



Skript Nr. 1

Das Skript entspricht den Lehrbriefen im Fernstudium
und Band eins der Buchreihe
„**Compendium Mediationis**“
Verlag und Copyright:
win-management GmbH

MEDIATION grundlegend

Die Grundlagen der Mediation in Theorie und Praxis

Roland Hofmann
Doris B. Rothfischer
Arthur Trossen (Hrsg.)

© Win-Management GmbH
Geschäftsführung Monika Trossen
Im Mühlberg 39
57610 Altenkirchen
Tel.: +49 (0)2681 986257
Fax.: +49 (0)2681 986275
info@win-management.de

Win-Management ist Verlag, Provider und Dienstleister rund um die Mediation und das Konfliktmanagement sowie Kooperationspartner bei verschiedenen Ausbildungsgängen rund um die Mediation.

Dieses Skript ist die Studienvorlage für die Ausbildung zur Mediation und integrierte Mediation sowie der zweite Teil des „Compendium Mediationis“. Dabei handelt es sich um ein Kolloquium, in welchem das Wissen zusammengetragen ist, über das Sie als Mediator verfügen müssen. Das Kompendium ist multimedial. Es bezieht Videos mit ein und ist zugleich als ein seminarbegleitendes Skript verfügbar. Dieser Teil des Kompendiums wurde als Grundlagenliteratur zur Mediation in Lettland und Estland eingeführt. Er ist somit auch in diesen Sprachen erhältlich. Ihnen liegt die deutschsprachige, 2. Auflage vor.

Wir danken der Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen - ZFH-Koblenz, die es gestattet hat, auszugsweise Textbausteine aus den Studienbegleitbriefen SK 1 -Selbstwahrnehmung, - Täuschung und - vertrauen und SK 16 - Persönlichkeitsentwicklung – im Rahmen des Fernstudienganges "Sozialkompetenz" zu verwenden, sowie allen, die mit ihrer Unterstützung dazu beigetragen haben, dieses Buch zu vollenden und natürlich auch allen, die sich dafür interessieren, es zu lesen.

2. Auflage 1000

ISBN 3-9809966-0-3

Inhaltsverzeichnis

Einführung	5
1.1. Der Truhe-Fall.....	6
1.2. Wie entsteht Zufriedenheit?	6
I. Konflikttheorie und Konfliktmanagement	9
1. Konfliktauslöser - Auslöser Konflikt.....	10
1.1. Zwischen Himmel und Hölle.....	10
1.2. Grundelemente.....	13
1.3. Dispositionsmöglichkeiten	16
1.4. Selbsterfahrung.....	16
2. Eskalation	16
3. Evolution.....	18
3.1. Flucht.....	18
3.2. Vernichtung	19
3.3. Unterwerfung.....	19
3.4. Delegation	20
3.5. Kompromiss und Konsens	21
II. Angewandte Formen der psychologischen Auseinandersetzung.....	25
1. Klientenzentrierte Gesprächsführung.....	26
1.1. Gespräch ist Schwerpunkt.....	26
1.2. Soziale Kompetenz.....	28
1.3. Menschenbild.....	32
2. Andere Verfahren der Auseinandersetzung.....	36
III. Grundlagen zwischenmenschlicher Kommunikation	39
1. Das juristische Verständnis von Kommunikation	40
2. Das kommunikationspsychologische Konzept	41
3. Die 5 pragmatischen Axiome.....	42
3.1. Axiom 1	43
3.2. Axiom 2	43
3.3. Axiom 3.....	43
3.4. Axiom 4.....	43
3.5. Axiom 5	44
3.6. Die Erweiterung des Modells (Schulz v. Thun)	44
3.7. Das Kommunikationsverhalten.....	46
IV. Vom Gespräch zur Verhandlung	49
1. Die Verständigung	50
1.1. Wahrnehmung.....	50
1.2. Wirklichkeit	52
1.3. Wahrnehmungsphänomene	54
1.4. Perspektive.....	55
2. Position	56
3. Interessen	57
4. Kooperation ist angesagt.....	59
5. Die Verhandlung	64
6. Win-Lose, der Standard.....	65
7. Win-Win, die Lösung.....	65
8. Hart aber fair.....	67
8.1. Hilfe oder Unterstützung.....	67
V. Die Kunst der Vermittlung im Konflikt.....	69
1. Was ist Mediation?	70
2. Die Prinzipien der Mediation	70
2.1. Anforderungen an die Parteien	71
2.2. Anforderungen an das Verfahren.....	71
2.3. Anforderungen an den Mediator.....	71
3. Die Magie der Mediation	71
3.1. Verstehen wollen und können	72
3.2. Das Verstandene vermitteln.....	73
3.3. Das Vermittelte verhandelbar machen	73
4. Strukturen / Phasen.....	74
4.1. Phase 1: Abschluss des Mediationsvertrages	75
4.2. Phase 2: Bestandsaufnahme	75

4.3.	Phase 3: Interessenfindung.....	76
4.4.	Phase 4: Konfliktlösung.....	76
4.5.	Phase 5: Ergebnis.....	77
4.6.	Die Phasenabfolge.....	77
5.	Ergebnis und Ziel der Mediation.....	77
6.	Die Werkzeuge des Mediators.....	80
VI. Gesprächs-, Konflikt- und Verhandlungstechniken der Mediation		83
1.	Über die Bedeutung der Techniken.....	84
2.	Verfügbare Techniken.....	85
2.1.	Gesprächstechniken.....	85
2.2.	Verhandlungstechniken.....	98
2.3.	Kreativ- und Assoziationstechniken.....	102
2.4.	Konflikttechniken.....	105
2.5.	Tabu-Techniken.....	108
VII. Störungen		111
1.	Gesprächsstörer.....	112
1.1.	Hindernisse für eine erfolgreiche Kommunikation.....	112
2.	Der Umgang mit schwierigen Situationen.....	117
VIII. Perfektionierung.....		121
1.	Qualitätsmanagement.....	122
2.	Selbsterfahrung.....	122
3.	Dokumentation.....	122
4.	Supervision.....	123
5.	Der nächste Schritt.....	123
IX. Anhang.....		125
1.	126	
1.	Compendium Mediationis.....	126
2.	Abkürzungsverzeichnis (alphabetisch).....	126
3.	Literaturverzeichnis.....	126
4.	Index.....	129
5.	Verzeichnis der Beispiele.....	131
6.	Verzeichnis der Abbildungen.....	133
7.	Autoren.....	134
7.1.	Prof. Dr. Roland Hofmann.....	134
7.2.	Doris B. Rothfischer.....	134
7.3.	Arthur Trossen.....	134

Einführung

Was Sie von einer verständlichen Darlegung der Grundlagen der Mediation in Theorie und Praxis erwarten können?

Unser Thema behandelt Konflikte und wie Mediatoren professionell damit umgehen. Beginnen wir also gleich mit der Darstellung eines Problems, das wir Autoren selbst schon bei der Abfassung des Manuskriptes zu lösen hatten. Wie können wir die männliche und weibliche Zielgruppe paritätisch ansprechen, ohne dabei allzu viele grammatikalische Verrenkungen mit männlichen und weiblichen Formen zu konstruieren? Schreiben wir, wenn wir den Mediator in einem geschlechtsneutralen Sinne meinen: „die Mediatorin und der Mediator“ oder „der Mediator / die Mediatorin“ oder „der/die Mediator/in“. Wir, die Autoren, haben uns entschieden, die konservative Schreibweise beizubehalten, weil sie den Lesefluss am besten fördert. „Der Mediator“ meint deshalb die Berufsgruppe der Mediatorinnen und Mediatoren so wie „der Richter“ etwa für die Berufsgruppe der Richterinnen und Richter steht. Den Konflikt, dass manche Leser die weibliche Form als zu kurz gekommen ansehen werden, kompensieren wir, indem wir ganz deutlich hervorheben, dass dies dann von unserer Seite aus keineswegs als despektierlich oder herabwürdigend gemeint ist, sondern ausschließlich gedacht, um es dem Leser oder der Leserin so leicht wie möglich zu machen.

Haben wir jetzt einen Konflikt gelöst? War das überhaupt ein Konflikt? Hätte man es besser machen können? Schon sind wir mitten im Thema. Vielen Menschen fällt es schwer zu glauben, dass eine Mediation in der Lage ist Konflikte durch Gespräche mit einem neutralen Dritten zu lösen, der selbst keine Entscheidungskompetenzen hat und sich im Idealfall auch sonst nicht an der Lösung der Sachfragen beteiligt. Im Zweifel haben die Streitparteien schon selbst versucht, den Konflikt kooperativ zu lösen. Wahrscheinlich haben sie die Erfahrung gewonnen, dass Gespräche mit dem Streitgegner nicht fruchten. Möglicherweise halten sie ihn für uneinsichtig, ignorant und widerspenstig. Wie kann es dann einem Mediator gelingen, die Parteien in eine eigenständige Streitbeilegung zu führen? Das Compendium Mediationis stellt in seinem ersten Teil einen Film¹ über die Mediation zur Verfügung, der Ihnen die Magie der Mediation näherbringen soll. Vielleicht schauen Sie sich den Film einmal an. Lassen Sie sich von der Faszination der Mediation inspirieren. Lösen Sie sich von konventionellem Denken über Konflikte, deren Bedeutung und Handhabung. Konflikte sind ein Wegweiser. Sie sagen dem Betroffenen eigentlich nur: „So geht es nicht weiter“. Die Mediation hilft ihnen, die Entscheidung zu finden, wie es weiter geht.

Konflikte finden ebenso wie deren Behandlung nicht isoliert vom Alltagsleben statt. Wir, die Autoren dieses Skriptes tragen dieser ebenso schlichten wie grundlegenden Erkenntnis Rechnung, indem wir Ihnen eine multidisziplinäre Sichtweise des Konfliktgeschehens darstellen. Unsere Erfahrungen sind sowohl interdisziplinär (also wissenschaftsübergreifend) als auch interprofessionell (also berufsübergreifend).

Sicherlich haben Sie ganz bestimmte Erwartungen, die Sie an das Studium unserer Ausführungen stellen. Seien Sie sich aber bitte im Klaren darüber, dass die beste Methode, die Mediation zu erlernen, deren Anwendung ist. Dazu benötigen Sie Vorlagen und Anschauungsmaterial, das Sie sich ergänzend zu den hier dargelegten Grundlagen der Mediation heranziehen sollten. Das Compendium Mediationis stellt Ihnen das gesamte Wissen über die Mediation in mehreren Teilen zur Verfügung. Dort finden Sie neben einer gefilmten Mediation in Echtzeit auch vertiefende Fachbücher über spezielle Fragen, wie die Haltung und das Denken des Mediators, die Verfahrensweisen der Mediation und deren praktische Anwendung². Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben die Grundlagen der Mediation. Sie sollen sich auf die Darlegung dessen konzentrieren, was Mediation ist und warum sie so funktioniert wie sie funktioniert. Wir wollen dazu beitragen, dass Sie ein tiefes und

¹ (Counet kein Datum)

² Vertrieb in Deutschland: Win-Management GmbH, Altenkirchen

fundiertes Verständnis von der Mediation bekommen. Wenn Sie während des Studiums dieser Lektüre Lust auf mehr bekommen, laden wir Sie zu einem interaktiven Informationsaustausch auf unseren Web-Seiten ein. Dort finden Sie auch Hinweise auf ergänzendes Material und weiterführende Studienmöglichkeiten.

1.1. Der Truhe-Fall

Unseren roten Faden bildet ein Fall, der ganz sicher schon zur traditionellen Mediatorenausbildung zählt, ganz so wie das Beispiel mit den Orangen. Vor dem Familiengericht könnte dieser Fall eine ganz normale Hausratsteilung darstellen. Juristisch gesehen handelt es sich um eine Bagatelle. Es geht um eine wertvolle Truhe, über deren Verwendung die getrennt lebenden Ehegatten Arnulf und Gerda Huber keine Einigkeit erzielen können. In der juristischen Manier, Fälle zu benennen, soll Sie der nun zu schildernde Fall als der „Truhe-Fall“ begleiten.

Beispiel 1: Der Truhe-Fall

Es geht um eine wertvolle Holztruhe, die zum Gegenstand einer Hausratsteilung werden soll. Es handelt sich um eine venezianische Truhe, die sich schon seit dem 17. Jahrhundert im Familienbesitz der Familie des Ehemannes, Arnulf Huber, befindet. Sie war ziemlich heruntergekommen und hatte Restaurationsarbeiten erfordert, die den hohen Wert der Truhe längst aufgezehrt hätten, wäre da nicht die Ehefrau, Gerda Huber, geb. Kranz, gewesen, die diese Arbeiten mit akribischer Liebe über einen sehr langen Zeitraum durchgeführt hatte. Im Verlauf der Ehe stand die Truhe immer im Wohnzimmer. Sie wurde zum Symbol der „Beziehung Huber“ und von allen bewundert. Nun geht es um die Frage, wer diese Truhe bekommen soll.

Die juristische Lösung ist ziemlich einfach. Sie orientiert sich an der Eigentumslage. Da die Truhe im Eigentum des Herrn Huber steht, wird sie ihm zugesprochen, was auch dem Umstand Rechnung trägt, dass die Truhe im Besitz seiner Herkunftsfamilie verbleibt.

Bei einer derartigen Entscheidung liegt es allerdings auf der Hand, dass das juristische Ergebnis ganz sicher zwar den Prozess beendet, nicht aber unbedingt den Streit, der zwischen den Eheleuten schwelt. Juristen lernen, dass der Rechtsfriede nicht wirklich Frieden bedeutet. Er kennzeichnet lediglich die Erschöpfung des Rechtsweges und das daraus folgende Ende des juristischen Streites – wenigstens in der anhängigen Sache. Zum „Glück“ gibt es in den Ehesachen genug andere Sachfragen anlässlich der Trennung und Scheidung zu klären, so dass sich der weiterhin schwelende, ungeklärte Streit genug andere Themen als Betätigungsfelder suchen kann.

Rechtsfriede

Der Begriff impliziert den gesellschaftlichen Frieden. Der Streit um Ansprüche stört den Rechtsfrieden. Gesellschaftlich gesehen ist der Rechtsstreit ein Übel, der Rechtsfriede das Ziel. Das Ziel ist es also, keinen Rechtsstreit (mehr) zu haben. Das Ziel ist erreicht, wenn der Instanzenzug erschöpft ist, es also keine Handhabe mehr für einen Rechtsstreit in derselben Sache gibt. Versöhnung geht über die Ausschöpfung des Instanzenweges hinaus. Sie ist also mehr wert als bloßer Rechtsfriede.

Sehen wir den Rechtsfrieden substanziell als ein tatsächlich Frieden stiftendes Ereignis an, dann ändert sich der Maßstab sofort. Jetzt spielt Gerechtigkeit eine Rolle, als deren Folge sich der Friede herstellt. Gerechtigkeit wird emotional wahrgenommen. Es ist etwas, was jeder akzeptieren kann, wenn denn nur klar wäre, was das eigentlich ist. Unsere Wahrnehmungskonstrukte³ erlauben verschiedene Vorstellungen davon, was gerecht ist und was nicht. Somit nähern wir uns einer individuellen Sicht und der Frage, wie denn ein Ergebnis aussehen könnte, das jedem Einzelnen individuellen Frieden stiftet, mit dem er leben kann, in dem er sich wohl fühlen kann und das ihn zufrieden stellt.

1.2. Wie entsteht Zufriedenheit?

Auch wenn Sie nur eine Partei im Auge haben – dies ist oft die Perspektive des Beraters - ist es schon recht kompliziert zu erkennen, wann die Partei zufrieden ist. Genauer gesagt geht es um die Frage, wann die Partei nach Abschluss der Dienstleistung zufrieden sein wird, also darum, wie Zu-

³ Wahrnehmung, Seite 85

friedenheit herzustellen ist. Meistens kennen die Parteien ihre Bedürfnisse selbst gar nicht. Oft sind ihre Wünsche weit von dem entfernt, was sie wirklich wollen. Ein Sinnspruch besagt ganz zu recht:

! Die Menschen bekommen nicht das, was sie wollen, sondern das, was sie brauchen.

Wie weit der Wunsch (also das, was die Menschen wollen) und das Bedürfnis (also das, was die Menschen brauchen) auseinander liegen können, schildert der folgende Fall aus der Praxis.

Beispiel 2: Die vertraute Opferrolle

In dem Unterhaltsrechtsstreit zwischen zwei Ehegatten stimmte der Ehemann den Forderungen seiner Frau auf Zahlung einer monatlichen Unterhaltsrente zu. Sobald dies geschah, korrigierte die Frau ihre Forderung nach oben. Auch jetzt stimmte der Ehemann zu. Dies wiederholte sich einige Male. Beide Parteien waren anwaltlich vertreten. Der Anwalt des Ehemannes wies schon recht früh und sehr deutlich darauf hin, dass die Zustimmung des Gatten eine überobligatorische Zahlung darstellte. Dennoch setzte sich das Spiel fort. Als der Ehemann auch die nächste Steigerung akzeptierte, deutete auch der neutrale Richter darauf hin, dass dies auch bei objektiver Betrachtung mehr sei als die Ehefrau zu fordern habe. Das Spiel wiederholte sich noch einmal. Jetzt reichte es dem Mann. Er lehnte die Forderung der Frau ab. Die Frau reagierte mit den Worten: 'Siehst Du, Du hast mich auch früher immer im Stich gelassen!'

Eine Konfliktlösung, die eine echte und nachhaltige Zufriedenheit herstellen soll, muss dies alles berücksichtigen. Das ist schon schwierig genug, wenn es nur um *eine* Seite des Konfliktes geht. Schon der Berater hat hohe Anforderungen zu erfüllen, wenn er sie einem Ausgleich zuführen möchte. Bedürfnisse hin oder her! Der Mediator muss die *wahren* (die wirklich wirklichen) Bedürfnisse beider Parteien erkennen, um sie einem Ausgleich zuzuführen. „Ganz unmöglich!“ werden Sie sagen. „Die Truhe kann doch nur einer von den Hubers haben!“ Also geht es doch gar nicht anders, als dass der Gewinn der einen Seite mit Kosten des Verlustes der anderen Seite zu verrechnen ist. Ob sich daran etwas ändert, nur weil plötzlich auf Emotionen und Bedürfnisse abgestellt wird, erscheint fraglich. Immerhin hängen *beide* Eheleute auch emotionell an der Truhe, so dass auch jetzt der Zuspruch der einen Seite mit dem Verlust auf der anderen Seite einhergeht.

Man kann es drehen und wenden wie man will. Da die Truhe nur einmal vorhanden und auf zwei Parteien aufzuteilen ist, muss es rein logisch doch *immer* zu einem Ergebnis kommen, bei dem es Verlierer gibt, und zwar:

- der Ehemann, Herr Huber, bekommt die Truhe, die Ehefrau, Frau Huber, aber nicht,
- die Ehefrau, Frau Huber, bekommt die Truhe, der Ehemann, Herr Huber, aber nicht,
- beide, Herr und Frau Huber bekommen nur $\frac{1}{2}$ der Truhe.

Wie kann eine *beide* Seiten zufrieden stellende Lösung gefunden werden, wenn die Truhe nur *einmal* zugeteilt werden kann? Ganz offensichtlich gelingt dies nicht mit einer mathematischen Formel, wohl aber mit einer menschlichen. Vereinfacht ausgedrückt: Meistens geht es gar nicht um die Truhe. Das ist nur der Anlass für den Konflikt, der Stein des Anstoßes. In Wirklichkeit geht es um etwas ganz anderes⁴ ...

⁴ Vielleicht erinnern Sie sich auch an Bertold Brechts, „Kaukasischen Kreidekreis?“

I. Konflikttheorie und Konfliktmanagement

Roland Hofmann

1. Konfliktauslöser - Auslöser Konflikt

Konflikte erklären Ursachen und Wirkungen unseres irrationalen Verhaltens in der Krise. Das Ziel der Auseinandersetzung mit Konflikten besteht darin, dass nicht der Konflikt seinen Ausgang bestimmt, sondern die Personen, die ihn austragen!

Ausgangspunkt dieses Kapitels ist das Ergebnis verschiedener Untersuchungen, wonach durch zwischenmenschliche Konflikte oft bis zu einem Drittel der Arbeitszeit und mehr verloren geht. Das Konfliktmanagement ist daher zu einem wichtigen Erfolgsfaktor im Rahmen des allgemeinen Wettbewerbs geworden. Eine Konfliktbewältigung zielt darauf ab, die Probleme und Reibereien, die im zwischenmenschlichen Bereich naturgemäß gesetzt sind, zur Zufriedenheit (fast) aller zu beseitigen. Dies ist z.B. für die Unternehmenskultur eine unerlässliche Notwendigkeit, denn Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation sind unabdingbar miteinander verknüpft.

! Das Ziel der Auseinandersetzung mit Konflikten besteht darin, dass nicht der Konflikt seinen Ausgang bestimmt, sondern die Personen, die ihn austragen.

Aus psychologischer Sicht kommt es aber entscheidend darauf an, wie der Einzelne letztlich mit seinem Konflikt umgeht und wie er damit fertig wird.

1.1. Zwischen Himmel und Hölle

Konflikte sind nicht nur destruktiv, sie bieten auch die Chance zur Veränderung.

„Konflikte sind destruktiv, Streit ist unproduktiv. Streit trennt, Konflikte und Streit sind in höchstem Maß schädlich: sie schaffen unnötig Feinde“. So hört man es landauf, landab. Trotzdem ist Streitbeilegung und Konfliktregelung in unserer Gesellschaft **Alltagsarbeit**. Ob wir es wollen oder nicht: immer wieder sehen wir uns gezwungen, uns dem Streit mit unseren Nächsten zu stellen oder auch dem Konflikt, den wir mit anderen oder andere mit uns haben. Dies gilt in besonderer Weise für Lebenskrisen wie etwa eine Scheidung⁵.

Konflikte **produktiv** zu bewältigen, fällt vielen Menschen schwer. Das liegt zum einen an der Einstellung, mit der sie an die Konfliktbewältigung herangehen. Die Schwierigkeiten liegen nicht nur in der eigenen Haltung, sondern auch im Prozess der Auseinandersetzung selbst begründet. Zu leicht geraten wir in festgefahrene Schienen der Auseinandersetzung, in denen alles nur noch schlimmer wird, in denen der Streit angeheizt wird und die zu keiner Lösung führen, sondern zu einer Funkstille oder - bestenfalls zu einem Burgfrieden. Meistens hält der, wie der Rechtsfriede, nur bis zum nächsten Zwischenfall⁶.

! Es geht um die angemessene Gestaltung von Konfliktverhalten!

Das Ziel einer Auseinandersetzung ist unter anderem die Gestaltung von Konfliktgesprächen, in denen die Beteiligten erhebliche Unterschiede in Bezug auf einen gemeinsam interessierenden Sachverhalt haben und dies in (mehr oder weniger ausdrücklicher Form) zum Thema des Gesprächs machen. Das Gespräch ist Bestandteil eines Konfliktverhaltens. Die Beteiligten stehen in Konfrontation zueinander, die im Konfliktverlauf abnehmen (Deeskalation) oder zunehmen kann (Eskalation). Gegenstand der Konfrontation ist der Konflikt. Für ihn ist charakteristisch, dass die Kontrahenten unterschiedliche Auffassungen darüber haben, woraus er besteht. Konfliktgespräche werden von den Kontrahenten in der Regel mit zwei Zielsetzungen geführt: sich in der strittigen Angelegenheit gegenüber dem Gegner durchzusetzen und/oder mit diesem eine Übereinkunft über die strittigen Angelegenheit zu erreichen. Diesen unterschiedlichen Zielen stehen unterschiedliche

⁵ Vgl. dazu auch den (Der geplünderte Mann 29.11.04)

⁶ Siehe dazu I.2, Eskalation, Seite II-28

Strategien gegenüber, die nach *Trossen*⁷ von der Konfrontation bis zur Kooperation reichen und ein unüberschaubar großes Handlungspotenzial eröffnen.

In dem Buch „Klärungshilfen; Konflikte im Beruf“ beschreibt Christoph *Thomann*⁸ die Gründe der Konfliktenwicklung im Betrieb und das dagegen ausgerichtete konkrete Vorgehen Schritt für Schritt. Der bekannteste Kommunikationspsychologe in diesem Lande, Friedemann *Schulz von Thun*, konkretisiert im Vorwort zu eben diesem Modell klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit folgendes:

Zitat: „Wenn der Klärungshelfer den dabei zutage kommenden Gefühlen von Verachtung und Angst, Verletzung und Rachsucht gewachsen ist, wenn er keinen allzu großen Schrecken bekommt, angesichts der Wucht menschlicher Gehässigkeiten, sondern die Kontrahenten mit Liebe und aufgekrempten Ärmeln dort in Empfang nimmt, wo sie sich selber als „Stachelwesen“ empfinden - dann löst sich etwas, und was wie Zauber erscheint, ist vor allem die heilsame Kraft einer ehrlichen, meist lange verschleppten Aussprache. Kann man das lernen?“⁹

Lässt sich dieses Modell auch auf andere soziale Netzwerke wie Familie und Gericht übertragen? Die Antwort lautet: Ja. Jedoch bedarf es dazu eines Konzepts, oder eines entsprechenden Handwerkszeugs. Vor allem müssen die Dienstleister der Konfliktarbeit menschlich gewachsen sein, so wie die Dienstanbieter den menschlichen Aspekten einen entsprechenden Raum gewähren müssen. Im beruflichen Kontext sozialer Berufe beispielsweise, ist eine stete Zunahme von Gegensätzen, Spannungen und Reibungen zu beobachten. Viele Menschen stehen diesen Konflikten hilflos gegenüber. Auch die meisten Dienste und Einrichtungen sind für das konstruktive Begleiten von Konflikten unzureichend ausgestattet, obwohl gerade dies zu ihren Aufgaben zählt¹⁰.

