

Schlafende Riesen wecken

Coaching, One-Party-Mediation und Shuttle-Mediation

von Anita von Hertel

Das Grundgesetz hat Väter, die Mediation eine Mutter: die US-Amerikanerin Barbara Ashley Phillips¹. Als Ausgleich zu ihrer über zwanzigjährigen Mediationspraxis in den USA in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Soziales züchtet sie Büffel. „Von den Büffeln können wir lernen, wann es Sinn hat, um einen Grashalm zu kämpfen, und wann es besser ist, die köstliche Weite des Landes allein oder gemeinsam zu erobern.“ Wer mit Barbara Ashley Phillips arbeitet, kann diese Weite und Weitsicht spüren. In ihrem soeben erschienenen „Mediation Field Guide“² kommt sie zu dem Schluss:

„Das 20. Jahrhundert mag in die Geschichte eingehen als eine Zeit, die zu einer massiven Reorientierung unseres Konfliktmanagement-Systems geführt haben wird – oder als eine Zeit, in der Chancen für eine friedliche Veränderung gesehen, aber ignoriert wurden (...). Wo Sie (...) stehen, verändern Sie die Balance und beeinflussen das Ergebnis. In einem sehr realen Sinn ist die ganze Welt in Ihren Händen. Ihr Ge-

wicht wird durch jede Wahl fühlbar, die Sie in Konfliktsituationen treffen, mit denen Sie in Kontakt kommen. Für uns alle, machen Sie etwas Gutes daraus!“

Auch wenn europäisch geprägte Zungen nach fünfzig Jahren Bundesverfassungsgericht, vierzig Jahren DDR, dreißig Jahren *terre des hommes*, zwanzig Jahren Pur und zehn Jahren „Unwort des Jahres“ vielleicht andere Worte wählen würden: Die Message kommt an. Als Mitgestalterin des Mediationserfolges hat Barbara in den USA in den vergangenen zwanzig Jahren vor allem in der Wirtschaft Erstaunliches erreicht. Und was geschieht in Europa?

Die folgende Metapher, deren Kern Sie vielleicht kennen, illustriert einen Aspekt des europäischen Weges recht treffend: Zwei Gruppen von Führungskräften hatten in einem Teamtraining die Aufgabe, die Höhe eines Fahnenmastes zu messen. Gruppe Torre baute architektonisch aufsehenerregende Türme aus Tischen, Leitern und Stühlen an den Mast heran, die nur einen

einzigsten Nachteil hatten. Sie krachten zusammen, bevor auch nur die Hälfte der angestrebten Höhe erreicht war. Gruppe Fantas überlegte spielerisch, witzelnd und kreativ, welche vergleichbaren Themen es geben könnte, welche kleinen einfachen Schritte vielleicht möglich wären, was für Metaphern den Team-Mitgliedern einfallen würden ...

Ganz bewusst begaben sich die Team-Mitglieder heraus aus dem Kontext „Fahnenstangen-Messung“. In der ausgelassenen Heiterkeit des Prozesses sagte jemand den Begriff „Schlafender Riese“. Vom stehenden zum schlafenden Riesenmast war es nur noch ein kleiner gedanklicher Schritt. Eine Fantasianerin sprang auf, begann den Mast aus dem Boden zu ziehen, der Rest des Teams fasste wortlos mit an, sie legten ihn vorsichtig zu Boden, maßen, steckten ihn zurück und feierten. Als Gruppe Torre das sah, reagierte einer der Torreros sauer und meinte: „Die Aufgabe war, die Höhe zu messen – und die kommen jetzt mit der Länge ...“

Wellness für Unternehmen

Seit 1996 wird die Wirtschaftsmediation als „Schlafender Riese“⁶³ bezeichnet, Die Kollegen ahnten vielleicht schon die weltweite Bewegung voraus, die sich in den darauffolgenden sechs Jahren entwickeln würde. Doch noch immer wartet die Fachwelt darauf, dass der Riese aufsteht. Denn wenn er hellwach wird – so wird erwartet – wird sich viel bewegen ...

Als heute morgen die Wintersonne aufging, wachte zunächst aber nicht der Riese auf, sondern ich mit meinen 177 cm – und mit mir so etwas wie eine Ahnung: Mir war über Nacht klarer geworden,

1. was manche Riesen weiterschlafen lässt – und
2. wieso Anleitungen für „Riesen wecken – leicht gemacht“ oder „Schöner wecken am Donnerstag“ oft so erfolgreich sind wie zusammenstürzende Leiter-Tisch-Türme.

