

# FILTER

## in Verhandlung und Mediation

von Anita von Hertel

„Was dem einen Nektar ist, ist dem andern Gift.“  
(D.H. Lawrence, Lady Chatterley's Lover)

**Kennen Sie das Phänomen, dass es manchmal die scheinbar ganz kleinen Dinge sein können, die eine Lawine von Missverständnissen und Konflikten auslösen? Es gibt Mediationssitzungen, in denen die Mediationspartei in einen Teil dieser Welt der kleinen Dinge, zu der auch Meta-Programme oder Filter gehören, Einblick nehmen. Wer Einblick nimmt, beginnt besser zu verstehen. Und Verständnis bringt Veränderung.**

### Aus der Mediationspraxis

*Flying Discs: In einer Softwarefirma bereitet Sachbearbeiter S für seinen unmittelbar Vorgesetzten V Berichte vor. Bereits nach der zweiten Nachfrage finden die Beteiligten regelmäßig keine gemeinsame Kommunikationsebene mehr und werden sprachlos oder brüllen. Einmal haben sie sogar mit Disketten geworfen.*

Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es, wenn nicht unterschiedliche Ziele, sondern „Kleinigkeiten am Rande“ das Haupt-Konfliktpotenzial ausmachen?

### Lösungen in der Praxis:

Wenn es nicht gelingt, Kommunikationsstörungen zu beheben, beginnt eine Dynamik, die typischerweise folgende Struktur hat:

1. Trennungswunsch der (Geschäfts-) Partner
2. Rechtliche Beratung und Trennungsvertrag oder
3. Klageeinreichung
4. Gerichtsverfahren durch eine oder mehrere Instanzen
5. Beendigung durch Urteil oder Vergleich

### Welche Alternativen gibt es?

Für Menschen, die allein wirtschaften oder leben, mag es genügen, wie der kleine Prinz von Antoine de St. Exupéry täglich über den Planeten des Lebens und Wirtschaftens zu gehen und entstehende potenzielle Schädlinge oder Gewächse vorausschauend unverzüglich zu entfernen.

Menschen, die im Zusammenwirken nachhaltig Gewinne ernten wollen, haben zusätzliche Herausforderungen zu meistern. Wer heute Erfolg haben will, muss entstehende Gefahren frühstmöglich bei den Wurzeln packen, Nützliches säen und fördern und sich dabei gegenseitig unterstützen, statt sich gegenseitig zu behindern. Viele Kooperationspartner halten – trotz gemeinsamer Ziele – die frische Saat der Partner für Unkraut und den Dünger des anderen für schädlich ... und handeln entsprechend. Das liegt häufiger, als den Beteiligten bekannt ist, an per-

sönlichen Filtern, Strukturen oder Mustern.

Daher ist es in der Mediationspraxis für die Parteien oft so überraschend, wenn sie merken, dass es nicht die Inhalte, sondern vor allem die unterschiedlichen Kommunikationsstrukturen sind, die für Konflikte maßgeblich waren oder eine wichtige Rolle spielten.

Ein professioneller Mediator erfüllt die Aufgabe, die relevanten Strukturen

1. zu kennen,
2. zu erkennen und
3. in ihrer zerstörerischen Wirkung zu entschärfen.

Dieser Beitrag beleuchtet einen kleinen Ausschnitt der in Mediationen besonders relevanten komplexen persönlichen Filter.

### Filter, Meta-Programme, Wahrnehmungsmuster

Wer einmal in der roten Dunkelkammer eines Fotografen war, hat vielleicht die Erfahrung gemacht, dass ein tiefrot leuchtendes Papier nach einiger Zeit als weiß empfunden wird<sup>1</sup>. Wir nehmen durch die Filter unserer Erfahrungen wahr. Gedankenprozesse, die andere Gedankenprozesse<sup>2</sup> (zum Beispiel Submodalitätenfolgen) lenken

und leiten, werden als Filter oder Meta-Programme<sup>3</sup> bezeichnet<sup>4</sup>. Wiederkehrende Gedankenmuster, die Menschen zur Wahrnehmung und Kommunikation mit der Außenwelt nutzen, sind ebenso nützlich wie auch Auslöser von Schwierigkeiten: Filter gehören erfahrungsgemäß zu klassischen Konfliktförderern bei Menschen, die miteinander leben, arbeiten und kommunizieren.

