

Adrian Schweizer und Stefan Kracht

# **Konfliktlösung ohne Gericht – Wirtschaftsmediation, Coaching, Nachhaltigkeit**

Band 1: Grundlagen und Methoden



Berliner  
Wissenschafts-Verlag

## Danksagung

Wenn ein Buch erscheint, ist dies oft die Krönung eines langen kreativen Prozesses. Der Blick des Lesers richtet sich zwangsläufig auf die Autoren, die dieses Buch verfasst haben. Aber wie so häufig im Leben ist das Schreiben eines Buches Teamwork. Deswegen möchten Stefan Kracht und ich zuallererst dem Team des Berliner Wissenschafts-Verlags danken.

Auch das vorliegende dreibändige Werk ist nicht von heute auf morgen entstanden. Es ist das Ergebnis meiner lebenslangen Auseinandersetzung mit Konflikten und deren Lösungsmitteln Macht, Recht und Interessenausgleich. Hierbei haben mich besonders beeinflusst, so dass ich ihnen zu Dank verpflichtet bin:

Roland, mein Freund aus dem Burgässli in Belp, mit dem ich mich als Kind oft gebalgt habe und der sich bedingungslos an das Codewort „Schluss“ gehalten und sofort aufgehört hat, mich etwa zu würgen, wenn ich der Meinung war, dass das Streiten jetzt eine bestimmte Grenze überschritten hat. Da habe ich gelernt, dass man Menschen und ihren Worten Vertrauen schenken kann.

Peter, Ruedi und Philippe, die ich am ersten Tag in meinem neuen Schulort in Burgstein als zehnjähriger im Boxen, Ringen und Geographiespiel besiegen musste, um meinen Platz in der Hierarchie zu festigen.

Ferdinand, mit dem ich mich in der Sekundarschule Wattenwil stellvertretend für meine Kameraden geprügelt hatte, damit er die andern in Ruhe lässt, und der sich tatsächlich daran gehalten hat, obwohl ich unterlegen bin.

Meine Instruktoren in der Rekruten-, Unteroffiziers- und Offiziersschule der Schweizerischen Flugwaffe, die mir das professionelle Handwerk der Konfliktlösung mit Macht beigebracht haben.

Meine Professoren an der Universität Bern, die mir beigebracht haben, wie man Konflikte mit Recht löst, obwohl ich vermutlich nie daran geglaubt habe.

Dave Ryser und Urs Leu, an die ich mich später als Anwalt immer wenden konnte, wenn ich keine rechtliche Lösung gefunden habe, und Marco Lorez, der die Lösungsvorschläge seines Associates immer jeweils als „jenseits von Recht und Ordnung empfand“, aber trotzdem irgendwie Gefallen daran hatte.

Franz Stowasser und Robert Dilts, die mich in die Kunst und Wissenschaft des Coachings eingeführt haben, und Hasso Freiherr von Falkenhausen, der mein Mentor wurde und mich schon als junger Coach in die oberste Liga der deutschen Industriellen, Unternehmer und Manager eingeführt hat.

Reiner Ponschab, mit dem ich verschiedene Bücher geschrieben habe, der mit mir zusammen ein eigenes Konzept der Mediation entwickelt hat und mit dem ich seit vielen Jahren eine Woche Denkferien pro Jahr in Ägypten mache.

## Danksagung

Katharina Gräfin von Schlieffen, die mir während vieler Jahre die Möglichkeit gegeben hat, ihre Studenten in Mediation, oder was ich davon halte, zu unterrichten, und mir ebenfalls die Chance gegeben hat, während fast 20 Jahren an der FernUniversität Hagen Hunderte von Executive Coaches auszubilden.

Zu besonders großem Dank verpflichtet bin ich meinen hervorragenden Assistenten, die mir die Coaching-Ausbildung sehr erleichtert haben. Erwähnen möchte ich hier speziell Klaus Wüst, Angelika Keller und Rainer Wawrzik.

Allen meinen Studenten in Passau, St. Gallen, Hagen, Karlsruhe und Luzern, die mich manchmal echt gefordert haben, danke ich ebenso.

Meinem Bruder Bernhard gilt eine besondere Anerkennung. Er hat den Paternoster insbesondere auf den unteren Ebenen kenntnisreich erweitert und hat damit grossen Erfolg als gesuchter Organisationsentwickler.