Die meisten eifrigen Tische-Leiter-Türme-Bauer, die der Wirtschaft Wirtschaftsmediation anbieten wollen, unterschätzen die zu überbrückende Distanz. Der Unterschied zwischen theoretischem „Schon-mal-gehört-haben“ und persönlichem Anwenden ist groß. Zwar gehört es zum Allgemeinwissen in der informierten Wirtschaft, dass eine möglichst frühzeitige Mediation gewinnbringender, schneller, kostengünstiger, effektiver, ökologischer und nachhaltiger ist als Eskalation, Kopf-in-den-Sand-Technik oder überflüssige Gerichtsverfahren. Zwar haben viele gehört, dass Mediation sich wirtschaftlich kurz- und langfristig rechnen soll. Und jeder weiß, dass es um so leichter geht, je früher man beginnt – wie überall im Leben.

Im Vergleich mit anderen nützlichen Erhaltungsmaßnahmen, wie z.B. gesunder Ernährung oder körperlicher Bewegung, hat das Wissen um die Nützlichkeit der Wirtschaftsmediation als Wellness für Unternehmensveränderungen zwar noch nicht den Bekanntheitsgrad der Körper-Wellness-Welle erreicht,

aber Steigerung und Entwicklung des Bekanntheitsgrades in den vergangenen acht Jahren waren mehr als erstaunlich.

Dass der Riese in der Wirtschaftsmediation so groß ist, liegt an zwei Faktoren: Zum einen ist die Quantität an Konfliktfällen eine fast unerschöpflich nachwachsende, riesige Ressource. Zum anderen ist die Qualität des erforderlichen Veränderungsschritts nicht gerade klein.

Die ersten Schritte

Wie wirkt Mediation auf Menschen, die ihre Konflikte bisher traditionell behandelt haben? Wie geht es jemandem, der sich von einer tiefen persönlichen Verletzung zu einer Mediation aufraffen will? Ein Manager ohne persönliche Erfahrung mit Mediation sagte mir letzte Woche: „Ich komme mir vor wie ein frisch verletzter Hobby-Sportler, der das Angebot bekommt, sich für eine Olympiade anzumelden.“ Meine westfälischen Verwandten sagen dazu: *Watte Buer nich kennt, frette nich.* (Was der Bauer nicht kennt, pflegt er nicht in seinen Speiseplan zu integrieren.)

Insbesondere wenn Eskalationsgrad oder Berührungssänste sehr hoch sind, ist der Schritt zur klassischen Mediation recht groß – oft zu groß. Neulich hörte ich, dass zwei Mediationskolleginnen, die ich beide sehr schätze und die sich in recht kurzer Zeit eine florierende Praxis erarbeitet hatten, in Trennungsgesprächen sind. Der gemeinsame Freundeskreis reagierte bedrückt. Wie kann so etwas zwei Mediatorinnen geschehen? Sie waren doch immer so ein Vorbild an Kompetenz, Engagement und hervorragendem Miteinander. Beide schienen Beruf, Familie und politisches Engagement wie im Bilderbuch zu koordinieren. Sie besuchten gemeinsam Seminare, teilten sich sogar zum Teil die Kinderbetreuung für den Nachwuchs. Zu Praxis-Aktivitäten schrieb die Lokal-Presse beachtete Artikel – und der wirtschaftliche Erfolg wuchs.

„Wieso gerade diese beiden?“, fragten sich die Kollegen. Und natürlich gab es all die Schmerzen und Verletzungen, die entstehen können, wenn zwei mit großen Hoffnungen und Engagement ein gemeinsames Unternehmen aufbauen. Wem bleiben in solchen Situationen Enttäuschungen und lebendige Gefühle erspart? Wenn wir entdecken, dass es besser ist, wenn sich Wege trennen müssen, geht der Weg im Regelfall durch den Schmerz zu neuen Lernerfahrungen und Einsichten. Am schlimmsten ist es, wenn sich beide nicht genau zur gleichen Zeit trennen wollen. Wer weniger vom anderen will, erwirbt automatisch eine stärkere Position – und das macht balancierte Verhandlungen nicht gerade leichter.