Definition Konflikt

Das Wort Konflikt kommt von dem lateinischen Substantiv *conflictus* und bedeutet ganz allgemein so viel wie das Aneinanderschlagen, der Zusammenstoß im weiteren Sinne. Die fachliche Definition ist uneinheitlich. Viele sagen, sie sei gar nicht möglich¹¹:

- ▶ De Bono spricht von einem Zusammenprall von Interessen, Werten, Aktionen oder Richtungen.
- ▶ Glasl definiert den Konflikt als subjektive Beeinträchtigung durch andere.
- ▶ Nach einer vereinfachten, auf Hesse und Schrader zurückzuführenden Definition tangiert ein Konflikt immer mehrere Ebenen. Die soziale und die psychische Ebene ebenso wie die Sach- und Beziehungsebene. Die Konflikte finden in verschiedenen (Lebens)bereichen statt. Verschiedene Anlässe können sie auslösen.
- ▶ Eines ist jedoch allen Konflikten gemeinsam. Es geht nicht um die bloße Auseinandersetzung auf der Sachebene (Sachauseinandersetzung). Es geht immer zugleich um eine psychologische oder soziale Betroffenheit.

Die Frage, was denn ein Konflikt eigentlich ist, lässt uns nicht an Friedrich *Glasl*, einem sehr bekannten österreichischen Unternehmensberater, vorbeikommen. Er beschreibt in seinem „Buch „Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater“¹²:

Zitat: „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Organisation, Gruppen, usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/ Vorstellen/ Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch den anderen Akteur erfolgt“

Diese etwas komplizierte Definition erschließt sich leichter, wenn sie langsam und Zeile für Zeile aufgenommen wird. Danach kommt es *Glasl* auf folgende Punkte an:

⁷ (A. Trossen, Mediation integriert 2010), (A. Trossen, Lit-Med 2005)

⁸ (Thomann 1998), S. 16

⁹ (Thomann 1998), S. 16

¹⁰ Siehe § 1 III (BORA - Berufsordnung für Rechtsanwälte kein Datum) und Kapitel: II.1.3.2, Das Menschenbild im Beruf, Seite III-59

¹¹ Siehe dazu weiterführend (A. Trossen, Mediationsweisen kein Datum)

¹² (Glasl 1997) S. 14

- Es besteht eine Interaktion, also ein aufeinander bezogenes Kommunizieren oder Handeln. Es muss nicht immer Gewalt damit verbunden sein. Meist ist Gewalt eine Folge von (nicht bearbeiteten oder nicht beachteten) Konflikten.
- Es genügt, wenn eine der handelnden Personen die Beeinträchtigung als solche erlebt und dementsprechend handelt. Denn sie wird sich in ihrer Kommunikation mit dem vermeintlichen Gegner so benehmen, dass sie die Beeinträchtigung unwirksam machen will.
- Die Unvermeidbarkeit kann zu Beginn eines Konflikts sehr allgemein sein. In der Dynamik eines Konflikts erfasst dies auch das Fühlen und Wollen und konzentriert sich auf konkrete Dinge.

Diese Definition ist nicht die einzige Begriffsbestimmung, mit der sich Mediatoren auseinanderzusetzen haben. Ohne eine Konfliktanalyse ist eine Mediation professionell kaum durchführbar. Zu Beginn einer jeden Mediation und während ihres Verlaufs kommt es deshalb darauf an, den jeweils zugrunde liegenden Konflikt zu erkennen. Anhaltspunkte dafür finden sich in den sogenannten Konflikttheorien, die im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Verfahrensweisen¹³ der Mediation und in der Mediationspraxis¹⁴ beschrieben werden. Der hier zunächst darzustellende, grundsätzliche Zugang zu einem interventionsbezogenen Konfliktmanagement setzt an einer Problemlage an, in der Konflikte als störend, bedrohlich, destruktiv, schmerzvoll und beängstigend wahrgenommen und erlebt werden. Dementsprechend versuchen die Beteiligten, Konflikte auszuweichen. Wenn das nicht möglich ist, eskalieren Konflikte oft in persönlichen Auseinandersetzungen oder aufreibenden Machtkämpfen. Gerade in den beziehungsgeprägten Konfliktfeldern, also auch in den Institutionen Familie und Arbeitsplatz sind extrem einseitige Konflikthaltungen zu beobachten:

! Die Menschen sind entweder sehr konfliktscheu oder betont streitlustig!

Die Menschen beherrschen entweder die Konfrontation oder die Kooperation¹⁵. Trotzdem kann zwischen beide Extreme eine dritte Haltung treten, die Arthur Trossen im sogenannten Potenzialbereich ansiedelt¹⁶. Diese Haltung fokussierend, plädiere ich in Bezug auf die Menschen, für deren persönliche **Konfliktfähigkeit** und bezogen auf die Organisation für das Gestaltungsprinzip der Konfliktfestigkeit.

Persönliche Konfliktfähigkeit

Persönliche Konfliktfähigkeit besitzt, wer

- ▶ Konfliktphänomene in sich selbst und in Ihrer Umgebung möglichst früh und deutlich wahrnimmt;
- ▶ versteht, welche Mechanismen zur Intensivierung der Konflikte und zur Verstrickung beitragen;
- ▶ vielfältige Methoden anzuwenden vermag, mit denen sie ihre Anliegen zum Ausdruck bringt, ohne die Situation wesentlich zu verschlimmern;
- ▶ Wege kennt, und Mittel anwendet, die zur Klärung von Standpunkten und Situationen beitragen;
- ▶ gut erkennt, wo die Grenzen ihres Wissens und Könnens liegen und wo sie sich deshalb um Hilfe von außen bemühen sollte.

Wenn wir Menschen erst einmal konfliktfähiger geworden sind, können wir Familien, Betriebe und andere soziale Netze, in denen wir uns bewegen konfliktfester machen. Unter **Konfliktfestigkeit** von Organisationen verstehe ich, dass diese zum konstruktiven Bearbeiten von Differenzen, Reibungen und Spannungen in der Lage sind. Im forensischen Umfeld sind dies die Streitsysteme¹⁷. Sie werden bei Spannungen nicht durcheinander gebracht; sie lassen sich nicht gegeneinander ausspielen und werden nicht bei Entscheidungen blockiert, wenn es zu Irritationen kommt. Ähnlich spricht man heute bei Maschinen und Geräten davon, dass sie keine Störungsanfälligkeit haben, weil sie stoßfest, kratzfest, wasserdicht, gegen magnetische und elektronische Einflüsse abgeschirmt sind. Nach dem Auftreten von Störungen sollten sie einfach wieder in Bewegung zu setzen sein.

¹³ (A. Trossen, Mediationsweisen kein Datum)

¹⁴ (A. Trossen, Mediation - Praxisbuch 2010)

¹⁵ Die Begrifflichkeit Kooperation und Konfrontation spielt für die strategischen Fragen noch eine ganz ausschlaggebende Rolle. Siehe dazu (A. Trossen, Lit-Med 2005) zum Thema Potenzialbereich

¹⁶ (A. Trossen, Mediation integriert 2010)

¹⁷ Zum Begriff und zur Bedeutung der Streitsysteme siehe (A. Trossen, Mediation integriert 2010)

Gerade daran mangelt es aber in vielen sozialen Netzwerken und Familien: Sie sind nur für „Schönwetter“ gemacht und werden bei etwas Hitze, Kälte oder Regen schwer beeinträchtigt und brechen bei Sturm und Hagel zusammen.

1.2. Grundelemente

Als Grundelemente in Konfliktsituationen können definiert werden:

Interessen, Regeln/Recht und Macht

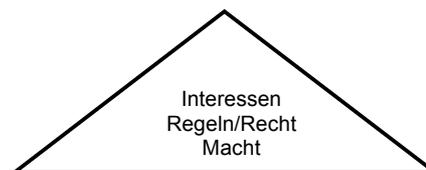
Es ergeben sich weitere Verzweigungen, wie z.B. bei den Interessen¹⁸. Vielleicht lassen sich auch Beziehungen als ein weiteres Grundelement anführen. Aus den zunächst vorgestellten drei Grundelementen ergeben sich auch drei Wege zur Lösung eines Konflikts.

Drei Wege zur Konfliktlösung

Die Konfliktparteien können:

- ▶ ihre Interessen ausgleichen und gemeinsam eine beide Seiten befriedigende Lösung finden.
- ▶ sich auf anerkannte Regeln, Normen oder Rechtspositionen berufen und daraus ableiten oder bestimmen lassen, wer im Recht ist
- ▶ ihre jeweilige Machtpositionen einsetzen, um ihre Interessen durchzusetzen (oder eine übergeordnete Instanz beendet den Streit durch ein „Machtwort“, etwa der Richter).

Natürlich sind diese Wege auch untereinander zu kombinieren. Weil aber stets eine gewisse Rangfolge festzuliegen scheint, ist von der **Konfliktpyramide** Macht, Regeln/Recht und Interessen, die Rede.



Auch wenn die Praxis mit diesen Grundelementen anders umzugehen scheint, gilt es, diese Pyramide auf den Kopf zu stellen. Primär muss es um den Ausgleich von Interessen, sekundär um die Anwendung von Regeln (Recht) und erst am Ende um die Umsetzung von Macht gehen, wobei diese als Fähigkeit definiert ist, die eigenen Ziele zu erreichen, nicht, andere zu bestrafen. Roland Proksch beschreibt¹⁹ einen Ansatz, der sich problemlos auf die familiäre und betriebliche Konfliktberatung übertragen lässt. Er schreibt sinngemäß:

Zitat: „Konflikte konstruktiv und zufrieden stellend auszutragen bedeutet deshalb, einen zufrieden stellenden **Interessenausgleich** im **Sachbereich** des Konflikts zu erarbeiten, ohne die Person des Gegenübers anzugreifen“.

Regeln für konstruktives Konfliktverhalten

- ▶ Menschen und Probleme getrennt voneinander zu behandeln,
- ▶ nicht um Positionen zu feilschen,
- ▶ sich auf Interessen zu konzentrieren, nicht auf Positionen zu beharren,
- ▶ Entscheidungsmöglichkeiten und Alternativen im Rahmen der Realität zu entwickeln,
- ▶ strukturiert und konzentriert zu kommunizieren
- ▶ Respekt und Wertschätzung zu vermitteln

Die Regeln für ein konstruktives Verhalten im Konflikt gelten für Richter, Berater, Mediatoren in gleicher Weise wie auch für die Parteien. Für Konflikte ist charakteristisch, dass sie sich im Verlauf

¹⁸ Siehe unten IV.3, Interessen, Seite V-95

¹⁹ (Proksch 1988).

von Beziehungsverhältnissen herausbilden - es gibt nicht *den* Konflikt *aus dem Stand*, der einfach da ist. Seine Herausbildung geschieht vielmehr in drei Stufen²⁰

- Stufe 1: **naming**
In einer Situation erlebt einer der Beteiligten ein bestimmtes Ereignis als ihn verletzend

Beispiel 3: Fortschreibung des „Truhe Falles“:

Die Ehefrau: Ich habe mir solch eine Mühe gegeben, meine ganze Kraft in die Restaurierung der Truhe gelegt und Du weißt das absolut nicht zu schätzen.

- Stufe 2: **blaming**
Er schreibt die Verantwortung für dieses Ereignis einem der Situationsbeteiligten zu und macht seine Verletzung zur Grundlage eines Vorwurfs.

Beispiel 4. Fortschreibung des „Truhe Falles“:

Die Ehefrau rechnet die Geringschätzung ihrer Leistung hoch und zieht die Bilanz mit einer einzigen Äußerung in der Verhandlung ihrer Ehesache vor Gericht: „Und Du hast mir mein ganzes Leben kaputt gemacht“.

- Stufe 3: **claiming**
Er erhebt Kompensationsforderungen für die erlittene Verletzung

Beispiel 5. Fortschreibung des „Truhe Falles“:

Fortschreibung des Truhe Falles: Die Ehefrau verlangt einen kaum nachvollziehbar hohen Zuzugausgleich.

Alle drei Stufen müssen vollzogen sein, wenn wir sinnvoller Weise vom Vorliegen eines Konflikts sprechen; jeder Schritt ist notwendig, keiner ist alleine hinreichend. In allen drei Stufen spielt die Selbstwahrnehmung, die Wahrnehmung des Gegenübers und die Wahrnehmung der Sozialbeziehung die entscheidende Rolle dafür, ob sich ein Streit entwickelt und herausbildet, oder nicht²¹. All dies wird Sie im Rahmen der Mediation oder der Streitvermittlung beschäftigen²².

1.2.1 Stufe 1: naming

Watzlawick, Beavin & Jackson schreiben in ihrem grundlegenden kommunikationspsychologischen Standardwerk²³:

Zitat: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“

Warum kann die Anwaltsgehilfin die Bemerkung des jungen Assessors „Da haben Sie ja wieder mal tollen Mist gebaut!“ nicht als sachbezogenen Kommentar zu ihrer eigenen Arbeitsleistung wahrnehmen, der vielleicht etwas unglücklich formuliert ist, der ansonsten aber nicht der Rede wert ist? Warum ärgert sie diese Bemerkung? Weil sie auf der Grundlage einer bestimmten Beziehung interpretiert.

Beispiel 6: Beziehungsbezogene Äußerung

„Der kann mir gar nichts sagen!“

Weil sie sie auf der Grundlage ihrer Wahrnehmung des juristischen Berufsanfängers interpretiert, der ihre eigene Berufserfahrung zu missachten scheint

Beispiel 7: Umständebezogene Wahrnehmung

„Ausgerechnet der!“

²⁰ vgl. auch (Hofmann und Notdurft, Leiten mit Erfolg – Konfliktmanagement 2002)

²¹ Siehe IV.1.1 Wahrnehmung, Seite V-85

²² Das kommunikationspsychologische Konzept, Seite 68 Wahrnehmung, Seite 83

²³ (Watzlawick, Beavin und Jackson 1969)

Somit also, weil sie die Bewertung auf der Grundlage ihrer bestimmten Wahrnehmung interpretiert, die sie von sich selbst hat, ihren Ansprüchen sich selbst gegenüber, ihrer Erwartung, wie sie von ihrer Mitwelt behandelt werden will und ihrem **wunden Punkt**, jener Schwachstelle ihres Selbstbewusstseins, bei der sie ganz besonders empfindlich reagiert.

Individualität von Konflikten

Jeder Konflikt ist höchst persönlich, weil er auf höchst persönlichen Wahrnehmungen beruht und auf höchst persönliche Erfahrungen und höchst persönliche Fähigkeiten des einzelnen Menschen zurückgreift.

Die menschlichen Schwachstellen sind sehr individuell. Der eine kann Kritik nicht ertragen, der andere keine Bemerkung über sein Aussehen, der dritte erlebt jede Ablehnung eigener Initiative als persönliche Zurückweisung und der vierte alles zusammen. Auf dieser Grundlage reagiert sie gleichsam automatisch auf die Bemerkung des jungen Anwaltes und empfindet sie als kränkend.

! Jeder emotionale Zustand hat seine eigene Logik.

Dass jeder emotionale Zustand seine eigene Logik hat, gilt auch für die Kränkung. Die Kränkung ist ein Angriff auf unser **Selbstwertgefühl**, auf unsere Definition dessen, wer wir sind oder sein wollen, und damit auf ein hohes Gut, für viele Menschen ihr höchstes Gut überhaupt. Eine Kränkung stellt uns selbst in Frage und entsprechend ist es kein Wunder, dass wir unter Druck geraten und extrem aggressiv reagieren.

! Eine Kränkung stellt eine Bedrohung dar und löst entsprechende Angstgefühle aus.

Zu einem solchen Interpretationsprozess gehört charakteristischer Weise dazu, dass wir der Äußerung selbst diese kränkende Wirkung zuschreiben und die eigenen Interpretationsprozesse nicht mit berücksichtigen: der Kommentar des jungen Anwaltes - da gibt es nichts zu rütteln - *war* kränkend.

1.2.2 Stufe 2: blaming

Auch die zweite Stufe beruht wesentlich auf Prozessen der sozialen Wahrnehmung und Beurteilung. Warum können wir die Bemerkung des Anwaltes nicht als „einfach so dahin gesagt“ abtun? Weil wir sie absichtlich so formuliert interpretieren, weil wir dahinter den Neid des Kollegen oder des Vorgesetzten auf unsere Arbeitsleistung vermuten, oder ein anderes, finsternes Motiv; weil sich die Bemerkung einreicht in eine Reihe anderer, hinter der wir langsam die strategische Absicht erkennen, uns fertig machen zu wollen, kurz: weil wir die Bemerkung interpretieren auf der Grundlage unserer Beziehungsdefinition zum Anderen. Wir interpretieren eine Äußerung stets auf der Grundlage eines komplexen Vorstellungszusammenhangs, der geprägt ist von allgemeinem **Erfahrungswissen**, momentanen **Interessen**, geheimen **Wünschen**, **Gefühlen**, naiven **Verursachungstheorien**, **Verdächtigungen** und **Mutmaßungen**, die in jeweils unterschiedlichem Maß relevant und in abgestufter Deutlichkeit bewusst sind. Solchen Vorstellungszusammenhängen liegt eine Logik der Verfestigung zugrunde, d.h. sie neigen dazu, sich selbst zu bestätigen und zu stabilisieren. Man konstruiert ein Bild des Anderen und des Geschehens, das „aufgeht“ und in das sich jedes kommende Ereignis in der Auseinandersetzung bruchlos einfügen lässt. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben im Konflikt, die jeweiligen Wirklichkeitskonstrukte der Konfliktparteien zu erkennen, zu offenbaren und miteinander zu synchronisieren. Dazu jedoch später.

1.2.3 Stufe 3: claming

Sind dem Anderen erst einmal feindliche Motive unterstellt, verfügt man über eine Interpretationsfolie, die auch sein weiteres Verhalten als aggressiv, durchtrieben oder feindlich gesinnt erscheinen lässt. Die Wahrnehmung wird eingeschränkt. Ist die Beziehung erst einmal als feindlich definiert, finden sich laufend neue Belege dafür, dass die Definition in der Tat zutrifft. Wir sitzen im Käfig unserer Phantasie.

! Kein Streit ohne Wiedergutmachungsforderung.

Warum können wir die Bemerkung des Assessors nicht einfach so stehen lassen und generös zur Tagesordnung übergehen? Warum haben wir das Gefühl, uns an ihm, auch wenn wir zu seinem Kommentar nichts gesagt haben, rächen zu müssen und ihm bei nächster Gelegenheit eins auszuwischen zu müssen? Wiederum liegt die Antwort in unserem Selbstwertgefühl. Das mindestens sind wir uns wert, dass jetzt etwas passieren muss, dass wir eine rituelle Aufwertung haben wollen, eine Entschuldigung, eine ausgestreckte Hand, eine förmliche Zurücknahme des Gesagten, eine Entschädigung eine Wiedergutmachung, Schmerzensgeld, eine Kompensation.

1.3. Dispositionsmöglichkeiten

Weil sich der Vorstellungszusammenhang durchaus auch aus rationalen Elementen bilden lässt, gibt es abhängig von unserer inneren Haltung und dem eigenen Selbstwertgefühl durchaus grundlegende Dispositionsmöglichkeiten, die den Umgang mit Konflikten konstruktiv prägen, indem sie die eigene Angreifbarkeit reduzieren und zu einer Souveränität führen, die wiederum einen Machtgewinn bedeutet. Dieser für die persönliche Bildung einer sozialen Kompetenz so wichtige Zusammenhang lässt sich durch die Anekdote des Samurai²⁴ am besten verdeutlichen, der sich der Stufe 1 ganz einfach durch Umwidmung entzogen hat²⁵.

Beispiel 8: Der Samurai

Anekdote: Ein Samurai unterrichtet seine Schüler in der Kriegskunst, als er von einem Haufen Halbstarker provoziert wird. Der Samurai reagiert nicht, so dass die angriffslustigen Männer ihre Beleidigungen verschärfen. Nachdem der Samurai auch darauf nicht reagierte, zogen die Männer weiter. Sie lachten über den Samurai, der sich nicht wehren wollte. Die Schüler, die den Vorgang beobachteten, waren völlig verstört. Sie fragten verwundert: 'Großer Meister, warum hast Du Dir das gefallen lassen? Warum hast Du die Männer nicht bestraft?' Der Samurai antwortete: 'Wenn ihr mir eine Truhe mit 10 kg Gold schenkt und ich die Truhe mit dem Gold nicht annehme, gehört mir dann das Gold?' 'Nein!' antworteten die Schüler einstimmig. 'Seht Ihr', fuhr der Samurai fort, 'so geht es auch mit einer Beleidigung die nicht angenommen wird. Auch sie gehört weiterhin dem, der sie ausgesprochen hat.'

1.4. Selbsterfahrung

Als Berater, Mediator oder Richter sind Sie den Konflikten anderer ausgesetzt. Diese unmittelbare Nähe zu Konflikten verlangt von Ihnen eine besondere Konfliktfestigkeit. Damit Sie die eigene Konflikthanfälligkeit überwinden, ist es für Sie als Dienstleister am Konflikt außerordentlich wichtig, den eigenen Schwachpunkt und die eigene Konflikthanfälligkeit zu kennen. Jeder von uns hat mindestens einen wunden Punkt und eine Schwachstelle innerhalb des 3 Stufen-Prozesses, des naming, blaming und claiming. Die Kenntnis Ihres eigenen Schwachpunktes hilft Ihnen, Ihre eigenen Reaktionen im Gespräch mit den Streitparteien genau einzuschätzen und zu planen. Da die Selbsterfahrung in der Mediation eine ganz wichtige Rolle spielt, wird ihr an geeigneter Stelle die gehörige Aufmerksamkeit gezollt²⁶.

2. Eskalation

Ein Konflikt beginnt meist ganz harmlos und ganz unbemerkt, aber dann kann er eine Eigendynamik bekommen, die bis zur Selbstvernichtung führt. Es gibt (nach Glasl) 9 Eskalationsstufen. In der höchsten Konflikteskalationsstufe gibt es keine Gewinner mehr, nur noch Verlierer!

Im Verlauf eines Konfliktes ändert sich das Erscheinungsbild von Emotionen dramatisch. Mehrere Emotionen können sich überlagern.

²⁴ Quelle unbekannt

²⁵ Umwidmen, Seite VII-160

²⁶ (Trossen, Mediation anschaulich 2010)

Beispiel 9: Emotionshäufung

Die Ehefrau erlebt die generelle Angst vor Veränderung gepaart mit der Wut gegen den Partner. Beide Gefühle ergeben eine Ambivalenz. Einerseits will sie nichts mehr mit dem Ehemann zu tun haben und begehrt die Trennung, andererseits wehrt sich ein Teil von ihr gegen die Trennung. Mal ist das eine Gefühl im Vordergrund, mal das andere.

Es gibt Höhen und Tiefen, Siege und Niederlagen. Die Emotionen sind situationsabhängig.

! Konflikte haben meist multikausale Ursachen!

Sie werden von der Konfliktumgebung beeinflusst und wirken umgekehrt auch auf sie ein.

Beispiel 10: Situationsabhängige Emotionen

Beispiel: Eine mühsam erarbeitete Einigung scheidert im letzten Moment, als z.B. die Ehefrau erfährt, dass die Freundin ihres Noch - Gatten schwanger geworden sei.

Unter dem Einfluss von Zeit und Emotion erfährt der Konflikt eine Eskalationsdynamik, die sich nach *Glasl*²⁷ auf 9 unterschiedliche Stufen einteilen lässt. Die Eskalationsstufen zeichnen die Steigerung des aggressiven Potentials auf. Wir erkennen eine zunehmende Verzerrung der Wahrnehmungsfähigkeit bei den Betroffenen ebenso wie eine steigende Aggressivität. Im Verlauf der Eskalation wird das Denken der Konfliktparteien ebenso getrübt wie deren Wahrnehmungsfähigkeit. Es kommt zu Wahrnehmungsverzerrungen²⁸. Das Gefühlsleben wird beeinträchtigt.

Die neun Stufen der Konflikteskalation nach *Glasl* sind:

Stufe 1: **Spannung**

Jeder Konflikt beginnt mit Spannungen. Die Meinungen nehmen starre Formen an. Die Standpunkte werden voneinander abgegrenzt.