Wichtig ist mir an dieser Stelle, besonders meinen Co-Autoren zu danken: Stefan Kracht, mit dem ich von Anfang an in Hagen zusammen gearbeitet habe. Er hat meine Texte da und dort abgerundet und mich hier und dort um Mäßigung gebeten. Für seinen rechtlichen Beitrag in Band 1 danke ich ihm auch ganz herzlich. Ebenso großer Dank gilt Wolfgang Maus, der aus der Praxis des Anwaltes als Mediator berichtet und der meine Storys mit unendlichen Gut- aber auch Fragezeichen versehen hat. Auch Marcus Hehn bin ich zu großem Dank verpflichtet, der die Beiträge in Band 3 akribisch überprüft und „eingenordet“ hat, wie er mit mir immer in Hagen geprüft hat: Obwohl wir oft anderer Meinung waren, haben wir uns immer bestens verstanden.

Ein großer Dank gilt auch allen Autoren des dritten Bandes, praktisch alles Absolventen meiner Ausbildung zum Executive Coach in Hagen. Aus ihren Storys sehe ich, dass sie das, was ich ihnen beizubringen versucht habe, tatsächlich verstanden haben. Sie wenden es phantasievoll an und setzen es eigenständig um.

Ganz herzlich danken Stefan Kracht und ich auch Patrick Sensburg, Reiner Ponschab und Hansjörg Znoj für ihre kenntnisreichen und einfühlsamen Vorworte. Hansjörg danke ich zusätzlich für sein Kapitel in diesem Band und für unzählige Kilometer auf den Straßen Europas, die wir schon zusammen zurückgelegt haben. Nicht zu vergessen die Stunden gemeinsamen Genusses von Cohiba-, Partagás- und Trinidad-Zigarren.

Meiner Lebenspartnerin Barbara Genius danke ich herzlich für die Hunderte von Stunden kontrovers-konstruktiver Diskussionen der hier vertretenen Ideen, die mir immer zahlreiche Anregungen gegeben haben, noch vorhandene Schwachstellen zu beseitigen.

Meinem Bruder Beat danke ich für das tolle Bild, das er uns für die Umschläge zur Verfügung gestellt hat.

Altfrye Republik Gersau, am 27. März 2020

Adrian Schweizer

## Vorwort

„Noch ein Buch über Wirtschaftsmediation“ war mein erster Gedanke, als ich gefragt wurde, ob ich für dieses Werk ein Vorwort verfassen könne. „Gibt es davon nicht schon mehr als genug?“, war mein zweiter Gedanke. Dabei sind Bücher über Mediation wichtig und wenn ich die letzten zwei Jahrzehnte auf die Mediation in Deutschland schaue, haben solche Werke einen großen Beitrag zur Etablierung der Mediation in Deutschland geleistet. Geht man zurück in die 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts, wusste kaum jemand etwas mit dem Begriff Mediation anzufangen oder wusste gar, was eine Mediation genau ist. Die Mediation war aus den USA zu uns herübergeschwappt, wo dieses Verfahren als eine Reaktion auf ein sehr teures, risikobehaftetes und natürlich „schwer kalkulierbares“ Justizwesen entwickelt wurde. Ist der Leidensdruck hoch, kommt man auf kreative alternative Ideen. Erinnert hat man sich dabei auch an die Wurzeln der Mediation, die bis in das alte Ägypten und die Antike führen. Inzwischen hat sich die Mediation auch in Deutschland stark weiterentwickelt, es gibt mittlerweile ein Mediationsgesetz und für die Ausbildung zum zertifizierten Mediator ist ein Rahmen geschaffen worden.

Was aber immer wieder einer Erklärung und Beleuchtung aus unterschiedlichen Perspektiven bedarf, ist die Frage, warum Mediation überhaupt funktioniert und warum eine interessenbasierte Herangehensweise besser ist als eine konfrontative. Selbst das Harvard-Konzept, das bei vielen Mediationen zugrunde gelegt wird und ebenfalls in den USA entwickelt wurde, lässt diese Frage am Rande liegen, ohne sie zufriedenstellend zu beantworten. Sicherlich gab es Erklärungsansätze, die sich meistens auf die Ergebnisse von Mediationen bezogen: Diese sollten nachhaltiger sein als Gerichtsurteile, die Beziehungen der Parteien sollten erhalten bleiben, Win-win-Situationen ausgelotet und erreicht werden.

