

Mediation in Verbindung mit NLP

„Man muss die Menschen mögen.“

Peter Quadri 2006

Diplomarbeit

von

Richard A. Scherrer

zu Handen

Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis der
Universität St. Gallen
zur Erlangung des Zertifikats

Mediator HSG-IRP

Lehrgangleiter:

Dr. Otmar Schneider, Lehrbeauftragter, Rechtsanwalt & Mediator
Thomas Flucher, KoMeT, Sempach Station

Mediation in Verbindung mit NLP

Inhaltsverzeichnis

1. Begriffliches, Eingrenzung
2. Einige Methoden/Modelle, die im NLP angewendet werden und für die Mediation geeignet sind
3. Angewendete Methoden/Modelle in *durchgeführten* Mediationen
 - 3.1. Schilderung Mediationsfall: Verweigerung
 - 3.2. Schilderung Mediationsfall: Drohung
4. Anwendungsbeispiele
 - 4.1. Mediation: Verweigerung der Kommunikation durch GL-Mitglied
Ausgangslage 1
 - 4.1.1. *Als-Ob-Methode*
Beschreibung der Methode
Anwendung
 - 4.1.2. *Meta-Modell der Sprache*
Beschreibung der Methode
Anwendung
 - 4.2. Mediation: Drohung
 - 4.2.1. Kommunikationskanäle
Ausgangslage 2
Beschreibung der Methode
Anwendung
 - 4.2.2. Chunking up, Chunking down
Ausgangslage 3
Beschreibung der Methode
Anwendung
5. Schlussbetrachtung

Mediation in Verbindung mit NLP

1. Begriffliches, Eingrenzung

Die in dieser Arbeit dargestellten und benützten NLP-Techniken werden heute allgemein anerkannt und eingesetzt in Bereichen, in denen es um Veränderungsarbeit und Kommunikation geht. Darunter fallen u.a. Ärzte, Sozialarbeiter, Konfliktmoderatoren, Coaches, Lehrer, Verkäufer, Führungskräfte, Unternehmens- und Karriereberater. Die Beispiele, die nachfolgend verwendet werden, stammen daher aus dem Geschäfts- und Alltagsleben, wie sie sich in irgendeiner Firma zutragen können.

Die Entwicklung des NLP begann in den 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts, als eine Gruppe um Richard Bandler und John Grinder zu untersuchen begonnen hat, was die grossen Meister der Psychotherapie der damaligen Zeit (Erickson, Perls, Satir) tun, um bei ihrer Klientele so erfolgreich zu sein. Die Methoden, die sie daraus entwickelten, nannten sie Neuro-Linguistisches Programmieren, kurz NLP. NLP beschreibt das Zusammenspiel der verschiedenen Ebenen, Körper (Neurophysiologie), Sprache (Linguistik) und Denken (Programmierung). Auf diese Weise sind zahlreichen Funktionen und Programme entdeckt, beschrieben und zu eigentlichen Instrumenten weiter entwickelt worden. Wesentlich für die erfolgreiche Anwendung der NLP-Techniken ist die Akzeptanz der dahinter liegenden NLP-Grundannahmen, die als wahr und gegeben angenommen werden. Es ist mir daran gelegen, jene vier Grundannahmen, hier anzuführen, die für mein Arbeiten im Vordergrund stehen:

1. Menschen reagieren auf ihre Abbildung der Realität, nicht auf die Realität selbst. „Die Landkarte ist nicht die Landschaft“.
2. Menschen treffen immer die beste Wahl, die ihnen im jeweiligen Moment und mit den jeweils vorhandenen Informationen möglich ist.
3. Hinter jedem Verhalten gibt es eine positive Absicht.
4. NLP urteilt nicht über richtig oder falsch. Es gibt Feedback, statt Fehler.
5. Wenn **ein** Mensch es lernen kann, etwas Bestimmtes zu tun, können es im Prinzip alle lernen.

Mediation in Verbindung mit NLP

Inzwischen sind viele Voraussetzungen, von denen NLP stillschweigend ausgegangen ist, durch die Hirnforschung wissenschaftlich hinterlegt worden.

Es ist nicht der Zweck dieser Arbeit, NLP und seine Begriffe zu erklären. Dennoch wird an gewissen Stellen eine vertiefte Erläuterung gegeben, um den Nutzen dieser Arbeit für jene zu erhöhen, die bisher keine oder nur geringe Berührungspunkte mit NLP hatten. Andererseits wird es Leser geben, denen vieles sehr vertraut vorkommt, weil sie es schon - oft intuitiv - selbst angewendet haben. Für sie mag es interessant sein, dafür nun einen möglichen theoretischen Hintergrund vorzufinden.

Es geht hier auch nicht darum, den detaillierten Ablauf einer Mediation abzubilden. Diese Arbeit ist darauf fokussiert, Anwendungsmöglichkeiten des NLP im Rahmen von bestimmten Situationen in einer Mediation zu veranschaulichen. Ablauf und Inhalt der herangezogenen Mediationen werden daher nur auszugsweise und nur soweit geschildert, als es dem Schreibenden für das Verständnis notwendig erscheint.