Stufe 2: **Debatte**

Die Parteien beginnen zu taktieren. Die Gespräche sind durch den Austausch von Behauptungen und Provokationen gekennzeichnet

Stufe 3: Taten statt Worte

Den Parteien geht es jetzt in erster Linie darum, den anderen im Erreichen seiner Ziele zu bremsen und die eigenen Absichten durchzusetzen.

Stufe 4: Koalitionen

Die Parteien suchen nach Verstärkung im Kampf gegen die andere Partei. Der Rechtsanwalt wird zum Streitverstärker. Die Anderen werden zunehmend für das eigene Verhalten verantwortlich gemacht. Gerüchte kommen auf.

Stufe 5: Gesichtsverlust

Es kommt immer mehr darauf an, die Gegenseite bloß zu stellen. Wahnbilder dominieren. Die Kommunikation wird durch gegenseitiges Misstrauen geprägt.

Stufe 6: **Drohungen**

Die Parteien versuchen die Situation unter ihre Kontrolle zu bringen. Der Handlungsspielraum wird enger. Die Gewaltanwendung wird begünstigt.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtung

Täuschung und Lüge werden als ein Mittel eingesetzt, das dem Gegner schaden soll.

Stufe 8: Zersplitterung

Die Vernichtungsaktionen verdichten sich.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Die Vernichtung des Gegners ist das (alleinige und) wichtigste Ziel des weiteren Handelns, selbst wenn die Selbstvernichtung dabei in Betracht kommt.

Bei genauem Hinsehen, ergeben sich drei mal drei Stufen. In den ersten drei Stufen ist der Konflikt noch nicht sehr weit eskaliert. Hier sind win-win-Situationen möglich²⁹. In den nächsten drei Stufen dominiert das win-lose Konzept. Die Gegner entwickeln den Widerstand. Vernichtungsstrategien

²⁷ (Glasl 1997) a.a.O.; (life-science 2005)

²⁸ (Glasl 1997) a.a.O.; (life-science 2005)

²⁹ *Glasl*, Konfliktmanagement a.a.O.

kommen zur Anwendung. Diese letzten drei Eskalationsstufen stehen für Lose-Lose Ergebnisse. Hier herrscht Krieg mit Vernichtungsabsicht. Die anfänglich ‚nur‘ verbale Gewalt entwickelt sich zur hemmungslosen Bereitschaft, mittels zerstörerischer Gewalt, den Feind zu besiegen.

3. Evolution

Warum das Gerichtsverfahren VOR dem Konsens kommt.

Nicht jeder Streit führt zu einer Einigung. Nicht alles kann ausdiskutiert werden. Es gibt Situationen, in denen eine autoritäre Intervention durchaus hilfreich ist. Schon die Konfrontationsbereitschaft der einen Partei veranlasst die andere Partei im Interesse der Selbsterhaltung, selbst konfrontativ zu werden und Vernichtungsstrategien anzuwenden. Schwarz³⁰ hat sich intensiv mit der Frage des Verhaltens im Konflikt auseinandergesetzt. Er hat verschiedene Konfliktverhaltensformen extrahiert und als Konfliktlösungsversuche in einen Zusammenhang gestellt. Er benennt insgesamt sechs Stufen der Konfliktlösung, die er aus einer Parallele zur Zivilisationsentwicklung des Menschen ableitet. Mit zunehmender Zivilisationsentwicklung hat ein Lernprozess im Konfliktverhalten stattgefunden. Schwarz³¹ spricht von einer Evolution der Konfliktlösungsversuche. Die einzelnen Stufen der Entwicklung der Konfliktlösungen ergeben ein strategisches Konzept. Die Evolutionsstufen sind:



Abbildung 1: Konfliktevolution

Ich möchte Ihnen die Evolutionsstufen kurz vorstellen. Sie erklären nicht nur das menschliche Verhalten im Konflikt. Sie geben auch strategische Anhaltspunkte für die Konfliktlösung.

3.1. Flucht

Manchmal ist es das Klügste, sich einer Auseinandersetzung zu entziehen.

Der Flucht liegt die Erkenntnis zugrunde, dass der Gegner stärker ist, so dass es das klügste ist, sich der Auseinandersetzung zu entziehen. Dies wird in der Psychologie auch diskutiert unter dem Rubrum „Flucht und Vermeidungsverhalten“.

! Der Instinkt zur Flucht ist im Menschen latent vorhanden.

Ohne den Fluchtinstinkt ließe sich das Phänomen der Unfallflucht kaum erklären. Rationell weiß jeder Unfallflüchtige, was er besser hätte tun sollen. Er konnte jedoch in der konkreten Situation dem Instinkt, der ihm Flucht signalisierte, nicht widerstehen. Schwarz versteht unter der Flucht auch das Verleugnen oder Verdrängen eines Konflikts³². In der Evolution der Menschheit werden die Primaten, zu denen der Mensch gehört, hinsichtlich ihres Konfliktverhaltens als Fluchtwesen bezeichnet. Sie suchen mangels spezifischer Waffen bei vielen Arten von Gefahren ihr Heil in der Flucht³³. Leider löst die Flucht nicht immer den Konflikt, der in der Regel sogar in verschärfter Form wiederkommt. Nachteilig ist schließlich auch die Tatsache, dass eine ständige Flucht vor

³⁰ (Schwarz 2001), S.263,S 217f

³¹ (Schwarz 2001), S 263

³² Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, S. 266

³³ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, S. 265

Konflikten eine Weiterentwicklung verhindert³⁴. Andererseits kann Flucht bei spezifischen Konflikten gegenüber anderen Konfliktlösungen einen erheblichen Vorteil haben oder möchten Sie versuchen, in der Begegnung mit einem Raubmörder in einer dunklen Gegend der Stadt diesen zu einem Konsens zu bewegen, wenn Sie die Möglichkeit haben, sich mit „schnellen Beinen“ der Situation zu entziehen?

Im Konflikt zwischen Ehepartnern ist die Flucht als Konfliktlösung ebenfalls nicht unbekannt. Insbesondere Männer neigen dazu, den Konflikt in der Ehe so lange zu leugnen, bis ihre Koffer vor der Türe stehen oder sie nach der Arbeit in eine leere Wohnung zurückkehren.

Beispiel 11: Flucht

Eine unter Männern bekannte Flucht ist die Antwort: „Wenn du meinst, du brauchst eine Eheberatung, dann geh doch hin. Ich habe kein Problem!“

3.2. Vernichtung

Das Motiv zur Vernichtung ist die Wahrung des Besitzstandes

Den Schritt von der Flucht zur Vernichtung erklärt *Schwarz* mit der Entwicklung der Zivilisation vom Jäger und Sammler zum sesshaft werdenden, Ackerbau und Viehzucht treibenden Menschen. Durch diesen Evolutionsschritt stellte sich der Mensch nunmehr dem Konflikt, indem er versuchte den Gegner zu vernichten. Das Motiv der Vernichtung ist die Wahrung des Besitzstandes.

! Vernichtung will verteidigen, was bei einer Flucht verloren ginge.

Mithin führt eine Veränderung der Bewertung zur Ablösung der Vernichtung. Was es nicht wert ist, erhalten zu bleiben, muss auch nicht verteidigt werden. Wie dem auch sei. Die Vernichtung des Gegners stellt eine direkt wahrnehmbare, dauerhafte und einschneidende Konfliktlösung dar. Sie kann als effektiv bezeichnet werden, wenngleich sie auch mit dem Verlust der Weiterentwicklung einhergeht. Die Weiterentwicklung wird erschwert, weil eine mögliche Opposition keine Gelegenheit bekommt, Alternativen zu entwickeln³⁵.

Natürlich ist der Gedanke der Vernichtung auch in den Familienkonflikten nicht fremd. Bedauerliche Familientragödien mit tödlichem Ausgang sind ein bedrückendes Zeugnis dieser Art der „Konfliktlösung“.

3.3. Unterwerfung

Der Unterlegene wird nicht getötet, sondern unterworfen!

Die Unterwerfung oder Unterordnung bildet die nächste Stufe der Konfliktlösungsevolution. *Schwarz* bezeichnet die Entwicklung von der Vernichtung zur Unterwerfung/Unterordnung als einen großen Schritt in der Konfliktgeschichte der Menschheit³⁶. Es ist kein Zynismus, wenn dies mit der Einleitung des Zeitalters der Sklaverei verbunden ist. Der Vorteil dieser Konfliktlösung liegt offenkundig darin, dass der Unterlegene nicht mehr getötet, sondern unterworfen (= gedemütigt) wurde. Die Unterwerfung ergibt eine (theoretische) Möglichkeit der Umkehrbarkeit und der längerfristigen Auseinandersetzung zwischen Herrn und Sklaven³⁷.

Das Verhaltensmuster der Unterwerfung und der Unterordnung ist als Konfliktlösung dann möglich, wenn von den zwei entgegengesetzten Positionen nur die eine sich als brauchbar erweist, was die andere Konfliktpartei in irgendeiner Form – wenn auch gezwungenermaßen – anerkennt. *Schwarz*³⁸ rechnet Methoden wie Überzeugen, Überreden, Nachgeben, Bestechen, Manipulieren, Drohen, Intrigieren dieser Konfliktlösungsebene zu. Dass auch die Abstimmung dieser Ebene zu-

³⁴ *Schwarz*, Konfliktmanagement, 2001, S. 266

³⁵ (*Schwarz* 2001), S. 272

³⁶ (*Schwarz* 2001), S. 273

³⁷ (*Schwarz* 2001), S. 274

³⁸ (*Schwarz* 2001), S. 274

geordnet wird, mag manchen Demokraten überraschen. Doch auch bei demokratischen Abstimmungen unterwirft sich die Minderheit der Mehrheit, auch wenn die Unterwerfung konsensuale Elemente enthält. Der Konsens liegt darin, wie die Entscheidung über den Konflikt (nämlich durch Abstimmung) herbeigeführt wird.

Das in Hierarchien häufig anzutreffende Konfliktlösungsmodell der Unterwerfung/Unterordnung findet sich auch im Konflikt von Ehepartnern wieder. Die Vernichtung des Ehepartners ginge mit dem Verlust von dessen „Dienstleistungen“ einher. Die Unterwerfung bietet daher gegenüber der Vernichtung den größeren „Komfort“, wenn auch die Konflikte zwischen den Partnern damit nicht gelöst sind. Der Unterworfenen wird aus seiner eingenommenen Position heraus Kraft sammeln, um einen erneuten Versuch zu unternehmen, seine Fesseln abzustreifen.

Beispiel 12: Schwelender Konflikt

Das „innere Exil“ eines Ehepartners in der Ehe sei als Beispiel genannt. Dort unterwirft sich der Partner den alltäglichen Anforderungen seines Gatten. Wenn er dessen Anforderungen nur gezwungenermaßen erfüllt, schwelt der Konflikt weiter.

3.4. Delegation

Macht und Autorität werden an zentrale Stellen delegiert, um von dort den Schutz durch die Kompetenz von „Spezialisten“ zu erhalten.

Die Delegation der Konfliktlösung, beispielsweise an den Richter, dient zur Ableitung der Konfliktlösungsverantwortung. Die Delegation geht zurück auf die Sesshaftwerdung des Menschen (Ackerbau und Viehzucht) und die damit verbundene Urbanisierung. Der produzierende Teil der Menschen gibt Macht und Autorität an zentrale Stellen ab, um von dort den Schutz durch die Kompetenz der „Spezialisten“ zu erhalten. Mit dieser Entwicklung geht das Wachstum von Marktstrukturen und Vertriebswegen, die Erfindung von Schrift, die Einführung von Normensystemen, Gesetzen, religiösen Inhalten, etc einher, welche die Priorität übergeordneter, allgemeiner Gesichtspunkte deutlich machen³⁹. Schwarz⁴⁰ nennt das Prinzip der Transformation eines Problems auf eine höhere Ebene, auf welcher sich der Gegensatz auflösen lässt, eine der größten Kommunikationserfindungen in der Geschichte der Kulturen⁴⁰.

! Delegation führt zur Versachlichung!

Der Nachteil dieser Methode liege zum einen in der Versachlichung des Problems, zum anderen in der mangelhaften Akzeptanz im Vergleich zum Konsens. Mit der Delegation sei die Abnahme der Konfliktkompetenz der Konfliktparteien zu befürchten⁴¹. In der Stärke der Konfliktlösung durch Delegation liege also gleichzeitig deren Schwäche. Der Vorteil von Rechtsverbindlichkeit, Sachlichkeit und Kompetenz sei spiegelbildlich verknüpft mit mangelnder Akzeptanz, Emotionalität und Unmündigkeit. Schwarz⁴² zeigt, dass eine Konfliktintervention grundsätzlich zwei einander entgegen gesetzte Ziele als mögliche Voraussetzungen anerkennen muss. Das erste Ziel sei die Einrichtung von Autorität an zentraler Stelle. Autorität ist in der Lage, die Kommunikation zwischen den Parteien zu erzwingen und zu ersetzen.

Beispiel 13: Zwang zur Kommunikation

Geständnisfiktionen ergeben sich aus einer mangelnden prozessualen Erwiderung oder dem Ausbleiben vor Gericht.

Die Ausführungen von Doris B. Rothfischer⁴³ werden belegen, dass die Kommunikation über den so genannten Dritten ohne weiteres auch in der Lage ist, die *freiwillige* Kommunikation zwischen den

³⁹ (Schwarz 2001), S. 277

⁴⁰ (Schwarz 2001), S. 278

⁴¹ (Schwarz 2001), S. 282

⁴² (Schwarz 2001), 2001, S. 284

⁴³ *Siehe* Triadische Brückenfunktion, S. 168

Parteien wieder herzustellen. Somit kann die Autorität als zweites Ziel verfolgen, die Konfliktkompetenz der Streitparteien zu erhöhen⁴⁴.

! Die Delegation bietet eine (neue) Möglichkeit zur Kommunikation!

Eine Voraussetzung, diese Funktionalität zu nutzen ist es allerdings, die Kompetenz der Entscheider auf dem Gebiet der Kommunikation zu stärken, so dass in Konfliktsituationen nicht mehr Entscheidungen zu treffen sind, sondern das Steuern (Managen) von nachhaltigen Lernprozessen möglich wird, die zur Konfliktlösung führen.

Die Delegation von Entscheidungen auf Dritte (Richter) ist mit der ersten Zielsetzung der bislang vorherrschende Weg bei der Lösung von Konflikten. Ihre Grenzen werden deutlich, wo die Entscheidung aus tatsächlichen oder rechtlichen Gründen erschwert ist. Das ist zum Beispiel der Fall in Sorgerechtsstreiten, in denen beide Elternteile die gleichen Voraussetzungen, Qualifikationen, Bedingungen und Möglichkeiten zur Verwirklichung des Sorgerechts haben. Des Weiteren immer dann, wenn die Entscheidung von beiden Seiten nicht (mehr) als zielführend zu erachten wird, etwa weil die Vollstreckung aus der Entscheidung ins Leere ginge. Immer lauter werden deshalb die Stimmen, die den Dritten weniger in der Rolle des puristischen Entscheiders als in der eines **Managers** (Steuermanns) der Konfliktlösung sehen wollen. Je weiter der Dritte in die Rolle des Managers schlüpft, umso mehr muss er auf die Eigenverantwortung der Streitparteien zurückgreifen. Wie die Selbstverantwortung der Parteien in deren Konfliktkompetenz geweckt bzw. zurückgegeben werden kann, zeigt eine von Schwarz⁴⁵ wiedergegebene, chinesische Geschichte:

Beispiel 14: Streit um ein Schaf

Zwei Männer streiten sich um ein Schaf. Weil sie sich nicht einig werden können, besuchen sie den Weisen Lin Yin. Dieser hört sich den Streit an und schweigt. Nach einiger Zeit beginnen die beiden, ihren Streit dem Weisen noch ein zweites Mal vorzutragen. Wiederum schweigt der Weise. Als er auch nach der dritten Darstellung noch immer nichts sagt, meint einer der beiden: „Warum sagst du nichts?“ Darauf antwortet der Weise: „Weil ich nicht weiß, ob das Problem mit dem Schaf Euer Problem ist oder meines“. Die Beiden meinen darauf: „Es ist ohne Zweifel unser Problem, aber weil Du ein weiser Mann bist, sind wir gekommen, von Dir Rat zu holen“. „Jetzt verstehe ich noch weniger“, sagte Lin Yin, „insbesondere nicht, wieso die Weisheit darin bestehen soll, sich um fremde statt um eigene Probleme zu kümmern.“ Die beiden geraten nach dieser Antwort wieder ins Streiten. Plötzlich springt der Weise auf und ruft: „Jetzt habe ich die Lösung gefunden: selbstverständlich seid Ihr beide gekommen, mir das Schaf zu bringen.“ Die beiden Streithähne sind von dieser Lösung aber so überrascht, dass sie das Schaf nehmen und ganz rasch damit davonlaufen.

3.5. Kompromiss und Konsens

Der Kompromiss lässt zwei Verlierer zurück, während der Konsens zwei Gewinner erzeugt.

Ich möchte die beiden Konfliktlösungsformen Kompromiss und Konsens gerne zusammen beschreiben. Den Schwerpunkt bildet dabei jedoch der Konsens. Leider ist der Unterschied zwischen Kompromiss und Konsens in der juristischen Praxis und in der Terminologie der Mediation nicht eindeutig. Der Grund liegt in der Tatsache begründet, dass eine einvernehmliche Regelung im Gerichtsverfahren undifferenziert als Vergleich bezeichnet wird, wohingegen die Legaldefinition des Vergleiches eher einen Kompromiss beschreibt als einen Konsens.

Vergleich

Im Wörterbuch, wird ein Vergleich bezeichnet als gütlicher Ausgleich. Im Gesetz und zwar in § 779 BGB ist der Vergleich definiert als ein Vertrag, durch den der Streit oder die Ungewissheit der Parteien über ein Rechtsverhältnis im Wege *gegenseitigen Nachgebens* beseitigt wird.

Wenn gegenseitiges Nachgeben inhaltlich verstanden wird und das arithmetische Mittel zwischen Klage- und Beklagtenforderung meint, dann führt der Vergleich zu einem Ergebnis, bei dem beide Parteien zu (Teil-)Verlierern werden. Dann kann ein Vergleich *kein Konsens* sein.

⁴⁴ (Schwarz 2001), S. 284

⁴⁵ (Schwarz 2001), S. 283

Beschreibt gegenseitiges Nachgeben jedoch die beidseitige Aufgabe von Positionen schlechthin, ohne dabei inhaltliche Vorgaben zu machen, dann ist auch im Vergleich ein Konsens möglich. Der Prozessvergleich, der im Übrigen legal nicht definiert ist, umfasst also sowohl einen Kompromiss, als auch einen Konsens!

Während der Kompromiss in der Regel eine Teileinigung darstellt, somit die Gefahr des Fortbestands des Konflikts besteht, bedeutet Konsens das Finden einer Lösung, die beiden Gegensätzen Rechnung trägt, ohne einen der Parteien zu vernichten oder unterzuordnen⁴⁶. Dieser Entwicklungsprozess beinhaltet die Auflösung und Neuformierung der beiden Gegensätze auf eine gemeinsame Synthese⁴⁷. Konsens ist möglich, wo der andere Konfliktpartner ebenfalls einen Konsens sucht. Konsens erfordert Kooperation. Besteht dazu keine Bereitschaft, kommen die konfrontativen Strategien der vorangegangenen Evolutionsstufen wieder zum Tragen. Beispielsweise, indem der Streit wieder an Autoritäten delegiert wird, die dann zu entscheiden haben⁴⁸.

! Konsens ist nur möglich, wenn die Streitparteien miteinander kooperieren.

Schwarz stellt deutlich heraus, dass solange eine Partei sich große Vorteile daraus verspricht, dass sie auf einer Konfliktstufe verharrt, es für sie keinen Anreiz gibt, sich auf eine andere (höhere) Stufe der Konfliktlösung einzulassen⁴⁹. Jemanden dazu zu bewegen, sich auf andere Formen der Konfliktlösung einzulassen, gelingt somit nur, wenn die Nachteile der Lösung auf einer Eskalationsstufe größer erscheinen als ihre Vorteile⁵⁰. Es gilt die Regel:

! Wenn ein Konflikt eskaliert, fällt er meistens in die frühere Stufe zurück.

Der Übergang auf eine „höhere“ Stufe der Konfliktlösungsformen ist nur dann möglich, wenn der Verbleib auf der aktuellen Stufe mit Nachteilen verbunden ist! Das bedeutet:

! Konsens ist erst dann möglich, wenn die Delegation für keine Seite (mehr) nützlich ist.

Bei dem Versuch des Richters, auf eine gütliche Einigung der Parteien hinzuwirken, überzeugt er die Parteien (und deren Bevollmächtigte) davon, dass die Vorteile eines Kompromisses oder Konsenses die Nachteile einer kontradiktorischen Entscheidung überwiegen. Hier können Kosten ein Argument sein, aber auch das Ausbleiben einer Konfliktlösung im Falle einer streitigen Entscheidung. Schwarz sieht besonders bei aporetischen Konflikten, die nicht durch Flucht, Vernichtung, Unterordnung oder Delegation gelöst werden können, die Notwendigkeit zu einem Kompromiss oder einem Konsens⁵¹. Unter aporetischen Konflikten versteht Schwarz solche, in denen beide Parteien Recht haben, in denen so etwas wie eine logische Ausweglosigkeit besteht. Die Lösung eines solchen Konflikts hängt davon ab, dass die Flucht, der Kampf und die Delegation als undurchführbar angesehen werden⁵². Nehmen wir noch einmal das Beispiel der um das Sorgerecht kämpfenden Eltern, die beide für die alleinige Ausübung die gleichen Voraussetzungen haben. Hier liegt ein aporetischer Konflikt vor, da beide Parteien Recht haben, so etwas wie eine Patt-Situation entstanden ist. Der Richter, der dies entscheiden soll, kann eine nachvollziehbare Begründung in die eine oder andere Richtung nicht liefern. Der Richter sollte allerdings befähigt sein, den Parteien ihre Situation bewusst zu machen, als Außeninstanz⁵³ den Lernprozess der Parteien steuern und vorantreiben. Im Ergebnis können wir festhalten:

⁴⁶ (Schwarz 2001), S. 289

⁴⁷ (Schwarz 2001), S. 289

⁴⁸ (Schwarz 2001), S. 298

⁴⁹ Vor diesem Problem stehen die Anbieter von Mediation. Denn warum sollte man sich auf Mediation einlassen, wenn man/frau vor Gericht Recht bekommt?

⁵⁰ (Schwarz 2001), S. 299

⁵¹ (Schwarz 2001), S. 289

⁵² (Schwarz 2001), S. 289

⁵³ (Schwarz 2001), S. 297

! Der Wechsel zwischen der einen und der anderen Verhaltensweise ist nicht beliebig, weshalb die Herbeiführung eines Konsenses auch nicht zu jeder Zeit während eines Konfliktes möglich ist.

Angenommen, die Auseinandersetzung des Ehepaares Huber in unserem Truhe-Fall eskaliert. Eine Verständigung der Ehegatten ist längst nicht mehr möglich. Sie sind auf Hilfe angewiesen, es entsteht ein Unterstützungsbedarf⁵⁴. Der Konflikt kommt in die so genannte dyadische Phase, in der eine zweite Person, vornehmlich ein professioneller Berater oder Interessenvertreter eingeschaltet wird. Bleibt die Beratung ergebnislos, wird eine neutrale dritte Person eingeschaltet, der Mediator oder der Richter. Es sollte nicht übersehen werden, dass auch die Kommunikation mit all den professionellen Beiständen auf der Basis des zu lösenden Konfliktes erfolgt. Somit werden auch die Dienstleister in den Konflikt involviert, ob sie es wollen oder nicht. Wollen sie sich auf dem Konflikt der Parteien einlassen, benötigen sie außer den Kenntnissen über die Konflikttheorie⁵⁵ auch Kenntnisse und Fertigkeiten der Kommunikation und der Wahrnehmung⁵⁶.

! Kommunikation und Wahrnehmung lassen den Konflikt entstehen mithin tragen Sie auch zu seiner Lösung bei.

Kommunikation und der Wahrnehmung sind somit nicht nur die wichtigsten Erkenntnisquellen des Mediators, sondern auch seine wichtigste Arbeitsressource. Bevor wir uns jedoch der Kommunikation im Speziellen zuwenden, möchte ich Ihnen die Formen der Auseinandersetzung im psychologischen Verständnis aufzeigen. Das ist sozusagen der äußere Rahmen, in den eine zielführende Kommunikation zu betten ist.