Als ich begann, dieses Buch zu lesen, wurde mir aber klar, dass das vorliegende Werk alles andere ist als ein Buch *über* Mediation und Coaching. Viel treffender wäre es, es als eine (natur-)wissenschaftlich orientierte Handlungsanleitung zu sehen, wie Wirtschaftsmediation und Coaching tatsächlich funktionieren und vor allen Dingen warum.

Das vorliegende Buch geht dabei von den neuesten, naturwissenschaftlich abgesicherten Erkenntnissen zur Wirksamkeit von Psychotherapien aus und weist nach, dass diese Ergebnisse auch auf „normale“ Konflikt-Bearbeitungsverfahren angewendet werden können. Nach den Ergebnissen der Studien zur Wirksamkeit von Psychotherapien ist rund die Hälfte eines Therapieerfolges auf das Vertrauensverhältnis zwischen Therapeut und Patient zurückzuführen. Dies lässt sich auf die Mediation übertragen. Die Parteien müssen dem Mediator vertrauen und alle Beteiligten dem Verfahren; der in diesem Buch geprägte Begriff der „mediativen Allianz“ bringt diesen Wirkmechanismus auf den Punkt. Von diesem Vertrauensverhältnis ausgehend, muss der Dritte dann eine Intervention einsetzen, um die Konfliktbearbeitung zu gewährleisten. Dabei ist nach den wissenschaftlichen Studien gar nicht so sehr die Art der Intervention, also die Methode von Belang, sondern dass überhaupt eine Intervention stattfindet. Und hier kommt eine weitere Erkenntnis dieses Buches zum Tragen: Die Intervention darf nicht

## Vorwort

rein rational ansetzen, sondern muss – ebenfalls aus der Wirksamkeitsforschung für Therapien nachgewiesen- bei den Emotionen ansetzen. Dies bedeutet vor allem für die Vorgehensweise in Wirtschaftskonflikten, in denen man bisher davon ausging, dass die emotionalen Komponenten eher zu vernachlässigen seien, ein radikales Umdenken.

Dies führt mich zu einem weiteren Aspekt, der mich beeindruckt hat: Das gesamte Buch zeigt nun wiederum sehr praktisch auf, wie man diesen Gesichtspunkten in der täglichen Arbeit Rechnung tragen kann. Dies bedeutet konkret, wie stelle ich denn nun die mediative Allianz her oder wie schaffe ich es, extrem negative Gefühle wie Hass und Wut zu verändern, so dass eine Konfliktlösung überhaupt möglich ist. Die vorgestellten Methoden sind ausgereift und vielfach in der Praxis erprobt. Trotzdem vermeiden die Autoren den Anschein, dass dies nun „der Weisheit letzter Schluss“ sei, sondern fördern den Leser auf, seinen eigenen Weg zu finden. Dazu gehört es auch festzustellen, dass manche Methoden in bestimmten Situationen nicht funktioniert haben und andere Wege zur Lösung gefunden werden mussten.

Lässt man das Gesamtwerk Revue passieren und nimmt auch noch Band 2 und Band 3 mit in den Blick, kommt man nicht umhin zu sagen, dass das vorliegende Buch bzw. die Buchreihe eine große Lücke im Mediationssektor geschlossen hat, indem es die Frage beantwortet, warum Mediation überhaupt funktioniert und was man ganz konkret in der Praxis tun kann, um ihre Wirkmechanismen in realen Erfolg umzumünzen.

Berlin, den 11. März 2019

Prof. Dr. Patrick Sensburg, M. A.