2. Einige NLP-Techniken und mögliche Verwendung in der Mediation

Im diesem Kapitel wird eine grössere Zahl von NLP-Techniken aufgeführt, die heute gewissermassen zum Standard geworden sind. *Die Techniken, die später in dieser Arbeit mit Beispielen aus der Praxis näher betrachtet werden, sind fett markiert.* Bei jeder Technik ist ein Umfeld erwähnt, in welchem diese vom Mediator angewendet werden könnte. Ob eine der gewählten Techniken erfolgreich sein wird, wie sie es in den Beispielen waren, hängt auch weitgehend davon ab, wie gut es dem Mediator gelingt, sein Gegenüber wahrzunehmen, auf ihn einzugehen und damit eine auf gegenseitigem Vertrauen basierende Arbeitsgrundlage zu schaffen. Insofern handelt es sich dabei nicht um Rezepte, sondern um Vorschläge und Anregungen, die in verändertem Kontext auf andere Weise ablaufen können

Mediation in Verbindung mit NLP

ÜBERSICHT

Einige Methoden, die im NLP angewendet werden und für die Mediation geeignet sind

Methoden / Techniken	Eignung für Mediation	Nutzen für MediatorInnen
o Rapport: Pacing, Leading	hoch	Grundlage für Beginn der Mediation, Bildung Vertrauensverhältnis Mediator/Parteien, Herstellen der gleichen Wellenlänge, Synchronizität auf Inhalts- und Beziehungsebene, innere Übereinstimmung, gemeinsam in gewünschte Richtung
o Metamodell der Sprache	hoch	In der Schilderung von Positionen, Interessen sind oft unspezifische Begriffe, Tilgungen, Pauschalierungen, logische Unkorrektheiten, Nominalisierungen etc. enthalten. Durch respektvolles, einfühlsames Nachfragen kann ein besseres gegenseitiges Verständnis erreicht werden.
o Reframing	hoch	Umdeutung, Umformulierung, neuen Bezugsrahmen für Konfliktsituationen finden
o Future Pace	hoch	Transfersicherung. Die Parteien überlegen wie in der Zukunft neu mit Situationen umgegangen wird. Lösungen, Pläne, nächste Schritte werden verbal oder schriftlich festgehalten.
o Kommunikationskanäle	hoch	Wahrnehmen, benützen der K-Kanäle der Parteien: visuell, akustisch, kinästhetisch
o Anker	hoch	Zitate der Parteien werden vom Mediator aufgegriffen (auditiv) oder durch gezielte Gestik unterstrichen (visuell) etc.
o Augenbewegungen	gering	vom Verfasser nicht (bewusst) benützt
o Change History	gering	In der Mediation nicht anwendbar
o Chunking	hoch	Verhärtete Fronten zusammenführen. Chunking up: Kleine Teile werden in grossen zusammengefasst.. Komplexe Teile werden zerlegt.
o Dissoziation	hoch	Schaffen einer bewussten Distanz zum momentanen Geschehen und besserer Überblick
o Als-Ob-Methode	hoch	Imaginärer Bezugsrahmen schaffen, der erlaubt neues Verhalten/Denken sich vorzustellen

Mediation in Verbindung mit NLP

3. Angewendete Methoden / Modelle in durchgeführten Mediationen

3.1. Schilderung Mediationsfall: Verweigerung

In einer Geschäftsleitung (GL) entsteht folgendes Problem.

Ein Geschäftsleitungsmitglied (MGL) verweigert strikte die mündliche Kommunikation mit dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung (VGL). Die Kommunikation in der gesamten GL wird dadurch erheblich gestört, wenn nicht blockiert. Das MGL lässt nicht mit sich reden. Es reiche ihm jetzt. Der Auslöser zu diesem Verhalten ist nicht erkennbar. Das MGL hat ein wichtiges Ressort. Mit Druckversuchen, Verweisen etc. kann nicht gearbeitet werden. Die Firma braucht diese Person. Es kommt dazu, dass die Lebenspartnerin des MGL in der gleichen Firma als Abteilungsleiterin arbeitet. Das Risiko besteht, dass der Zwist in der GL durchsickert und Parteibildung in der Belegschaft auslöst. In dieser Situation ruft der VGL dem Mediator an.

3.2. Schilderung Mediationsfall: Drohung

An einer Sitzung in einem Industriebetrieb explodiert völlig unerwartet ein allgemein als still und verlässlich wahrgenommener Mitarbeiter (MA). Er war am Hauptsitz tätig und erledigte Arbeiten für das Bestellungsmanagement sowie für generelle administrative Belange des Aussendienstes.

Die Aussendienstmitarbeiter haben eine Liste über nötige oder erwünschte Verbesserungen in der Zusammenarbeit mit MA vorbereitet. Diese Liste war Gegenstand der nun stattfindenden Sitzung. Anwesend waren: Die Leiterin des Aussendienstes (LA), der Personalchef (LPers), der Leiter Finanzen (LFin), dem der MA in der Linie unterstellt war, sowie die Chefin der Forschungsabteilung. Letztere hatte mit MA nichts zu tun. Sie ist MA zufällig auf dem Weg zum Meeting begegnet, worauf er sie spontan gebeten hat, auch an das Meeting zu kommen, da er Vertrauen in sie habe und ihre Unterstützung brauche. Von Seiten der Teilnehmer herrschte eine gute Stimmung. Man war der Meinung, dass diese Angelegenheit mit MA rasch besprochen sei. Kurz nach Beginn der Diskussion über den ersten Punkt kam es zum Eklat.