Die Konfliktevolution belegt, warum das Gerichtsverfahren VOR dem Konsens kommt. In der Trossen'schen Erweiterung belegt sie auch, dass die konfrontativen Evolutionsstufen der Flucht, der Vernichtung, der Subordination und der Delegation strategisch gesehen selbst erst NACH einer vorausgegangenen Kooperation möglich sind, sodass die konfrontativen Konfliktbeilegungsformen, und unter ihnen die Mediation, nicht wirklich eine Alternative zum Gerichtsverfahren darstellen, sondern eine Konsequenz daraus sind⁵⁷. Diese Erkenntnis hat Auswirkungen auf die Nachfrage nach Mediation. Sie wird im Zusammenhang mit der integrierten Mediation thematisiert⁵⁸.

⁵⁴ Einzelheiten über die Bedarfe und das sich daraus ergebende Verhältnis zur Mediation beschreibt (A. Trossen, Mediation integriert 2010).

⁵⁵ Siehe Seite 13

⁵⁶ Siehe Wahrnehmung, Seite 83

⁵⁷ Trossen, „Mediation ist DIE oder KEINE Alternative“, ZRP 2012 (Heft 1), Seite 23.

⁵⁸ Siehe „Mediation visionär“, Win-Management Verlag, 2012

II. Angewandte Formen der psychologischen Auseinandersetzung

Roland Hofmann

1. Klientenzentrierte Gesprächsführung

Die psychologischen Aspekte der Gesprächsführung vor dem Hintergrund eines Konfliktes sollten jedem Dienstleister bekannt sein, der in Konfliktlösungen involviert ist.

Aus der Perspektive des helfenden Berufs, also auch aus der des Mediators, ist die Problemlösung im Umfeld eines Konfliktes immer auch eine Form der psychosozialen Auseinandersetzung. Egal ob ihm dies bewusst ist oder nicht. Es gibt eine Vielzahl an Methoden und Formen der psychosozialen Auseinandersetzung in den verschiedensten Anwendungsfeldern der sozialen und beratenden Arbeit⁵⁹. Insofern habe ich hier eine Auswahl zu treffen. Hier beschreibe ich die in der Mediation verwertbaren Formen.

Es gibt kaum ein Gebiet, über das in der Psychologie, der sozialen Arbeit und verwandten Berufsfeldern so viel geschrieben wurde wie über die **Methode der Gesprächsführung**. Es gibt grundsätzlich drei Möglichkeiten, um Aussagen über eine Streitpartei zu erlangen⁶⁰. Dabei werden die Informationen gewonnen aus:

Beobachtung	Testverfahren	Gespräche
u. a. Selbst- Fremdbeobachtung Feld-Laborbeobachtung	u. a. Intelligenztest	Exploration
Direkte-indirekte Beobachtung	Leistungstestverfahren (z.B. Assessment-Center) Persönlichkeitstest (Eltern-Kind) Beziehungstests	Anamnese
Standardisierte-offene Beobachtung		Und als non-direktives Verfahren: Klientenzentrierte Gesprächsführung

1.1. Gespräch ist Schwerpunkt

Man kann einen Menschen nichts lehren - man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken⁶¹.

In der Praxis bilden die Gespräche mit der Informationsgewinnung den Schwerpunkt. Konsequenter geht es deshalb im Folgenden um den Aspekt des Gesprächsverhaltens. Ich stütze mich auf einen Ausspruch von Galileo Galilei, der besagt, dass gegen den Widerstand eines Menschen, eines Lernenden, der Lehrende nichts ausrichten kann. Das Individuum muss seinen Beitrag leisten, muss sich konzentrieren, muss wollen. Die sich daraus ergebende **Freiwilligkeit** ist ein Postulat, das in den 40 – er/ 50 – er Jahren beschrieben wurde und das eine Hilfe zur Selbsthilfe meint. Die Freiwilligkeit ist auch ein wichtiges Prinzip in der Mediation.

! Die freiwillige Bereitschaft zur Kommunikation ist eine wichtige Voraussetzung für ein konstruktives Gespräch!

Im helfenden Kontext verbirgt sich hinter der Freiwilligkeit der Gedanke, den Menschen nicht alles abzunehmen, um etwas *für* sie zu tun, sondern sie anzuleiten oder anders ausgedrückt, etwas *mit* ihnen zu tun.

⁵⁹ vgl. hierzu z.B. (Galluske 2000)

⁶⁰ Gemeint sind nur *Primärquellen*, keine *Sekundäranalysen* – etwa Aktenstudium aus Quellen des Gerichts/Jugendamtes/Sozialamtes

⁶¹ Galileo Galilei

Beispiel 15: Hilfe zur Selbsthilfe

Danach wäre es falsch, wenn etwa der Betreuer oder die Betreuerin für die zu betreuende Person einkauft. Richtiger wäre es, wenn sie mit ihr einkaufen geht, so dass sie es lernen kann, selbst einzukaufen.

Dem Gedanken sind Sie bereits im Zusammenhang mit der Konfliktdelegation begegnet⁶². Auf die Konfliktlösung bezogen, wäre es also falsch, wenn der Anwalt beispielsweise den Konflikt für seinen Mandanten oder wenn der Richter den Konflikt anstelle der Parteien löst.

Bei genauem Hinsehen werden Sie feststellen, dass weder der Anwalt noch der Richter in der Lage sind, den Konflikt der Streitparteien stellvertretend für diese nachhaltig zu lösen. Einem Mediator ist der Auftrag von vornherein entzogen. Er muss, Anwalt und Richter können jedoch sehr gut dabei helfen, dass die Streitparteien ihren Konflikt selber lösen. Die Klärung von Rechtsfragen leistet dabei einen wichtigen kausalen Beitrag. Sie stellt nicht nur Regeln, sondern auch (Entscheidungs-) Macht bereit. Je nachdem zu welchem Zweck dies geschieht, kann sie die von dem Medianten selbst herbeizuführende Konfliktlösung ermöglichen. Sie kann die Lösungschancen aber auch zerstören, wenn sie sich nicht in das Konfliktgeschehen einzufühlen vermag und dem Klienten keine Unterstützung anbietet. In einer Pflegefachzeitschrift⁶³ hatte ich sinngemäß einmal folgendes geschrieben:

Beispiel 16: Zuhören lernen

Wir müssen das Zuhören lernen

Wann habe ich den Eindruck: „Das war ein gutes Gespräch? Wann gehe ich eher unzufrieden aus einem Gespräch heraus? Wann sprechen wir von „schlechter“, wann von „guter“ Kommunikation? Was ist der Hauptgrund für Missverständnisse in der zwischenmenschlichen Kommunikation?

Gesprächsführung Beratung, Mediation haben gemeinsame Grundlagen und Anwendungsfelder.

Wir hören nicht zu!

Jeder, der aktiv ein Gespräch sucht, will etwas mitteilen, will etwas „verkaufen“: eine Botschaft, eine Nachricht, eine Meinung, eine Ware, eine Einstellung oder aber auch in sozialen Berufen eine Hilfe.

Das gelingt aber nur, wenn der Gesprächsführer mir als Gesprächspartner den Eindruck vermittelt: ich werde ernst genommen und bin meinem Gesprächspartner in dieser Situation wichtig.

Ich wohne in Rheinland-Pfalz, am Rande der Eifel. Hier heißt jeder zehnte Bürger „Schmitz“, vom Volksmund scherzhaft als der so genannte „Rheinische Adel“ bezeichnet. Ich will Ihnen nun meine Hypothese „Wir hören einander nicht richtig zu“ als Ursache für Missverständnisse zwischen Menschen an einem Beispiel aus meinem privaten Erlebnisfeld verdeutlichen und Ihnen meinen Nachbarn vorstellen. Herr Schmitz ist Anfang 70 und vor einigen Wochen machte ich folgende Beobachtung:

Beispiel 17: Herr Schmitz

Ein Dachdecker hatte seine Arbeiten am frühen Abend am Hause von Herrn Schmitz fertig gestellt. Herr Schmitz brachte dem Handwerker ein Bier und bald waren beide in ein intensives Gespräch verwickelt. Wenig später kam seine junge Nichte, wurde sehr freundlich von ihm begrüßt, und ich hatte als unfreiwilliger Zuhörer am Nachbarzaun den Eindruck, dass sie ein gutes, interessantes Gespräch führten. Am nächsten Tag nun hatte ich ein Anliegen: Ich wollte Herrn Schmitz fragen, ob er etwas dagegen habe, wenn wir uns einen Hahn anschaffen würden und ob er sich eventuell durch das Gekrähel belästigt fühlen würde.

Auch ich führte mit Herrn Schmitz ein ausgesprochen interessantes, angenehmes Gespräch. Mir war wohl danach, und auch meine Hühner dürfen sich freuen....

So verschieden diese drei genannten Gesprächspartner des Herrn Schmitz auch waren, ich bin sicher, wir alle hatten das Gefühl, er nimmt uns ernst, er nimmt sich die Zeit, er verstand uns, er hat glaubwürdig zu verstehen gegeben:

Beispiel 18: Herr Schmitz (Fortsetzung)

„Mich interessiert Dein Problem“,

„Ich verstehe, warum Du Dich so verhältst“.

„Du interessierst mich als Person“.

⁶² Delegation, S. 34 dort: 2. Zielsetzung

⁶³ (Hofmann, Wir müssen das Zuhören lernen 1995)

Kurz: Herr Schmitz war ein guter Zuhörer. Lässt sich dieses Gesprächsverhalten lernen? Mein Eindruck ist – die „Schmitze“ dieser Welt sind rar, obwohl sich eine richtige, angemessene Gesprächsführung durchaus erlernen lässt.

! Jeder kann ein guter Zuhörer werden, wenn er es wirklich will.

Wenn der Mediator die Streitparteien wirklich verstehen will, bedarf die Kommunikation einer professionellen Gesprächsführung. Dies ist einer der wichtigsten Gründe, warum sich die Mediation als eine angewandte Form der Auseinandersetzung ganz zentral um die Psychologie der Gesprächsführung bemüht. Das ist – aus psychologischer Sicht – völlig nahe liegend, denn was ist die Beratung und Mediation anderes als die Strukturierung in der Beziehungssituation zwischen zwei oder mehreren, aber immer nur wenigen Personen?

Unterschiedliche Theorieentwicklungen und Systematiken haben in die verschiedensten Formen der Gesprächsführung Eingang gefunden:

- Personenzentrierte Gesprächsführung
- Partnerorientierte Gesprächsführung
- Mitarbeiterorientierte Gesprächsführung – encounter groups
- Klienten – oder partnerzentrierte Gesprächsführung
- Mandantenorientierte Gesprächsführung

Die Liste lässt sich für die Mediation und die integrierte Mediation ergänzen. Sogar das Gerichtsverfahren ist hier aufzuführen. Auch dort finden Gespräche statt. Wenn sie erfolgreich verlaufen sollen, müssen auch sie bestimmten Kriterien entsprechen. Übrigens haben alle hier aufgeführten Gesprächsformen eines gemeinsam:

! Gute Gespräche erfordern soziale Kompetenz!

1.2. Soziale Kompetenz

Carl Rogers und die Haltung

Soziale Kompetenz ist in vielerlei Munde. Viele rühmen sich, sozial kompetent zu sein. Soziale Kompetenz ist sogar eine der Voraussetzungen zur Ergreifung des Richterberufes, obwohl eigentlich niemand so genau sagen kann, was soziale Kompetenz überhaupt ist. Es hat ganz sicher etwas mit dem Umgang mit anderen Menschen zu tun. Das Gegenüber, der (Mit-)Mensch, der Partner, der Klient, der Mediant, der Mitarbeiter stehen im Vordergrund und als deren Partner, Zuhörer will ich mich bewähren und nicht als Experte, der vorschnell Tipps und Ratschläge gibt, wie hilfesuchende Personen ihr Leben besser in den Griff kriegen.

! Der Schlüssel zur Problem – und Lebensbewältigung liegt bei jedem selbst.

Davon ausgehend, dass der Schlüssel zur Problem – und Lebensbewältigung nur bei jedem selbst zu finden ist, kann ich lediglich beraten und begleiten. Ich kann den Klienten oder die Streitpartei im helfenden Gespräch unterstützen.

1.2.1 Die drei Variablen der Gesprächsführung

Carl Rogers⁶⁴, ein amerikanischer Psychologe und führender Vertreter der Humanistischen Psychologie, hat als Elemente einer einfühlsamen Haltung die drei Variablen auf dem Hintergrund langjähriger, empirischer Untersuchungen (z.B. Abhören von Tonbandprotokollen aus Beratungssituationen) herausgearbeitet⁶⁵:

⁶⁴ 1902 - 1987

⁶⁵ Näheres unter (www.gwg-ev.org kein Datum)

- **Authentizität**
Kongruenz, Echtheit, Vertrauen⁶⁶,
- **Achtung**
Unbedingte positive Achtung und Wertschätzung⁶⁷,
- **Empathie**
Einführendes Verstehen und Selbstexploration⁶⁸.

Eine zentrale Voraussetzung für das Gespräch ist dabei das **Zuhören**⁶⁹. Der Gesprächspartner muss die Gelegenheit bekommen, seine Sichtweise zuerst einmal ausführlich darzulegen. Dabei muss man helfen, indem man sein Interesse zeigt. Ein weiterer Schritt ist dann, dem Gesprächspartner seine Gedanken und Aussagen zurückzuspiegeln, so dass er sich wie in einem Spiegel⁷⁰ sieht. Durch die Wiederholung⁷¹ seiner Aussage oder durch Zusammenfassung⁷² mehrerer Aussagen. Wichtig ist die in der Mediation immer wiederkehrende Rückmeldung des Bedeutungsinhaltes. Die Rückmeldung geschieht durch das Paraphrasieren⁷³. Schließlich kommt noch hinzu, dass man die Gefühle des Partners anspricht. Diese können sowohl offen und direkt geäußerte Gefühle sein, die beim Erzählen mitschwingen. Das Ansprechen der Gefühle wird Verbalisieren⁷⁴ genannt.

Grundsätzlich ist aber wichtiger als jede psychologische Technik, dass Sie die partnerzentrierte Grundhaltung so zeigen wie sie für Sie selbst echt ist. Sie muss sich in die eigene Person und in das eigene Verhalten einfügen.

! Empathie bedeutet, sich in den Partner hineinzuversetzen. Es bedeutet auch, sich selbst zurück zu nehmen.

Echt partnerzentriert zu sein bedeutet dann, dass man sich in den Partner hineinversetzt, dass man sich an seine Stelle versetzt, dass man ein Stück Weg mit ihm geht. Damit signalisieren die eigenen Reaktionen automatisch Verständnis, ohne eingeübte Technik⁷⁵. So wie die innere Einstellung Einfluss auf den Gesprächsverlauf nimmt, wirkt die Haltung des Mediators auf den Verlauf der Mediation ein. Sie hat noch komplexere Einflüsse zu beachten und wird maßgeblich durch die Prinzipien der Mediation⁷⁶ determiniert. Die herausragende Bedeutung der Haltung und der Denkweise des Mediators wird im Band Einstellungssache Mediation⁷⁷ ausführlich dargestellt und erörtert.

1.2.2 Die Einwirkfaktoren auf ein Gespräch

Ein Gespräch unterliegt verschiedenen Einflüssen. Die nachfolgende Grafik zeigt die Einwirkfaktoren.

⁶⁶ Authentizität, Seite 52

⁶⁷ Achtung, Seite 53

⁶⁸ Empathie, Seite 53

⁶⁹ Ausführlich dazu: Aktives Zuhören, Seite 150

⁷⁰ Spiegeln, S. VII-158

⁷¹ Wiederholen, S. VII-162

⁷² Zusammenfassen, Seite VII-164

⁷³ Paraphrasieren, Seite VII-156

⁷⁴ Verbalisieren, Seite VII-162

⁷⁵ Bedeutung der Technik im Verhältnis zur Haltung siehe (Berger und Schieferstein 2009)

⁷⁶ Die Prinzipien der Mediation, Seite 123

⁷⁷ (Berger und Schieferstein 2009)

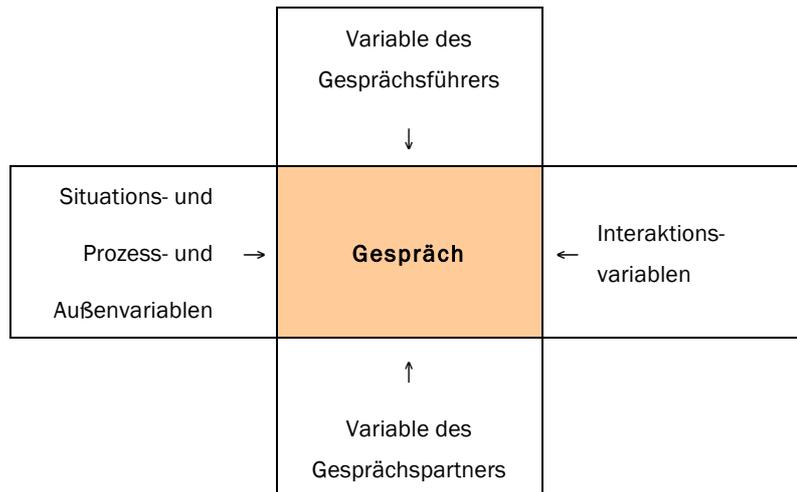


Abbildung 2: Einwirkfaktoren auf ein Gespräch

Wer sind die Beteiligten? Wer spricht mit wem? Wer ist in welcher Rolle? Gibt es Statusunterschiede? Spricht ein Ehemann mit seiner Frau, ein Vorgesetzter mit einem nachgeordneten Mitarbeiter, eine Mutter mit ihrem Sohn, ein Berater mit seinem Klienten, ein Anwalt mit seinem Mandanten, ein Nachbar mit dem anderen? Mit anderen Worten und neudeutsch formuliert: Stimmt die Chemie zwischen den Beteiligten? Wird eine gute Beziehung von Anfang an vertrauensvoll aufgebaut? Psychologisch formuliert, sind folgende Fragen zu stellen:

- Ist die Variable des Gesprächsführers und des Gesprächspartners kongruent, übereinstimmend und echt?
- Sind die Situations – und Außenvariablen (Gesprächsort und -dauer etwa zu Hause in der Familie oder beim Gespräch im Jugend oder Sozialamt) kalkulierbar und
- wie entwickeln sich die Prozess – und Interaktionsvariablen im Zeitverlauf, was ändert sich mit der Zeit?

In der humanistischen Psychologie, maßgeblich von Carl Rogers⁷⁸ geprägt, wird der Mensch weder triebbestimmt (analytische Sichtweise) noch unbegrenzt konditionierbar (behavioristische Sichtweise) dargestellt. Vielmehr wird menschliches Verhalten als dynamischer Prozess gesehen, der sich aus den aktuellen Lebensbedingungen heraus entfaltet...“

1.2.3 Der personenzentrierte Ansatz

In Deutschland ist der personenzentrierte, bzw. der klientenzentrierte oder nondirektive Ansatz weit verbreitet. Mittlerweile wird er an 75 % aller bundesdeutschen psychologischen Universitätsinstituten gelehrt und beforscht, die Frequenz an Fachhochschulen dürfte noch höher liegen. Die Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie e.V.⁷⁹ zitiert den Wegbereiter des personenzentrierten Ansatzes, Carl Rogers, wie folgt:

„Es ist im Leben sehr selten, dass uns jemand zuhört und wirklich versteht, ohne gleich zu urteilen. Dies ist eine sehr eindringliche Erfahrung“.

Marisa Piesmann beschreibt in ihrem amüsanten Kriminalroman „Kontaktanzeigen“ die Kunst des Zuhörens aus einer völlig anderen Perspektive:

Beispiel 19: Auszug aus „Kontaktanzeigen“

„Was sie wirklich beeindruckte war, dass er ihre Büroadresse herausgefunden hatte. Sie hatte nur einmal erwähnt, dass sie als Anwältin bei einer Rechtsberatungsstelle für ältere Leute arbeitet. Er musste eine ganze Weile im Telefonbuch von Manhattan herumgesucht haben, um herauszubekommen, wo er das Frühstück hinschicken sollte. Am beeindruckendsten war jedoch, dass er ihr zugehört hatte.“

⁷⁸ (Rogers 1902 – 1987) Siehe auch (Hofmann, Soziale Kompetenz 2003), 16

⁷⁹ (GwG 2003), Seite 2 vgl. Fußnote 65

So erobert man das Herz einer Frau, aber das schienen viele Männer nicht zu wissen. Vielleicht wussten sie es auch, aber es war ihnen zu mühsam. Sie machten Bodybuilding, gaben eine Menge Geld für tolle Schlitten aus und seit kurzem schmierten sie sich teure und möglicherweise gefährlich Chemikalien auf den Kopf. Wo sie nichts anderes hätten tun müssen als einfach zuzuhören. Und sich erinnern.

In ihrem Universitätswohnheim hatte es einen Mann gegeben, der nicht viel besser aussah als Irwin Smolkowitz. Aber er hatte eine Menge Mädchen aufs Kreuz gelegt, wie man das damals sagte. Die anderen Männer konnten sich nicht vorstellen, worin sein Geheimnis bestand, doch alle Frauen wussten Bescheid. Er war der einzige Mann, den Nina jemals kennen gelernt hatte, der sich noch Monate nach einer beiläufigen Unterhaltung daran erinnerte, was man gesagt hatte. Frauen taten das untereinander natürlich immer. Aber wenn ein Mann es tat, war es schon etwas Besonderes. Sie erinnerte sich, dass seine Fähigkeit sie tief beeindruckt hatte. Dennoch hatte sie nie mit ihm geschlafen. Die Warteschlange war zu lange gewesen.“

Auch Michael Ende⁸⁰ weiß um die Wirkungen und die Macht des Zuhörens zu berichten.

Beispiel 20: Zuhören wie Momo

"Was die kleine Momo konnte wie kein anderer, das war: Zuhören. Das ist doch nichts Besonderes, wird nun vielleicht mancher Leser sagen, zuhören kann doch jeder. Aber das ist ein Irrtum. Wirklich zuhören können nur ganz wenige Menschen. Und so wie Momo sich aufs Zuhören verstand, war es ganz und gar einmalig.

Momo konnte so zuhören, dass dummen Leuten plötzlich sehr gescheite Gedanken kamen. Nicht etwa, weil sie etwas sagte oder fragte, was den anderen auf solche Gedanken brachte, nein, sie saß nur da und hörte einfach zu, mit aller Aufmerksamkeit und aller Anteilnahme. Dabei schaute sie den anderen mit ihren großen, dunklen Augen an, und der Betreffende fühlte, wie in ihm auf einmal Gedanken auftauchten, von denen er nie geahnt hatte, dass sie in ihm steckten.

Sie konnte so zuhören, dass rastlose oder unentschlossene Leute auf einmal ganz genau wussten, was sie wollten. Oder dass Schüchterne sich plötzlich frei und mutig fühlten. Oder dass Unglückliche und Bedrückte zuversichtlich und froh wurden. Und wenn jemand meinte, sein Leben sei ganz verfehlt und bedeutungslos und er selbst nur irgend einer unter Millionen, einer, auf den es überhaupt nicht ankommt und der ebenso schnell ersetzt werden kann wie ein kaputter Topf - und er ging hin und erzählte alles das der kleinen Momo, dann wurde ihm, noch während er redete, auf geheimnisvolle Weise klar, dass er sich gründlich irrte, dass es ihn, genauso wie er war, unter allen Menschen nur ein einziges Mal gab und dass er deshalb auf seine besondere Weise für die Welt wichtig war.

So konnte Momo zuhören!

Die Grundidee des personenzentrierten Ansatzes bildet den Lehrsatz:

! Im Mittelpunkt von Beratung steht das Individuum und nicht das Problem.

Die folgenden Ausführungen sind an einer Infomappe der Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie⁸¹ orientiert. Demnach ist es nicht das Ziel, ein bestimmtes Problem zu lösen, sondern dem Individuum zu helfen, sich zu entwickeln.

! Im Vordergrund steht die Hilfe zur Selbsthilfe.

Zu dieser Grundidee gehört die zentrale Überzeugung, dass jeder Mensch die Fähigkeit besitzt, sich selbst zu verstehen und sich erfolgreich zu verändern. Das Ziel einer klientenzentrierten Gesprächsführung baut auf diesem Grundsatz auf. Ihr geht es darum, das Selbstkonzept des Klienten bzw. der Klientin zu verbessern. Hier haben sich, wie in umfangreichen wissenschaftlichen Forschungen nachgewiesen wurde, die folgenden drei, von Rogers entwickelten Variablen sehr bewährt. Sie werden für die Mediation nutzbar gemacht.

1.2.4 Authentizität (Kongruenz / Echtheit / Vertrauen)

Der Mediator begegnet den Medianten als Person, sodass sie zu ihm Vertrauen fassen können. Der Mediant wird nur auf diese Weise angeregt, in seinem Verhalten offener und echter zu werden, er

⁸⁰ (Ende 1973), Seite 15/16

⁸¹ (GwG 2003)

selbst zu sein. Das bedeutet: Der Mediator ist aufrichtig zu sich selbst und nimmt das eigene Erleben in der Begegnung mit dem Medianten vollständig wahr. Die Mitteilungen an den Medianten stehen nicht im Widerspruch zu den eigenen Empfindungen. Dies stellt für viele Medianten eine neue Qualität dar. Sie ist vertrauensfördernd und unterstützt den Aufbau einer hilfreichen Beziehung.

