

Berichts zum Konfliktmanagementkongress 2024

Forum 2: Von Herzklopfen und Schweißperlen zu Ruhe, Sicherheit und Erkenntnisperlen

Referentin: Anita von Hertel, Wirtschaftsmediatorin

Die bekannte Hamburger Wirtschaftsmediatorin Anita von Hertel leitete uns mit derselben Kombination aus klarer, vorbereiteter Struktur und konsequenter Integration der individuellen Wünsche der Teilnehmenden durch den Tag wie wir es (spätestens nach dem Workshop) auch in Wirtschaftsmediationen tun. Im Konfliktmanagementkongress 2024 ging es um **drei zentrale Fragen**:

- 1. Was macht unsere Mediationen schwierig?**
- 2. Was tun wir, wenn unsere Mediationen schwierig werden? und**
- 3. Was können wir tun, bevor unsere Mediationen schwierig werden?**

Um die für unsere Mediationen nützliche Technik des Hypothesenbildens und -Loslassens zu stärken, begannen wir in Kleingruppen mit der Kunst des Vermutens und des Vermutungen-Loslassens. Das Ergebnis war nicht nur lustig, sondern auch eine interessante Erfahrung darüber, welche Wirkungen und blinden Flecken wir entdecken. Wir stellten fest, wie wir in unseren Mediationen durch mutige und mit spielerischer Leichtigkeit gespiegelte, zugleich vorsichtige und beherrzte Vermutungen „die Hasen im Pfeffer finden“, um die es in unseren Mediationen geht und gehen wird.

Anschließend erarbeiteten wir mit Anita das „Spiegelei der Mediationssupervision“:

Als „das Gelbe vom Ei“ können wir in der Mediationssupervision alles das bezeichnen, was unser Gegenüber durch unsere systemischen Fragen in sich selbst entdeckt. Dieser Bereich ist 100-prozentig frei von Ratschlägen und fokussiert sich ausschließlich auf das, was das Gegenüber in sich selbst findet.

Als das Weiße vom Ei können wir in der Mediationssupervision alles bezeichnen, was unser Gegenüber von uns an Fach- und Sachwissen wissen will. Dazu können auch die blinden Flecken der Themen gehören, die vom Gegenüber bisher noch übersehen wurden. Dieser Bereich wurde früher als klassische Beratungsleistung definiert.

In der Mediationssupervision ist es unsere Aufgabe, sehr genau zu klären, welche gelben und weißen Elemente vom Gegenüber gewünscht werden und von uns geleistet werden können, bevor wir in die Arbeit einsteigen. Anita zitierte Rudi Wimmer, der die Form des mediationssupervisorischen Spiegeleis als „Beratung im Dritten Modus“ bezeichnet. Das heißt: In der Auftragsklärung einer jeden Mediationssupervision sorgen wir dafür, dass die Erwartungen in Einklang kommen. Manchmal wünschen sich unsere Mediationssupervisorinnen und Mediationssupervisorinnen zu Beginn das Weiße vom Ei. Und sie entdecken dann mit unserer Unterstützung, wie sehr sie ihre Antworten selbst in sich entdecken können. Auch hier hilft unsere spiegelnde, sorgfältige Hypothesenbildung. Als kleines Symbol für die Gelb-Weiß-Sortierung kann man im Spielwarenhandel ein lustiges Plüsch-Spiegelei erwerben, welches Anita zur Illustration dabei hatte.

Für die anschließende Frage-, Wünsche-, Werkzeuge- und Vorstellungsrunde nutzten wir, nachdem eine Teilnehmerin fragte, was man denn mit der Schwierigkeit des „Vielredner-Bremsens“ machen könne, eine stylische Sanduhr, die die Zeit im Zaum hielt und so gleichmäßig und allparteilich an uns

alle verteilt. Die Teilnehmerin, die die Frage gestellt hatte, durfte die kleine Sanduhr – mit lachender Zustimmung aller – nach dem Tag behalten.