Mediation in Verbindung mit NLP

Der MA erklärte den total überraschten Anwesenden, es sei für ihn nun genug. Man wisse ja, was mit Tschanun in Zürich geschehen sei und was eine Kalaschnikow bewirken könne. Sein Ausbruch richtete sich gezielt gegen LA. Er beschuldigte sie, ihn vernichten zu wollen. Er habe jetzt zum letzten Mal hier an einem Meeting geredet. Man werde dann sehen, was geschehe. Nur mit grösster Mühe gelang es dem LFin den MA davon abzuhalten den Raum verlassen, bevor noch Datum und Zeit für ein persönliches Gespräch unter vier Augen zwischen ihm und MA fixiert war. Dann verliess MA den Raum und liess die übrigen Teilnehmer, insbesondere LA, mit Bestürzung und einem mulmigen Gefühl zurück. In der Folge entspann sich in der Firma über diese Sache ein immenser Email-Verkehr. MA schrieb nach Rückkehr an den Arbeitsplatz zwei Mails an ihm vertraute Personen in obersten Leitungsgremien. Diese antworteten ihm per Mail, nicht ohne jeweils zusätzliche Personen in GL und Verwaltungsrat zu kopieren, worauf diese wiederum antworteten und weitere Personen kopierten. LA fühlte sich ihrerseits extrem bedroht und liess sich aus Sicherheitsgründen ab sofort von ihrem Ehemann ins Geschäft bringen und von dort abholen. In dieser Situation nahm der LFin Kontakt mit dem Mediator auf.

Mediation in Verbindung mit NLP

4. Anwendungsbeispiele

4.1 Mediation: Verweigerung der Kommunikation durch GL-Mitglied

(siehe 3.1.1., Seite 6)

Ablauf dieser Mediation:

1. Anfrage durch VGL beim Mediator
2. Vereinbarung über Vorgehensweise und ungefähre Kosten
3. Vorgespräch VGL
4. **Vorgespräch MGL** (nachfolgend näher beschrieben)
5. Mediation gemeinsam mit beiden Parteien
6. Parteien legen ihre Positionen dar
7. Interessen, die dahinter liegen, werden erarbeitet
8. Parteien entwickeln Optionen zur Lösung des Problems: Was müsste geschehen, dass es sich ändert?
9. Schritte, die zu einer Lösung führen, werden festgelegt
10. Erfolgskontrolle nach 4 Wochen

Anwendung von Methoden / Modellen im Vorgespräch mit MGL

Ausgangslage 1

Begreiflicherweise war es für MGL schwierig sein auf Schweigen eingestelltes Verhalten aufzugeben. Die Situation war auch für den Mediator schwierig. Er sass jemandem gegenüber, der eine Strategie der Gesprächsverweigerung seit Wochen praktiziert, der nicht aus eigenem Antrieb hier sass und zu dem absolut keine Arbeitsbeziehung und schon gar kein Vertrauensverhältnis bestand. So blieb es denn zunächst ziemlich still im Sitzungszimmer. Der Mediator etablierte langsam und einfühlsam den Rapport zwischen ihm und GLM. Auf diese Technik wird hier nicht weiter eingegangen. Nach und nach fielen Äusserungen, nur stockend, wie: Da gäbe es nichts zu sagen. Ich als Mediator wisse ja auch schon Bescheid.

Mediation in Verbindung mit NLP

Es sei nicht an ihm, sich zu äussern. Es nütze doch nichts, wenn er etwas sage, man sei sowieso gegen ihn. Er habe schon längst alles gesagt, was zu sagen sei, man wolle es nur nicht hören. Immerhin, das waren aufschlussreiche Aussagen, die mehrere Möglichkeiten zur Entwicklung eines Gesprächs boten. Der Mediator griff zu den folgenden Instrumentarien:

I. Als-Ob-Methode

II. Meta-Modell der Sprache

I. Als-Ob-Methode

Beschreibung der Methode:

Mit Hilfe der Als-Ob-Methode wird ein imaginärer Bezugsrahmen geschaffen (As-If-Frame). Die geistige Vorstellungskraft und Kreativität des Individuums wird aktiviert. Die Als-Ob Methode erlaubt es dem Menschen seine nach aussen festgelegte Strategie - in vorliegenden Falle die Kommunikation zu verweigern - zu verlassen und etwas anderes auszuprobieren. „Tun als ob“ erlaubt dem Individuum, eine andere, neue Verhaltensform gedanklich durchzuspielen, ohne gezwungen zu sein, seine bisher als richtig empfundene Strategie über Bord zu werfen. Dies fällt ihm bedeutend leichter, da er nicht kapituliert, sondern sich selbst erlaubt, etwas anzudenken und auszusprechen, das ihm im bisherigen Verhalten verwehrt war. Der grosse Gewinn dieser Methode besteht darin, dass der Mensch nicht unnötig lange im blockierenden Problem-Zustand verbleibt, sondern rasch und systematisch in ein zielorientiertes Denken überwechseln kann.

Anwendung:

Der Mediator machte MGL deshalb den Vorschlag zu prüfen, wenn er frei reden könnte, wenn er all das was geschehen ist, weglassen könnte, was er dann vielleicht sagen würde. Der Mediator sprach damit die Einladung zum „Tun als ob“ aus. Die Wirkung der ALS-OB- Denkweise trat unverzüglich ein. GLM akzeptierte den Vor-

Mediation in Verbindung mit NLP

schlag. Seine Vorstellungskraft konnte sich entfalten. Die erstarrte Haltung wich einer beweglicheren Rolle in der Sprechen vorstellbar und absolut in Ordnung war. MGL begann zögerlich zuerst, dann zunehmend fließender über die Konfliktsituation zu sprechen. Damit war ein wichtiger Zwischenschritt, der hier zu zeigen war, erreicht. MGL hat zu sprechen begonnen, wodurch er die seit langem anhaltende Blockade verlassen hat und Anschluss an einen energievollen Zustand gefunden hat. Dies wurde möglich, weil der Mediator mit dem Anwenden der „Als ob Methode“ einen anderen Rahmen (as-if frame) für „Sprechen können“ geschaffen hat.