1.2.5 Achtung (Unbedingte positive Achtung und Wertschätzung)

Das Grundbedürfnis eines jeden Menschen ist es, anerkannt und akzeptiert zu werden. Durch die positive Wertschätzung werden die Medianten schrittweise zu einer größeren Selbstachtung und Akzeptierung der eigenen Persönlichkeit, Wertungen, Einstellungen geführt. Die Medianten können Angst und Verteidigungsverhalten abbauen, d.h. die Erlebniswelt der Medianten wird vorurteilsfrei und wertfrei übernommen. Viele erleben diese „Kraft der Beziehung“ zum ersten Mal in ihrem Leben, sodass es diese schützenden Rahmenbedingungen ermöglichen, die bisherigen Haltungen und Erfahrungen angstfreier und weniger verzerrt zuzulassen und auszudrücken.

1.2.6 Empathie (Einführendes Verstehen und Selbstexploration)

Der Mediant erfährt durch die Mediation keine Belehrungen, Wertungen, oder Kritik. Er kann dadurch angstfreier sprechen. Es sollen keine Ratschläge erteilt werden, trotzdem erlebt der Mediant, dass der Mediator aktiv zugewandt ist und großen Anteil nimmt. Der Mediant erlebt den Mediator als Modell für offenen, entspannten Umgang mit gefühlsmäßigen Erlebnissen. D.h. der Mediator nimmt die innere Lebenswelt des Medianten mit allen gefühlsmäßigen Facetten, die er erfassen kann, exakt und ohne Wertung wahr. Somit versucht er sich in die innere Erlebniswelt der Medianten zu versetzen und sie mit deren eigenen Augen zu sehen.

! Gefühle sind nicht verhandelbare Tatsachen!

Einfühlung setzt deshalb die Bereitschaft voraus, den Anderen so anzunehmen, *wie er ist*. Das erfordert mehr als nur Toleranz. Das erfordert Akzeptanz. Das erfordert, dass die Gefühle des anderen ernst genommen und nicht in Frage gestellt werden dürfen.

Beispiel 21: Mangelnde Akzeptanz

Die Ehefrau sagt: „Ich fühle mich missachtet, weil mein Mann nie zuhause ist und mich nicht beachtet“. Der Mann erwidert: „Du und traurig, Du kannst doch froh sein, dass ich nie da bin. Dann hast Du doch auch niemanden, der Dich tyrannisiert“

Es liegt auf der Hand, dass die Ehefrau sich in dem Beispiel ebenso wenig verstanden fühlt wie der Ehemann. Beide stellen ihre Gefühle und deren Existenzberechtigung in Frage. So kann ein Austausch über das, was die Eheleute bewegt nicht zustande kommen. Richtig wäre folgende Reaktion:

Beispiel 22: Mangelnde Akzeptanz (Fortsetzung)

Der Ehemann reagiert, indem er zu seiner Frau sagt: „Es tut mir leid, wenn Du so empfindest. Das habe ich so gar nicht bemerkt. Was glaubst Du, muss geschehen, damit dieses Gefühl vorüber geht?“

Bei diesem Gesprächsverlauf wird die Ehefrau sich verstanden fühlen und im weiteren Gesprächsverlauf bereit sein, über die Gefühle und Verletzungen des Mannes zu sprechen. Dann ist plötzlich auch sie bereit, ihn als einen Menschen mit ernst zu nehmenden und beachtenswerten Gefühlen zu respektieren.

1.3. Menschenbild

Das Menschenbild als Ausdruck der sozialen Kompetenz

Natürlich gilt als Grundlage der klientenzentrierten Gesprächsführung eine bestimmte Wertvorstellung vom Menschen, auch Menschenbild genannt. Denn jeder Gesprächspartner geht im Umgang mit anderen Menschen von grundlegenden Annahmen über seine Mitmenschen aus.

1.3.1 Das Menschenbild im Wandel

*Doubrawa*⁸² greift die von Martin *Buber* beschriebene „Ich-Du-Beziehung“ auf, weil sie einige interessante Anregungen für den Umgang in helfenden Berufen liefern kann. Demnach bezeichnet der Moment der Ich-Du-Beziehung einen Augenblick der vollen Aufmerksamkeit, wo keiner der Interaktionspartner die distanzierte Haltung eines Beobachters einnimmt. Das Subjekt tritt einem Subjekt gegenüber, ein Mensch einem Menschen, und es gibt die Bewusstheit des vollen Kontakts. Was bedeuten *Bubers* Ausführungen für die Arbeit mit Menschen im konfliktrelevanten Beruf?

„Es bedeutet, auch bei zunehmender Professionalisierung und bei zunehmendem Zeitdruck offen zu bleiben für die Ich-Du-Sie Begegnung. Diese kann nicht ständig angestrebt werden, ja, kann gar nicht aktiv verfolgt werden, sie sollte aber als Grundhaltung bestehen; manchmal muss sie neu gelernt werden. Denn die Art, wie unsere Ausbildungen gestaltet sind, entfremdet uns von der Ich-Du Haltung. So kann die Begegnung mit Patienten auch das Leben des Helfers/ der Helferin bereichern. Die Arbeit mit Patienten kann zur Quelle einer persönlichen Befriedigung und Bereicherung werden, wenn der Helfer offen bleibt für das Erleben einer Begegnung zweier Menschen“⁸³. Diese Erfahrung wird auch immer wieder von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Pflege berichtet, die im Kontext „stationäre Hospizarbeit/Palliativstation“ tätig sind⁸⁴

Der hier vorgestellte Perspektivwechsel setzt den Fokus auf die „Helfer-Klient/Patient-Beziehung“ und stellt die Forderung auf, dass die Interaktion -zweier oder mehrerer Partner immer auf der Basis der Gleichberechtigung erfolgen soll.

! Gespräche erfordern Gleichberechtigung!

Dazu bedarf es des Dialogs als Mittel für einen befriedigenden Berufsalltag für die Helfer und daraus abzuleiten auch für die Mediatoren. BIERHOFF⁸⁵ beschreibt vier Modelle von Hilfeleistungen, die im Umgang mit Hilfesuchenden wirksam sein können:

- **Medizinisches Modell:** Bei dieser Sichtweise ist der Hilfesuchende weder für die Entstehung noch für die Lösung seines Problems verantwortlich. Es zeichnet sich durch die Entlastung des Betroffenen, aber auch durch das fortlaufende Unmündigsein des Hilfesuchenden aus.
- **Moralisches Modell:** Dieses Modell macht die Person für alles selbst verantwortlich. Ein Satz wie: „der/die, der arbeiten möchte, findet auch Arbeit!“ entspringt einer solchen Moral. Solch ein Satz kann verschiedene Wirkungen haben. Einmal kann in positiver Weise die Leistungsbereitschaft des Angesprochenen angeregt werden. Aber daneben wird er auf schon belastete Arbeitslose eher dämpfend und entmutigend wirken. In einer Gesellschaft mit einer solchen Annahme, wird es Betroffenen sehr schwer fallen, eine Schwäche zuzugeben⁸⁶.
- **Aufklärungsmodell:** Im Aufklärungsmodell wird den Betroffenen die Verantwortung für die Lösung ihrer Probleme abgesprochen. Es gibt jemanden oder eine Gruppe von Menschen, die weiß, was „gut für den anderen ist“. Nach diesem Modell handelnd, liegt die Gefahr nahe, dass die Abhängigkeit des Einzelnen stark gefördert wird.
- **Kompensatorisches Modell:** Das kompensatorische Modell entlastet die Betroffenen von der Verantwortung für ihre Situation. Im gleichen Maße jedoch wird der Betroffene an der Verantwortung für die Lösung der Probleme beteiligt, und so wird die Selbstständigkeit wiederhergestellt oder erhalten. Es ist anzunehmen, dass die Zunahme negativer Selbstbewertung bei dieser Art des Umgehens miteinander geringer sein dürfte. Hilfreich ist auch die Funktion, zur Eigeninitiative zu ermutigen und Kompetenzen zu entwickeln, die zur Lösung des Problems notwendig sind.

⁸² (Doubrawa 1995)

⁸³ (Doubrawa 1995), S. 18

⁸⁴ (Hofmann, Erfassung der Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit von MitarbeiterInnen in der Pflege zu stationären Hospizen 2000/2001)

⁸⁵ (Bierhoff und Montada 1988)

⁸⁶ Und dies bei derzeit - 02/2005 – ca 5.2 Millionen Arbeitslosen in Deutschland.

Für die Mediation ist das kompensatorische Modell die am besten geeignete Form des Dialoges. Der Mediant muss seine eigene Verantwortung für die Konfliktlösung erkennen, bevor er einen Beitrag zur Lösung erbringen kann.

1.3.2 Das Menschenbild im Beruf

Wie wird das nach Carl ROGERS zu beschreibende Menschenbild in den beruflichen Alltag integriert?

Das Menschenbild mündet fast zwangsläufig in Verfahrensaspekten wie die Neutralität oder die Allparteilichkeit, die Unabhängigkeit, die Fairness und Ausgewogenheit, die Gerechtigkeit, die Akzeptanz und die Freiwilligkeit. Es sind alles positiv besetzte Eigenschaften, die in einer Ethik zusammenzufassen sind.

Toleranz – Akzeptanz

In der Sozialethik bedeutet Tolerieren, dass ein einzelner Mensch oder eine Gruppe nach Maßgabe der Gleichberechtigung störende Einflüsse, die von anderen Menschen oder Gruppen ausgehen, nicht mit (scharfen) sozialen Sanktionen ahndet. Toleranz geht nicht so weit wie Akzeptanz – bei letzterer wird ein Zustand als von den eigenen Wünschen zwar abweichend, aber als dem Gemeinnutz dienlich anerkannt.

Die Ethik der sozialen Berufe

Die Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Jugend- und Eheberatung e. V. (DAJEB) sowie die Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft für Beratung (BAG) haben sich mit der institutionellen Beratung auseinandergesetzt. Sie vertreten die Auffassung, die Ehe-, Familien-, die Lebens- und die Erziehungsberatung seien professionelle Dienstleistungen, die den Zielen der Konfliktmilderung und Konfliktlösung dienen. Im Interesse einer Qualitätssicherung haben sie für diese Beratungstätigkeit so genannte "Regeln fachlichen Könnens" aufgestellt, die sich in Regeln für die Personenkompetenz, in Regeln für die Fachkompetenz und in Regeln für die Kooperationskompetenz unterteilen. Die von Dr. Traugott V. Schall für die Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Jugend- und Eheberatung e. V. und von Notker Klann für die Kath. Bundesarbeitsgemeinschaft für Beratung e. V. zusammengetragenen Regeln werden wie folgt zitiert⁸⁷ auch für die Mediation bedeutsam:

Beispiel 23: Ethische Anforderungen für soziale Berufe

„... Erfolgreiche Fachkräfte ... sind für Ratsuchende und ihre Probleme offen, weil sie deren Spannungen ertragen können und sich nicht vor Konflikten anderer schützen müssen. ... Jede personenbezogene Beratung begründet sich in der Achtung der Menschenwürde und persönlichen Unabhängigkeit der Ratsuchenden. Beides zu wahren ist Merkmal gekonnter Zuwendung zu anderen. Auch dem Abhängigkeitsstreben ratsuchender Menschen ist eine Absage zu erteilen. ...

Mediation

Das auf gegenseitiger Achtung aufbauende Menschenbild spielt auch in der Mediation eine ganz entscheidende Rolle. Sie werden deshalb die zuvor genannten Verfahrensaspekte in den Prinzipien der Mediation wieder finden. Mangels und in Ergänzung gesetzlicher Regelungen versuchen Vereine und Verbände Standards aufzustellen, welche die Ethik der Mediation beschreiben und Qualitätsmerkmale für die Mediation erkennbar machen. Den von seiner räumlichen Geltung umfassendsten Standard bildet der *European code of conduct for mediators*⁸⁸. Dieser Code sieht auszugsweise vor:

Beispiel 24: Code of Conduct

“Mediators shall be competent and knowledgeable in the process of mediation.The mediator must not act, or, having started to do so, continue to act, before having disclosed any circumstances that may, or may be seen to, affect his or her independence or conflict of interests. The mediator shall at all times act, and endeavour to be seen to act, with impartiality towards the parties and be

⁸⁷ (2001)Seite 229 ff

⁸⁸ Nachzulesen unter (europa.eu kein Datum)

committed to serve all parties equally with respect to the process of mediation. ... The mediator shall ensure that all parties have adequate opportunities to be involved in the process. ... The mediator shall keep confidential all information, arising out of or in connection with the mediation, including the fact that the mediation is to take place or has taken place, unless compelled by law or public policy grounds. Any information disclosed in confidence to mediators by one of the parties shall not be disclosed to the other parties without permission or unless compelled by law.

Etwas pathetischer, dafür aber in Deutsch, sind die Standards des Bundesverbandes für Mediation (BMeV). Er formuliert als das ethische Selbstverständnis des Mediators – ebenfalls auszugsweise – das Folgende:

Beispiel 25: Standards BM

„... Wir anerkennen die Autonomie jedes Beteiligten, respektieren die Einzigartigkeit eines jeden und gleichzeitig die Vielfalt der Unterschiede, in denen wir ein besonderes Potenzial sehen.... Wir respektieren und fördern als MediatorInnen die Selbstverantwortlichkeit aller Beteiligten. ... Wir sind uns unserer Verantwortung für den geschützten Rahmen bewusst, der den Konfliktparteien das Sicheinlassen auf den Prozess der Lösungssuche ermöglicht und ermutigen sie, die Verantwortung für den von ihnen eingebrachten Inhalt und die erarbeiteten Vereinbarungen zu übernehmen.... Wir nehmen die Bedürfnisse und Interessen aller Konfliktparteien mit gleichem Respekt wahr. Wir achten auf Machtunterschiede ... Als MediatorInnen sind wir ruhig und aufmerksam und ermutigen die Streitparteien zu offener und direkter Aussprache, zu gegenseitiger Toleranz und Wertschätzung.... Wir fühlen uns in die Konfliktparteien ein und achten das gesamte Spektrum der Gefühle aller Beteiligten. Wir fördern die gegenseitige Einfühlung der Konfliktparteien und ermutigen sie, ihren Konflikt gemeinsam auszutragen. ... Alles, was wir in der Mediation erfahren, behandeln wir respektvoll und vertraulich ... Wir gewährleisten die freiwillige Teilnahme aller Konfliktparteien an der Mediation, indem wir sie vollständig über das Verfahren der Mediation informieren und sie auf dessen Möglichkeiten und Grenzen hinweisen.“

Eine weiterführende Auseinandersetzung mit dem, der Mediation zugrunde liegenden, Menschenbild finden Sie in den Ausführungen von Iris Berger, Werner Schieferstein und Arthur Trossen⁸⁹.

Handlungsempfehlungen

Die für die helfenden Berufe, mithin auch für den Mediator so notwendige soziale Kompetenz lässt sich in nur zwei *Handlungsempfehlungen* zusammenfassen:

- Es ist sinnvoll, mit den Medianten ein Verhältnis von Gegenseitigkeit des Gebens und Nehmens zu entwickeln. Die Medianten gehen zufriedener aus diesen Interaktionen heraus. Und es ist anzunehmen, dass auch die Mediatoren davon profitieren werden⁹⁰.
- Des Weiteren empfiehlt es sich, die Medianten möglichst früh an den Entscheidungsprozessen der Mediation zu beteiligen, das heißt, ihnen ihre Verantwortlichkeit für die Lösung des Konfliktes in die Hand zu geben

Die Mediation muss sich selbstverständlich auch unter den Schlagwörtern „Kundenorientierung“, „Qualitätssicherung“⁹¹ als gleichberechtigter, fairer Umgang mit Medianten darstellen. Sie ist einem Menschenbild verpflichtet das sich an der Humanistischen Psychologie orientiert.

1.3.3 Die Konsequenz eines humanistischen Menschenbildes

Abraham *Maslow* und Carl *Rogers* sind die führenden Vertreter dieses Ansatzes. Demnach ist der Mensch von Natur aus gut, ausgestattet mit einer angeborenen Tendenz, der so genannten Aktualisierungstendenz, sich konstruktiv in Richtung auf Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit hin zu entwickeln. Menschenbilder stellen also im Sinne subjektiver Theorien komplexe kognitive Merkmale dar. Wenn Menschen eine negative Einstellung zur Arbeit und /oder zu sich selbst entwickeln - so die Humanistische Psychologie - so tun sie das nicht, weil sie so geboren wurden, sondern weil diese negativen Haltungen das Ergebnis eines entsprechend negativen Prüfungs- und Lernprozesses im Verlauf der bisherigen Biographie dieser Menschen sind

⁸⁹ (Berger und Schieferstein 2009)

⁹⁰ Dafür gibt es eine Reihe von Belegen in (A. Trossen, Mediation integriert 2010)

⁹¹ vgl. (Hofmann, Kundenorientiertes Verhalten im Dienstleistungsunternehmen psychiatrisches Krankenhaus in der aktuellen Wettbewerbssituation 2002), a.a.O.

! Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit brauchen Autonomie!

Autonomie bedeutet Verantwortung. Die Medaille hat nun zwei Seiten: Die eine Seite ist die Übernahme der eigenen Verantwortung, die andere Seite ist der Respekt vor der Verantwortung des Anderen. Wie wichtig die Auseinandersetzung über Verantwortung im beratenden Beruf ist, zeigt der folgende Fall:

Beispiel 26: Strukturelle Koppelung

Ich unterhalte mich mit einem Anwalt, einem Berufsanfänger, der noch nicht viele Mandate hatte. Jedenfalls noch keines, das ihn so belastet hatte wie das folgende. Dieser Anwalt hatte seine Mandantin darüber zu informieren, dass deren Ehemann, der wegen des Schmuggels von 9 Kg Haschisch festgenommen wurde, entgegen der vermeintlichen Einschätzung seiner Mandantin zweifellos die Tat begangen hatte und nun, da vorbestraft voraussichtlich einige Jahre im Freiheitsentzug zu verbringen hätte. Der Anwalt gesteht mir, dass er große Sorge vor dem Gespräch mit seiner Mandantin habe und dass ihn dies sehr belaste. Weil seine Mandantin davon ausgehe, ihr Mann sei unschuldig, würde er mit ihr fühlen und das Leid sehen, dem die Mandantin durch diese Nachricht ausgesetzt werde. Immerhin habe sie noch ein kleines Kind. Was solle denn nur aus der Familie werden? Ich fragte den Anwalt, ob er wirklich davon ausgehe, dass seine Mandantin nichts von der Tat ihres Mannes gewusst habe. Dass die Umstände doch für eine andere Situation sprächen. Und wenn nicht, dann sei die Ehe offensichtlich nicht sehr vertrauensvoll gewesen sei. Im weiteren Verlauf stellte es sich heraus, dass der Anwalt gar nicht mehr sicher war, ob seine Mandantin von der Unschuld des Mannes wirklich überzeugt gewesen war, dass er ihr dies vielmehr unterstellt hatte, weil er sich mit ihrer Lage und ihren Emotionen verbunden fühlte. Erst eine Auseinandersetzung mit der Frage wer wofür verantwortlich ist und wer für welche Gefühle gerade zu stehen hat versetzte den Anwalt in die Lage, ein unbelastetes Gespräch zu führen.

Verantwortung spielt in der Mediation eine noch größere Rolle. Habe ich als Mediator Verantwortung für das was die Klienten tun und wahrnehmen oder erleben? Trage ich Verantwortung für das Ergebnis? Ist der Mensch überhaupt autonom genug, für sein Handeln die eigene Verantwortung zu tragen und wie weit reicht diese Verantwortung gegebenenfalls?

Im konkreten Fall hilft ein Arbeitsbündnis, vergleichbar mit einer Zielvereinbarung, genau zu klären, wer wofür welche Verantwortung übernimmt und was das wiederum für den Konfliktlösungsprozess und sein Ergebnis bedeutet⁹². In der Mediation kommt es entscheidend darauf an, dass die Medianten ihre eigene Verantwortung für die Suche nach einer sachgerechten Lösung (zurück-)übernehmen. Der Mediator ist deshalb „lediglich“ für die fachgerechte Durchführung des Verfahrens, nicht jedoch für das Ergebnis selbst verantwortlich.

2. Andere Verfahren der Auseinandersetzung

Intervention und Interaktion

Ich möchte der Vollständigkeit halber noch kurz auf andere Verfahren der psychologischen Auseinandersetzung eingehen, die ebenfalls in der Mediation Beachtung gefunden haben, nämlich die Intervention und die Interaktion.

Intervention bedeutet: dazwischen treten, für jemanden/etwas eintreten, vermitteln⁹³ und das meint ja auch sozial kompetentes Verhalten im eigentlichen Sinne. Intervenieren in diesem Sinne will problemzentriert interagieren, etwa zwischen Ratsuchendem und Berater. Das Ziel dieser **Interaktion** soll z.B. sein, Wissensrückstände aufzuarbeiten, Alternativen aufzuzeigen und Entscheidungshilfen zu geben. Anregungen, Regeln, Techniken und Übungen mit dem Ziel, die Interventionen zu verbessern, gehen sehr häufig auf Ruth Cohn⁹⁴ zurück. Ihre bekanntesten Postulate⁹⁵ im Rahmen ihrer themenzentrierten Interaktion (TZI) sind die folgenden - zur Verbesserung der Kommunikation in Gruppen:

⁹² (A. Trossen, Mediation integriert 2010), siehe dort unter „Zielvereinbarung“

⁹³ (Duden - Fremdwörterbuch 1997)

⁹⁴ (Cohn 1975)

⁹⁵ (Cohn 1975), S. 120-121

Sei Dein eigener Chairman. Das bedeutet: Sei Dir Deiner inneren Gegebenheiten und Deiner Umwelt bewusst und nimm jede Situation als Angebot für Deine Entscheidungen. Nimm und gib, wie Du es verantwortlich für Dich selbst und andere willst. Beachte Hindernisse auf Deinem Weg, Deine eigenen und die von anderen.

Störungen haben Vorrang. Ohne ihre Lösung wird Wachstum erschwert oder verhindert.

Hilfsregeln (nach Ruth COHN)

- ▶ Vertritt Dich selbst in Deinen Aussagen; sprich per „Ich“ nicht per „Wir“ oder „Man“.
- ▶ Wenn Du eine Frage stellst, sage, warum Du fragst und was Deine Frage für Dich bedeutet. Sage Dich selbst aus und vermeide das Interview.
- ▶ Sei authentisch und selektiv in Deiner Kommunikation. Mach Dir bewusst, was Du denkst und fühlst, und wähle, was Du sagst und tust.
- ▶ Halte Dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich stattdessen Deine persönliche Reaktion aus.
- ▶ Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen. Wenn Du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik eines anderen Teilnehmers aussagst, sage auch, was es Dir bedeutet, dass er so ist, wie er ist (d.h. wie Du ihn siehst).
- ▶ Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären (Vielleicht wollt Ihr uns erzählen, was Ihr miteinander sprecht).
- ▶ Nur einer zur gleichen Zeit bitte. Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt Euch in Stichworten, über das was Ihr zu sprechen beabsichtigt.

III. Grundlagen zwischenmenschlicher Kommunikation

Roland Hofmann
Arthur Trossen

Die Kommunikation ist das wichtigste Werkzeug des Mediators. Er muss sie beherrschen, um die Streitparteien korrekt verstehen zu können und um zu erkennen, was sie wirklich meinen. Schlagen Sie den Begriff Kommunikation im Wörterbuch⁹⁶ nach, erfahren Sie das Folgende:

Kommunikation kommt aus dem Lateinischen von Communicatio abgeleitet. Kommunikation bedeutet Mitteilung, Unterredung, aber auch Verständigung untereinander, zwischenmenschlicher Kontakt besonders mit Hilfe von Sprache und Zeichen. Kommunikation bedeutet auch Verbindung oder Zusammenhang.

1. Das juristische Verständnis von Kommunikation

Die juristische Kommunikation kann auf Kommunikanten verzichten.

Die Kommunikation hat verschiedene Aspekte, derer Sie sich im Klaren sein müssen, wenn Sie Ihre Kommunikation bewusster angehen wollen. Die juristische Kommunikation basiert auf § 104 ff. BGB.

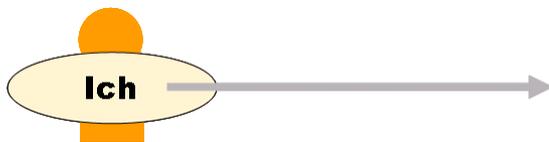


Abbildung 3: § 104 ff. BGB

Sicherlich ist die Kommunikation im Bereich der Psychologie anzusiedeln. Da wir uns jedoch mit der Kommunikation im Konflikt, also letzten Endes auch als einen Bestandteil der forensischen Wirklichkeit befassen, ist es sinnvoll, sich mit der juristischen Sichtweise der Kommunikation auseinanderzusetzen. Gemeint ist der verbindliche Informationsaustausch zwischen zwei (oder mehr) Personen. Diese Art des Informationsaustauschs wird juristisch zu „Auskünften“ abgegrenzt.