Mitglied des Deutschen Bundestages

## Inhaltsverzeichnis

1. **„Was soll das alles?“ – Ein integrales und integrierendes Modell für die Lösung von Konflikten mit Mediation und Coaching – was Sie in diesem Buch und seinen beiden Folgebänden erfahren. . . . .** 1  
Adrian Schweizer/Stefan Kracht
2. **„Wem dienen Sie?“ – Wie man einen Konflikt in der Wirtschaft mit Mediation und Coaching nachhaltig löst . . . . .** 11  
Adrian Schweizer
3. **„Geh mir aus dem Weg!“ – Was ist ein Konflikt? . . . . .** 29  
Adrian Schweizer
4. **„Nieder mit den Alpen! Freie Sicht aufs Mittelmeer!“ – Wie man mit Macht, Recht und Interessenausgleich Konflikte löst . . . . .** 49  
Adrian Schweizer
5. **„Was für ein tolles Auto Sie haben, Mr. President!“ – Von Kim Jong-un lernen – oder wie man mit Strategemen arbeitet . . . . .** 68  
Adrian Schweizer
6. **„Ich kann Ihnen nicht helfen. Für Ihre Forderung gibt es keinen juristischen Anspruch!“ – Einige Grundprinzipien der Konfliktlösung mittels Recht . . . . .** 73  
Adrian Schweizer/Stefan Kracht
7. **„Mediation, Coaching oder Psychotherapie?“ – Psychologische Diagnostik: Woran erkenne ich, dass es sich um eine psychische Störung handelt? . . . . .** 77  
Hansjörg Znoj
8. **„Darf ich wiederholen, was Sie gesagt haben?“ – Der Aufbau der mediativen Allianz (Arbeitsallianz) und die Veränderung von Gefühlen und Gedanken mit Gefühlen – oder was echte Veränderungen bewirkt . . .** 87  
Adrian Schweizer
9. **„Wie sehen Sie die Sache jetzt?“ – Die Veränderung der Gedanken durch die Veränderung der Gefühle. . . . .** 102  
Adrian Schweizer

<b>10. „Hoch und runter, rein und raus!“ – Wie man einen Konflikt interessengerecht löst</b> .....	116
Adrian Schweizer	
<b>11. „Was ist Ihr Ziel?“ – Wie man im Einzelgespräch herausfinden kann, um was es geht, und dabei die richtigen Fragen stellt</b> .....	124
Adrian Schweizer	
<b>12. „Guten Tag, meine Damen und Herren!“ – Wie man im Opening-Statement mit widerstandsfreier Sprache alle an Bord holt</b> .....	165
Adrian Schweizer	
<b>13. „Jetzt sag ich Ihnen mal, was Sache ist!“ – Wie man Position bezieht</b> . . .	175
Adrian Schweizer	
<b>14. „Wo ist der Gerichtsstand?“ – Wie man mit der Risikoanalyse die Positionen auf ihre Realisierbarkeit überprüft</b> .....	177
Adrian Schweizer	
<b>15. „Was würden Sie verlieren, wenn die Gegenpartei gewinnen würde?“ – Was Interessen sind und wie man sie herausarbeitet</b> .....	182
Adrian Schweizer	
<b>16. „Wo wollen Sie hin und wem dienen Sie?“ – Wie die gemeinsame Vision oder Mission den Interessenausgleich verstärkt</b> .....	203
Adrian Schweizer	
<b>17. „Das könnte funktionieren!“ – Wie man nachhaltige Optionen findet</b> . . .	208
Adrian Schweizer	
<b>18. „Heureka!“ – Wie man Lösungen findet</b> .....	214
Adrian Schweizer	
<b>19. „Das bezweifle ich!“ Integration konfligierender Glaubenssätze oder Mediation im Kopf des Mandanten</b> .....	216
Adrian Schweizer	
<b>20. „Auf gute Zusammenarbeit!“ – History Changing als eine Form der internalen Konfliktlösung</b> .....	223
Adrian Schweizer	

<b>21. „Fassen wir einmal alles zusammen!“ – Versuch der Beschreibung einer allgemeinen Konfliktlösungspraxis für Wirtschaftskonflikte mittels Interessenausgleich</b> . . . . .	242
Adrian Schweizer	
<b>22. Wirtschaftsmediation, Coaching und andere Formen der Konfliktlösung und Mediationsgesetz.</b> . . . . .	254
Stefan Kracht	
<b>23. „Wir wissen, worum es geht!“ – Einige Gedanken zur Zukunft der Mediation aus Sicht eines Praktikers</b> . . . . .	291
Adrian Schweizer	
 Anhang 1	
<b>Neulich bei den sieben Zwergen hinter den sieben Bergen</b>	
Eine nicht ganz jugendfreie Geschichte zur Illustration der Bewusstseinsstufen nach Clare Graves und Co. . . . .	302
Adrian Schweizer	
 Anhang 2	
<b>Die 36 Strategeme der List</b>	
nach Harro von Senger „Die Kunst der List“ . . . . .	308
<b>Literatur.</b> . . . . .	312