II. Meta-Modell der Sprache

Beschreibung der Methode:

Der berühmte gewordene Satz „Die Landkarte ist nicht die Landschaft“ (Alfred Korzybski, 1933) kann hier an den Anfang gestellt werden. Die Landkarte ist eine Abbildung der Landschaft. Der Mensch braucht diese Abbildung, um sich in der Landschaft zurechtzufinden, um ändern zu erklären, wohin er will, woher er kommt. In gleicher Weise ist die sprachliche Mitteilung des Menschen ein Abbild, die Oberfläche seiner originalen Erfahrung. Auf dem Weg von der originalen Erfahrung (Tiefenstruktur) zum sprachlichen Ausdruck (Oberflächenstruktur) gehen oft Teile verloren. Das bedeutet, was wir hören, ist eine unvollständige, eine verarmte Repräsentation des ursprünglichen Erlebnisses. Es geht nun darum, dass der Mediator diese fehlenden Teile bemerkt und dem Klienten durch gezieltes Fragen ermöglicht, sich ihrer wieder bewusst zu werden. Beim Meta-Modell der Sprache wird also durch Erarbeiten fehlender Teile eine Verbindung zwischen der Oberflächenstruktur und der darunter liegenden Tiefenstruktur des Menschen hergestellt. Der Mediator erreicht dies durch gezieltes Fragen. Viele der Konflikte, mit denen Mediatoren zu tun haben, sind entstanden, weil die Parteien, die Landkarte mit der Landschaft bzw. die unvollständige linguistische Oberfläche mit dem dahinter liegenden tieferen Erlebnis oder Interesse verwechselt haben. Durch sorgfältiges und systematisches Fragen wird die Voraussetzung geschaffen, dass sich die Parteien von der Begrenztheit ihrer inneren

Mediation in Verbindung mit NLP

Landkarte befreien und in einen erweiterten, ressourcen-orientierten Zustand überwechseln können, wo Optionen und Lösungen möglich werden. Es ist für den Verlauf einer Mediation bedeutsam, dass der Mediator sich dieser „Klärungsarbeit“ durch Fragen und Nachhaken stellt, auch dann wenn zeitlicher oder emotionaler Druck auf ihm lastet. Er vermeidet, zu früh an einem Begriff hängen zu bleiben, der noch nicht das Kernproblem der Partei ist, sondern dieses nur unvollständig repräsentiert. Der Erfolg des Meta-Models steht und fällt damit, dass der Mediator nicht wahllos alles Denkbare hinterfragt. Leicht könnte es von der Gegenseite als penetrantes, indiskretes Ausfragen empfunden werden. Respektvolles, wertschätzendes Nachfragen lässt erkennen, dass es dem Mediator darum geht, das gegenseitige Verständnis zu vergrößern, nicht nur zwischen ihm und seinem Gegenüber, sondern auch bei den anderen Parteien.

Anwendung

In diesem Einzelgespräch, das der Mediation vorgelagert war, verfolgte der Mediator die Ziele:

- ◆ Fehlende Informationen über die Lage und Befindlichkeiten der Partei, in diesem Falle GLM, zu erhalten.
- ◆ GLM helfen, sich der Interessen, Anliegen, die hinter seinem bisherigen Verhalten, hinter seiner Position verborgen sind, bewusst zu werden.
- ◆ Im Hinblick auf einem späteren Schritt in der Mediation – nach der Phase der Erstarrung – genügend Selbstvertrauen zu haben, darüber zu sprechen.
- ◆ Generell mehr darüber zu erfahren, welche Werte, welche Kriterien für GLM wichtig sind.

In der nachfolgenden Tabelle werden einige Aussagen angeführt, die in dem Einzelgespräch mit GLM gefallen sind. Dazu wird auf vorhandene Mängel und mögliche Fragen des Mediators hingewiesen. Ebenso wird sichtbar, dass es oft mehrere Schritte braucht, bis die Verbindung zum originalen Erlebnis gefunden wird.