Der juristische Informationsaustausch wird **Willenserklärung** genannt. Per Definition handelt es sich um die Äußerung des auf die Herbeiführung einer Rechtswirkung gerichteten Willens.

- Nach der von Juristen entwickelten Willentheorie bildet der subjektive Wille die Grundlage für die Geltung der Erklärung.
- Nach der Erklärungstheorie kommt es darauf an, wie der Erklärungsempfänger das Verhalten des anderen nach Treu und Glauben deuten kann.
- Eine vermittelnde Meidung sieht die Willenserklärung im Rang einer Geltungserklärung. Hier steht der Recht setzende Akt im Fokus der Betrachtung. Nach dieser Ansicht steht der objektive Erklärungswert im Zweifel über den subjektiven Vorstellungen des Erklärenden.

Die Juristen kennen den Begriff des "Empfängerhorizontes", an dem die Frage der Erheblichkeit einer Unklarheit oder eines Missverständnisses ausgerichtet wird. Das juristische Kommunikationsmodell hat folgende Bestandteile:

- Erklärender / Sender,
- Erklärungsempfänger / Empfänger,
- (Willens-)Erklärung,
- Wille.

Es geht um die Übereinstimmung der subjektiven Vorstellung von einer Erklärung mit dem objektiv geäußerten Inhalt. Die subjektiven Aspekte werden unterteilt in:

- das Erklärungsbewusstsein,
- den Geschäftswillen,
- den Handlungswillen.

⁹⁶ (Wörterbuch kein Datum) a.a.O.

Darüber hinaus bedarf es des Zugangs der Erklärung beim Empfänger, der aber auch fingiert möglich ist. Es kommt also nicht zwingend darauf an, dass er die Information im psychologischen Sinne erhalten und verstanden hat. Schweigen bedeutet im Prozess Zustimmung, während es im privaten Geschäftsverkehr keine rechtliche Bedeutung hat. Ganz anders verhält sich der Informationsaustausch unter kommunikationspsychologischen Gesichtspunkten.

2. Das kommunikationspsychologische Konzept

Der psychologische Kommunikationsbegriff setzt auf Verständigung und Verständigungsfähigkeit.

Es liegt auf der Hand, dass die juristische Kommunikationsform kaum in der Lage ist, eine Verständigung in einer Form herzustellen, die der personenzentrierten Gesprächen nahe kommt. Zuhören ist juristisch nicht gefordert. Verständnis nur insoweit, als es die formale Kongruenz erfordert. Um die Verständigungsfähigkeit unter psychologischen Gesichtspunkten zu beschreiben, haben *Watzlawick, Beavin & Jackson* im Jahre 1969 ein erstes, umfassendes kommunikationspsychologisches Konzept vorgelegt. Ihre Grundannahme war denkbar einfach: Ein Sender „S“ transportiert eine Nachricht „N“, die aus einer Botschaft, aus Informationen, Fakten oder sonstigen Inhalten bestehen kann, und vermittelt sie an den Empfänger „E“. Die Formel lautet somit:

SENDER → NACHRICHT → EMPFÄNGER

Sie entspricht dem juristischen Modell insoweit, als auch hier Informationen gesendet werden. Im Gegensatz zum juristischen Modell ist der Empfänger jedoch zwingend und nicht nur fiktiv vorhanden.



Abbildung 4: Nachricht

Der Fokus ist auf mögliche Fehlerquellen gerichtet. Man achtet auf das, was der andere verstehen kann und verstanden hat. Gegebenenfalls kommt die Frage auf, warum er etwas nicht verstehen konnte. Für die Übermittlung von Informationen wird ein bestimmter Code verwendet. S encodiert (verschlüsselt) die Nachricht, z.B. in deutscher Sprache und allgemeinverständlich, E decodiert (entschlüsselt) diese Nachricht in einer für ihn wiederum nachvollziehbaren Weise. In der Praxis sind folgende Gestaltungen dieses Vorganges denkbar:

2.1.1 Es kommt keine Nachricht an

SENDER → NACHRICHT → EMPFÄNGER

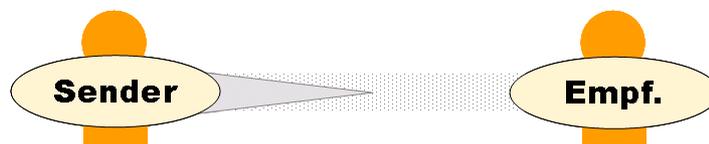


Abbildung 5: geblockte Nachricht

S sendet Nachrichten, diese kommen aber überhaupt nicht an, stattdessen decodiert E Nachrichten, die S aber nie gesendet hat. Die Übereinstimmung „encodierte Nachricht“ mit „empfangener/decodierter Nachricht“ tendiert gegen Null. Es herrscht eine Kommunikationsblockade. Verstanden wird nichts, die Informationen (dargestellt in der Abbildung durch Pfeile) haben keinerlei Überschneidung)

2.1.2 100% der Nachricht kommen an

SENDER -> NACHRICHT -> EMPFÄNGER

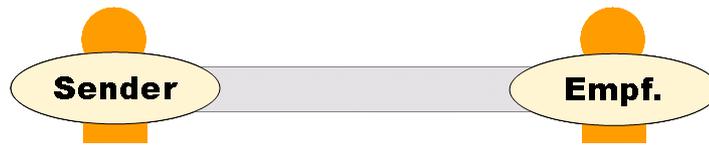


Abbildung 6: erhaltene Nachricht

Erläuterung: S übermittelt wiederum seine Nachrichten, diese kommen *vollständig* (100%, d.h. nur die dunkle Fläche wird gesendet und nur die dunkle Fläche kommt an) bei E an und *nur*- diese, d.h. E interpretiert auch nichts herein, sondern decodiert wertfrei, „ohne von sich etwas dazu zu tun“ (z.B. Sinnentstellendes).

2.1.3 Ein Teil der Nachricht geht verloren

SENDER → NACHRICHT → EMPFÄNGER

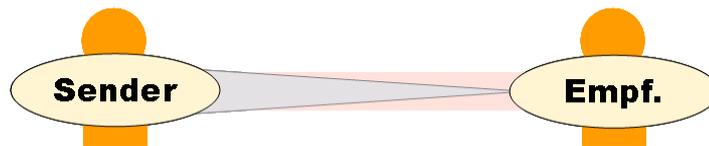


Abbildung 7: verlorene Nachricht

Erläuterung: S transportiert wiederum seine Nachricht, ein Großteil dieser Nachricht kommt an (Dreieck); ein Großteil geht aber auch verloren während E wiederum N decodiert, die S nie gesendet hat (Rechteck, in dem das Dreieck aufgeht).

Dieses Grundmodell der zwischenmenschlichen Kommunikation wird nun von *Watzlawick, Beavin & Jackson*⁹⁷ in „pragmatische (d.h. verhaltensmäßige, beobachtbare) Axiome“ (d.h. gültige Wahrheiten, die keiner Beweise bedürfen) überführt.

3. Die 5 pragmatischen Axiome

Die Kommunikation hat unausweichliche Wirkungen, denen sich niemand entziehen kann.

*Watzlawick, Beavin & Jackson*⁹⁸ haben 5 Axiome der Kommunikation festgeschrieben, welche die grundlegenden Eigenschaften der Kommunikation beschreiben.

Fünf Axiome der Kommunikation

- ▶ Man kann *nicht* nicht kommunizieren.
- ▶ Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.
- ▶ Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.
- ▶ Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen dagegen besitzen dieses semantische Potential, ermangeln aber die für eindeutige Kommunikationen erforderliche logische Syntax.
- ▶ Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.

Ich werde diese Axiome im Folgenden verdeutlichen.

⁹⁷ Watzlawick, Menschliche Kommunikation

⁹⁸ *Watzlawick, Menschliche Kommunikation*, S. 53 ff

3.1. Axiom 1

Man kann *nicht* nicht kommunizieren.

Wir können uns gar nicht *nicht* verhalten. Menschliches Verhalten ist kommunikativ (=sozial) besetzt, wann immer wir auf andere Menschen treffen. Ist „die kalte Schulter zeigen“, den Platz verändern nicht auch (oder gerade) Kommunikation im Sinne des vorangegangenen Kapitels?

3.2. Axiom 2

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.

Für eine positive Kommunikation ist eine gute Beziehung Basis und Voraussetzung. Denn: der Inhaltsaspekt betrifft die kognitive, der Beziehungsaspekt die emotionale Dimension einer Kommunikation. Der Inhaltsaspekt wird vorwiegend durch die Sprache repräsentiert. Beide Aspekte sind nicht voneinander zu trennen. Jede Mitteilung erhält eine Information (Inhalt) und einen Hinweis darauf, wie (Beziehung) der Sender sie vom Empfänger verstanden haben möchte.

3.3. Axiom 3

Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.

Kommunikation ist kreisförmig, nicht linear. Jeder gibt dem anderen die Schuld. Es entsteht ein Teufelskreis, etwa derart: „Du hast doch ...“, „Nein, Du hast doch zuerst.“ So sagt z.B. eine Frau zu ihrem Mann: „Du machst - und das nervt mich wie Du genau weißt gewaltig - nie den Klodeckel zu.“ Und er antwortet: „Und Du weißt, dass es mich mindestens genauso nervt, dass Du überall im Hause Deine Pantoffeln herumstehen lässt“

3.4. Axiom 4

Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen dagegen besitzen dieses semantische Potential, ermangeln aber die für eindeutige Kommunikationen erforderliche logische Syntax.

Kommunikation hat verbale (=sprachliche) und nonverbale (=mimische, gestische, körpersprachliche) Anteile. Passt beides nicht zueinander (ist inkongruent), dominiert der nonverbale Anteil.

Würden Sie einem neuen Abteilungsleiter glauben, der sagt: „Ich freue mich sehr auf diese neue Aufgabe und werde die Mitarbeiter bestmöglich in die Verantwortung für die Abteilung einbeziehen? Beim ersten Aspekt rümpft er die Nase und verzieht angewidert die Mundwinkel, beim zweiten Aspekt zieht er die Stirn in Falten und seine Augen blinzeln bedrohlich.

Die zu beobachtenden Elemente der Non-verbale Kommunikation sind:

- Blickkontakt
- Mimik
- Pantomimik (Gestik)
- Taktilität (Hautsinn, der über mechanische, thermische und schmerzempfindliche Rezeptoren wahrgenommen wird)
- Räumliche Distanz
- Paralinguistik (vokale, nonverbale Zeichen wie „hmm“, „Ähh“, sonstige Laute)
- Staffage (Ausstattung wie Krawatte, Kleidung, Accessoires usw.)

3.5. Axiom 5

Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.

Es gibt symmetrische, d.h. partnerschaftliche, gleichberechtigte Kommunikationsabläufe (etwa zwischen zwei gleichgestellten Sachbearbeitern in einer Behörde, zwei gleichaltrigen Freunden einer Schulklasse) und solche, die komplementär erfolgen (etwa von „oben nach unten“: Nachricht von Vater/Mutter an Kind oder von Vorgesetzten an nachgeordneten Mitarbeiter).

3.6. Die Erweiterung des Modells (Schulz v. Thun)

Die Kommunikation zwischen zwei Menschen erfordert mindestens 8 Ohren und 8 Mäuler. Jeder Mensch braucht 4 Ohren und 4 Mäuler, um alle Informationen einer Nachricht zu verarbeiten.

Friedemann *Schulz von Thun* - ein Hamburger Psychologieprofessor - hat dieses Modell seit nunmehr 20 Jahren im deutschsprachigen Raum bekannt gemacht und entscheidend weiterentwickelt. Seine Bücher „Miteinander Reden“, die in drei Bänden erschienen sind, erreichen seit vielen Jahren (gemessen an den sonstigen Verkaufszahlen psychologischer Fachbücher hierzulande) Rekordauflagen und das hat seine Gründe: sie sind fachwissenschaftlich kompetent und leserfreundlich verständlich in einem Taschenbuch erschienen! Im folgenden Abschnitt soll exemplarisch das Konzept von Friedemann *Schulz v. Thun*⁹⁹ vorgestellt werden: „Miteinander reden“. Die Auseinandersetzung damit kann für jeden förderlich sein.

Kommunikation war in den vorigen Abschnitten mit Hilfe eines einfachen Sender-Empfänger-Modells beschrieben worden, in dem eine Nachricht übermittelt (gesendet und empfangen) wird. Ausgangspunkt und Grundlage des genannten Konzepts sind Annahmen über Merkmale der Nachricht im Sender-Empfänger-Modell. Danach haben Nachrichten vier Aspekte oder Seiten¹⁰⁰.

- **Sachinhalt**
Worüber ich informiere,
- **Selbstkundgabe**
Die Selbstoffenbarung oder was ich von mir selbst kundgebe, auch Ich-Botschaft genannt,
- **Beziehung**
Was ich von Dir halte und wie wir zueinander stehen,
- **Appell**
Wozu ich Dich veranlassen möchte, auch Du-Botschaft genannt.

Dazu ein einführendes Beispiel:

Beispiel 27: Autofahrerin und Beifahrer

Ein Ehepaar im Auto. Die Frau fährt und der Mann sagt, auf die Verkehrsampel zeigend: „Du, da vorn ist grün“. Die vier Seiten dieser Nachricht können nun sein: Sachinhalt: Farbe der Ampel „grün“

Selbstkundgabe: „Ich passe mit auf“. Beziehung: „Ich muss mit aufpassen, weil Du eine schlechte Fahrerin bist. Appell: „Fahre doch schneller“. Die Reaktion der Fahrerin: „Fahre ich oder Du“?

Das einfache Sender-Empfänger-Modell wird also im Hinblick auf die Nachricht differenziert¹⁰¹.

⁹⁹ (Thun, Miteinander reden 2. Stile, Wert und Persönlichkeitsentwicklung 1984), (Thun, Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation 1998)

¹⁰⁰ (Thun, Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. 1981), 1984, S. 25-30

¹⁰¹ (Thun, Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. 1981), S. 30



Abbildung 8: Die vier Seiten einer Nachricht

Nun ist es aber sicherlich so, und die vorigen Abschnitte belegen dies ja, dass die empfangene Nachricht nicht mit der gesendeten identisch ist. Wahrnehmungen, Einstellungen, implizite Theorien oder Vorurteile führen zur subjektiven Bearbeitung. Es muss also zwischen gesendeter und tatsächlich empfangener Nachricht unterschieden werden. Kommunikationsstörungen und Missverständnisse sind umso gravierender, je unähnlicher gesendete und empfangene Nachricht zueinander stehen. Solche Schwierigkeiten lassen sich sehr minimieren, wenn der Empfänger eine Rückmeldung („Feedback“) gibt: also darüber, wie er die Nachricht aufgefasst hat. Das ideale Modell zwischenmenschlicher Kommunikation sieht daher nach Schulz v. Thun¹⁰² so aus:

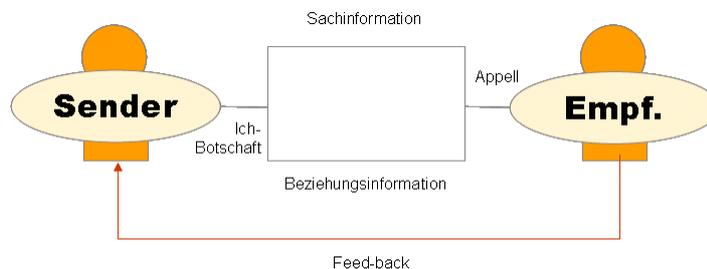


Abbildung 9: Vervollständigtes Modell der Kommunikation

Mit einer Nachricht werden, wenn auch mit unterschiedlichem Gewicht, stets alle vier Aspekte gleichzeitig übermittelt. Die Empfänger sollten daher fähig sein, auch alle vier Aspekte in ihrer Bedeutung zueinander gleichzeitig zu empfangen. Anschaulich dargestellt: Der ideale Empfänger, als solches ist der Mediator anzusehen, hat vier Ohren (das „Sach-“, das „Beziehungs-“, das „Selbstoffenbarungs-“ und das „Appell“-Ohr)¹⁰³.

Voreingenommenheit beim Empfänger, wenn er also „auf einem Ohr besonders gut hört“, führt zu Missverständnissen. Da mag der eine einen Appell hören, der gar nicht gemeint war, der andere hört vielleicht den Beziehungsaspekt heraus, der dritte wiederum hört nur den Sachinhalt und überhört vielleicht sehr gern den damit verbundenen Appell. Stellen Sie sich vor: Zwei Nachbarn haben eine besondere Beziehung zueinander und vor allem mag der eine den Sohn des anderen nicht ... Welche Missverständnisse dabei entstehen können, soll das folgende Beispiel belegen:

Beispiel 28: Fahrrad als Geschenk

Ein Nachbar zum Anderen: „Ich habe gestern endlich für meinen Sohn ein neues Fahrrad gekriegt!“
 Feedback: „Da haben Sie aber wirklich einen guten Tausch gemacht.“

Unklarheiten beim Sender, d.h. wenn er sich selbst nicht im Klaren ist, was er eigentlich vermitteln will, sind ebenfalls eine Quelle für Kommunikationsstörungen. Sender und Empfänger sind also in gleicher Weise für das Gelingen der Kommunikation verantwortlich. „Gute“ Sender und „Gute“ Empfänger sind gleichermaßen notwendig und dass diese Beiden zusammenkommen ist leider selten genug der Fall.

In der Mediation sollten die Missverständnisse geklärt und die Kommunikationsstörungen beseitigt werden. Der Mediator erreicht dies mit seinen Rückmeldungen¹⁰⁴ und Fragen¹⁰⁵. Durch die Art und Weise der Rückmeldung wird die wahrgenommene Information entweder als sach-, beziehungs- oder interessenbezogen autorisiert. Eine derartige Zuordnung unterstützt nicht nur den Klärungsprozess. Sie ermöglicht darüber hinaus „ungestörte“, von Emotionen abgelöste Verhandlungen über die Sachangelegenheit.

¹⁰² (Thun, Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation 1998), S. 81

¹⁰³ (Thun, Miteinander reden 2. Stile, Wert und Persönlichkeitsentwicklung 1984), S. 44-45.

¹⁰⁴ Siehe dazu, Loopen, Seite 160

¹⁰⁵ Siehe dazu, Fragen, Seite 153

3.7. Das Kommunikationsverhalten

So wie die erfolgreiche Kommunikation und Gesprächsführung nicht allein von einer gekonnten Methodik abhängt, muss das richtige Kommunikationsverhalten immer wieder erneut aus den Besonderheiten der Gesamtsituation abgeleitet werden. Es ist so wahrhaftig wie frustrierend:

! Es gibt kein ideales, immer förderliches und angemessenes Kommunikationsverhalten.

Leider gibt es auch keinen immer zutreffenden Königsweg für die Konfliktlösung, erst recht kein ideales, immer förderliches und angemessenes Kommunikationsverhalten. Ebenso wenig können die Empfehlungen für alle Persönlichkeiten in gleicher Weise gelten.

! Jeder Mensch ist anders: mit anderen Fähigkeiten, Begabungen, Persönlichkeitsmerkmalen und Erfahrungen ausgestattet.

Für den Mediator kommt es deshalb darauf an, sich auf jeden Medianten individuell einzustellen. Er will verstehen was die Medianten sagen, um zu begreifen was sie wirklich über sich und den Konflikt zum Ausdruck bringen, was ihre eigentliche Botschaft ist. Erste Anhaltspunkte ergeben sich aus den im Kommunikationsverhalten erkennbaren Grundbotschaften.

3.7.1 Grundbotschaften in Kommunikationsstilen

Aus der Differenzierung zwischen situativen und personellen Begebenheiten resultiert die systematische Darstellung von acht deutlich unterschiedenen Kommunikationsstilen. *Schulz von Thun* richtet sein Augenmerk auf die Unterschiede zwischen den Menschen und empfiehlt angemessene Schritte zur persönlichen Entwicklung. Jeder Stil wird durch ein so genanntes „seelisches“ Axiom begründet. Wenn eine Person ein bestimmtes Axiom für sich selbst als zutreffend hält, wird sie ein dementsprechend spezifisches Kommunikationsmuster ausbilden und häufig und heftig eine Grundbotschaft aussenden. Die acht Stile können also in der folgenden Übersicht durch das seelische Axiom und die zugehörige Grundbotschaft hinreichend beschrieben werden. Sie helfen Ihnen, Kommunikationsformen zu erkennen und indirekte Botschaften zu deuten.

Der bedürftige, abhängige Stil

Seelisches Axiom: „Ich bin schwach und hilflos - allein bin ich dem Leben nicht gewachsen!“¹⁰⁶

Grundbotschaft: Ich schaffe es nicht allein mit meinen schwachen Kräften! Unterstütze und beschütze mich! Du bist stark und kompetent!

Der helfende Stil

Seelisches Axiom: „Für mich ist es eine Katastrophe, schwach (ratlos, traurig, verzweifelt) und bedürftig zu sein!“¹⁰⁷

Grundbotschaft: Ich bin stark und belastbar, brauche niemanden! Sag, wo drückt der Schuh?! Du Armer, du bist wirklich zu bedauern und brauchst Hilfe!

Der selbstlose Stil:

Seelisches Axiom: „Ich bin unwichtig - nur im Einsatz für dich und andere kann ich zu etwas nütze sein!“¹⁰⁸

Grundbotschaft: Ich bin nichts. Sag, wie du mich haben willst! Maßgeblich bist du!

Der aggressiv entwertende Stil

Seelisches Axiom: „Ich bin nicht in Ordnung, mache erbärmlich alles falsch! Wehe, jemand merkt es! Dann werde ich untergebuttert und gnadenlos verachtet!“¹⁰⁹

¹⁰⁶ (Thun, Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation 1998), S.62

¹⁰⁷ (Thun, Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation 1998), S.77

¹⁰⁸ (Thun, Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation 1998), S.155

Grundbotschaft: Ich bin obenauf. Mir kann keiner! Gib klein bei! Bekenne dich schuldig! Du bist schuld ... erbärmlich! ... dumm! ... krankhaft!

Der sich beweisende Stil:

Seelisches Axiom: „Ich selbst bin nicht (liebens-) wert - nur in dem Maße, wie ich „gut“ bin, verdiene ich Liebe und Anerkennung!“

Grundbotschaft: Ich bin ohne Furcht und Tadel! Erkenne mich an! Du wirst mich beurteilen (Richter) oder mit mir konkurrieren (Rivale)!

Der bestimmende kontrollierende Stil:

Seelisches Axiom: "Ich bin voll von chaotischen, sündhaften, unvernünftigen Impulsen - nur wenn ich mich an Regeln halte, kann ich mich in der Gewalt haben und ein anständiger Mensch bleiben!"
110

Grundbotschaft: Ich weiß, was richtig ist! Das macht man so! Es gehört sich nicht, dass ... Du bist ein Risikofaktor, man muss dich anleiten!

Der sich distanzierende Stil

Seelisches Axiom: „Wenn ich mich öffne und jemand ganz an mich heran lasse, begeben mich in große Gefahr: Ich könnte in eine solche Abhängigkeit geraten, dass ich jeder Verletzung preisgegeben bin und mich in der Gefangenschaft der Verschmelzung verliere.“¹¹¹

Grundbotschaft: Was in mir vorgeht, tut nichts zur Sache – außerdem geht nichts in mir vor! Komm mir nicht zu nahe! Du bist viel zu anhänglich und zu emotional!

Der mitteilungsfreudige dramatisierende Stil

Seelisches Axiom: „Ich bin unwichtig. Wie mir wirklich zumute ist, interessiert niemanden. Nur wenn ich mich geschickt oder mit starken Mitteln in den Vordergrund spiele, werde ich beachtet!“
112

Grundbotschaft: Hört, hört, so bin ich! Wende dich mir zu und bestätige meine Selbstdarstellung! Du bist mir wichtig- als willkommenes, aber austauschbares Publikum!

Die Kenntnis der seelischen Axiome hilft nicht nur dabei, die Menschen in ihren bedeutsamen Äußerungen besser zu verstehen und deren Beziehung zueinander besser zu begreifen. In der Mediation sind es Ressourcen, auf die der Mediator im Prozess zurückgreifen kann. Es genügt also nicht, die Medianten verstanden zu haben. Das Ziel der Mediation ist es vielmehr, eine auf diesem Verstehen basierende Verständigung unter den Medianten (wieder) herzustellen. Diese Aufgabe geht über die Anforderungen an ein Einzelgespräch hinaus. Sie erfordert einen wie auch immer gearteten, vom Mediator unterstützten Austausch zwischen den Medianten. Der Mediator wird das Gespräch deshalb in eine Verhandlung kleiden.