# 1. **„Was soll das alles?“ – Ein integrales und integrierendes Modell für die Lösung von Konflikten mit Mediation und Coaching – was Sie in diesem Buch und seinen beiden Folgebänden erfahren**

Adrian Schweizer/Stefan Kracht

*„Old ways won't open new doors!“*

Unbekannt

## 1.1 **Was Sie interessieren könnte**

Sie interessieren sich für Mediation, Coaching oder nachhaltige Konfliktlösung? Vielleicht wollen Sie die Möglichkeiten einer Mediation in Ihrem privaten oder geschäftlichen Umfeld prüfen? Dann wird Ihnen dieses Buch wertvolle Informationen liefern und praktische Hilfestellung bieten – versprochen.

Die Einsatzmöglichkeiten von Mediation und Coaching sind fast unbeschränkt. Ein gezielter Einsatz dieser Verfahren kann in vielen Bereichen des privaten oder geschäftlichen Lebens zu nachhaltigen Konfliktlösungen führen. Mediation und Coaching können dazu beitragen, permanentes Misstrauen gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden oder sogar gegenüber sich selbst aufzulösen.

Vielleicht haben Sie aber auch schon eine Mediation oder ein Coaching erlebt, deren Resultate am Ende nicht belastbar waren. Dieses Buch beantwortet Ihre Fragen, was zu tun wäre, damit die gewünschten Veränderungen nicht nur in der Mediation oder im Coaching selbst wirken.

Falls Sie sich selbst für eine Ausbildung in Mediation oder Coaching interessieren, können Sie mithilfe dieses Buches ausloten, ob diese Themen zu Ihnen passen. Sogar in einer Mediations- oder Coaching-Ausbildung lässt sich deren Erfolg steigern, indem Sie dieses Fachbuch sowie dessen beiden Folgebände lesen, die vorgestellten Vorgehensweisen anwenden und so verinnerlichen.

Auch wenn Sie schon seit Jahren als Coach und Mediator arbeiten, können Sie Ihre Erfolge und Misserfolge mithilfe dieser Bücher analysieren und aufarbeiten.

Egal, warum Sie dieses Buch lesen werden: Es wird Sie im beruflichen wie privaten Alltag sowie bei der Arbeit als Coach und Mediator unterstützen und Ihr Wissen um viele Fakten, Erfahrungen und Zusammenhänge erweitern. Wir, die vier Autoren, wünschen Ihnen bei der Lektüre gute Unterhaltung, viele Geistesblitze und nachhaltige Inspiration.

## 1.2 Die Autoren

Wir beschäftigen uns seit vielen Jahren mit interessenorientierter, postjuristischer Konfliktlösung im wirtschaftlichen Umfeld. Adrian Schweizer gilt im deutschsprachigen Raum als einer der Pioniere auf diesem Gebiet und hat mit dem Buch „Kooperation statt Konfrontation – Neue Wege anwaltlichen Verhandeln“ zusammen mit Reiner Ponschab ein Buch geschrieben, das die Tür zu einer auf Interessen basierenden Konfliktlösung geöffnet hat.

Stefan Kracht hat das Studium „Mediation“ und den „Master of Mediation“ an der FernUniversität Hagen mit aufgebaut, die zu den größten und erfolgreichsten Anbietern universitärer Mediations-Ausbildungen in Europa zählt. Er engagiert sich darüber hinaus seit fast 20 Jahren für die Verbreitung von Mediation in der Gesellschaft und hat in diesem Rahmen diverse Pilotprojekte und Gesetzesvorhaben begleitet.

Marcus Hehn war in der Pionierphase der Mediation in Deutschland schon vor der Jahrtausendwende im Bereich der Mediation im öffentlichen Bereich aktiv und engagiert sich seitdem als unermüdlicher Verfechter interessenorientierter Konfliktlösung, vor allem im landwirtschaftlichen Bereich, wo es vielfach um Erbhöfe, Erbstreitereien und Generationenkonflikte geht. Für ihn stehen immer die Konfliktbeteiligten als die Experten für eine Lösung im Mittelpunkt. Geduld und Schweigen können zeichnen ihn aus.