Mediation in Verbindung mit NLP

Oberflächenstruktur wie von der Partei GLM benützt	Bezeichnung des linguistischen Mangels	Fragen der MediatorIn, die den Kontakt zur Tiefenstruktur, dem originalen Erlebnis, herstellen
Es ist schwer darüber zu sprechen	Der Bezugsindex fehlt	Woran denken Sie bei „Es“...? Was genau finden Sie schwer?
Es ist alles sehr ärgerlich.	Der Bezugsindex fehlt Eine Generalisierung und Tilgung zeigen sich	Alles? Was verstehen Sie unter alles? Die Geschäftspolitik? Wie Ihr Chef arbeitet? Wie man miteinander umgeht? Was verstehen Sie unter ärgerlich?
Wissen Sie, es ist immer das Gleiche	Es fehlt ein Bezugsindex	Was geschieht, wenn das Gleiche vorkommt?
Ich bekomme keine Anerkennung	Eine Nominalisierung erscheint. Sie wirkt klar und komplett,	Was wäre für Sie eine Anerkennung?
Ich verstehe nicht, weshalb das so sein muss.	Es handelt sich um eine Tilgung. Ganze Teile fehlen.	Was genau verstehen Sie nicht?
Er schaut mich immer so verächtlich an.	Es tritt eine Generalisierung auf	Immer? Also beim Mittagessen, bei der Begegnung im Gang, jedes Mal wenn sie sich sehen?
Man sollte die Probleme der Mitarbeiter ernst nehmen	Zwei Generalisierungen: man, Probleme	Wer sollte sie ernst nehmen? An welche Probleme denken Sie?
Ich kann das nicht.	Fehlende Wahlmöglichkeit	Was hindert Sie daran? Was würde passieren, wenn Sie das machen?
Wenn er so mit mir spricht, zeigt er mir seine Verachtung	Verzerrung durch Nominalisierung, logische Unkorrektheit	Wie genau zeigt er Ihnen die Verachtung? Was führt Sie zu dieser Annahme? Woher wissen Sie das?
Alle leiden darunter	Gedanken lesen	Wie wissen Sie, dass alle darunter leiden?
Ich kann dieses Theater nicht mitspielen.	Verzerrung/Nominalisierung, Tilgung, Modalverb	Was würde passieren, wenn Sie mitspielten? Was genau verstehen Sie unter Theater?

Mediation in Verbindung mit NLP

4.2 Mediation: Drohung

(siehe 3.2. Seite 6)

Ablauf dieser Mediation:

1. Anfrage durch Leiter Finanzen beim Mediator
2. Vereinbarung eines kurzfristig angesetzten Gesprächs mit dem Leiter Finanzen, dem Personalchef und dem Mediator
3. Sitzung mit dem Mediator
4. Vorschlag des Mediators über weiteres Vorgehen
5. Angaben des Mediators über mögliche anfallende Kosten
6. Vorgespräche mit Leiter Finanzen
7. Vorgespräch mit MA
8. Vorgespräch mit LA
geplantes weiteres Vorgehen
9. Mediation gemeinsam mit den Parteien
10. Parteien legen ihre Positionen dar
11. Interessen, die dahinter liegen, werden erarbeitet
12. Parteien entwickeln Optionen zur Lösung des Problems:
Was müsste geschehen, dass die Drohung vom Urheber aufgelöst wird?
Was müsste geschehen, dass die Bedrohten ihm wieder vertrauen?
13. Aus den Optionen wird die Lösung vertieft bearbeitet, die zwischen den Parteien am meisten Gemeinsamkeiten aufweist
14. Beginn des Lebens nach erarbeiteten Regeln
15. Nach 3 Wochen Erfolgskontrolle durch kurze Einzelgespräch mit Mediator
16. Angesichts der delikaten Angelegenheit bleibt der Mediator der Kontaktpunkt bei Auftreten von Irritationen oder Unsicherheiten bis zur Erfolgskontrolle

Mediation in Verbindung mit NLP

Ausgangslage 2

Die Situation bei Eintreffen des Mediators war von grosser Anspannung geprägt. Bei den Anwesenden, dem Leiter Finanzen, dem Personalchef, einem weiteren Mitglied der Geschäftsleitung herrschte Ratlosigkeit, eine tiefe Verunsicherung. Was ist angesichts der Tatsache, dass ein Mitarbeiter mit der Kalaschnikow droht, vorzukehren? Der psychische Druck war gross. Was, wenn das in die Presse kommt, was für Folgen hat dies für die Beteiligten auf allen Stufen, was wenn der Mitarbeiter zur Tat schreitet? Bereits überlegen sich Kaderleute den Betrieb zu verlassen oder sie lassen sich zur Arbeit bringen und abholen durch Angehörige.

Der Mediator liess sich den Fall schildern. Dazu wurde ihm vom Leiter Finanzen ein Dutzend oder mehr Emails vorgelegt, die unter den GL-Mitgliedern, Verwaltungsräten, Kaderleuten gegenseitig und mit dem MA zu allen Tages- und Nachtzeiten ausgetauscht worden sind. Je höher der Email-Empfänger in der Hierarchie war – so schien es – desto mehr fühlte er sich verpflichtet, sein Mail weiteren bisher noch nicht informierten Personen zuzustellen. Der Kreis der angesprochenen Führungspersonen war gross geworden. Der „rote Faden“ war total verloren gegangen. Beschuldigungen unter den Email-Schreibern begannen Raum zu greifen. Es war eine Frage der Zeit, bis ein solches Mail auch in die Hände von bisher nicht einbezogener Mitarbeiter geraten würde. Irgendwo im Unternehmen sass der Mitarbeiter, der die Drohung ausgesprochen hatte, tat seine tägliche Arbeit, beantwortete Mails etc. Der Mediator entschloss sich, die Annahme des Mandates an eine Bedingung zu knüpfen: Die Anwesenden mussten sich darauf verpflichten, ab sofort in dieser Angelegenheit keine Emails mehr zu schreiben, ungeachtet vom Level der absenden Person. Sollte eines bei ihnen eintreffen, dann geben sie dem Absender eine telefonische Auskunft z.B. die Sache sei in Abklärung mit externer Unterstützung. Er werde informiert werden etc.

Diese Verpflichtung wurde von den Beteiligten eingegangen. So war die Voraussetzung geschaffen, dass der Mediator sich engagieren konnte.