¹⁰⁹ (Thun, Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation 1998), S.155

¹¹⁰ (Thun, Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation 1998), S.173

¹¹¹ (Thun, Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation 1998), S.196

¹¹² (Thun, Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation 1998), S.231

IV. Vom Gespräch zur Verhandlung

Doris B. Rothfischer

1. Die Verständigung

Die Verständigungsfähigkeit hängt von der Wahrnehmungsfähigkeit ab

Es wurde bereits erläutert, dass die Kommunikation in Konflikten ganz wesentlich von der sozialen Wahrnehmung abhängt. Diese wiederum ist das Produkt von Vorstellungszusammenhängen, die persönlich und individuell, also nur dem jeweiligen Kommunikanten bewusst sind - wenn überhaupt. Kommunikation verfolgt somit immer dann einen konstruktiven Sinn, wenn sie Austausch ermöglicht und die Gesprächspartner in die Lage versetzt, sich über ihre verschiedenen *Konstruktionen von Wirklichkeit* verständigen zu können. Voraussetzung hierbei ist, dass sie sich verstehen. Dazu ist mehr als nur die Kenntnis der Kommunikationstheorien notwendig. Es bedarf vielmehr einer ganz spezifischen Fähigkeit zur Wahrnehmung des Mitmenschen. Dazu ein Beispiel:

Beispiel 29: Sinnesbedingte Wahrnehmungsfähigkeit

Ein Ehepaar ist schon seit langem verheiratet. Er ist ein Mensch, der auditiv begabt ist. Das heißt, wenn er einen Gegenstand genauer betrachtet, muss er ihn an sein Ohr führen um zu hören, welchen Klang der Gegenstand hinterlässt. Sie ist kinetisch begabt. Das bedeutet, wenn sie einen Gegenstand betrachtet, muss sie ihn anfassen, um ihn zu betasten und zu befühlen. Erst dann hat sie eine sinnliche Wahrnehmung des zu betrachtenden Gegenstandes. Diese, in ihrer Wahrnehmung so unterschiedlich begabten Eheleute, lieben sich sehr – zumindest war es so zu Beginn Ihrer langjährigen Beziehung. Er sagt ihr täglich „Ich liebe Dich“. Es vergeht kein Tag, an dem sie ihn nicht streichelt oder zärtlich berührt. Mit der Zeit lebt sich das Ehepaar auseinander. Beide werfen sich vor, sich nicht eingestanden zu haben, was sie füreinander fühlen.

Die Geschichte ist besonders tragisch, weil der Eindruck der Eheleute gar nicht stimmt. Jeder hat dem anderen auf seine Weise gesagt, wie sehr er ihn liebt.

Allerdings haben beide die Sprache des anderen nicht in ihre Wahrnehmung übersetzen können.

Das Beispiel zeigt, wie die Verständigung durch eine unterschiedliche Wahrnehmungsfähigkeit erschwert - oder gar vereitelt wird. Der Mediator muss in der Lage sein, derartige Defizite zu kompensieren. Neben der Kommunikation wird deshalb der Umgang mit der Wahrnehmung zum elementaren Bestandteil seiner Arbeit.

1.1. Wahrnehmung

Wahrnehmung als Voraussetzung für Verständigung - Verständigung als Voraussetzung zur Wahrnehmung

Die Schwierigkeit, den anderen Menschen wahrzunehmen, resultiert oft daraus, dass wir seine Vorstellung von der Wirklichkeit nicht kennen und an dem messen, was wir selbst unter der realen Wirklichkeit verstehen. Nun ist es leider so, dass auch unsere eigenen Vorstellungen von der realen Wirklichkeit alles andere als real sind. Das was wir als real ansehen ist ebenfalls nur eine individuelle Konstruktion der Wirklichkeit. Der Zusammenhang von Kommunikation und Wahrnehmung kommt in der psychologischen Definition zum Ausdruck, welche die Kommunikation als Anleitung zur Rekonstruktion einer Wirklichkeit versteht.

Schon die biologischen Möglichkeiten des Menschen führen dazu, dass die Umwelt nur als ein winzig kleiner Ausschnitt der Wirklichkeit erfasst werden kann. Das liegt daran, dass dem Menschen nur fünf Sinne zur Verfügung stehen, die Wirklichkeit in sich aufzunehmen. Diese Sinne haben in der Sekunde eine Informationsbandbreite von fast 12 Millionen Bit zu verarbeiten. Informationen, die sich im Normalfall wie folgt auf die unterschiedlichen Sinne verteilen:

- Augen 10.000.000 Bit
- Haut 1.000.000 Bit
- Ohren 100.000 Bit
- Geruch 10.000 Bit
- Geschmack 1.000 Bit

Trotz der imposanten Informationsmenge können wir nicht davon ausgehen, dass die Informationsaufnahme alle denkbaren Informationen erfasst. Wir wissen, dass unsere Sinne Einschränkungen unterliegen. Schon der Vergleich mit unseren Haustieren belegt dies. So ist der Geruchssinn des Hundes wesentlich stärker ausgeprägt als der des Menschen. Allein die Riechschleimhaut des Hundes in der Nase ist 20-mal größer als beim Menschen. Der Hund besitzt 230 Millionen Riechzellen, der Mensch nur 30 Millionen. Der Geruchssinn des Hundes ist also ein Vielfaches besser ausgeprägt als der des Menschen. Es liegt auf der Hand, dass der Hund schon allein wegen dieser Sinneskompetenz die Welt anders wahr nimmt als der Mensch, dass er im wahrsten Sinne des Wortes eine andere Weltanschauung hat. Ebenso nahe liegend ist, dass er aufgrund seiner veränderten Wahrnehmung auch anders reagiert.

Weniger offensichtlich ist, wie die unterschiedliche Sinnesbegabung auch beim Menschen deutlich veränderte Wahrnehmungen bedingt¹¹³. Jeder Mensch nimmt Informationen anders wahr und geht anders damit um. Man kann sagen, dass die Wahrnehmungsform zur individuellen Prägung des Menschen bis hin in seine Physiognomie beiträgt. Mithin erkennen Sie schon am Äußeren, etwa im Augensuchmuster, wie der andere denkt und welcher Sinnesbegabung er zugeordnet ist.

Beispiel 30: Augensuchmuster

Sind die Augen im Gespräch nach oben gerichtet, deutet dies auf visuelle Suchmuster hin. Der Gesprächspartner sucht nach inneren Bildern, mit denen seine Wahrnehmung vergleicht. Sind die Augen im Gespräch nach links oder rechts gerichtet, deutet dies auf eine auditive Wahrnehmung hin. Der Gesprächspartner lauscht auf seine innere Stimme. Werden die Augen im Gespräch nach unten rechts gerichtet, ist die kinästhetische Wahrnehmung angesprochen. Wenn die Augen im Gespräch hingegen nach unten links gerichtet sind, findet ein innerer Dialog statt.

So offenkundig die unterschiedlichen Wahrnehmungsfähigkeiten im Verhältnis zwischen Tier und Mensch auch sein mögen, so nahe liegend sind sie im Verhältnis zwischen Mensch und Mensch.

! Die unterschiedliche Sinnesfähigkeit bedingt eine unterschiedliche Wahrnehmung.

Die unterschiedlichen Begabungen führen zu einer reduzierten und individuell geprägten Aufnahmekapazität, die individuell divergiert. Schon deshalb ist die Wahrnehmung etwas Relatives, das ganz wesentlich durch die individuelle Leistungsfähigkeit der Rezeptoren geprägt wird.

Abgesehen von der Leistungsfähigkeit der Rezeptoren wird die Wahrnehmung durch eine begrenzte Bewusstseinskompetenz noch weiter eingeschränkt. Die Psychologen gehen seit Sigmund Freud davon aus, dass das menschliche Bewusstsein maximal nur 10 % der Wahrnehmungen verarbeiten kann. Somit verbleibt von einer unendlichen Zahl an möglichen Wahrnehmungen nur noch eine Informationsbreite in der Größenordnung von „nur“ noch:

- Augen 1.000.000 Bit
- Haut 100.000 Bit
- Ohren 10.000 Bit
- Geruch 1.000 Bit
- Geschmack 100 Bit

Wenn lediglich 10 % der Informationen in das Bewusstsein vordringen, drängt sich die Frage auf, um welche 10 % es sich handelt. Die nachfolgende Skizze visualisiert diese Einschränkung. Sie verdeutlicht, was der menschlichen Wahrnehmung alles entgeht.

¹¹³ Siehe dazu **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, Seite V-85

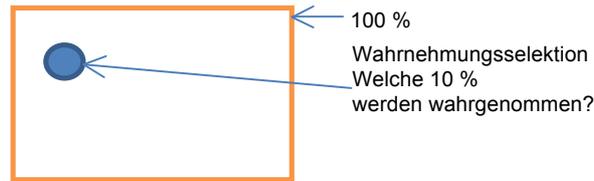


Abbildung 10: Bewusstseinskontinuum

Das menschliche Gehirn versucht sich vor einer Überladung zu schützen. Sein Konzept ist chaotisch, nicht logisch aufbauend. Im Zusammenhang mit der Erörterung der Konflikttheorien und ihren Auswirkungen auf das Verfahren¹¹⁴ und die Methodik¹¹⁵ der Mediation erfahren Sie mehr über die Intelligenzzentren des Menschen und deren Bedeutung bei der Konfliktbewältigung erfahren. An dieser Stelle soll der Hinweis genügen, dass die Wahrnehmungsselektion nicht willkürlich erfolgt. Sie wird im Unbewussten gesteuert. Der Selektionsvorgang bleibt der bewussten Wahrnehmung verborgen.

! Die Möglichkeit, dass die Wahrnehmung unsicher oder unvollständig sein könnte, ist der Wahrnehmung entzogen.

Das Bewusstsein trägt aktiv dazu bei, die unbewusste Wahrnehmung zu ignorieren. Es tendiert sogar dazu, die faktisch eingeschränkte Wahrnehmung gedanklich als eine stimmige, schlüssige und vollständige Realität zu rechtfertigen.

Beispiel 31: Uneinsichtigkeit

In einem Gespräch geht die Frau gedanklich darauf ein, dass ihre Wahrnehmung zum Verhalten des Mannes unvollständig sein könnte und andere Bewertungen zulässt. Am Ende des Gesprächs sagt die Frau jedoch: „das ist ja alles schön und gut, aber das trifft auf meinen Mann nicht zu. Ich weiß doch was ich sehe!“

1.2. Wirklichkeit

Die Frage von Watzlawick's Buch „Wie wirklich ist die Wirklichkeit“ ist mehr als berechtigt. Verstehen Sie, was ich meine?

Da uns eine Wahrnehmung über die Unvollständigkeit der Wahrnehmung fehlt, müssen wir uns auf andere Weise eine Klarheit darüber verschaffen, welche Wahrnehmung fehlt oder fehlerhaft ist. Diese wichtige Erkenntnis wird zu einem entscheidenden Argument für das Verständnis anderer Menschen und die Erklärung menschlichen Handelns. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil der Mediationsarbeit. Die Selektion der Wahrnehmung hat System. Das Bild, das sich die Menschen von der Wirklichkeit machen, ist immer durch deren Eindrücke, deren Persönlichkeit und deren Geisteszustand geprägt. Die Wirklichkeit ist im wörtlichen Sinne unbegreiflich und deshalb immer nur ein individuell theoretisches Konstrukt.

Alles was wir wahrnehmen wird auf dieses individuell theoretische Konstrukt bezogen. Das Phänomen der unterschiedlichen Wirklichkeiten und ihrer Beziehung zu Kommunikationsvorgängen beschreibt die folgende Parabel:

Beispiel 32: Mann im Himmel

Ein Mann kommt in den Himmel und trifft dort einen alten Freund, auf dessen Knien ein wunderschönes junges Mädchen sitzt. 'Fantastisch', sagt der Neankömmling, 'ist sie deine Belohnung?' 'Oh nein', sagt der alte Mann traurig, 'ich bin ihre Strafe.'

Die Parabel belegt, dass es keine absolute Wirklichkeit geben kann. Stattdessen gibt es nur subjektive, zum Teil völlig widersprüchliche Auffassungen von der Wirklichkeit. Die Annahme, dass die eigene subjektive Wirklichkeit der "wirklichen" Wirklichkeit entspricht, ist ebenso unergiebig wie riskant. Paul *Watzlawick* hat die wahrnehmbare Wirklichkeit in 2 Ordnungen eingeteilt:

¹¹⁴ (A. Trossen, Mediationsweisen kein Datum)

¹¹⁵ (A. Trossen, Mediation - Praxisbuch 2010)

1.2.1 Wirklichkeit 1. Ordnung

Es handelt sich um Wirklichkeitsaspekte, die auf dem Konsens der Wahrnehmung der Beteiligten und auf experimentellen, wiederholbaren und daher verifizierbaren Nachweisen beruhen. Die Wirklichkeit 1. Ordnung ist mit naturwissenschaftlichen Methoden in physikalisch-chemischen Kategorien eindeutig beschreibbar.

1.2.2 Wirklichkeit 2. Ordnung

Welche Bedeutung und welchen Wert im weitesten Sinne Tatsachen, Fakten oder Gegenstände, der Wirklichkeit 1. Ordnung einzunehmen haben, ist von deren Wirklichkeit 1. Ordnung völlig verschieden und keineswegs eindeutig festgelegt. Die Bedeutung ist in hohem Maße subjektiv und arbiträr. Insofern gibt es von ein und derselben Sache sehr viele Wirklichkeiten 2. Ordnung, von denen jede subjektiv und für sich gesehen "wirklich" ist. Die subjektive Wirklichkeit dieser Ordnung ist so überzeugend wirklich, dass die Tatsache mehrerer verschiedener Wirklichkeiten schnell geleugnet wird.

Beispiel 33: Wirklichkeit 1. Ordnung

Die Aussage „Die Truhe der Hubers besitzt ein Volumen von 1 Kubikmeter“ betrifft die Wirklichkeit 1. Ordnung.

Beispiel 34: Wirklichkeit 2. Ordnung

Die Aussage „Die Truhe der Hubers ist sehr groß“ betrifft die Wirklichkeit 2. Ordnung. Jeder hat eigene Vorstellungen davon was groß ist und vor allem, was groß bedeutet. Für den Einen ist es viel, für den Anderen ist es schwer. Für den Einen ist es hoch, für den Anderen ist es breit.

Da die subjektive Wirklichkeit der 2. Ordnung ausschlaggebend für die Bedeutung der Wahrnehmungen ist, wird diese Wirklichkeit auch die Bedeutungswirklichkeit genannt. Das Herausarbeiten der hinter den Aussagen der Medianten verborgenen, unterschiedlichen Bedeutungswirklichkeiten ist eine der wichtigsten Aufgaben des Mediators.

Viele Menschen, die in Verhandlung miteinander treten, gehen davon aus, dass nur die eigene Wirklichkeit, also die subjektive Sicht, der (wahren) Wirklichkeit entspricht und die Wirklichkeit der Verhandlungspartnerin unwahr ist. Dieser Umstand hat zur Folge, dass die Parteien an den Konflikt, den sie aufgrund ihrer unterschiedlichen Weltansichten (Konstrukte) miteinander haben, so herangehen, dass sie die jeweils andere Partei von ihrem Standpunkt (Konstrukt) zu überzeugen versuchen. Nur Profis wissen, dass dem nicht so ist.

! Was ich wahrnehme ist nicht das, was du wahrnimmst, und was wir beide wahrnehmen hat wenig damit zu tun, was wirklich ist!

Ein Streit über die Bedeutungswirklichkeit lohnt sich also nicht! Konflikte lassen sich nicht durch Argumente, durch das Überzeugen (-Wollen) der anderen Person von der Wahrheit des eigenen Konstrukts lösen, sondern nur durch das Verstehen (-Wollen) des Konstrukts der anderen Person. Unterstellen Sie also Behauptungen über die Bedeutungswirklichkeit einfach immer als wahr, das spart Zeit und Kraft. Die Mediation unterstützt Sie in diesem Prozess. Ihr kommt es, anders als im juristischen Denken, nicht darauf an, Widersprüche aufzulösen.

Beispiel 35: Der Rabbi als Schlichter¹¹⁶

Zwei Schüler eines Rabbis streiten sich. Als der Rabbi fragte, was denn los sei, erzählte der eine Schüler den Hergang des Streitgesprächs aus seiner Sicht und klagte den anderen Schüler dabei an. Der Rabbi sagte zu ihm: „Du hast vollkommen recht!“ Der andere Schüler war darüber noch verärgelter und schilderte seine Sicht der Geschehnisse, welche die eigene Unschuld und die Schuld des anderen darlegte. Der Rabbi sagte in ruhigem Ton: „Und Du hast auch recht!“. Ein weiterer Schüler des Rabbis konnte das gesamte Gespräch mitverfolgen, schüttelte verständnislos den Kopf und sagte verärgert: „Wie kannst du beiden sagen, sie hätten recht. Das ist doch der größte Unsinn, den du da von dir gibst“. Der Rabbi entgegnete ihm väterlich: „Auch Du hast recht!“

¹¹⁶ Quelle unbekannt

1.3. Wahrnehmungsphänomene

Die Art und Weise der Wahrnehmung ist eine weitere Ursache für das Entstehen unterschiedlicher Bedeutungswirklichkeiten.

Damit Sie den anderen Menschen durch Ihre eigene Wahrnehmung keine falsche Bedeutungswirklichkeit zuschreiben, sollten Sie einige Wahrnehmungsphänomene kennen. Sie sind eine weitere Ursache dafür, dass die Attribution von Menschen, also das Zuschreiben von Eigenschaften, typischerweise fehlgeleitet wird. Äußerungen wie: „Ich weiß doch was ich sehe ...“ oder „Hätte ich gewusst wie Du wirklich bist ...“ verraten die auf psychologisch längst erforschte Wahrnehmungsphänomene zurückzuführende Diskrepanz der jeweils zugeschriebenen Bedeutungswirklichkeiten. Es ist also ebenso naheliegend wie erklärlich dass es zu abweichenden Bedeutungsrealitäten zwischen dem beobachteten und dem beobachtenden Menschen kommt. Obwohl sich die menschliche Wahrnehmung aus drei voneinander zu unterscheidenden Schritten zusammensetzt, neigen wir Menschen dazu, diese drei Schritte in nur einem Wahrnehmungsvorgang zusammenzufassen.



Würden Sie zustimmen, dass die Dame in dem nebenstehenden Bild als gut gekleidet und konzentriert arbeitend beschrieben werden kann? Wenn ja, dann bedenken Sie bitte, dass diese Beschreibung ausschließlich auf Interpretationen aufsetzt. Es handelt sich um die Interpretation des Betrachters. Sie mag stimmen oder nicht. Möglicherweise sagt sie aber mehr über den Betrachter aus als über die Person, die betrachtet wird. Das zu beobachtende Fakt ist lediglich, dass es sich auf dem Bild um eine Frau handelt, die eine schwarze Jacke trägt. In der rechten Hand hält sie einen Stift. Der Stift zeigt auf eine Zeitung, auf der Skalen abgebildet sind, die wie Börsenkurse aussehen. Mit der linken Hand berührt diese Frau die Tasten eines Keyboards. Ihr Blick ist auf den Monitor eines vor ihr stehenden Notebooks gerichtet usw.

Alle sich aus diesen zu beobachtenden Fakten ergebenden Bewertungen sind die Interpretationen des Betrachters. Mit ihnen schreibt der Betrachter der beobachteten Person eine Bedeutungswirklichkeit zu. Der Betrachter kann es nicht wissen, ob es die Bedeutungswirklichkeit der beobachteten Dame ist oder die des Betrachters selbst. Unglücklicherweise korrespondieren derartige Interpretationen mit Gefühlen, die wiederum den Fokus der darauf folgenden Wahrnehmung verändern. Um die Wahrnehmung des Beobachters mit der Wirklichkeit der beobachteten Person zu synchronisieren, wäre es angebracht, zunächst die sichtbaren Fakten zu schildern, um dann in einem zweiten Schritt die Interpretation abzustimmen ebenso wie die daraus resultierenden Emotionen.

! Trennen Sie stets die reinen Fakten von den Meinungen (Schlussfolgerungen) und den daraus resultierenden Emotionen.

In der Kommunikation erfolgt eine solche Abstimmung mit Hilfe von Verbalisierungen und Paraphrasen. Es hilft Ihnen und den Medianten, wenn Sie dabei zwischen den Fakten, den Meinungen und den Emotionen differenzieren.

Beispiel 36: Differenzierte Rückmeldung

Der Mediator meldet zurück: „Ich habe in Ihren Äußerungen folgende Fakten wahrgenommen: Daraus schließen Sie, dass Emotional führt dies zu“

Ein anderes Wahrnehmungsphänomen, das zur Annahme unterschiedlicher Bedeutungswirklichkeiten führt, ist der sogenannte fundamentale Attributionsfehler. Ihm steht der Halo Effekt (Heiligenscheineffekt) gegenüber. Bei diesen miteinander korrespondierenden Wahrnehmungsphänomenen neigt der Betrachter dazu, eine von dem beobachteten Menschen vorgenommene Handlung, diesem nicht als solche, sondern als dessen Eigenschaft zuzuschreiben. Demgegenüber wird der Beobachtete seine Handlung als situationsabhängig bewerten, also nicht nur anders interpretieren, sondern auch sich nicht als eine Eigenschaft zuschreiben. Der Mediator legt auch diese unterschiedliche Sicht der Parteien durch seine Rückmeldung offen.

Beispiel 37: Differenzierte Rückmeldung beim Attributionsfehler

Der Mediator sagt zu der einen Partei: „Sie sagten, Sie seien gestolpert, als Sie den anderen Fahrgast im Bus gestoßen haben.“ Dann wendet er sich der anderen Partei zu und sagt: „Sie haben das Anstoßen beobachtet. Das ist ein unstreitiges Fakt. Für Sie kam es so vor, als sei der Andere ein Rowdy. Das ist Ihre Schlussfolgerung aus der Beobachtung, die Sie gemacht haben.“

Wahrnehmung an sich ist ein Phänomen. Sie wird durch folgende Kennzeichen geprägt:

- Wahrnehmung ist dreigeteilt, *obwohl die wahrgenommenen Fakten, Meinungen, Emotionen in einem als vollständig geglaubten Wahrnehmungsprozess zusammenfallen.*
- Wahrnehmung ist subjektiv, *obwohl sie vom Betrachter als objektiv empfunden werden.*
- Wahrnehmung ist selektiv, *obwohl sie vom Betrachter als vollständig empfunden wird.*
- Wahrnehmung ist von Vorurteilen geprägt, *obwohl der Betrachter das Gefühl hat, dass die Urteile der Wahrnehmung folgen.*
- Wahrnehmung ist im Fassungsvermögen begrenzt, *obwohl der Betrachter sie als allumfassend versteht.*
- Wahrnehmung folgt dem Prinzip der freien Assoziation, *obwohl der Betrachter sie nicht als beliebig versteht.*
- Wahrnehmung ist interessengeleitet, *obwohl der Betrachter sie nicht als Konsequenz, sondern als Bedingung für seine Interessen versteht.*
- Wahrnehmung ist prägend, *indem der Betrachter Ungewöhnlichem eine größere Aufmerksamkeit widmet und die damit verbundene Erfahrung länger und intensiver abspeichert, ohne diese Prägung zu relativieren.*

Mithin ist die Wahrnehmung korrekturbedürftig. Natürlich weiß der Mediator nicht, wie die korrigierte Wahrnehmung auszusehen hat. Er weiß allerdings, dass ein Korrekturbedarf besteht und hilft den Parteien, dies für sich zu erkennen. Es obliegt dann den Parteien, was sie mit dieser Erkenntnis anfangen.

1.4. Perspektive

Jede Perspektive ergibt einen anderen Blickwinkel und somit andere Lösungsansätze.

Die Bedeutungswirklichkeiten ergebende Wahrnehmung wird nicht nur durch die Persönlichkeit sondern auch durch die Perspektive manifestiert, aus der die Wahrnehmung erfolgt. Dadurch stellt sich eine Relevanz der Wahrnehmung zur Konfliktarbeit her. Im Konflikt treffen unterschiedliche Perspektiven aufeinander. Die jeweilige Perspektive hängt von der Position des Konfliktbeteiligten ab. Es ist leicht vorstellbar, wie nützlich die Fähigkeit ist, die verschiedenen Sichtweisen der einzelnen Konfliktbeteiligten einzunehmen. Immerhin lässt der Blickwinkel eines Konfliktbeteiligten erkennen, welche und wie viele Lösungsansätze für ihn sichtbar sind. Die Fähigkeit, die Perspektiven der Anderen einzunehmen, ist im Konflikt unterschiedlich stark ausgeprägt. Sie hängt ganz wesentlich von der Wahrnehmungsfähigkeit des Betroffenen ab. Die Wahrnehmungsfähigkeit ist ein wichtiger Parameter, der Aufschluss über den Konfliktstand und die Konfliktgestaltung gibt.

! Je besser die Sichtweisen der Anderen verstanden werden, desto mehr Möglichkeiten eröffnen sich für eine konstruktive Konfliktlösung.