### Wie kommt es dazu, dass Menschen unterschiedlich filtern?

Verantwortlich für die Filter ist nach der Erkenntnis Noam Chomskys, dass Menschen in ihrer Wahrnehmung

- nicht alles vollständig bewusst wahrnehmen können und daher: **tilgen**,
- eine Wahrnehmungsauswahl treffen müssen und so: **verzerrten** und
- diese Auswahl zu einem vollständigen Bild ergänzen: **verallgemeinern**.

Verantwortlich für die Unterschiedlichkeit von Filtern ist die Tatsache, dass sich diese drei Aspekte mit unterschiedlichen Einflüssen unterschiedlich entwickeln. Diese Filterunterschiede spielen in Mediationen häufig eine Rolle.

Es gibt Tilgungen, Verzerrungen und Verallgemeinerungen, die sich in jungen Jahren ausprägen und eher stabil bleiben und andere, die durch Veränderungen der Lebensumstände wechseln. Es gibt Oberflächenfilter und Tiefenstrukturen.

#### Beispiel:

Seit A an einer Mediation beteiligt ist, nimmt er plötzlich in jeder Woche in Fernsehen, Radio, Printmedien oder im Internet Informationen über Mediation wahr. Durch die Mediation hat sich sein Aufmerksamkeitsfilter geöffnet.

In der Mediation werden

1. für die Eskalation maßgebliche gegenseitige Filter, ihre Auslöser,

Strukturen und Muster erkannt und gegebenenfalls übersetzt,

2. die Beteiligten individuell – je nach Mediationsauftrag – aus der Eskalationsspirale zu einer Lösung begleitet.

Mit Hilfe der Filter werden die Parteien noch besser darin unterstützt, individuelle Besonderheiten und Qualitäten aneinander zu schätzen. Sie finden Vorteile ihrer Kooperation (wieder) oder erkennen sinnvolle Wege zur Trennung oder Organisationsveränderung.

### Der Attraktor in der Mediation

In der Kommunikation spielen Rückkoppelungen dynamischer Beziehungssysteme eine bedeutende Rolle. In der Physik werden sie als Attraktoren bezeichnet. Bei frisch Verliebten und frisch-startenden Unternehmern sind diese Attraktoren positiv. Im eskalierenden Konflikt wird der Attraktor negativ.

Was kann Mediation bewirken? Im Rahmen des Parteiauftrages ist zu klären, inwieweit die Rückkoppelung verändert, der negative Attraktor aufgelöst und/oder eine gegenseitige Attraktivität als Attraktor (wieder)entdeckt werden kann oder soll.

#### Flying discs

Der negative Attraktor zwischen Vorgesetztem V und Sachbearbeiter S funktionierte. Kaum hatte S mit seinem Bericht begonnen, brachten die Fragen des V beide zur Verzweiflung. Regelmäßig. Zuverlässig.

Die Hintergründe: V hatte einen technischen Beruf erlernt und war 4 Jahre lang damit beauftragt gewesen, Fehler im Detail zu finden. Man hatte ihm Führungsverantwortung übertragen. Er war seit einigen Monaten der Vorgesetzte von S. V wünschte, dass jedes Detail – auch bei Projektberichten und Planung – mit Präzision dargestellt werden sollte. Sachbearbeiter S war es bislang gewöhnt, zunächst nur den Gesamtrahmen abzustecken. Wann immer S mit den ersten Sätzen eines Projekt-

berichts begann, wurde V unruhig. Dann begann V präzise Fragen zu stellen. S meinte, dazu komme er in seinem Bericht etwas später. V fragte weiter konkret und spezifisch. S bemühte sich, die Fragen zu beantworten – dies gelang bisher weder zur Zufriedenheit des V noch des S.