Beide Partnerinnen kannten als Mediationsprofis alle Vorteile der Mediation bestens. Trotzdem fiel es selbst ihnen nicht leicht, die ersten Schritte zu tun. Ohne Mediation sind wirtschaftliche wie private Trennungen oft mit sehr viel Verlusten für alle Beteiligten verbunden. Die beiden Mediatorinnen wussten, dass sie nur in der kooperativen Auflösung alle erarbeiteten Werte inklusive Kundenbeziehungen retten konnten. Sie wussten, dass sie sich dann auch nach Abschluss der Trennungsvereinbarung unterstützen können. Und trotzdem ging es ihnen in einem Punkt wie allen anderen Mediationsparteien auch: Der Entschluss, sich mit dem Konfliktpartner zu einer klassischen Mediation zusammenzusetzen, fällt um so schwerer, je höher der Eskalationsgrad und je niedriger die persönliche Toleranzschwelle liegt.

Schlafmittel und Alternativen

Dafür, dass dieser Entschluss trotzdem immer öfter gefasst wird, gibt es aus drei Gründen eine wachsende Anzahl von Beispielen:

1. Gesetzlich vorgesehene Pflicht zum Einigungsversuch (nur in Ausnahmefällen enthalten),
2. richterlicher Rat zur Mediation (in der Praxis immer häufiger, s. insb. d. neue österr. Gesetz zur Mediation)

3. oder (z.T. sehr zeitaufwendige) Vorbereitung der Parteien durch Mediatoren und Berater (der zur Zeit erfolgreichste Weg).

Der dritte Weg geht am leichtesten, wenn wir die metaphorische Fahnenstange der Mediation zunächst – soweit erforderlich – von ihrer Erhabenheit befreien und auf bekanntes Terrain herunterholen. Wer sicherstellen möchte, dass der Riese nicht so bald aufwacht, für den habe ich hier als hochwirksames Riesen-Schlaf-Präparat die drei wichtigsten Grundsätze der Mediationsverhinderung⁴ zusammengestellt.

Drei Riesen-Schlafmittel mit fast 99%iger Erfolgsgarantie:

1. Sorgen Sie im Mediations-Vorgespräch für eine möglichst bedrückte, der Schwere des Konflikts angemessene, depressive Atmosphäre. Damit verstärken Sie Flucht Tendenzen zuverlässig. Wenn Sie lachen, dann keinesfalls gemeinsam mit dem Klienten, sondern ausschließlich über ihn.
2. Schüren Sie so viele Ängste wie möglich. Bestehen Sie deshalb im Vorgespräch unbedingt sofort darauf, dass sich die Streitenden unvorbereitet zu einer großen Mediations-sitzung mit allen Beteiligten treffen müssen. Dies lässt den Mediations-Verhinderungsfaktor zuverlässig in die Höhe schnellen.
3. Vermeiden Sie jede Methoden-Flexibilität – Sie wollen schließlich die Höhe der Fahnenstange messen, nicht die Länge.

Das bedeutet umgekehrt: Wer ein flexibles und umfangreiches Portfolio an Alternativen oder Vorstufen zur klassischen Mediation anbieten kann, wer die Befürchtungen aller Parteien ernst nimmt und wer die Ressourcen humorvoll aktivieren kann, hat gute Chancen, seine Kunden bestmöglich abzuholen und zu begleiten.

Die folgenden drei Alternativen zur klassischen Mediation sind hier besonders gut geeignet:

- Shuttle-mediation
- One-party-Mediation
- Coaching

Mediation oder Coaching?

Goethe schrieb einst von den zwei Seelen, ach, in seiner Brust – und in diesem Moment erscheinen plötzlich zwei Gegenspieler, ach, in meiner. Die eine Seite: „Ist das nicht das Terrain der Coaches? Wildern Mediatoren damit nicht in fremden Gefilden? Dürfen wir das denn wirklich tun und auch noch lehren?“

Die andere Seite: „Ein Mediator, der nicht flexibel ist und nicht coachen kann, hat in der Wirtschaftspraxis ohnehin kaum eine Chance. Wir dürfen nicht nur, wir sind es unseren Mediationsparteien sogar schuldig. Und deshalb ist es wichtig, dass wir es lehren.“

Eine Seite: „Werden dann nicht Heerscharen von Coaches mit den coachenden Mediatoren in einen erbitterten Kampf um Marktanteile eintreten? Werden beide Seiten um Qualitätsstandards, Kompetenzen und Kundenorientierung streiten?“

Erinnerungen werden wach an das Kompetenzgerangel zwischen Anwälten, die Rechtsrat geben, und Mediatoren, die ihre Mediationsparteien ratschlagfrei darin unterstützen, eigene Lösungen zu entwickeln. Fast immer geht es um die Sorge um gute Qualität – und vielleicht auch um Marktanteile.

