwendeten Sprache bleibt somit nicht die oft enttäuschte Phantasie, der andere müsse genau dasselbe unter Begriffen wie „Kundenorientierung“, „Qualitätskontrolle“ oder „Team-Führung“ verstehen wie man selbst.

Der Führungsverantwortliche eines Unternehmens, der sich als Dirigent mit Taktstock zeichnet, weiß es. Sein Gesprächspartner weiß es: Es geht nicht um den Vier-Viertel-Takt. Was gemeint ist, kann mit Leben gefüllt werden, um verständlicher zu werden. Darin liegt die neue Chance.

4. Auf der klar umgrenzten Leinwand ist nicht für alles Platz.

Metaphern sind konzentrierte Anliegen. Konzentration bringt die Komplexität auf den Punkt.

Durch das Verlassen des tatsächlichen, oftmals sehr detailliert und differenziert wahrgenommenen (Konflikt-) Themas fällt es den Parteien leichter, das Herzstück ihrer Auseinandersetzungen deutlich wahrzunehmen.

Ein friesischer Werbefachmann bezeichnete seinen kalifornischen Kontrahenten neulich einmal als Pfirsich, sich selbst als Kokosnuss – und hatte damit den Kern und einen neuen Zugang zum Verständnis gefunden.

Metaphern beziehen sich auf die wichtigsten Anliegen. Ein Blick auf die Metaphern – achtsames Innehalten – interessierte Fragen – Erstaunen – oft eine sehr respektvolle, fast würdevolle Atmosphäre – zentrale Differenzen und Gemeinsamkeiten fallen den Beteiligten wie Schuppen aus den Haaren.

5. Gleichzeitigkeit

Metaphernarbeit macht Gleichzeitigkeit möglich und vermeidet die „Hannemann, geh du voran“-Strategie.

Eine Fülle von Verhandlungsratgebern warnen davor, die eigenen Argumente als erster zu bringen, nach dem Motto: „Wer beginnt, hat schon verloren.“ Daraus resultiert die „Hannemann, geh du voran“-Strategie.

Wenn alle Konfliktpartner gleichzeitig mit der visuellen Darstellung ihrer Metapher beginnen und sie gleichzeitig präsentieren, entfällt dieser Aspekt – Balsam für eine gut ausbalancierte Verhandlungsatmosphäre.

Wer sollte die Metaphern kreieren?

Bekannt ist die Nutzung der Metaphern durch Verhandlungsberater, Mediator, Merger-Begleiter, Coach, Therapeut etc.³

Vom Berater eingebrachte Metaphern sind oft didaktisch. Die Sichtweisen auf einen Konflikt, z.B. als U-Bahn-Plan, Straßenkarte, Flugkarte, Wasserstraßenkarte desselben Gebietes ..., zu rahmen, wirkt regelmäßig verständnisbildend. Aus den USA kam mit *Open Space* und *Appreciative Inquiry* auch das *Storytelling* als neue alte Form der metaphorischen Vermittlung wieder zurück. In der zunehmenden Verdämlerchryslerung in allen Branchen – von Anwaltskanzleifusionswelle bis zur Zusammenlegung von Zulieferbetrieben – setzen wir in der Merger-Integration metaphorische Elemente zur Wahrnehmung der einzelnen Partner sowie zur Bildung einer neuen gemeinsamen Identität ein.

Viel effektiver, faszinierender und zielführender ist es, die Verhandlungsparteien, Mediationsparteien, Merger-Partner etc. dazu einzuladen, selbst Metaphern zu (er)finden. Dabei ist der Wechsel des Sinneskanals eine zusätzliche Ressource:

- Lassen Sie die Parteien zeichnen. Achten Sie während dieser Aufgabe auf eine besonders respektvolle, achtsame Atmosphäre.
- Bitten Sie die Parteien, sich zunächst beide (alle) Bilder anzusehen und in Ruhe auf sich wirken zu lassen.
- Lassen Sie danach die Parteien entscheiden, wer beginnen soll.
- Lassen Sie in Ruhe die Erläuterung formulieren.
- Danach darf gefragt werden.
- Rollentausch

Wann kann die Metaphernarbeit eingesetzt werden? Timing ist entscheidend:

Wichtig ist, dass die Metaphernarbeit zu einem Zeitpunkt genutzt wird, zu dem die Parteien so weit gediehen sind, dass ihnen wirklich am Verständnis der anderen Seite liegt. Erste Aggressionen müssen abgedampft sein. Und die Parteien müssen bereit sein, den entscheidenden Schritt zu mehr Verständnis zu

Beispiel: Zwei Führungskräfte eines mittelständischen Unternehmens

Vormittag:

Die Mediation beginnt mit einem langsamen Herantasten an eine Gesprächsbereitschaft, überschattet von Misstrauen.

Heiße Eisen zischen vereinzelt auf. Themen kristallisieren sich heraus. Missverständnisse werden aufgedeckt.

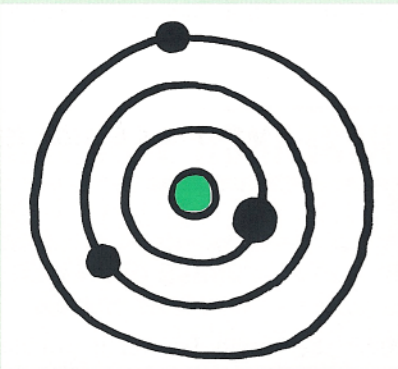
Mittagessen:

Atmosphäre entspannt – gelöst ...

Nachmittag:

Das verbale Ringen um die Konflikt-Definition bringt keine neuen Erkenntnisse. Bekannte Reizworte frustrieren. Dann bitten wir die Konfliktpartner zu zeichnen, wie sie die Situation sehen.

Staunen, Verständnis, neues Nachdenken ... Nachdem beide Konfliktpartner die Metapher des anderen ansehen, folgt ein intensiver Austausch. Ein neues Verständnis entsteht.



A1 zu A2:

„Das sind wir drei Führungskräfte. Wir kreisen alle drei um den Kern unseres Wirkens. Und du“ – zeigt auf die Kugel am inneren Ring – „bist etwas wichtiger ...“

A2 zu A1:

„Das ist unser Orchester. Ihr seid die Musiker, und ich bin der Dirigent ...“



Danach konnten die Parteien über Führung, Weisung, Unterordnung und die Bedingungen der Unterordnung neu sprechen und eine Vereinbarung für einen überschaubaren Zeitraum treffen. Bisher erfolgreich ...

tun. Bei Ganztagestreffen ist der Zeitraum nach der Mittagspause oft besonders gut geeignet.

Steine im Weg können wir ignorieren, bekämpfen oder die Pfeiler zukünftiger Erfolge daraus bauen – und den „Sand im Getriebe“ zu Mörtel verarbeiten.

Anmerkungen:

- 1 Metapher, griechisch *Metaphora* = Übertragung.
- 2 Brockhaus, dtv Oktober 1982. F.A. Brockhaus, Wiesbaden und dtv München, Band 12.
- 3 Muhl, Alexa: Das Metaphern-Lernbuch. Junfermann, Paderborn 2000.
Muhl, Alexa: Der Wächter am Tor zum Zauberswald. Junfermann, Paderborn 2000.
Hücker, Franz-Josef: Metaphern – die Zauberkraft des NLP. Junfermann, Paderborn 1998.
Gordon, David: Therapeutische Metaphern. Junfermann, Paderborn 1995.

Über die Autorin:



Anita von Hertel (anita@vonHertel.de), geb. 1960, ist Rechtsanwältin, Mediatorin, NLP-Coach, Trainerin und Akademieleiterin.