In der Mediation wurde deutlich, dass der Schwerpunkt der Missverständnisse auf einem Unterschied im Filter beruhte. Während für V die Präzision im Detail größte Bedeutung hatte, war für S der generelle Überblick besonders wichtig. Die Mediatorin übersetzte die Sätze aus der spezifischen in eine generelle Sprache und umgekehrt. Erstaunt schauten sich die Parteien an. Mit humorvollem Verständnisgewinn für die jeweils andere Sichtweise begann eine mediativ strukturierte Verhandlung nach dem BETA-Modell:

- B** Bestandsaufnahme (Beschimpfungen/Beschuldigungen werden zusammengestellt)
- E** Elizitieren der dahinterliegenden Wünsche und Notwendigkeiten aller Beteiligten
- T** Transfer
- A** Agreement & Action

Im Agreement beschlossen S und V folgende Vorgehensweise:

1. V wird S einen Bericht als Vorlage geben, der genau so detailliert strukturiert ist, wie V dies für die vorzulegenden Berichte wünscht.
2. S wird seine folgenden Berichte zunächst wie bisher generell-strukturiert vorbereiten. Er wird danach alle relevanten Details gemeinsam mit der zuständigen Abteilung zusammenstellen. Er wird erst dann V vortragen, wenn der Präzisionsgrad erreicht ist, den V vorgegeben hat.
3. V räumt S dafür jeweils 3 Tage mehr Zeit ein als bisher.
4. Für Ideen, die noch nicht detailgenau durchdacht sind, finden V und S einen neuen Kommunikationsmodus, der beiden gefällt.

Welche Filter waren hier besonders bedeutsam? Der Fokus des S lag im Überblick, der des V sehr ausgeprägt im Detail. Langfristig erfolgreich sind oftmals diejenigen Kooperationen, in denen alle relevanten Filter angemessen repräsentiert werden. Durch die Kombination der Fähigkeit des S, den Überblick zu haben, und der des V, auf das Detail zu fokussieren, war eine vorzügliche Ergänzung möglich.

## Welche sind die relevanten Filter, und wie lassen sie sich für Verhandlung und Mediation sortieren?

Aufbauend auf Untersuchungen von Noam Chomsky entwickelte Leslie Cameron-Bandler in Kooperation mit David Gordon, Robert Dilts und Maribeth Meyers-Anderson in den 70er Jahren eine Zusammenstellung von Filtern, die sie als Meta-Programme bezeichneten. Sie wurden von Rodger Bailey und anderen weiterentwickelt. Weitere Sortierungen werden unter Sorting-styles, Typen-Indikatoren, personenspezifische Wahrnehmungs-Filter, Muster etc. beschrieben, diskutiert und kritisiert. Cameron-Bandler unterscheidet mehr als 60 Meta-Programme, Bailey 5 Motivations- und 7 Arbeitsfaktoren. Dilts entscheidet sich für 7 Schlüssel-Meta-Programm-Muster, Stahl unterscheidet 14 Meta-Programme. Myers-Briggs unterscheidet 4 bipolare Faktoren. Nautilus sortiert nach Intensität der Ausprägung. IMDE differenziert sehr detailliert nach exzellenten Vorbildern ... Dabei sind die jeweiligen Gruppierungen ihrerseits Kennzeichen für die kontextabhängigen, beruflichen, kulturellen, aber auch individuell geprägten Sortierstile der Autoren.

In Verhandlung und Mediation wird die im Folgenden dargestellte FILTER-Struktur verwendet. Sie beruht auf der Kombination erfolgreicher Tests, hat sich in der Mediations-Praxis bewährt und ist überschaubar. Durch die beliebig verfeinerungsfähigen Untergruppen ist zugleich so viel Detailgenauigkeit möglich, wie der Fall es erfordert.

Sortierungen reduzieren – unabhängig vom Inhalt – die unübersichtliche Komplexität der menschlichen Einzigartigkeit und geben Orientierung. Das ist ihr Vorteil. Sortierungen reduzieren den menschlichen Faktor der komplexen Individualität. Das ist ihr Nachteil.