Mein inneres Team⁵ beginnt bereits selbständig eine Mediation zwischen diesen beiden Seiten. Es ist interessant zu beobachten: Je mehr sich Menschen mit praktischer Mediation beschäftigen, um so selbstverständlicher beginnen auch die zwei oder mehr Seelen – ach, in ihren Brüsten und anderen Körperregionen – nach dahinterliegenden Werten und Interessen zu suchen und Lösungen nach der verinnerlichten ALPHA-Struktur zu (er)finden. Dies geschieht besonders häufig im Traum oder Schlaf: Danach wachen wir auf und sind einen entscheidenden Schritt

weitergekommen; manchmal wissen wir sogar die Lösung. Für meine innere Mediation zwischen dem Coach-Schützer und dem Mediations-Praktiker warteten meine persönlichen Gegenspieler mit zwei gefundenen Ideen auf:

1. Die Befürchtung, Mediatoren könnten Coaches etwas wegnehmen oder umgekehrt, geht von einer Null-Summenspiel-Phantasie aus – diese ist jedoch bei schlafenden Riesen unzutreffend.
2. Konkurrenz pflegt Geschäfte zu beleben. Es ist sehr wahrscheinlich, dass jedes prozessorientierte Verfahren, das Kunden weiterbringt, auch den Weg für die Schwesterverfahren ebnet. Mediation und Coaching können sich gegenseitig sehr befruchten – solange auch die Coaches und Mediatoren den win-win für ihre Kunden und füreinander im Blick behalten.

Damit ist also meine „PartsParty“, wie Virginia Satir sie genannt hätte, zufrieden.

Party for One

Was ist One-Party-Mediation? Welche sind die tatsächlichen und rechtlichen Abgrenzungen und Gemeinsamkeiten zum Coaching? Die One-Party-Mediation können Sie sich vorstellen wie das Gegenteil von „Dinner for One“.

Wenn Freddie Frinton in der Rolle als Butler fragt: „Same procedure as last year, Miss Sophie?“, wissen Kenner, dass die Antwort lauten wird: „Same procedure as every year, James!“

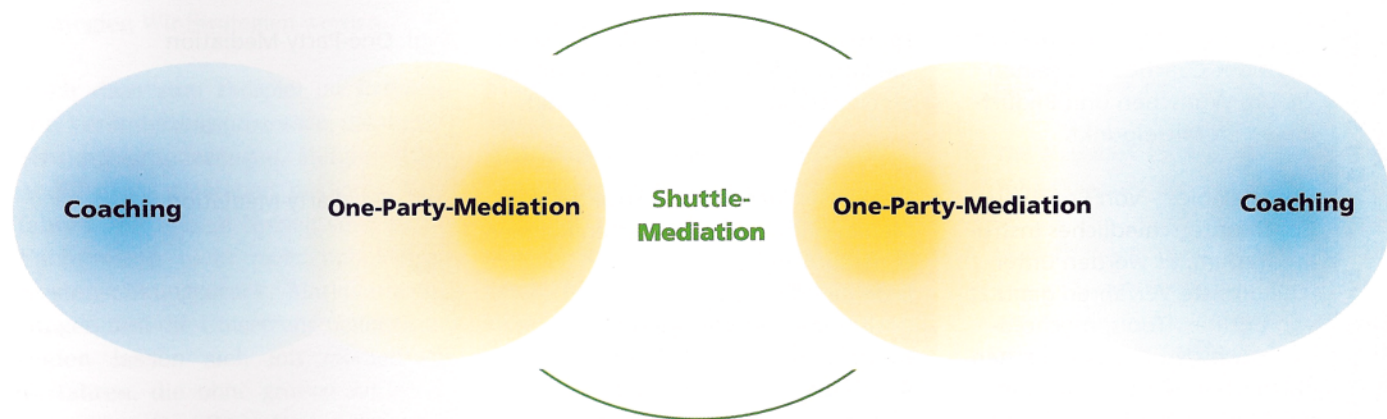
In einer One-Party-Mediation tritt James aus der Rolle des Wiederholungskomikers heraus und wird selbst Herr des Verfahrens. Ein(e) Mediator(in), M, tritt hinzu und wird Diener(in) seiner Erkenntnisse. Und wenn der Herr des Verfahrens jetzt an seine bisherigen Konflikte denkt und fragt: „Same procedure as last year?“, könnte M nach einer Schilderung der Situation zustimmend sagen: „So haben Sie es bisher erlebt – wie hätten Sie beide es denn gern anders?“, und James würde