Weil die Vorstellungsrunde vor allem eine Werkzeugrunde war, probierten und trainierten wir **wichtige Werkzeuge:**

- **Der „Hütehundblick“**

Dieses von uns ausprobierte Werkzeug bedeutet, dass wir die Zuhörenden ab sofort nie mehr links liegenlassen und damit nicht mehr exklusiv der Sprechenden Person (wie in einer Eins-zu-Eins-Arbeit) die volle Aufmerksamkeit zukommen lassen. Stattdessen sind wir gleichzeitig mit unserer Aufmerksamkeit bei der Sprechenden Person und bei den Zuhörenden Personen. Als hilfreich erweist es sich in der Praxis, mit mindestens 50% der Aufmerksamkeit bei den Zuhörenden Personen zu sein. So können wir an den Reaktionen der Zuhörenden erste Konfliktlinien wahrnehmen und anschließend angemessen spiegeln, was die Ziele des Mediationstermins sind – und nicht. Unsere Allparteilichkeit ist damit klar erkennbar. Der Blick des Hütehundes umfasst so mit liebevoller Empathie die Sprechende und die Zuhörenden Personen.

- **Der „Honigfaden“**

Wie fühlen wir eigentlich unsere allparteiliche Verbundenheit zu allen Beteiligten? Wie repräsentieren wir innerlich – auf körperlicher Ebene – was wir verbal tun? Anita von Hertel empfindet in manchen Wirtschaftsmediationen eine Verbundenheit zu den Anwesenden, die sich wie sehr sehr feine, zarte, goldene Honigfäden anfühlen, die vom Herz der anwesenden Mediator:innen durch deren Hände zu den Händen und Herzen von Mediatorin und CoMediator führen. Und durch die gut gewählte Sitzposition der Mediatoren und Mediatorinnen schauen wir also nicht – wie beim Tennis – hin und her, sondern können mit weichem Blick alle sehen – mit Fokus auf den Zuhörenden.

- **Der „Humor“**

Einerseits gelingt Mediation am besten im Wechsel zwischen humorvoller Leichtigkeit und Tiefe: Ohne Humor ist jede Mediation witzlos. Gleichzeitig können gerade humorvoll gemeinte Bemerkungen sehr leicht missverstanden werden.

Daher schauen wir mit dem weichen Hütehundblick sehr aufmerksam, ob alle Teilnehmenden in ähnlicher Weise schmunzeln, lächeln oder lachen – oder ob jemandem die Gesichtszüge oder die Atmung in Richtung Ärger, Trauer, Wut, Erstarrung oder ähnlich entgleisen. Wenn wir vermuten, dass jemand das als humorvoll Gemeinte anders verstanden haben könnte, rahmen und spiegeln wir die Situation sofort, z.B. mit einer Frage wie: „... kann es sein, dass das gerade humorvoll gemeint war ☺?“ Falls ein sofortiges Spiegeln nicht die beste Wahl ist, notieren wir das Thema, um so schnell wie möglich dafür zu sorgen, entstehende Missverständnisse aufzuräumen.

- **Gutes Zuhören: „Verwandle Dich in ein lebensgroßes Ohr“**

Manche Worte oder Sätze von Mediatoren und Mediatorinnen wirken wie Schleudersitze, die die anderen anwesenden Mediatoren und Mediatorinnen in unangenehme Zustände zu katapultieren scheinen. Als Mediatoren und Mediatorinnen nehmen wir diese wahr. Und es ist unsere Aufgabe, sie als Wegweiser zu den mit dem Streitthema verbundenen Wunden

Punkten wahrzunehmen und angemessen „auf die Werkbank“ der Mediation zu legen, um sie dort so bearbeitbar zu machen, dass alle Mediandinnen und Medianden ihre Missverständnisse so auflösen und aufräumen können, wie sie es brauchen, um zu guten Lösungen zu kommen.