Die Erkennung von Filtern wird in der Mediation nicht dazu genutzt, die Parteien abzustempeln oder zu schablonisieren. Sie wird als Hilfsmittel zur besseren Verständigung eingesetzt. Zur Werthaltung der Mediation gehört, dass Mediatoren, die die relevanten Filter in der Mediation berücksichtigen, dies mit Respekt vor den beteiligten Menschen und in dem Wissen tun,

1. dass das Erkennen der Filter in der Mediation Aufgabe des Mediators ist,

2. dass diese Erkenntnis dazu dient, die Parteien zu unterstützen, ihre Filter zu erkennen,
3. dass erkannte Filter Verständigung und Kooperation verbessern,
4. dass die Erkenntnis über die Nützlichkeit des Andersseins Synergie-Effekte möglich macht,
5. dass eine Veränderung andere Veränderungen systemisch nach sich zieht,
6. dass die Aufgabe des Mediators darin besteht, Veränderungen mit großer Wirkung anzuregen,
7. dass souveräne Filter-Differenzierung und die Fähigkeit, jede Aussage jeweils in andere Filter übersetzen zu können, damit zum erlesensten Handwerkszeug professioneller Mediation gehört.

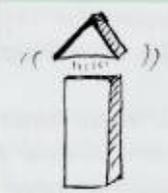
## Die FILTER:



### Fokus der Wahrnehmung

**Kernfrage: Wie nehmen die Parteien wahr?**

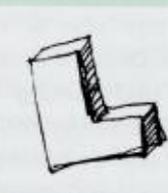
1. Fokus Richtung: Hin zu – weg von  
(Zunahme des Paradieses oder Abnahme der Hölle)
2. Fokus Größe: Überblick – Detail  
(Wald – schwarzer Punkt auf Marienkäfer auf Tannennadel) und bevorzugte Richtung des Fokusgrößenwechsels:  
induktiv (vom Speziellen zum Allgemeinen)  
deduktiv (vom Allgemeinen zum Speziellen)
3. Wahrnehmungskanäle: visuell – akustisch – kinästhetisch – olfaktorisch – gustativ<sup>5</sup>  
(sehen – hören – fühlen<sup>6</sup> – riechen – schmecken)



### Initiative

**Kernfrage: Wie initiativ sind die Parteien? Wie sind ihre Antizipationsstrategien?**

- Aktivität: a: proaktiv – b: reaktiv  
(a: vorausschauend aktiv werden – b: abwarten und reagieren)



### Lage der Kontrollinstanz<sup>7</sup> & der Aufmerksamkeit

**Kernfrage: Welche Bedeutung haben andere Menschen für Qualitätskontrolle, Kooperation, Aufmerksamkeit?**

1. Referenz: a: intern – b: extern  
(a: ich erkenne, ob ich etwas gut mache, wenn ich es sehe,

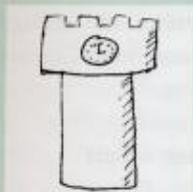
2. Arbeitsstil:

spüre etc.; b: ich erkenne, ob ich etwas gut mache, durch Feedback von anderen)

a: Unabhängigkeit – b: Hierarchie – c: Kooperation  
(a: arbeitet am liebsten allein – b: arbeitet gern in Über-/ Unterordnungsstrukturen – c: arbeitet gern partnerschaftlich gleichgeordnet mit anderen)

3. Aufmerksamkeitslage:

a: self – b: other – c: Kontext  
(a: achtet auf sich selbst, b: achtet auf Reaktion anderer, c: achtet auf Umgebung/Kontext)



**Time: Wann?**

**Kernfrage: Welche Zeitwahrnehmung haben die Parteien?**

1. Zeitorientierung:

a: Vergangenheit – b: Gegenwart – c: Zukunft  
(Schwergewicht der Orientierung in Kommunikation und Aktivität)

2. Zeitplanung:

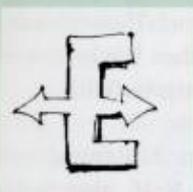
a: lang – b: mittel – c: kurzfristig

3. Zeitwahrnehmung:

a: in time – b: through time  
(a: assoziiert, lebt im Hier und Jetzt, b: dissoziiert, erlebt Zeit im Überblick)

4. innere Zeitrepräsentation:

individuelle Vorstellung von der Time Line  
(z.B. als Linie, als Rohr – von links nach rechts, als Bogen ...)