im ersten Moment vielleicht sagen: „Ach, ich habe mich daran gewöhnt – eigentlich kann alles bleiben wie es ist ... nein, vielleicht ... ich würde gern meinen Konflikt mit diesem Tiger lösen – wir geraten immer aneinander ... und das würde der Tiger auch wollen.“

gen. Mihaly Csikszentmihalyi⁶ beschreibt den Zustand, in dem die Herausforderungshöhe uns weder über- noch unterfordert, sondern genau die für uns richtige Intensität hat, als „Flow“. Wer diesen Flow in Einigungsprozessen

essen hinter den Positionen der anderen mit einem Achselzucken oder ähnlich unproduktiv beantwortet werden.

In diesen Fällen scheidet eine One-Party-Mediation aus. Als Alternative bleibt dann entweder das klassische



Danach könnten wir zum Beispiel darauf fokussieren, ob es wirklich immer geschah – und bei der Gelegenheit erfahren, dass es James und dem Tiger bereits genau einmal gelungen ist, ihren Zusammenstoß zu vermeiden.

Das Ergebnis wäre allerdings für den Zuschauer nicht mehr komisch: Anstelle von running gags gäbe es Handlungsalternativen. Aber im wirklichen Leben ist das auch gut so.

Andererseits gibt es für fortlaufende (Arbeits-)Beziehungen auch kein Happy End forever. Es ist eher der Beginn kontinuierlicher Verbesserungen bei der Bewältigung von Herausforderun-

gen mit anderen erlebt hat, hat es leichter, beim nächsten Mal gleich mediativ zu verhandeln. Das spricht dafür, neben der klassischen Mediation auch die One-Party-Mediation zu bedenken. Ein Nachteil der One-Party-Mediation ist allerdings, dass die nicht real anwesenden Personen nur in der Reduktion der sehr subjektiven Erinnerung wahrgenommen werden. Wenn die Eskalation bereits weit fortgeschritten ist, kann das zu so intensiven Wahrnehmungsverzerrungen führen, dass kein nennenswerter Erkenntnisgewinn entsteht. Genauso schwierig ist es, wenn die Konfliktpartner einander nur sehr wenig kennen. In beiden Fällen werden Fragen nach guten Absichten oder Inter-

Coaching – oder eine Shuttle-Mediation. Sie ist eine interessante Wahlmöglichkeit in besonders eskalierten Situationen, manchmal auch als Fortsetzung der One-Party-Mediation. In der Shuttle-Mediation führt der Mediator/das Mediatoren-Team auf Wunsch aller Beteiligten zwischen allen Parteien parallel One-Party-Mediations-Sitzungen durch und vermittelt (shuttelt) als Botschafter zwischen ihnen hin und her.

Die Grenzen sind oft fließend. Was manche noch als Coaching bezeichnen würden, hat für andere bereits den Schwerpunkt in der One-Party-Mediation.

	Coaching	One-Party-Mediation	Shuttle-Mediation
Was? Definition	Flexibles bis strukturiertes Verfahren, in dem ein Coach einen Klienten fragend, strukturierend und Ressourcen fördernd begleitet. Interessen eventuell betroffener anderer Personen werden erfragt und ökologisch integriert.	Strukturiertes Verfahren, in dem unabhängige Mediatoren (zunächst nur) eine der Mediationsparteien fragend, strukturierend und Ressourcen fördernd durch einen Mediationsprozess begleiten, bei dem die Positionen und Interessen der anderen Seite(n) von der ersten Phase an balanciert berücksichtigt werden.	Zwei oder mehrere parallele One-Party-Mediationen (Details vgl. One-Party-Mediation) an unterschiedlichen Orten gleichzeitig oder zeitlich versetzt.

