

Mein Ass im Ärmel - mit Metaphern schneller und treffender zu Lösungen

Protokoll zu Forum 5 auf dem 20. Konfliktmanagementkongress 2024 in Hannover

Einen spannenden Einblick in die Welt der Metaphern boten mit diesem Forum Leopold Rosenthal, int. zert. Wirtschaftsmediator, und Adrian Landwehr, int. zert. Mediator und Psychologe. Sie vermittelten uns Teilnehmenden ein vertieftes Verständnis für Metaphern als Hilfsmittel in der Mediation und ließen uns das Gelernte auf vielfältige Weise ausprobieren und einüben.

„Metapher“ ist dabei im weiteren Sinne zu verstehen, nämlich als Übertragung von Bedeutungszusammenhängen. Sie bietet dem Mediator eine Art Zauberspiegel, der in der Mediation hilft, auf andere Weise auf das Geschehen zu schauen. Dabei kann die Metapher sprachlich, bildlich oder modellhaft sein. Eindrucksvolles Beispiel für eine hilfreiche Anwendung: ein Mediand berichtet von seiner Verletzung und hört und hört nicht auf zu reden. Kann der Mediator dem Medianden dazu ein stimmiges, seine Gefühle ansprechendes Bild anbieten, fühlt sich dieser gesehen und wird ruhiger. Die Situation des Medianden wird damit aber auch für die andere Partei deutlicher gemacht.

Hilfreich sind Metaphern gerade dafür Dinge zu benennen, zu denen die Mediandin oder der Mediand selbst kaum Zugang hat und die eher unterbewusst schlummern - sie führen zu einer Verbindung zwischen Affekt und Kognition. Das hilft der betroffenen Person selber und auch der anderen Seite zum Verständnis. So beschrieb ein Mediand als Beispiel für eine unbewusst als schwierig empfundene Situation ein Bild von einem verdorbenen Sandwich.

Metaphern dienen als Mittel, um Erfahrungen zu verstehen und psychologische Abwehrmechanismen zu analysieren. Als Beispiel: ein Mitarbeiter hält getroffene Absprachen aus einem Meeting nicht ein. Im Gespräch mit ihm kann herausgearbeitet werden, dass er in dem Meeting eine unangenehme Erfahrung gemacht hat und das ganze Meeting als Niederlage für sich empfunden hat, daher verdrängt er die getroffenen Absprachen. Wird das herausgearbeitet, kann wieder sachlicher über die problematischen Absprachen gesprochen werden.

Metaphern helfen auch, Veränderungen in Organisationen zu verstehen und zu gestalten. Wird zum Beispiel ein Vorgang als „trojanisches Pferd“ identifiziert, wird deutlich, dass Veränderungen in einer Organisation für Teile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Angst besetzt sind. Deren Perspektive wird damit deutlich und dann kann damit gearbeitet werden. Gerade bei diesem Beispiel entflammte allerdings eine Diskussion über Metaphern und kulturelle Hintergründe: Die Verwendung von Metaphern kann nämlich einerseits tiefere kulturelle Einblicke geben und wichtige Hinweise für die Kommunikation. Metaphern sind aber nicht für alle Menschen gleich anwendbar. So ist gerade das „trojanische Pferd“ nur Menschen mit einer entsprechenden Bildung überhaupt bekannt. Auch können Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund nicht jede Metapher verstehen (Beispiel: der „Elefant im Porzellanladen“). Hinweis dazu von den Vortragenden: Als Mediator oder Mediatorin kann man eine Metapher anbieten oder fragen, ob jemand eine Metapher für die Situation hat! Zum Teil bieten die Beteiligten schon selbst Metaphern an, die man weiter benutzen kann. Diese sind dann noch wirkmächtiger, als Metaphern, die der Mediator/die Mediatorin anbietet.

Diskutiert wurde darüber, an welcher Stelle Metaphern einsetzbar sind. Metaphern können zum tieferen Nachfragen genutzt werden, alle Beteiligten können dann zu einer Metapher befragt werden. Metaphern können auch zur Zielentwicklung genutzt werden, hilfreich ist es zum Beispiel zum Rollenverständnis innerhalb einer Organisation den Medianden die Aufgabe

zu geben, eine passende Metapher für die eigene Rolle zu finden. Metaphern nützen grundsätzlich, ganzheitlicher auf die Situation zu gucken. Eine Metapher anzubieten kann Verständnis für den Medianden verdeutlichen und das von ihm/ihr Gesagte spiegeln. Sie kann auch ein Schutz sein, um über schwierige Dinge reden zu können, weil sie eine bestimmte Distanz zum tatsächlichen Geschehen schafft.