**Entwicklung & Entscheidung**

**Kernfrage: Wie entscheiden die Parteien?**

1. Entscheidungsmodus:

option – procedure  
(Entwicklungen aufgrund von Kriterien – schrittweises Vorgehen)

2. Entwicklungsgeschwindigkeit:

Beständigkeit - Wandel  
(Dauer – Innovation)

3. Entwicklungsweg:

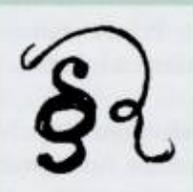
Evolution – Revolution  
(matching und Konsens – mismatching und Konfrontation)

4. Entscheidungs- und Überzeugungsmuster:

a: sofort, b: x-fache Repetition, c: nach Zeitablauf, d: fortlaufende Kontrolle  
(a: auf den ersten Blick, b: Anzahl der Wiederholungen (z.B. 3 x), c: nach einigen Wochen, Monaten, d: muss sich immer wieder neu überzeugen)

5. Entwicklung aus Erfahrung:

a: Assoziation, b: Dissoziation, c: Wechsel zwischen Assoziation und Dissoziation  
(zu a: erinnert sich an die Erfahrung und bleibt im Gefühl, zu b: erinnert sich, ohne dass es ihn noch berührt, zu c: balanciert beide Fähigkeiten)



**Regeln, Haltungen und Überzeugungen**

**Kernfrage: Welche Grundhaltungen und Regeln haben die Parteien für sich und andere?**

1. Regelstrukturen:

a: meine/meine, b: meine/deine, c: keine/meine, d: meine/keine

2. Orientierung n. Riemann/Schütz:

a: Beziehungsorientierung, b: Sachorientierung, c: Ordnungsorientierung, d: Kreativitätsorientierung

3. mediationsrelevante Grundhaltungen, z.B.

Überfluss – Mangel, aber auch Weltanschauung, Religion o.ä.

4. sonstige Besonderheiten

**Sieben Anwendungsfälle\***

**Anwendung 1: Entscheidungsmodus option – procedure**

Filter-Frage: Was war die letzte relevante Entscheidung, über die Sie in Streit geraten sind?

A (Option-Antwort): „Ich wollte gern eine neue Kopieranlage kaufen, die sehr leistungsfähig ist, die 24 Stunden täglich laufen kann, die eine geringe Wartungsfrequenz hat und die unter 10.000,- DM kostet. Die von mir vorgeschlagene Maschine erfüllt alle diese Kriterien.“ (Optionsorientierte geben in einem großen Schritt die relevanten Kriterien für das Ziel an, die Schritte zur Erreichung sind für sie nebensächlich.)

B (klassische Procedure-Antwort): „Ich habe mit dem Lieferanten L gesprochen. Er berichtete mir von einem günstigen Angebot. Dann habe ich eine eMail geschrieben. Erst hieß es, die angebotene Maschine sei bereits ausverkauft. Dann wurde sie mir doch noch reserviert.“ (Procedure-Orientierte geben die einzelnen Detail-Schritte an, die sie zum Ergebnis führen. Die Kriterien spielen dabei im Hintergrund auch eine Rolle, denn sie wählen Schritte aus, die ihren inneren Kriterien nicht widersprechen. Die überschaubare Schrittgröße – oft mit vorgegebenen Schritten – ist für sie wichtig.)

Bevor A und B im konkreten Fall feststellen konnten, inwieweit sich die Angebote unterschieden, verbrachten sie genug Zeit damit, sich über den „falschen“ Auswahlweg der jeweils anderen Seite zu ärgern und zu blockieren.

Im **Option-Filter** kreieren Menschen neue Ideen, im **Procedure-Filter** werden sie ausgeführt. Lernen beginnt häufig im präzisen Procedure-modeling.