	Coaching	One-Party-Mediation	Shuttle-Mediation
Was? Definition	Die Begleitung erfolgt meist unter völligem Verzicht auf inhaltliche Vorschläge, mit dem Ziel, eine Lösung für Fragestellungen zu entwickeln.	Die Begleitung erfolgt meist unter völligem Verzicht auf inhaltliche Vorschläge, mit dem Ziel, eine Lösung für einen Konflikt/eine Veränderung, die mit einer oder mehreren anderen Personen besteht, zu entwickeln.	Fragen, Antworten und Zwischenergebnisse werden durch den Mediator überbracht (shuttle). Empfehlenswert zu dritt: je ein Co-Mediator arbeitet mit je einer Partei – der dritte Mediator shuttelt.
Was vor allem? Der Schwerpunkt	Je nach Auftrag – grundsätzlich steht der Coachee mit seinen Zielen, Wünschen und Bedürfnissen im Mittelpunkt.	Je nach Auftrag – grundsätzlich steht die konkrete Lösung eines Konfliktes/einer Veränderung im Mittelpunkt.	vgl. One-Party-Mediation
Womit? Das Werkzeug	Sehr flexibles – von Coach zu Coach unterschiedliches Instrumentarium. Es werden unterschiedlichste Verfahren genutzt – von Business-Tools, psychologischen bis zu therapeutischen Elementen. Neben dem Auftrag des Klienten sind je nach Land unterschiedliche Gesetze zu beachten: PsychotherapieG (D), PsychologenG (A), Lebensberaterverordnung (A) etc.	Die Phasen der ALPHA- Struktur der Mediation bilden einen festen Rahmen. Auftrag/Aufgabe Liste der Themen Positionen und Interessen Heureka Abschluss	vgl. One-Party-Mediation
Für wen? Die (All-)Parteilichkeit	Der Coach steht als persönliche Vertrauensperson auftragsgemäß nur seinem/seinen Coachee(s) zur Verfügung, nicht dessen Gegner oder Konfliktpartner.	Der Mediator bleibt allparteilich und kann nach One-Party-Mediationsitzungen auftragsgemäß zu anderen Verfahren übergehen, z.B. zur Shuttle-Mediation zwischen den Konfliktparteien, zur klassischen Mediation, zur mediativen Zukunftskonferenz, zu mediativen Strukturaufstellungen mit wissenschaftlichem Arbeitsmaterial etc.	vgl. One-Party-Mediation
In welchem Umfeld? Die Rolle des Rechts	Recht spielt im Coaching grundsätzlich keine besondere Rolle.	Die Rechtslage kann in Mediationen für den Verhandlungsrahmen bedeutsam sein. (sogenannte BATNA = <i>best alternative to negotiated agreement</i>)	vgl. One-Party-Mediation
Was nicht? Keine Rechtsberatung*	Coaches erteilen selbst keinen Rechtsrat. Falls Rechtsfragen auftreten, empfiehlt der Coach, anwaltlichen Rat einzuholen, es sei denn, er ist ausnahmsweise zugleich Anwalt und der Rat kollidiert nicht mit dem Coachingauftrag.	Mediatoren erteilen selbst keinen Rechtsrat. Für Rechtsfragen empfehlen Mediatoren, anwaltlichen Rat einzuholen, es sei denn, sie sind ausnahmsweise zugleich Anwalt, und der Rat kollidiert nicht mit dem Mediationsauftrag.	vgl. One-Party-Mediation

* **Rechtlicher Hinweis: Jeder professionell ausgebildete Coach und Mediator weiß, dass es weder zu seiner Kompetenz noch zu seinen Aufgaben gehört, die Parteien juristisch zu beraten. Um Missverständnissen vorzubeugen, empfiehlt es sich, darauf im Mediations- oder Coachingvertrag ausdrücklich hinzuweisen.**

In Deutschland erfolgt Rechtsberatung nach dem geltenden Rechtsberatungsgesetz nur durch Anwälte.

In Österreich liegt der Entwurf zu einem Mediationsgesetz vor.

Der letzte Schritt

Die Möglichkeiten, die Coaching und Mediation bieten, werden mehr und mehr von der Wirtschaft erkannt. Es hat sich auch weitgehend herumgesprochen, dass diese Werkzeuge vorzügliche Ergebnisse liefern, wenn es wichtig ist, dass aus mehreren Ich-Strategien Wir-Strategien werden.