Wolfgang Maus hat sich, seit er seine anwaltlichen Berufskollegen nur noch als „Advokaten“ wahrnimmt, zu einem sehr erfolgreichen Insolvenzverwalter entwickelt, dem „Pleitedoktor“, wie er in einer Reportage im Fernsehen genannt wurde. Er arbeitet, seit er sich aus dem Anwaltsberuf mehr oder weniger verabschiedet hat, hauptsächlich mit mediativen Methoden und versucht mit Coaching-Interventionen Menschen, die durch ein Insolvenzverfahren gegangen sind, wiederaufzurichten. Als Insolvenzverwalter versucht er zu verhindern, dass Unternehmen und Menschen überhaupt Pleite gehen.

Wir vier Autoren haben die Mediations- und Coaching-Bewegung aktiv mitgestaltet. Am längsten dabei ist Adrian Schweizer, bei dem die drei anderen auch „in die Lehre“ gegangen sind. Wichtig war Adrian Schweizer von Anfang an, das Interesse seiner Mandanten in den Mittelpunkt seiner Arbeit zu stellen und ihnen aus einem großen Repertoire an Konfliktlösungstechniken die anzubieten, die ihnen wirklich helfen. Ob diese nun aus dem Bereich der Mediation, dem Coaching oder der Supervision gekommen sind oder sich so nennen, war ihm egal. „Nicht, wie die Tools heißen, sondern dass sie nachhaltig wirken, zählt!“, so argumentierte er immer wieder.

Mit dieser Sichtweise stand Schweizer bald sehr allein da, denn in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts und den 0er-Jahren dieses Jahrhunderts bildeten sich verschiedene „Schulen“ heraus, für die es ganz wichtig war, dass nur ihre Sichtweise die „richtige“ war.

### 1.3 Wie sich Mediation, Coaching und Beratung in den letzten 30 Jahren entwickelt haben

Es entwickelte sich etwa die „schulmäßige Mediation“, die mit rationalen, auf Vernunft aufbauenden Überzeugungstechniken versucht, die Streitparteien von der Sinnlosigkeit ihres Konfliktes zu überzeugen, und ihnen selbstverantwortliche Lösungsprozesse anbietet. Wichtig war dieser Schule dabei, dass dies alles in voller Transparenz stattfindet, weshalb Einzelgespräche mehrheitlich verpönt waren.

Auf der anderen Seite des Spektrums sind die Coaches angesiedelt, die davon ausgehen, dass wir nie Probleme mit dem Anderen haben, sondern nur mit unserem Bild des Anderen („The Map is not the Territory“), und versuchen, diesen Konflikt in Einzelgesprächen im Kopf des Coachees zu lösen. Konfliktregelung im Kopf und nicht nur zwischen Köpfen.

Dann ist da noch die Schule der Berater. Diese „geistigen Fremdarbeiter“, deren wirtschaftliche Form, die Unternehmensberatungen, vor 100 Jahren von Arthur D. Little, Edwin G. Booze und James Oscar McKinsey erfunden wurde und die in den 1960er-Jahren auch im deutschsprachigen Raum Fuß gefasst haben. Im Gegensatz zu prozessorientierten Vorgehensweisen, wie sie im Coaching und der Mediation üblich sind, erteilen Berater ihren Kunden Ratschläge, wie diese inhaltlich handeln sollten. Coaching verstehen sie als das Bereitstellen eines Sparringpartners, der etwa dem CEO widerspricht, damit die beiden (in bester hegelianischer Manier) aus These und Antithese eine Synthese entwickeln können, um dem CEO und damit dem Unternehmen neue Horizonte zu eröffnen.

Die einzelnen Gebiete Mediation, Coaching und Beratung, aber auch andere „Disziplinen“ wie Supervision oder systemische Beratung, begannen singuläre Fachgebiete zu bilden und grenzten sich voneinander ab:

Die Mediatoren definierten, was die richtige Mediation und was die falsche Vorgehensweise ist, weil diese etwa nicht den Grundprinzipien (etwa Neutralität, Vertraulichkeit, Freiwilligkeit, Eigenverantwortlichkeit, Informiertheit, Ergebnisoffenheit) eines mediativen Handelns entsprechen würden. Genauso taten es auch die anderen Disziplinen. Diese Entwicklung liegt vermutlich darin begründet, dass es viele Studenten gab, die Master- und Doktorarbeiten schreiben wollten, sich so Themen eroberten und wie im 19. Jahrhundert die Goldgräber ihre Claims abgesteckt haben. Diese haben sie dann in bester Manier der Ausbildungsphase ihres Lebens theoretisch erkundet und wissenschaftlich ausgebeutet. Um 2010 wussten wir dann, was Coaching, Mediation oder Beratung ist – und was nicht.