**Anwendung 2: Entscheidungsmodus Überzeugungsmuster**

In einer Mehrparteien-Mediation stellte sich heraus, dass der Zeitraum, bis eine der Mediationsparteien wirklich von der Qualität der anderen überzeugt war, ein Jahr betrug (**Filter Zeitraum**),

während für die zweite Partei dreimaliges gutes Erleben (**Filter der Wiederholungen**) ausreichend war und die dritte Partei sich täglich wieder neu überzeugen musste (**Filter: täglich neu**). Der Vorwurf „wann vertrauen Sie mir endlich“ verwandelte sich in überraschtes Verstehen, nachdem dieser Unterschied deutlich wurde. Die Kooperation der Partner veränderte sich vollständig.

### Anwendung 3: Initiative proaktiv – reaktiv

In der Mediation löst das Aufeinandertreffen von Polaritäten oder von gleich und gleich jeweils unterschiedliche Schwierigkeiten aus.

Der Filter **Proaktivität** steht für Initiative – in 100%iger Ausprägung ohne nachzudenken, andere zu fragen oder einzubeziehen. Typisch für Proaktivität ist der Werbeslogan von Nike „just do it“.

Der Filter **Reaktivität** steht für Analyse, Vorsicht, Abwarten.

Ein guter Mediator braucht Proaktivität in der Netzwerkbildung, im Mediationsmarketing und in der Akquise. Er braucht professionell geschulte Reaktivität in der Durchführung der Mediation. Um Menschen mit stark ausgeprägtem Meta-Programm Proaktivität in den Wahnsinn zu treiben, schreibt Charvet<sup>8</sup>, genügt es, sie in eine Situation zu bringen, die ihnen intensiv missfällt und sicherzustellen, dass sie nichts daran aktiv ändern können.

In der Durchführung der Mediation liegen aus Mediator-Perspektive proaktive Lösungen kontinuierlich auf der Hand. Nicht zu sagen „just do it“, sondern die Parteien auftragsgemäß dabei zu begleiten, die Lösung selbst zu finden, setzt eine gute proaktiv-reaktive Balance voraus, ohne die professionelle Mediation nicht möglich ist. Eine besondere Herausforderung ist dabei, proaktive und reaktive Mediationsparteien als Mediator gleichzeitig zu pacen.

### Anwendung 4: Motivations-Fokusgröße Detail – Überblick

Menschen mit einem ausgeprägten **Detailfilter** achten auf Einzelheiten und lieben es, Dinge unter der Lupe zu betrachten. Sie haben Freude daran, den Dingen spezifisch auf den Grund zu gehen und benutzen gern Begriffe wie „genau, spezifisch, präzise und exakt“.

Der Filter **Überblick** hingegen fokussiert auf Strukturen und Konzepte und fasst das Wesentliche in wenigen Worten zusammen.

Professionelle Mediatoren brauchen in den ersten Mediationsphasen eine intensiv ausgeprägte Fokussierung auf das Wesentliche. Dabei ist es selbstverständlich wichtig, von den eigenen Strukturen zu abstrahieren und die den Detail-Formulierungen zugrundeliegenden gemeinsamen Strukturen der Konfliktpartner zu finden und zu spiegeln. Eine ganz besondere Herausforderung stellt dabei dar, Parteien, deren Detailfilter intensiv ausgeprägt ist, zu begleiten, das für sie Wesentliche herauszufiltern und dabei ihre Detailneigung nicht zu vernachlässigen.

Für die letzte Mediationsphase ist dann die detailgenaue vertragliche Konkretisierung in einer Vereinbarung entscheidend. Wenn alle Parteien anwaltlich beraten sind, sorgen gute Parteianwälte für eine Spezifizierung und Konkretisierung, die dem Gedanken von Albert Einstein entspricht: „Alles sollte so einfach wie möglich gemacht werden, aber nicht einfacher.“ Wenn Sie als Mediator ausschließlich von Parteien mit einem ausgeprägten Filter-Anteil Überblick umgeben sind, sorgen Sie dafür, dass die Parteien in der systemischen Interimsphase – vor Vertragsabschluss – mit Mitarbeitern konferieren, die für die detaillierte Umsetzung verantwortlich sind. Aus diesen Gesprächen kommen die Parteien erfahrungsgemäß mit detaillierten Vertragsmodifikationen zurück. Parteien mit ausgeprägten Qualitäten in Detail und Überblick haben sowohl