So kommt es z.B. vor, dass ein Mediant sehr emotional reagiert, weil die Situation ihn an eine Situation aus seiner Vergangenheit erinnert. Anita von Hertel zeigte uns Elemente aus dem großen Werkzeugkasten, wie wir als Mediatoren und Mediatorinnen mit solchen Momenten einfühlsam und angemessen umgehen. Statt: „Jetzt reißen Sie sich mal zusammen“ entsteht so ein Schutzraum für alle, der – von Wirtschaftsmediation zu Wirtschaftsmediation verschieden – eine zielführende Fortsetzung mit nützlichen Ergebnissen, die langfristig tragfähig sind, ermöglicht. In der Praxis beginnt der erste Schritt häufig mit ruhigem und zugewandtem Zuhören. Mit kleinen Pausen. Mit Spiegeln und Verstehen. Mit Hypothesenbildungen und Empathie. Zum Teil in Einzelgesprächen. Zum Teil gemeinsam.

Anita von Hertel: „Wenn es euch gelingt, dass sich die anderen Mediandinnen und Medianden in solchen Momenten jeweils in ein riesiges Ohr verwandeln, welches ruhig zuhören kann, ist der erste Schritt gemacht.“

- **Die „Bevor–und–Damit“–Intervention**

Ein weiteres Mittel, um mit drohenden Gefühlsausbrüchen umzugehen, ist die „Bevor-und-Damit-Intervention“. Sobald wir als Mediatorinnen und Mediatoren merken, dass sich eine Person innerlich aufplustert, um gleich vielleicht loszuschimpfen oder ähnliches, empfiehlt es sich, rechtzeitig zu unterbrechen: Manchmal hilft dabei eine Formulierung wie die Folgende (immer mit angemessener Naturton-Stimme) :

„Bevoooooor Sie gleich sprechen – (atmen) ... und damit Sie gleich genau das sagen können, was Ihnen wichtig ist“ ...

- **Die Qualität, die jemanden hierhergebracht hat, steht ihm jetzt im Wege...**

Manchmal sind alte Verhaltensmuster, die früher einmal sehr sinnvoll waren, es heute nicht mehr. Als der Sohn ein Kleinkind war, war es angemessen, ihm die Schuhe zuzubinden. Wenn er sein Masterstudium in den USA abgeschlossen hat, nicht mehr. Ähnlich ist es mit vielen Dingen in der Mediation... auch mit heftigen Emotionen. (Auch hier sind Leichtigkeit und Humors durch nichts zu ersetzen).

- **Die sorgfältige Auftragsklärung**

Die wirksamste Basis, um unnötige, schwierig werdende Mediationen gut zu rahmen, ist die **gute und damit sorgfältige Auftragsklärung**. Wenn die Mediandinnen und Medianden in der Auftragsklärung ihren gemeinsamen Veränderungswillen entdecken, können sie diesen in der Mediation zu einer passgenauen und vollständigen Lösung bringen.

Die Auftragsklärung ist – als Metapher – wie das Unterteil einer Muschel.

Jede einzelne Frage, auf die sich die Medianten und Mediantinnen einigen, ist in der Unterseite enthalten.

Die gefundene Lösung ist der Deckel, der für jede einzelne Frage eine Antwort erarbeitet.

So entsteht dann – um in der Metapher zu bleiben – für den Schmutz der Schwierigkeiten und für jedes Problem in der Muschel eine Erkenntnisperle.

Dazu ist es sinnvoll, genug Zeit für die Auftragsklärung einzuplanen.

Anita von Hertel sorgt in ihrer Praxis dafür, dass die Mediantinnen und Medianten erst mit der Arbeit an den Themen beginnen, wenn die Auftragsklärung abgeschlossen ist. In der Auftragsklärung entstehen die zu bearbeitenden Themen wie Oberbegriffe. So erleben die Mediantinnen und Medianten dass sie in der Lage sind, sich exzellent zu einigen: We agree to agree.

