



Adrian Schweizer, Marcus Hehn

Konfliktlösung ohne Gericht – Wirtschaftsmediation, Coaching, Nachhaltigkeit

Band 3: 25 PraktikerInnen berichten



Berliner
Wissenschafts-Verlag

Vorwort

Wie komme ich dazu, ein Vorwort zu diesem Buch zu schreiben? Die naheliegende Antwort ist, dass mein Freund Adrian Schweizer mich dazu gebeten hat, weil ich als Professor für Psychologie wohl einiges zu den Prozessen der Mediation und des Coachings, die in diesem Band praktisch beschrieben werden, zu sagen hätte. Allerdings, und dies möchte ich an dieser Stelle erklären, bin ich auf diesen beiden Gebieten als Praktizierender nicht sehr bewandert. Doch eine Erfahrung bringe ich mit:

Adrian Schweizer hat mir geholfen, eine Schreibblockade zu überwinden, ohne die mein Buch über das Trauern nicht und vor allem nicht in so kurzer Zeit entstanden wäre. Mir persönlich hat also das Coaching, wie es Adrian praktiziert, geholfen und zwar innerhalb weniger Stunden. Das ist erstaunlich, aber noch erstaunlicher war für mich die Dekonstruktion der einzelnen Interventionen, die mich zur Überzeugung gebracht hat, dass die Grundlagen der Veränderung von Verhalten zwar nicht offensichtlich, aber nach einiger „Übersetzungsarbeit“ sehr wohl kompatibel sind mit den Veränderungsprozessen, mit denen ich mich während meiner beruflichen Karriere beschäftigt habe. Dazu ist zu sagen, dass ich als Klinischer Psychologe das Glück hatte, mit einem der Pioniere der psychotherapeutischen Prozessforschung – mit Klaus Grawe – zusammen zu arbeiten. Zunächst möchte ich kurz umreißen, worin die Leistung von Grawe besteht.

Klaus Grawe war der Überzeugung, dass Verhalten, Denken und Fühlen eingeschlossen, nicht allein durch die Situation und deren Anforderungen bestimmt ist, sondern letztlich hierarchisch organisiert ist und durch die aktualisierten Bedürfnisse in einem komplexen Zusammenhang steht, die wiederum maßgeblich durch die individuelle Lerngeschichte beeinflusst werden. Störungen werden nicht als „Entitäten“ behandelt, sondern im Kontext ihrer Entstehungsgeschichte. Als Wirkfaktoren einer erfolgreichen Therapie wurden folgende Elemente herauskristallisiert: Ressourcenaktivierung, Beziehung und Beziehungsgestaltung, Aktivierung problematischer Abläufe, Klärung der Motive und die korrektive Erfahrung.

Dieser Ansatz, der auf einem humanistischen Grundgedanken fusst, wurde mittels unterschiedlicher Verfahren und empirischer Vergleichsstudien erforscht. Die theoretische Untermauerung basiert auf Grundsätze und Erkenntnisse der Neuropsychologie und den Erkenntnissen der experimentellen allgemeinen Psychologie wie z. B. der Motivationspsychologie. Grawe hat diesen Ansatz als „Neuropsychotherapie“ verstanden und hat damit auch das heutige Verständnis von Veränderungsprozessen geprägt.

Um Veränderungsprozesse geht es im weitesten Sinn auch in den vielen Fallgeschichten in diesem Band. Es ist für mich erstaunlich, wie viele Prozesse hier ausformuliert sind, in einer Sprache, die einem Klinischen Psychologen weitgehend unbekannt sind. Die Vielfalt und der Reichtum der angewandten Techniken erstaunt und die Geschichten zeigen, dass systematische Veränderungen in vielen Kontexten möglich und gefordert sind. Die Sprache und die Modelle der Intervention basieren letztlich auf Lernprozessen, aber und das ist das Schöne an den prä-

sentierten Modellen, sie zeigen auch neue Möglichkeiten der Intervention auf. Die Vorgehensweisen beispielsweise eines „sozialen Panoramas“, der Technik der „inneren Mediation“ oder der „Paternoster“ als Meta-Modell für Mediation und Coaching, zeigen neue und überraschende Vorgehensweisen auf, die außerhalb des Kontextes von der Behandlung von Störungen wie beispielsweise einer Depression oder von Zwangsstörungen entwickelt wurden.

Die Evidenz der Wirkungsweise wurde nicht systematisch wissenschaftlich fundiert, sondern zeigt sich unmittelbar am individuellen Erfolg. Oder um es anders auszudrücken: *„Die Lösung des Problems erkennt man am Verschwinden des Problems“*. Ist es deshalb unwissenschaftlich? Ja und nein. Die Wissenschaft verlangt die Replikation eines Effektes unabhängig von der Person, welche die Behandlung durchführt und unabhängig von der Person, welche behandelt wird. Das lässt sich nur durch randomisierte Versuchsanordnungen zeigen, in der eine Bedingung mit einer anderen kontrastiert wird. Diese Unabhängigkeit ist in der Praxis nicht gegeben und randomisierte Studien, wie sie etwa in der evidenzbasierten Medizin oder in evidenzbasierten psychotherapeutischen Interventionen üblich sind, sind im Bereich des Coachings und der Mediation zwar nicht undenkbar, aber letztlich nicht praktikabel. Die Kosten einer solchen Studie sind immens (medizinische Vergleichsstudien kosten oft hohe Millionenbeträge) und können nur innerhalb von universitären Strukturen durchgeführt werden. Das ist wohl mit ein Grund, warum die Ansätze, wie sie in diesem Band vorgestellt werden, zwar eindrücklich sind, letztlich aber den Status als wissenschaftlich fundierte Methoden und damit die Anerkennung in universitären Kreisen nicht erhalten, wie es ihnen von ihrer Effektivität her im Grunde zustehen würde. Dennoch: Sind diese Methoden als „unwissenschaftlich“ und infolgedessen als nicht tauglich zu bezeichnen? Bestimmt nicht! Dekonstruiert man die geschilderten Vorgänge, so zeigt sich, dass sie sehr wohl kompatibel sind mit einem Verständnis von Veränderungsprozessen, die als wissenschaftlich gelten: Die Wirkfaktoren, wie sie von Grawe und neuerdings auch von Roth beschrieben werden, finden sich selbstverständlich auch in den geschilderten Fällen.