eine präzise und differenzierte Vorstellung davon, was getan werden muss, als auch davon, wie es getan werden muss. Dies macht es ihnen schwer, zu delegieren. Sie glauben, die Aufgaben schneller und besser selbst erledigen zu können. Eine Kooperation mit ihnen ist um so erfolgreicher, je mehr sie diesen Filter kennen und berücksichtigen. Bereits ein einziger Mediationstermin kann hier Erstaunliches bewirken

### Anwendung 5: Other – Self

Der Filter **Other** (= Außenwahrnehmungs-Respons) beschreibt die Fähigkeit und Haltung, wahrzunehmen, was beim menschlichen Gegenüber geschieht – und mitschwingen zu können. Kennzeichen sind (ideomotorisches) dezentes Nicken beim Zuhören oder Erfüllung unausgesprochener Wünsche (Taschentuch/Hustenbonbon reichen, automatisches Bücken, wenn jemandem etwas herunterfällt).

Der Gegenpol zum Außenwahrnehmungs-Respons ist **Self**, also Selbstwahrnehmung. Für Verhandlung und Mediation sind zwei unterschiedliche Skalen für Selbst- und Außenwahrnehmung zweckmäßig.

Menschen mit geringer Außenwahrnehmungs-Respons sind häufig in technischen Berufen mit geringem Kommunikationsanteil zu finden. Da ihnen die nonverbalen Komponenten der Kommunikation weitgehend verschlossen sind, können sie ihre Aufmerksamkeit nahezu ausschließlich auf den inhaltlichen Gehalt einer Aussage richten. Dort sind sie vom Verhandler/Mediator abzuholen. Wichtig: Präzise Sprache mit sorgfältig formulierten Inhalten.

Verhandler und Mediatoren brauchen sowohl eine ausgeprägte Außenwahrnehmungs-Respons als auch eine zweckmäßig ausgeprägte Selbstwahrnehmung, um gut arbeiten zu können. Um sie gut für alle Mediationsparteien balancieren zu können, ist Bewusstheit erforderlich. Für die kontinuierliche interne Auftragsklärung wechselt die

Wahrnehmung zwischen allen Parteien und der Selbstwahrnehmung (plus Co-Mediator-Wahrnehmung) wie ein Tischtennisball beim Doppel. Nach einiger Übung stellt sich dieses Wahrnehmungsraster unbewusst ein.

#### Anwendung 6: externe – interne Kontrollreferenz

Von der Außenwahrnehmungs-Respons ist die externe Kontrollreferenz zu unterscheiden. Während erstere Wahrnehmungs- und Spiegelungsfähigkeit beschreibt, geht es bei externer und interner Referenz darum, wie ein Mensch entscheidet, mit seiner Leistung zufrieden zu sein.

Menschen, deren **externe Referenz** intensiv ausgeprägt ist, sind dann mit sich zufrieden, wenn andere ihnen gegenüber Wertschätzung ausdrücken.

Menschen mit vorwiegend **interner Referenz** wissen selbst, was richtig ist und halten die abweichende Auffassung anderer für eine interessante Information.

In heftigen Auseinandersetzungen können Mediationsparteien versuchen, den Mediator in den Konflikt hineinzuziehen. Hier muss der Mediator einerseits technisch prozedural wissen, was zu tun ist, und andererseits die interne Referenz haben, zu wissen, dass er es kann und weiß. Verhandler und Mediatoren brauchen einen ausgeprägten stabilisierenden Innenreferenzfaktor. Wer alle Mediations-Tools gelernt hat, aber seiner eigenen Innenreferenz strukturell nicht traut, ist daher ungeeignet für Verhandlung und Mediation. Stark in der Außenwahrnehmungs-Respons und autark genug, um nicht um jeden Preis gefallen zu müssen, ist die optimale Voraussetzung für Verhandler und Mediatoren. Außenwahrnehmungs-Respons tritt häufig mit externer Referenz gepaart auf. Eine strukturell vorhandene Innenreferenz lässt sich erfahrungsgemäß mit wachsendem Know-how-Zuwachs, Selbsterfahrung und Feedback-Abgleich fördern. Je sicherer Verhandler auf dem

Verhandlungsterrain werden, um so genauer wissen sie selbst, wenn sie gut verhandelt haben.