Mediation in Verbindung mit NLP

Während dieser turbulenten Sitzung war es für den Mediator schwierig allmählich den roten Faden zu finden. Die Anwesenden waren aufgeregt. Es war wichtig, rasch Vertrauen zu finden, rasch Ruhe zu erreichen als Ausgangslage für alle weiteren Schritte. In dieser Situation war es für den Mediator von grossem Nutzen, die Kommunikationskanäle zu erkennen, auf denen die einzelnen Gesprächsteilnehmer kommunizierten. Der Mediator bediente sich also der Erkenntnisse des

III. NLP-Kommunikations-Modells

Beschreibung des Modells

Mit dem Kommunikations-Modell ist die Nutzung der menschlichen Sinnessysteme gemeint. Über diese Sinnessysteme wird unsere Wahrnehmung, unsere Eindrücke von aussen verarbeitet, eingeordnet, codiert und abgespeichert. Entsprechend der unterschiedlichen Erfahrung sind diese Einträge bei jedem Menschen anders. Die individuelle Wahrnehmung erfolgt über die fünf Sinne. Jeder Mensch benützt alle Sinneskanäle. Bei jedem Menschen gibt es jedoch Kanäle, die bevorzugt benützt werden. Demnach wird unterschieden in:

- visuelle Menschen, für die optische Wahrnehmung nach innen und aussen wichtig sind
- auditive Menschen, die über das Hören von Klängen und Sprache reagieren
- kinästhetische Menschen, bei denen körperlichen Empfindungen und Emotionen impulsgebend sind
- Menschen, die eine ausgeprägte olfaktorische (Riechen), gustatorische (Schmecken) Präferenz haben, sind selten. Diese Ausprägung wird deshalb oft im kinästhetischen System miteinbezogen.

Mediation in Verbindung mit NLP

Für den Mediator ist das Wissen um diese unterschiedlich benützten Sinneskanäle bedeutsam. Er kann vermeiden, dass aneinander vorbei geredet wird, vielleicht sogar Verstimmung entsteht. Erkennt der Mediator den von seinem Gegenüber benützten Kanal, so kann er ebenfalls auf diesen Kanal wechseln. Das gegenseitige sich Verstehen kommt rascher voran. Es entsteht Vertrauen, weil die Partei sich abgeholt fühlt. Beides sind Grundvoraussetzungen für den guten Verlauf einer Mediation.

Anwendung

In der nachfolgenden Tabelle werden anhand effektiver, an einer Sitzung im Kreis der Geschäftsleitung gemachter Aussagen, die Ausprägungen der einzelnen Sinneskanäle dargestellt.

Der effektive Satz und der weiterführende Satz des Mediators sind hervorgehoben. Die kursiven Sätze sollen veranschaulichen, wie der Inhalt des effektiven Satzes je nach Sinnessystem, das im Vordergrund steht, variieren könnte.

Mediation in Verbindung mit NLP

Tabelle zum Gespräch mit Geschäftsleitung

Kommunikationskanäle

Visuell	Auditiv	kinästhetisch	olfaktorisch gustatorisch	Mögliche Fortsetzung durch den Mediator mit dem bevorzugten Kanal
<i>Ich sehe nicht, dass er dazu bereit ist</i>	Man sollte mit ihm sofort reden	<i>Ich halte ihn nicht dazu fähig</i>	<i>Das wird nicht nach seinem Geschmack sein</i>	Ein Gespräch könnte hier helfen
<i>Es fällt wie Schuppen von den Augen</i>	<i>Das kann man ja nicht mit anhören</i>	Dem VR-Präsidenten geht dies sehr nahe	<i>Das riecht nach Ärger. Ich habe die Nase voll</i>	Das kann ich ihm gut nachfühlen
Mir graut es bei der Vorstellung	<i>Ich höre wohl nicht recht.</i>	<i>Ein Schauer läuft einem über den Rücken</i>	<i>Für gewisse Leute ist das ein gefundenes Fressen</i>	Wir dürfen nicht alles in den schwärzesten Farbe sehen
<i>Das passt ins Bild</i>	<i>Der hat von Tuten und Blasen keine Ahnung</i>	<i>Ich spüre aufkommende Wut im Bauch</i>	Ich konnte diesen Menschen nie riechen	Es ist eine delikate Angelegenheit
Ich sehe keinen Grund für sein Verhalten	<i>Viel Lärm um Nichts</i>	<i>Ein solches Benehmen ist nicht nachvollziehbar</i>	<i>Was hat dem in die Nase gestochen?</i>	Seine Anklagen bei seinem Ausbruch zeigen mögliche Anhaltspunkte
<i>Er hatte ein schlechtes Ansehen bei den Kollegen</i>	Er hatte keinen guten Ruf	<i>Es mochte ihn kaum jemand</i>	Seine Nachbarn meiden ihn wie die Pest	Es scheint, dass Sie schon einiges gehört haben
<i>Stellt Euch mal vor, wie die Presse uns verfolgen wird</i>	<i>Es wird ein Echo weit über die Region hinaus haben</i>	Ich spüre schon jetzt den Druck der Presse	<i>Journalisten sind in solchen Sachen unausstehlich</i>	Das stehen wir durch. Machen wir uns vorerst deswegen keine Bauchschmerzen
<i>Wir machen eine schlechte Figur</i>	Das wird ein Theater absetzen	<i>Das wird niemand begreifen</i>	<i>Das wird ein Riesen-Stunk geben</i>	Unser Vorgehen wird Ruhe bringen