Zum Glück – so finden wir – ist die oben beschriebene Phase nun vorbei. Wir entdecken immer mehr, dass sich Mediatoren auch im Coaching oder Coaches in Mediation ausbilden lassen. Anwälte lernen Supervision, und Supervisoren absolvieren eine juristische Ausbildung. Es kommt sogar immer mehr vor, dass sich Angehörige der Polizei oder sogar Offiziere der Bundeswehr, die ja hauptsächlich in der Konfliktregelung durch Macht ausgebildet worden sind, plötzlich in

unseren Mediations- und Coaching-Ausbildungen wiederfinden. Besonders hoch ist hier interessanterweise der Prozentsatz der Afghanistan-Kämpfer.

## 1.4 Der Schritt zur integralen Konfliktlösung

Was immer noch fehlt, ist ein integrales und integrierendes Modell, das nicht nur für Mediation und Coaching, sondern generell für Konfliktlösungen mit Macht, Recht und Interessenausgleich einsetzbar ist. Ein Modell, das die Vorgehensweisen im Coaching, der Mediation und der Organisationsentwicklung als Teil eines Gesamtsystems darstellen kann. Ein Modell, das die Theorien der Konfliktlösung umschließt und Werkzeuge zur Verfügung stellt, die in allen Bereichen anwendbar sind.

Genau dieses Modell wollen wir hier anbieten. Nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch, indem wir das, was wir erklären, an Fällen explizit und implizit darstellen. Fälle, die im Sinne einer „romantischen Wissenschaft“ (Alexander Lurija, Oliver Sacks) im Storytelling-Stil festgehalten wurden. Diese Vorgehensweise kulminiert in Band 3, wo 25 Mediatoren, Coaches, Organisationsentwickler, Anwälte, Steuerberater etc. zeigen, wie sie die in Band 1 und 2 dargestellten Werkzeuge der Konfliktlösung in die Praxis umgesetzt haben. Sie wollen den Lesern damit Mut machen, das Erlernte auszuprobieren: Aus der Praxis – für die Praxis. Wichtig ist uns aber auch, und darauf legen wir besonderen Wert, dass das, was wir Ihnen hier anbieten, wirkt. Sowohl praktisch wie auch wissenschaftlich nachgewiesen wirkt. Unsere Vorgehensweisen entsprechen deshalb den Erkenntnissen sowohl der psychologischen (Grawe) als auch der neurobiologischen Wirksamkeitsforschung (Roth) kommunikativer Interventionen. Wann und wo könnte Ihnen unsere Darstellung helfen?

## 1.5 Wo Ihnen gerade diese Darstellung der Themen helfen könnte

Was wir in diesem Buch schreiben und darstellen, wird für Sie sehr hilfreich sein,

- wenn Sie einen Mediator oder Coach suchen und wissen möchten, was er „draufhaben“ muss, damit Sie sicher sein können, dass er Ihnen hilft, Ihren Konflikt tatsächlich und vielleicht sogar nachhaltig zu lösen;
- wenn Sie an einer Ausbildung zum Mediator oder Coach interessiert sind und noch nicht wissen, wem Sie Ihr Vertrauen schenken wollen. Nach der Lektüre wissen Sie, welche Fragen Sie stellen müssen, damit Sie prüfen können, ob man Ihnen etwas beibringen möchte, was tatsächlich wirkt, oder ob diese Ausbilder nur heiße Luft verkaufen;
- wenn Sie Wert auf eine wissenschaftlich fundierte Ausbildung legen;
- wenn Sie auch schon bemerkt haben, dass rein rationale Konfliktlösungsversuche wenig bringen, und Sie sich fragen, wie man eigentlich vorgehen müsste, dass sich tatsächlich etwas verändert, damit Sie tatsächlich anders denken, fühlen und handeln;