Diskutiert wurde dann darüber, wie man eine Metapher einer/s Beteiligten nutzen kann, ohne die andere Seite zu verprellen. Dies kann erst mal in der Phase der Interessenermittlung geschehen, zum Beispiel durch eine Zeichnung, die mit der/dem Beteiligten schon im Vorgespräch entwickelt wurde. Eindrucksvoll zeigte Leopold Rosenthal eine selbst gemalte Metapher eines Adlers mit gebundenen Flügeln, der sich in einem zweiten Bild aufschwingt über ein weites Land. Hinweis der Vortragenden dazu: Man muss nicht gut zeichnen können, „scribbeln“ reicht (schnell hinkritzeln). Einfach sagen, dass man es nicht kann und dann loslegen, dadurch hebt sich die Stimmung!

Neben mit Worten beschriebenen Metaphern und dem gescribbelten Bild stellten die beiden Vortragenden auch das modellhafte Arbeiten mit Lego Serious Display vor (metaphorisches Bauen). Das entsprechende Starterkit kostet 25 €. Es lässt sich feststellen, dass die Metapher eine noch bessere Wirkung hat, wenn der Mediand/die Mediandin sie selber baut. Im Nachhinein können davon dann auch Fotos gemacht werden, um weiter damit zu arbeiten. Besonders hilfreich erwiesen hat sich diese Art der Nutzung von Metaphern bei der sogenannten One-Party-Mediation, bei der man mit einer Partei beginnt, neutral zu arbeiten, sodass jederzeit die andere Partei dazu kommen könnte, dies aber nicht unbedingt notwendig ist (in Abgrenzung zur Therapie oder zum Coaching).

Ganz wichtig: eine angebotene Metapher einer Mediandin oder eines Medianden sollte man immer aufgreifen und dann möglichst in dem Bild auch bleiben. Bietet man eine eigene Metapher an, dann erst, nachdem man in Ruhe für sich überprüft hat, dass man verstanden hat, gegebenenfalls dann nachfragen, ob die Metapher stimmt! Sehr hilfreich ist eine Metapher, auf die sich beide Parteien für eine Situation einigen können. Das ist dann eine erste gemeinsame Einigung und fördert das Verständnis. Es lohnt sich, eine solche Metapher zu schärfen, genauer herauszuarbeiten und diese immer wieder aufzugreifen. Auch in Zukunft, nach Ende der Mediation, kann diese Metapher dann für die Beteiligten nützlich sein und immer wieder aufgegriffen werden. Wichtig auch: eine individualisierte Metapher hilft oft viel weiter für die konkrete Beziehung, als eine allgemeingültige.

Ausprobiert haben wir dann jeweils zu zweit, für eine eigene bereits durchgeführte/anstehende Mediation oder einen eigenen Konflikt Metaphern zu finden, und haben diese aufgeschrieben oder gezeichnet, am Nachmittag dann auch mit Lego Serious Play gebaut. Letzteres erinnert zum Teil an die erweiterte Familienaufstellung mit mehr Elementen und wurde von vielen als sehr hilfreich empfunden: Mit Lego Serious Play lässt sich zum Beispiel eine Metapher für die Ist-Situation finden und von da aus kann man alleine oder gemeinsam bauen, was man sich für die Zukunft wünscht. Es fördert den Blick von oben auf die Situation und führt zu mehr Verständnis, hilft auf die Metaebene zu kommen. Hilfreich ist es auch, um das innere Team darzustellen. Auch für die Mediatorin oder den Mediator selber kann es hilfreich sein, in der Pause sich eine Situation zu bauen und damit Hypothesen zu bilden und zu schauen, „was ist da eigentlich los?“

Im Anschluss haben wir diskutiert, ob man dabei als Mediator mitbauen darf. Die Erkenntnis war, dass man mit Interventionen hier vorsichtig sein muss, weil die gebaute Situation als Metapher so wirkmächtig ist. Aber wie auch sonst - als Mediator oder Mediatorin behutsam nachfragen und sich eine Zustimmung abholen.

Zur Frage, ob das Bauen auch in der gerichtlichen Mediation hilfreich sein kann, wiesen die Vortragenden darauf hin, dass es vielleicht in Situationen einsetzbar ist, wo schon ein gemeinsames Verständnis gefunden wurde.

Weiterer Praxistipp: Lehnt jemand die Arbeit mit Lego Serious Play ab, lässt sich auch darüber ins Gespräch kommen!

Hier ein paar „mediative Bauwerke“ der Forumsteilnehmer und - teilnehmerinnen mit Lego Serious Play:



Celle, den 25. September 2024

Dr. Anke Clodius
Oberlandesgericht Celle, Leiterin der Güterichterabteilung und
Kordinatorin justizinternes Konfliktmanagement