Erläuterung:

Hervorgehobene Sätze: Von einem Sitzungsteilnehmer bevorzugter Kanal und weiterführender Satz des Mediators

Kursive Sätze: Gleicher Satz wie er auf einem anderen Sinneskanal lauten könnte

Mediation in Verbindung mit NLP

Ausgangslage 3

Bei dieser Mediation war ein entscheidender Schritt, mit dem Mitarbeiter, der die Drohung ausgestossen hatte, das Gespräch aufzunehmen. Es war eine echte Furcht vor diesem Gespräch auszumachen. Niemand wollte das Risiko eingehen, Opfer des Drohenden zu werden. Es führte aber kein Weg daran vorbei. Der Mediator übernahm es schliesslich, dieses „Erstgespräch“ zu führen. Es muss hier angemerkt werden, dass sich bei der Beurteilung des Gesamtbildes dieses Vorfalles für den Mediator Hinweise ergaben, dass in den Augen des Mitarbeiters die Drohung das Ziel war und nicht von der Absicht zur Tat begleitet war. In der emotionalen Gegebenheit an der Geschäftsleitungs-Sitzung war es nicht der Zeitpunkt, diese Feinheiten mit den Anwesenden zu erörtern. Dieser Aspekt wird in dieser Arbeit denn auch nicht näher betrachtet werden. So kam es, dass eines Tages im Juli der Mediator mit dem Mitarbeiter in dessen Büro zusammen sass und begann das Geschehene aufzurollen, um es besser zu verstehen.

In diesem Gespräch fielen zwei Merkmale in den Äusserungen des Mitarbeiters besonders auf: Er vertiefte sich in kleinste Einzelheiten einerseits und andererseits drückte er sich unerwartete auf einer Stufe aus, die für das Verständnis nicht mehr gewinnbringend war. In dieser Situation benützte der Mediator die Technik des

IV. Chunking up, Chunking down

Beschreibung der Methode

Der Begriff stammt ursprünglich aus der Computerwelt. Chunks sind Einzelteile. Mit Chunking werden komplexe Teile in Einzelteile zerlegt und kleinere, einzelne Teile in grösseren Einheiten zusammengefasst. In einem Unternehmen wird dies sichtbar, in dem der Spezialist stolz auf seine Detail- bzw. Spezialkenntnisse ist, der Bereichsleiter das Interesse des Gesamt-Unternehmens zum Ziele haben muss. Besonders im Konfliktmanagement kann behutsames Chunking verhärtete Fronten wieder auf eine

Mediation in Verbindung mit NLP

Basis des gegenseitigen Verstehens führen. Insofern kann man Chunking auch als eine Form des Reframings, des Umdeutens betrachten.

Anwendung

Der Mediator traf einen Mitarbeiter, dem anzuspüren war, dass er dessen Besuch und das Gespräch mit ihm als ein bedeutsames Ereignis wertete. Aus dem nun folgenden Gespräch werden einige Aussagen herausgegriffen, in den Chunking sinnvoll war.

Der Mitarbeiter machte nicht lange Federlesens. Er begann unverzüglich in der folgenden Weise:

Es ist wirklich höchste Zeit, dass die Geschäftsleitung merkt, wie es um das Unternehmen steht.

Schon seit Jahren werden Führungspersonen, die ihr Herzblut für das Unternehmen hergeben, systematisch gemobbt und hinausgeekelt.

Besonders schlimm ist es dem Geschäftsleitungs-Mitglied, Herrn X.Y., ergangen. Ich habe heute noch mit ihm Kontakt, obwohl er vor 2 Jahren die Firma verlassen musste.

Der Mediator kam aus dem Staunen nicht heraus. Da war ein Mitarbeiter, der vor kurzem mit einer Kalaschnikow gedroht hatte, weil er sich wegen einer Mängelliste schwer angegriffen fühlte, und redete kein Wort von sich selbst. Seine Äusserungen bewegten sich auf einer gesamtunternehmerischen Sichtweise, die nicht zu seiner Stellung im Unternehmen passte, nichts mit ihm direkt zu tun hatte und auch keine Hinweise auf seine Drohung enthielt. Es war dringend erforderlich diese Ebene zu verlassen.

Der Mediator griff zu **Chunking down** und stellte Fragen, die den Mitarbeiter anregen konnten, die generalisierende Gesamtsicht, in der er sich im Moment bewegte, zu verlassen, um an kleinere Betrachtungseinheiten heran zu kommen:

Mediation in Verbindung mit NLP

Mediator: 1

Was meinen Sie, wenn Sie sagen, es sei höchste Zeit, dass das Management merkt, wie es um die Firma stehe?

Mitarbeiter:

Es gibt einzelne Personen in der Geschäftsleitung, die nicht für das Unternehmen, sondern nur für ihren eigenen Einfluss arbeiten.

M 2

Haben Sie oder hatten Sie mit solchen Personen zu tun?

MA

Eine langjährige Person, in die ich volles Vertrauen hatte, die mich auch schätzte, obwohl ich ein kleiner Mitarbeiter bin, war das vorhin erwähnte GL-Mitglied, das gehen musste.

M 3

Kennen Sie noch weitere Personen in der GL oder ihm Unternehmen, denen Sie vertrauen können.

MA

Leider nein, ich habe einen neuen Chef. Der ist zwar freundlich, hat aber keine Ahnung von dem, was ich zu leisten habe.