#### Anwendung 7: Fokusrichtung hin zu – weg von

Der **Hin zu-Filter** ist auf Ziele gerichtet. Personen mit einer ausgeprägten Hin zu-Orientierung werden durch Ziele magisch angezogen, sie wollen nach ihren Prioritäten leben. Probleme werden bei intensiver Hin zu-Ausprägung ignoriert. Werden die potenziellen tragischen Konsequenzen des Hin zu-Handelns von anderen angemerkt, reagieren Hin zu-Personen irritiert bis verärgert.

Die **Weg von-Orientierung** richtet sich danach, Probleme zu lösen. Menschen im intensiven Weg von-Modus sind so geübt in der Krisenintervention, dass sie dazu neigen, alle Aufgaben (auch) als Krisenintervention zu betrachten. Die Faszination, das Problem gemeistert und die Katastrophe verhindert zu haben, gibt eine Erlebensintensität, die sie motiviert. Damit fällt es ihnen schwer, Prioritäten zu setzen – alles, was noch nicht vollkommen ist, verlangt die sofortige Abwendung der Aufmerksamkeit von anderen Prioritäten.

Für Verhandlung und Mediation ist die Paarung aus Hin zu-Orientierung und Weg von-Orientierung ein klassischer Übersetzungsakt. Die US-amerikanische Kultur ist insgesamt Hin zu-orientierter als die europäische. Bei transatlantischen interkulturellen Mediationen ist diese Paarung daher besonders häufig anzutreffen. Voraussetzung für das Gelingen ist, dass jede Seite mindestens einen Nutzen im Filter der anderen Seite erkennt. Zu schneller Aufstieg und Fall mancher Start-ups hat hier seine Ursache. Solange Einwände nicht wahrgenommen und nur als Störung empfunden werden, bleiben Katastrophen in allen Branchen an der Tagesordnung.

#### Anmerkungen:

- 1 Ulrich Beer: Was Farben uns verraten. mvg, Landsberg/Lech 1994, S. 18 ff.
- 2 Dilts: Enzyklopädie. NLPUniversity Press, Californien 2000, S. 756.
- 3 Mit Dank insbesondere an Gerhard Quell, Dieter Bischof, Birgit Bader, Thies Stahl, Susann Pásztor, Hans Bartels, Heimo Nindler, Peter Schütz, Nikolai Hotzan und Peter Dörrenbächer für den intensiven Gedankenaustausch zum Thema Meta-Programme, der dazu beigetragen hat, die Begriffe Programme und Meta-Programme neu zu untersuchen.
- 4 Andere Metaphern, die für Meta-Programme gern verwendet werden, sind: Muster oder Tür, die nur bestimmte Informationen ein- und hinauslassen. Rose Charvet: Words that change minds. Kendall/Hunt Iowa 1995, S. 11. (Dt: Wort sei Dank, Junfermann, Paderborn 1998.)
- 5 Im Hinblick auf die Komplexität der Mediation ist es in der Praxis nützlich, die Wahrnehmungskanäle hier einzusortieren, in der Metaprogramm-Literatur werden sie häufig getrennt aufgeführt.
- 6 ... wobei auch hier wieder weitere Differenzierungen interessante Erkenntnisse bieten können, s. Claus David Grube, MultiMind 4/00, S. 6 ff.
- 7 Nach R. Dilts: Locus of Control aaO.
- 8 Hier nur ein Ausschnitt – weitere Anwendungsfälle unter [www.vonHertel.de](http://www.vonHertel.de)
- 9 Charvet, aaO S. 22.

#### Über die Autorin:



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