Auch dass zum Beispiel im Rahmen von Veränderungsprozessen, die durch Strukturveränderungen, Mergers oder Acquisitions entstehen, mediative Verfahren von hohem Nutzen sind, ist in Fachkreisen nicht mehr unbekannt. Kostensenkungsdruck, Marktveränderungen und die Umsetzung neuer Strategien lassen sich mit mediativen Verfahren, die ohne großen Aufwand mit einer One-Party-Mediation oder Coaching beginnen können, kostengünstig begleiten.

Nur: Zwischen der theoretischen Kenntnis und dem Mut, es im eigenen Unternehmen selbst – und nicht erst in 100 Jahren – in angemessenem Umfang in die Realität umzusetzen, fehlt manchmal noch der letzte kleine Schritt, bevor der Riese sich wirklich erhebt.

Um dies zu verändern, sind vor allem gute, erfolgreiche, lustvolle Erfahrungen nützlich. Wer sich mit Mediation näher beschäftigt, wird dies vielleicht in überschaubaren Schritten tun.

- Viele beginnen damit, zuerst zu lesen und/oder zu erfahren, wie andere in Mediationen Lösungen entwickeln.
- Danach können wir selbst immer mehr theoretische und praktische Erfahrung sammeln.
- Wir können in der Rolle als Co-Mediator dabei Unterstützung geben, wenn andere sich einigen.
- Wir können selbst als Mediatoren eine Mediation leiten.
- Je öfter wir die Praxis als außenstehende Dritte erlebt haben, umso

besser wird uns die schwierigste Aufgabe gelingen: uns auch in unseren eigenen Konfliktangelegenheiten selbst – auch ohne Unterstützung – bereits kurze Zeit nach der Eskalation wieder dialogisch-mediativ zu verhalten. Häufig meinen Menschen, diese Fähigkeit müsse doch eigentlich angeboren sein. Sie ist es nicht.

Staunend und fragend erfahren wir sie durch andere Menschen: durch Kunden, Partner, Mitarbeiter, Förderer ... Vor allem aber durch den gewinnenden Umgang mit solchen Menschen, die uns für kürzere oder längere Zeit kritisch, feindlich oder streitend begegnen – durch die Nutzung von Chancen und die Bewältigung von Krisen. Um was auch immer Sie kämpfen – Sie gewinnen, ohne zu viel zu verlieren: Geld, Gesicht, Mitarbeiter, Marktanteile, Partner, Prozente, Kunden oder Kinderglück ...

Wenn es Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, nur ein einziges Mal täglich gelingen wird, Konflikte frühzeitiger zu erkennen, die Eskalationsbremse zu ziehen, Verhandlungstricks schon im Ansatz zu durchschauen oder eine Veränderungs-/Konfliktsituation zum Guten zu nutzen, könnte es passieren, dass Sie – Schritt für Schritt – immer mehr von dem erreichen, was Ihnen wirklich am Herzen liegt.

Dabei möchte ich Ihnen die Weisheit meines Chinesisch-Lehrers mit auf den Weg geben. Als Chang I Tsu mir während meiner Zeit im German Trade Office in Taipei Sprachunterricht gab, wirkte er in einem Punkt wie die gelebte Überlieferung seiner Vorfahren: Meinem Lehrer war es wichtig, dass ich nie das Gesicht verlor.

Unser Unterrichtsstoff war sein Bilderbuch und Chang I Tsu drei Jahre alt. Alte Weisheiten kümmert es nicht, auf welchem Wege sie die Herzen erreichen, um Neues zu wecken – selbst wenn es ein Riese ist.

Anmerkungen:

- 1 Nach Kurt Nottbohm, Mediationskonferenz. Budapest 2000.
- 2 The Mediation Field Guide. Jossey/Bass, Wiley Company, San Francisco 2001.
- 3 Sander, Frank; Reuben, Richard: The Lawyer Turns Peacemaker. American Bar Association Journal, August 1996 und zuletzt wieder in ZKM, Dezember 2001.
- 4 Mehr zu himmlischen Chancen und höllischen Grenzen der scherzhaft überzeichneten Karikatur des Gegenteils in der Mediation finden Sie in der nächsten Ausgabe.
- 5 Terminologie nach Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1-3. Rowohlt, Reinbek 1999.
- 6 Csikszentmihalyi, Mihalyi: Flow – Das Geheimnis des Glücks. Klett-Cotta, Stuttgart 2001.

Über die Autorin:



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