M 4

Es würde mir helfen, wenn Sie mir schildern könnten, mit wem sie täglich zu tun haben.

MA

Das sind in erster Linie die Mitarbeiter des Aussendienstes

M 5

Was meinen Sie, wissen diese Ihre Arbeit zu schätzen?

MA

Ja, die Mitarbeiter schon. Aber ihre Chefin, für die bin ich Luft. Die setzt alles in Bewegung bis sie mich auch draussen hat.

Dieses Mediations-Beispiel zeigt, dass mit sorgfältigen, einfühlsamen Chunking down – Fragen der Mitarbeiter von einer für ihn abstrakten Ebene dorthin geführt

Mediation in Verbindung mit NLP

werden konnte, wo er mit seiner eigenen Betroffenheit in Berührung kommt. Es waren dazu fünf Ebenen zu überwinden.

Gesprächsfortsetzung

Im weiteren Verlauf des Gesprächs kam nun der **Chunking Up** Ansatz zum Zuge. Einmal angekommen am Ort seiner Betroffenheit, fielen dem Mitarbeiter unzählige Einzelheiten ein, die seine Behauptung gegenüber der Aussendienstleiterin untermauerten. In gleicher Detaillierung schilderte er akribisch die gewissenhafte Arbeit, die er tagtäglich für diese Firma erbrachte. Nun gehe es ihm auch so wie den anderen. Es sei ganz klar, die Leiterin Aussendienst sei die treibende Kraft; sie wolle nun ihn vernichten.

Es wird darauf verzichtet, die Fragen-Cascade von Chunking up im Rahmen dieser Arbeit darzustellen. Die Fragen zielten darauf ab, die Fokussierung auf die Aussendienstleiterin aufzulösen, Dies gelang schliesslich mit der Frage, die sich als eigentliche Schlüsselfrage erwies: Welche Werte, die Sie hoch halten, werden Ihrer Meinung nach missachtet?

5.-Schlussbetrachtung

Es war spannend, dank der Herausforderung durch diese Arbeit, Gelegenheit zu haben, Teile der im Lehrgang für Mediation des IRP der Universität St. Gallen erneut zu lesen, zum Teil wieder zu entdecken. Diese Teile habe ich nun versucht mit Elementen des NLP in Verbindung zu bringen. Dabei habe ich entdeckt, dass ich einige der dargestellten Methoden genau so wie beschrieben angewendet habe, doch war mir in diesem Moment nicht bewusst, dass es sich dabei um definierte und beschriebene NLP-Prozesse handelt. Nun weiss ich nicht, habe ich die NLP-Techniken derart gut integriert, dass ich ihre Anwendung gar nicht mehr bemerke, oder sind NLP-Techniken derart aus dem Leben der Menschen gegriffen, dass ich gar nicht anders kann, als sie intuitiv benützen.

Richard A. Scherrer

Mediation in Verbindung mit NLP

Quellen:

- ◆ Universität St. Gallen, Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis, Mediation in Wirtschaft, Arbeitswelt, Öffentlicher Bereich, Lehrgangs-2004-2006
- ◆ Mediation IRP SG, Lehrgang VI, Modul 3, Vertiefungsseminar II 8/2007
- ◆ Dr. Otmar Schneider, RA, Mediator, St. Gallen, Lehrbeauftragter UNI SG, Dozent
- ◆ Thomas Flucher, KoMeT Kommunikation, Dozent, Sempach
- ◆ Consartis Martin Fischer, 8217 Wilchingen, Verhaltensmuster als MediatorIn
- ◆ Thomas Rückerl, NLP in Stichworten, Junfermann
- ◆ Robert B. Dilts, Die Magie der Sprache, Junfermann
- ◆ Richard Bandler - John Grinder, Metasprache und Psychotherapie, Die Struktur der Magie I, Junfermann
- ◆ NLP Akademie Schweiz, Mega Baumeler, Practioner Handbuch
- ◆ Tschanun (S.7)
Auszug aus wikipedia (<http://de.wikipedia.org>)

Günter Tschanun ist ein Schweizer [Mörder](#). Tschanun lebt heute unter anderem Namen außerhalb Zürichs mit seiner damaligen Lebensgefährtin.

Tathergang und Vorgeschichte: Der damals 45-Jährige war Chef der Zürcher Baupolizei. Die Baupolizei befand sich damals in einer Umbruchphase, litt unter Personalknappheit und einem enormen Druck durch den zuständigen Stadtrat. So kam es zu Unstimmigkeiten zwischen Tschanun und seinen leitenden Angestellten, über die auch in den Medien berichtet wurde. Der Chef ertrug das vergiftete Arbeitsklima und die gravierenden Differenzen mit Mitarbeitern nicht länger und erschoss am 16. April 1986 innert zehn Minuten vier von ihnen, welche die meiste Schuld an seiner psychischen Notlage hatten, und verletzte einen fünften lebensgefährlich.

- ◆ Richard Bandler, Bitte verändern Sie sich ...jetzt !, Transkripte, Junfermann
- ◆ Thies Stahl, Neurolinguistisches Programmieren (NLP), PAL Verlagsgemeinschaft Mannheim
- ◆ Leslie Cameron-Bandler, Wieder zusammenfinden, Junfermann
- ◆ Friedrich Lohmann, Konflikte lösen mit NLP (Satir, Grinder, Stahl), Junfermann
- ◆ Alexa Mohl, Der Zauberlehrling, Junfermann
- ◆ io new management ETH 9/2007, André Schächli