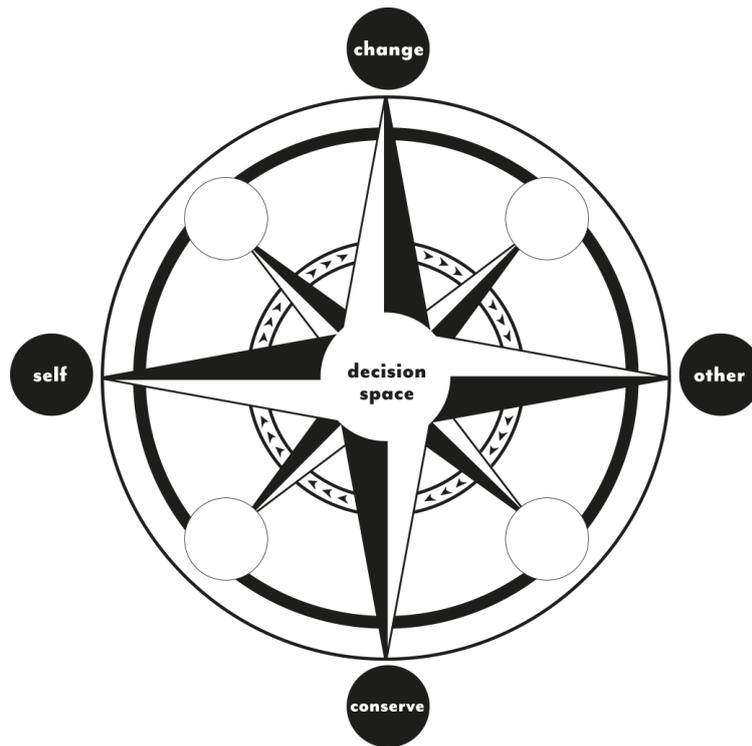
Anita von Hertel zeige eine Demo anhand eines von uns eingebrachten Falles aus der Landwirtschaft. Es ging um einen Landwirt und seinen Sohn, der vielleicht den Hof des Vaters übernehmen und weiterführen möchte. Themen wie „Der Sohn ist immer so faul“ veränderten sich in die Frage nach: „Ruhephasen wie viele/wann?“ Sie wanderten dann auf den Stapel der Themen, die von beiden Medianten übereinstimmend das OK zur Bearbeitung bekamen. Am Ende der Auftragsklärung waren alle Fragen so erarbeitet, dass alle Seiten dazu JA sagten. „We agree to agree.“ Mit respektvoller Behandlung auf Augenhöhe. Anitas von Hertel: „Wenn wir Anliegen so formulieren, das beide JA sagen, ist ein guter erster Schritt gelungen. Ein Satz könnte sein: „Unser gemeinsames Anliegen ist, das Thema X hier so zu besprechen, dass die Situation danach für uns beide gut und stimmig ist.“

- **Ausschnitt aus unseren Praxisübungen:**

Übung für Co-Mediatoren – frei nach Keith Johnstone: Um uns aufeinander einzustimmen, gingen wir in Zweiergrüppchen als Mediator/in und Co-Mediator/in eine Runde im Landgericht spazieren, wobei wir Arm in Arm gingen und gemeinsam einen Satz formulierten, indem jeder immer abwechselnd nur ein Wort sagte und wir uns dazu spiegelbildlich bewegten. Es waren also Einfühlungsvermögen und Flexibilität gefragt, um am Ende einen sinnvollen Satz zu produzieren.

- **Der Mediationskompass**

Zum Schluss lernten wir den **Mediationskompass** kennen, der wie eine Windrose mit den vier Himmelsrichtungen aussieht. Im Norden findet sich das Wort „change“ (= Wandel), im Süden das Wort „conserve“ (= Bewahren), im Westen das Wort „self“ (= Selbst) und im Osten das Wort „other“ (= der Andere). Im Rahmen einer Mediation kann man die Medianten und Mediantinnen bitten, den Perspektivwechsel mit dem Mediationskompass zu entdecken – mit oft erstaunlichen Erkenntnissen.



Damit schlossen wir dieses gewinnbringende und praxisnahe Forum ab. Ich bin gespannt, was die reiche Fülle an Praxiserfahrungen und Werkzeugen in meinen kommenden Mediationen bewirken werden.