Und noch etwas: die Methoden scheinen nicht nur aus Sicht der Wissenschaft plausibel, sondern sie sind offensichtlich auch wirksam, zumindest weisen die geschilderten Erfolgsgeschichten auf erstaunliche Veränderungsprozesse hin, die jemanden befähigen, Dinge zu tun, die vorher für sie der ihn unmöglich, ja unvorstellbar gewesen wären. Konflikte werden auf einmal gelöst, Manager werden teamtauglich, und das alles mit „exotisch“ wirkenden Methoden, die aber vor allem darauf hindeuten, dass innere Prozesse in Gang gebracht werden, die Ressourcen freisetzen, die möglicherweise durch traumatische Ereignisse oder aufgrund besonderer Erfahrungen nicht freigesetzt werden konnten. „Blinde“ sehen machen, das geht, wenn die Voraussetzungen dafür geschaffen werden.

Das sehe ich als die Aufgabe des Coachings und der Mediation und die geschilderten Methoden und Fallbeispiele sind wunderbare Zeugnisse davon, dass Coaching wirkt sowie Mediation funktioniert und beide Vorgehensweisen Potentiale freisetzen können, die brachliegen und deren Freisetzung eine spezialisierte Fähigkeit und viel fachliches Wissen voraussetzt.

Bern, 31. Mai 2018

Prof. Dr. Hans Jörg Znoj

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 Zwischenbetriebliche Verfahren

„Drogen in der Disko – dann ist die Disko zu“	3
Erfolgreiche Sprachwahl bei Verhandlungen mit Behörden	
Christian Braun	

Man hält sich vornehm zurück und überlässt dem Mandanten das Sagen? . . .	19
Der Rechtsanwalt als Parteivertreter in der Mediation	
Thomas Lennarz	

Immobilienkonflikte – Hier geht es um Beziehungsstress und Geld.	31
Winfried Schwatlo	

Zahn um Zahn: Besonderheiten der Mediation unter Beteiligung von beratenden Rechtsanwälten	49
Matthias Spirolke	

Teil 2 Innerbetriebliche Verfahren

Mediative Elemente im Leben eines Beamten	59
Moritz Aly	

Die Mediation, die so nicht heißen durfte	75
Susann Barge-Marxen	

Mediation bei komplexen Streitigkeiten im landwirtschaftlichen Bereich	83
Was können Mediatoren daraus lernen?	
Marcus Hehn	

Von der Sächsischen Damfpschiffahrt zur SDSGruppe	95
Karin Hildebrand	

Kleine Ursachen, große Wirkung	107
Der Gewerkschafter als Mediator	
Walter Kissling	
Eine unbedachte Aussage und ihre Folgen	121
Mediation und Coaching in der Ausbildung von Polizisten	
Georg Laub	
Kulturelle Missverständnisse – Aufbau einer Entwicklungsabteilung in China	135
Anwendung mediativer Verfahren im interkulturellen Raum am Beispiel China	
Thomas Moser	
Der Nebel des Grauens – Die Tourmanagerin als Mediatorin und Coach	151
Jenny Pohl	
„Mein Nachbar steht dauernd auf meinem Parkplatz!“	169
Wie der boomende Markt der Telefonmediationen entstanden ist	
Sabine Pütz	
Wenn die Chemie stimmt	183
Einsatz mediativer Elemente beim kooperativen Verhandeln als Inhouse Patent Counsel	
Rainer Schulze	
„Wir wollen in diesem Familienunternehmen bleiben!“ Beschreibung einer innerbetrieblichen Mediation mit Coaching	197
Ernst Schieder	
Was kooperativ ist, entscheide ich – Was das Ministerium von der Mediation lernen kann	217
Jörg Wagner	
Der Blödmann	225
Der Abteilungsleiter als Coach und innerer Mediator	
Rainer Wawrzik	
„Wir wollen konfliktfrei und sachlich kommunizieren!“	241
Der IT-Projektleiter als Mediator und Coach	
Michael P. Wurst	

Wenn sicher Geglaubtes plötzlich völlig schief läuft	255
Inhouse Mediation, Systemisches Coaching und Lessons Learned	
Klaus Wüst	

Teil 3

Verfahren aus dem Coaching-Bereich

Busse für alle oder Mediative Verhandlungsführung in der Kommunalpolitik	271
Doris Bell	

„Wie bekomme ich die Kuh vom Eis?“	285
Der Projektmanager als Mediator	
Angelika Keller	

Ich will wissen, wo ich meinen Wählern genau helfen kann!	305
Die Politikerin als Mediatorin und Coach	
Ein Gespräch von Adrian Schweizer mit Antje Lezius, MdB	

Auf Augenhöhe mit dem Symptom	311
Mediation und Coaching im Gesundheitskontext	
Anke Stein-Remmert	

Wie man als Steuerkanzlei den Ludwig-Erhard-Preis gewinnt	325
Der Weg einer lokalen Steuerkanzlei zu einem überregionalen Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen	
Winfried Schmid	

„Mein Job stinkt mir!“ oder: Wie mache ich mich als Mediator und Coach selbstständig?	339
Adrian Schweizer	

Kurzbiografien	353
-----------------------------	-----