Da ein Konflikt nicht von mehreren Personen in unterschiedlichen Situationen ausgetragen wird, unterscheiden wir folgende, voneinander abweichende Perspektiven:

- Die Perspektive der Parteien.
- Die Perspektive sonstiger Betroffener (z.B. Kinder).
- Die Perspektive der Familie an und für sich.
- Die Perspektive der Berater.

- Die Perspektive des Gerichts.
- Die Perspektive der Mediatoren und Konfliktmanager.

Der Mediator wird versuchen, *alle* diese Perspektiven nachzuvollziehen, um die unterschiedlichen Sichtweisen auf den Konflikt und seine Austragung wie Mosaiksteine eines Puzzles zu erfassen. Er will erreichen, dass aus ihrer Gesamtheit ein vollständiges Bild von dem Konflikt entsteht. Der Mediator trägt also dazu bei, die Wahrnehmung der Medianten zu vervollständigen, indem er die unterschiedlichen Sichtweisen auf den Konflikt offen legt. Der dazu notwendige Perspektivenwechsel kann er mit Techniken wie das Reframing¹¹⁷ oder den Rollentausch¹¹⁸ herbeiführen. Schon die Veränderung der Sitzordnung, also ein verändertes Setting¹¹⁹, bewirkt einen Perspektivenwechsel und somit ein verändertes Selbstverständnis und eine veränderte Wahrnehmung.

2. Position

Positionen können zu kontroversen Sichtweisen führen.

Der jeweilige perspektivische Zielpunkt deutet auf die von den Streitparteien einzunehmenden Positionen. Aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen (Konstrukte) entwickeln die Verhandlungspartner Wunschvorstellungen von einem subjektiv günstigen Verhandlungsergebnis. Nicht nur die kontroverse Perspektive, sondern auch die zuvor beschriebene, eingeschränkte Wahrnehmung tragen dazu bei, die Konfrontation zu verschärfen. Zwischen den Parteien baut sich meist eine Mauer auf, welche die Position und Gegenposition voneinander trennt und die Streitpersönlichkeiten voneinander abgrenzt. Die Einnahme von Positionen kann im Verlauf eines Konfliktes also durchaus zu einer Beeinträchtigung der Wahrnehmung führen und sogar zu einer extremen Verengung des Blickfeldes.

Beispiel 38: Position und Wahrnehmung

Nach einer sehr streitigen Trennung und Scheidung der Eltern leben die Kinder bei der Mutter. Der Vater arbeitete nach der Scheidung für ein Jahr im Ausland, nach seiner Rückkehr hatte er nur noch geringen Kontakt zu den Kindern, sah aber, dass diese bei der Mutter vernachlässigt wurden. Insbesondere die etwas zurückgebliebene Tochter erfuhr keinerlei Förderung, so dass deren Wohl erheblich gefährdet war. Der Verdacht stand im Raum, dass der ältere Bruder sich an seiner Schwester vergangen habe. Das Jugendamt hatte in langen Gesprächen bei der Mutter erreicht, dass diese einer Unterbringung der Tochter in einer Pflegefamilie zustimmte und einen entsprechenden Antrag stellte. Da beide Eltern das Sorgerecht inne hielten, sollte der Vater nunmehr diesem Antrag der Mutter zustimmen. Der Vater weigerte sich, obwohl er in Gesprächen ebenfalls zum Ausdruck brachte, dass er in der Unterbringung seiner Tochter in einer Pflegefamilie die beste Lösung sehe. Er wollte jedoch dem Antrag seiner Ex-Frau nicht zustimmen. Erst nachdem ihm der Vorschlag unterbreitet wurde, dass er selbst einen gleich lautenden Antrag stellen könne und auch in diesem Antrag die aus seiner Sicht vorliegenden Gründe für eine Unterbringung seiner Tochter in einer Pflegefamilie darlegen konnte, war er bereit, den Weg hierfür freizugeben.

Im dem vorstehenden Beispiel hinderte die sich aus der gegnerischen Position ergebende Sicht den Kindsvater an der kindgerechten Zustimmung zu dem Antrag der Mutter. Die Position bestimmte das Verhalten des Vaters.

! Positionen geben Perspektiven vor!

Nun würde es den Positionen sicherlich nicht gerecht, wenn sie ausschließlich als negative Streitverstärker dargestellt werden. Positionen sind *notwendig*, um einen Standpunkt vertreten zu können und sich von anderen Menschen abzugrenzen. Es ist kaum möglich zu streiten, ohne eine streitige Position zu ergreifen.

¹¹⁷ Siehe Reframing, Seite VII-163

¹¹⁸ Siehe Rollentausch, Seite VII-174

¹¹⁹ Siehe dazu VI.2.2.8, Setting, Seite VII-169. Eingehende Ausführungen zum Setting finden Sie auch in (A. Trossen, Mediation - Praxisbuch 2010)

Oft sind Konflikte von einer sehr komplexen Struktur. Ambivalente Stimmungen und Einschätzungen machen es der Streitpartei selbst außerordentlich schwer, die Lage korrekt einzuschätzen.

Beispiel 39: Multikausale Gefühlswelt

Frau Huber entdeckt, dass ihr Mann eine andere Beziehung hat. Sie ist wütend und möchte ihm am liebsten alles vor die Füße werfen. Einen Moment später ist sie traurig, weil sie ihren Mann doch eigentlich gar nicht verlieren will. Beide Gefühle sind real spürbar. Ein Widerspruch den Frau Huber nur dann akzeptieren kann, wenn sie aufhört, ihn auflösen zu wollen und bereit ist, multikausale Ursachen anzuerkennen.

Die Streitparteien sind nur selten in der Lage, die Komplexität eines Konflikts sprachlich erfassen. Schon deshalb ziehen sie sich auf ihre Positionen als Wunschvorstellung von einem subjektiv günstigen Verhandlungsergebnis zurück und vertreten diese. Je schwieriger ihnen die Auseinandersetzung mit diesen Wunschvorstellungen fällt, desto vehementer werden sie diese vertreten. Jede Auseinandersetzung bringt neue Unsicherheit auf und umfasst viele verschiedene Aspekte einer Angelegenheit; dabei können beispielsweise viele alte, ungeliebte Fragen erneut aufgeworfen werden. So gesehen stellt der Rückgriff auf Positionen eine Vereinfachung dar, mit der die Streitparteien versuchen, die Komplexität des Verhandlungsgegenstands für sich aufzulösen.

Abgesehen von diesem triftigen Motiv gibt es einen Zusammenhang zwischen dem eingenommenen Standpunkt und der einzunehmenden Position.

! Eine Perspektive kann nur haben, wer auch einen Standpunkt hat.

Es ist nahe liegend, dass die für eine Konfliktlösung in Betracht genommenen Ziele innerhalb des Blickwinkels liegen, den die Konfliktpartei im Einzelfall annimmt. Dieser Blickwinkel ist auf den Standpunkt oder die sich dahinter verbergende Position bezogen. Das im Blickfeld liegende Ziel wird somit aus dieser Position heraus fokussiert! Der Horizont passt sich dem Fokus an. Der Blickwinkel grenzt den Horizont ein, so dass nur die im Blickfeld liegenden Lösungsansätze dem definierten Sieg entsprechen. Der Umkehrschluss ergibt den Grundsatz:

! Lösungsansätze, die außerhalb dieses Blickwinkels liegen, können nicht mehr wahrgenommen werden.

3. Interessen

Interessen als Lösungsansatz.

Erinnern sie sich an das Beispiel der unter den Eheleuten aufzuteilenden Truhe? Eingangs war keine andere Lösung erkennbar, als nur eine Zuweisung der Truhe an sie oder ihn. Ein Verfahren, das zwar gerecht und akzeptabel sein mag, aber im Ergebnis doch nur einen Gewinner und einen Verlierer produziert. Was sollte sich daran nach etwa 80 Seiten Skript, der Kenntnis der Konflikttheorie und der Wirkungsweise der Kommunikation geändert haben? Auf den ersten Blick nicht viel, außer, dass Sie jetzt davon ausgehen können, dass hinter dem Streit mehr steckt als nur die Frage, wer die „blöde“ Truhe bekommt. Die Frage nach dem Verbleib der Truhe ergibt Positionen, hinter denen sich Wünsche und Bedürfnisse nach emotionalem Ausgleich, nach Anerkennung, nach Genugtuung und nach Wiedergutmachung verbergen können. Die neu hinzugewonnenen Erkenntnisse helfen Ihnen, diese verborgenen Themen anzusprechen und an die Oberfläche zu bringen, ja sogar mit den Medianten zu verhandeln. Darin liegen neue, unerwartete Chancen auf Konfliktlösungen. Auch jetzt wäre es in dem „Truhe – Fall“ noch viel zu früh, darüber nachzudenken, wo sich für die Eheleute Huber Lösungen ergeben könnten. Dafür wissen Sie noch viel zu wenig über die Hintergründe des Falles und die Streitmotive der Parteien. Bedenken Sie bitte, dass es weder Ihre Aufgabe als Mediator ist, Lösungen zu suchen noch dass es Ihre Verantwortung ist, Lösungen zu finden.

! Die Lösungsfindung (die Auflösung des Konfliktes bzw. der daraus erwachsenen Problemstellungen) ist allein eine Angelegenheit der Parteien!

Sie haben „nur“ dafür zu sorgen, dass die Parteien das offenbaren, was sie zu der Erkenntnis führt, wie sie die Probleme des Konfliktes selbst lösen können. Also hören Sie einfach nur den Parteien zu, was sie über ihren Konflikt zu sagen haben. Das ist schon mehr als genug. Denken Sie an Mo-mo¹²⁰ und die Kraft des Zuhörens. Nicht umsonst heißt es:

! Wer zuhört leitet!

Indem die Parteien in Ruhe ihren Konflikt vortragen und schildern, was sie bewegt, erhellt sich der Grund für den Streit nicht nur für Sie, sondern auch für die Parteien selbst.

Beispiel 40: Erhellung im Truhe-Fall

In den weiteren Gesprächen gewinnt die Ehefrau ein Verständnis dafür, dass sie den Familienbesitz kaum beanspruchen kann. Sie erkennt, dass dies nicht nur eine Frage zwischen ihr und ihrem Ehemann ist, sondern auch zwischen ihr und der ganzen traditionsreichen Familie ihres Mannes. Und die hat eigentlich nichts mit dem Problem zu tun. Sie erkennt auch, dass sie wütend ist auf den Mann. Das hat sie ihm inzwischen vortragen können, auch, dass er sich eigentlich nicht richtig um sie gekümmert hat. Ihm war der Beruf wichtiger als die Familie. So, das ist nun offen. Damit können beide besser leben. Jeder weiß jetzt woran er ist. Auch die Sichtweise des Mannes verändert sich.. Plötzlich hat der Mann im Blick, wie viel Arbeit seine Frau nun tatsächlich in die Truhe investiert hat. Jetzt wäre er sogar bereit, ihr die Truhe zu überlassen. Allerdings sehen beide ein, dass dies wegen der Familie nicht umsetzbar ist.

Im Beispiel sind es die bereinigten Emotionen, die den Weg in die Verhandlung eröffnen. Der Zankapfel oder besser gesagt die Zanktruhe ist keine Zanktruhe mehr. Die Parteien können jetzt offen über die Interessen sprechen und sich erklären, warum sie sich so verhalten haben. Die Frau kann sagen, dass sie eigentlich nur ein Interesse habe, nämlich dass Ihre Leistungen gewürdigt werden; sie habe so viel in die Beziehung investiert und ihr Mann habe sie - gemessen daran - sehr verletzt. Er versteht was sie meint und kann sich anschließend bei ihr für sein Verhalten entschuldigen. Es geht nicht mehr darum, Recht zu behalten oder den anderen zu bekämpfen oder zu besiegen. Beide haben den Wunsch, eine Lösung zu finden, die der andere auch akzeptieren kann. Ihr Verhalten wird nun durch Achtung und Respekt vor dem Anderen geprägt.

Damit Positionen, Interessen und Lösungen herausgearbeitet und voneinander getrennt werden können, spielt deren Unterscheidung in der Mediation eine große Rolle. Zusammen mit der methodischen Beschreibung¹²¹ der Mediation haben Sie die Möglichkeit, mehr über ihre Bedeutung und die Art und Weise ihrer Einbeziehung zu erfahren. Zur ersten, grundsätzlichen Verdeutlichung des Unterschieds zwischen Interessen und Positionen führe ich ein kleines Beispiel an, das gerne in den Mediationsschulen eingesetzt wird:

Beispiel 41: Frischluft als Interesse

In einer Bibliothek streiten sich zwei Besucherinnen um die Öffnung eines Fensters. Der Bibliothekar kommt hinzu und fragt die Eine, warum sie das Fenster geöffnet haben möchte. Sie möchte frische Luft haben, antwortet diese. Auf die Frage, warum die Andere das Fenster geschlossen halten möchte, erwidert diese, dass sie die Zugluft störe. Nach kurzem Nachdenken öffnet der Bibliothekar ein Fenster im Nebenraum. Auf diese Weise kommt frische Luft herein, ohne dass es zieht.

Das Beispiel zeigt, dass, auf die Positionen abstellend, eine *beide* Seiten *befriedigende* Lösung des Konfliktes nicht möglich erscheint. Erst indem die dahinter liegenden Interessen erfragt werden, lässt sich eine Übereinkunft erzielen, die *beide* Seiten befriedigt. Anders als in dem einfachen Frischluft-Beispiel sind Konflikte meist zu komplex, als dass die Beteiligten sie ohne weiters sprachlich erfassen könnten. Darin liegt einer der Gründe, warum die Parteien selbst an verfahrenen Positionen festhalten. Indem sie vermittelt der Einnahme von Positionen die Komplexität des Verhandlungsgegenstands aufzulösen versuchen, verdecken sie selbst die hinter diesen Positionen liegenden Interessen. Die Wahrnehmung und dadurch auch der Verhandlungsspielraum werden eingeschränkt. Die Möglichkeit eines "Win-Win-Ergebnisses" wird verhindert. Indem die Mediation auf ein "Win-Win-Ergebnis" abzielt, hat sie den Parteien eine Unterstützung zu bieten, die Komplexitätsprobleme zu

¹²⁰ (Ende 1973)

¹²¹ (A. Trossen, Mediation - Praxisbuch 2010)

lösen und eine für beide Parteien adäquate Vorgehensweise zu finden. Durch die formale Führung der Verhandlung - das systematische Vorgehen und der Aufbau einer stimmigen Struktur, die so einleuchtend ist, dass die anderen sie akzeptieren - geben die Mediatoren den Verhandlungspartnern die dafür notwendige Sicherheit.

Die meisten Interessen, die sich hinter den geäußerten Positionen verbergen, ergeben sich aus den Grundbedürfnissen eines jeden Menschen¹²². Diese können sein:

- Sicherheit
- wirtschaftliches Auskommen
- Zugehörigkeitsgefühl
- Anerkennung
- Harmonie
- Selbstbestimmung
- Macht
- Gerechtigkeit
- Freiheit
- Fürsorge

Derartig tief liegende Bedürfnisse sollen in der Mediation zur Sprache kommen und zwar in einer Weise, die nicht nur die Selbstbehauptung der Medianten ermöglicht, sondern auch vom Konfliktgegner verstanden und akzeptiert wird. Den Mediatoren helfen dabei Gesprächstechniken, wie z.B. das Paraphrasieren¹²³. Sie dienen der (Wieder-) Herstellung der Autonomie der Parteien. Sie ist die Grundlage für eine eigenverantwortliche Regelung, ohne die ein kooperatives Verfahren wie die Mediation nicht möglich ist.

4. Kooperation ist angesagt

Passivität ist gewünscht, Aktivität ist gefordert.

Das formalisierte Gerichtsverfahren erlaubt den Parteien eine gewisse Passivität.

Beispiel 42: Schweigen und Untätigkeit

Wenn der Ehemann auf Herausgabe der Truhe verklagt wird ohne auf die Klageerhebung zu reagieren, dann wird sein Schweigen als Geständnis ausgelegt, so dass dem Antrag durch Versäumnisurteil entsprochen wird, wenn er nur juristisch schlüssig ist. Eine Überprüfung der Tatsachenangaben findet nicht statt.

Während ein Gerichtsverfahren auch dann zu einem Ende gebracht werden kann, wenn sich eine Partei völlig passiv verhält, ist eine solche Passivität in der Mediation *nicht* möglich. Die Kommunikation in der Mediation ist überwiegend informell konzipiert. Hier fehlen also formale Geständnis- oder Zustimmungsfiktionen¹²⁴. Die Grundlage der Kommunikation in einem derartigen Verfahren beruht deshalb auf einem explizit erklärten Konsens, der sich nicht nur auf das Ergebnis, sondern auch auf die Gestaltung des Verfahrens beziehen muss. Eines steht deshalb fest:

! Um Interessen auszugleichen bedarf es der aktiven und gleichwertigen Mitwirkung aller betroffenen Streitparteien!

Ohne eine aktive Mitwirkung sind die Streitparteien kaum in der Lage, selbst eine Lösung für ihre Probleme zu finden - wenigstens nicht mit den Mitteln der Mediation. Das bedeutet: Wenn auch nur eine Streitpartei der kooperativen Verfahrensweise nicht ausdrücklich zustimmt oder sich daran nicht aktiv beteiligt, kann ein mediatives Ergebnis *nicht* erzielt werden.

¹²² (A. Trossen, Mediation - Praxisbuch 2010), Maslow'sche Bedürfnispyramide

¹²³ Paraphrasieren, Seite 163

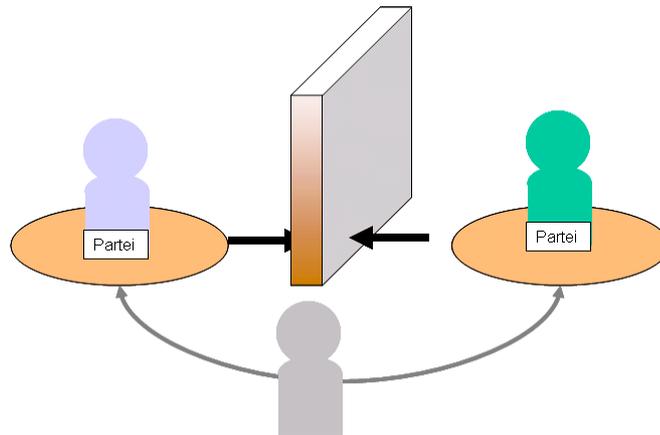
¹²⁴ Die Zustimmung wird allein durch Nichtbestreiten oder Nichterwidern herbeigeführt

4.1.1 Freiwilligkeit

Nicht umsonst spielt die Freiwilligkeit in allen Standards der Mediation eine so große Rolle. Sie ist Ausdruck der Bereitschaft, an der Lösungsfindung mitzuwirken. Sie ist eine innere Haltung, ohne die wohl niemand in der Lage ist, über - unter Umständen noch verborgene - Wünsche und Bedürfnisse offen zu sprechen. Zwang und Druck würden ein solches Gespräch grundsätzlich belasten und dazu führen, dass Informationen zurück gehalten werden und innere (Tatbestände - das ist aber sehr juristisch ausgedrückt! besser: Bedürfnisse, Anliegen und Interessen) nicht zur Sprache kommen¹²⁵.

4.1.2 Neutralität

Damit ein Gespräch über Bedürfnisse und innere Tatbestände zustande kommt, bedarf es neben der bereitwilligen, empathischen Haltung oft auch der Hilfestellung durch die neutrale Instanz einer dritten Person.



Sie können sehr häufig beobachten, wie die Kommunikation zu Beginn eines Streites vor der dritten Instanz (Richter oder Mediator) zunächst ausschließlich über diese stattfindet. Die dem Mediator zur Verfügung stehenden Techniken sind die triadische Brückenfunktion und die Windows-Technik¹²⁶. Sie ermöglicht die Kommunikation der Parteien besonders dann, wenn sie untereinander zum Erliegen gekommen ist oder zur Eskalation neigt. Ihre deeskalierende Wirkung hilft den Parteien, die Kommunikation zwischen ihnen wieder herzustellen.

Beispiel 43: Gestörte Kommunikation

Die Distanz der Streitparteien zueinander kommt zum Ausdruck, wenn der Ehemann seine Ehefrau im Gericht mit „Sie“ und „Frau Huber“ anspricht.

Es gibt keine Nichtkommunikation, so lautet das Axiom¹²⁷. Also ist das, was dem Dritten gesagt wird zugleich eine Botschaft an die anwesende Gegenseite. Ein guter Trick! Man informiert den Dritten, wissend, dass diese Information auch von der Gegenseite mitgehört wird – dass diese auf diesem Weg ebenfalls informiert wird. So lassen sich Informationen ähnlich einer stillen Post sehr gut auch der gegnerischen Streitpartei zustellen.

Beispiel 44: Stille Post

Der Kläger sagt zum Richter: „Die Beklagte ist ja nie zu sprechen, wenn man sie braucht. Ich erreiche sie nie, wenn ich mal anrufen will, um einen Termin für das Umgangsrecht zu vereinbaren!“ Diese Äußerung enthält eine Information an das Gericht aber zugleich einen Vorwurf an die Ehefrau.

Das Problem dieser Art der "stillen Post" ist, dass der indirekt angesprochene Gegner auf den in der Information versteckten Vorwurf reagiert. „Die ist ja nie da, wenn man sie braucht“ ist eine charakterliche Entwertung. Ein wertloser Mensch, auf den man sich nicht verlassen kann. Kein

¹²⁵ Über die Grenzen und Anforderungen der Freiwilligkeit siehe (A. Trossen, Mediation integriert 2010)

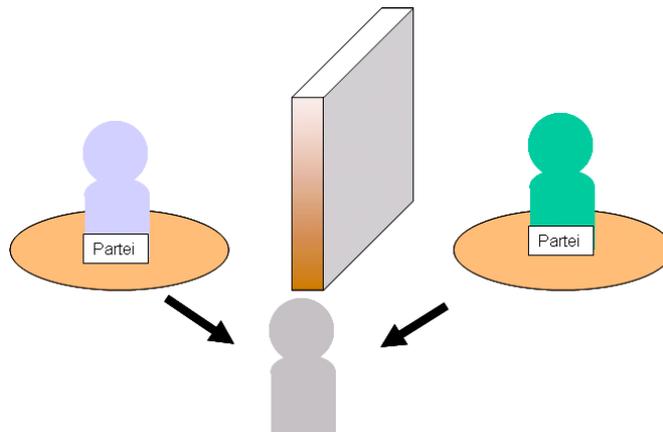
¹²⁶ Windowstechnik, Seite VII-188

¹²⁷ III.3.1 Axiom 1, Seite IV-73

Wunder, wenn die gegnerische Streitpartei nach diesem Vorhalt die eigentliche Sachinformation „Ich erreiche sie nie“ gar nicht mehr wahrnimmt, weil sie der Vorwurf viel zu sehr aufbringt. Die gegnerische Partei hört den Appell und die Botschaft auf der Beziehungsebene, nicht die Sachinformation!

Besonders lange oder feste Beziehungen verstehen sich auf die "stille Post" meist so gut, dass sie sich geradezu esoterische Informationen zukommen lassen können, ohne dass die Anwesenden merken, welche Spitzen und Angriffe darin enthalten sind.

Durch die Beteiligung eines Dritten erfährt die Kommunikation eine mehrfache Ausrichtung. Einerseits richten sich Nachrichten und Botschaften an den direkt angesprochenen Kommunikanten (dem Richter oder Mediator) andererseits auch an den Gegner als indirekt angesprochenen Kommunikanten, dadurch dass er die Information ebenfalls hört. Exakt darin liegt die Chance für eine Intervention des neutralen Dritten. Er kompensiert, verdeutlicht und übersetzt die an ihn gerichtete Nachricht, die die andere Seite betrifft, in eine Sprache, die die andere Seite besser zu verstehen vermag, die sie akzeptieren kann und auf die sie sich besser einlassen kann.



Aktives Zuhören¹²⁸ und Spiegeln¹²⁹ sind die anzuwendenden Techniken. Sie verdeutlichen nicht nur der sendenden Seite, was verstanden wurde, sondern vermitteln zudem der anderen Seite Informationen. Diese Informationen können meist aus dem Munde eines Dritten eher angenommen werden als aus dem des Gegners.

Beispiel 45: Stille Post (Fortsetzung)

Der Richter (Mediator) meldet zurück: „Ich verstehe, Sie sind unzufrieden darüber, dass Sie Ihre Frau immer dann nicht erreichen, wenn Sie das Bedürfnis verspüren, mit ihr zu sprechen. Habe ich das so richtig verstanden?“. Kläger: „Ja genau“ Richter: „Was löst diese Unzufriedenheit aus? Ihre Frau kann doch nicht wissen, wann Sie ein Bedürfnis nach Kontakt verspüren.“ Kläger: „Ja das ist richtig. Aber Sie müssen wissen, ich bin ein viel beschäftigter Mann. Da gibt es nur wenig Gelegenheiten, meine Frau anzurufen und wenn sie dann nicht rangeht ...“ Richter: „Ja, das kann ich verstehen. Sie sind ein viel beschäftigter Mann da müssen Sie mit Ihrer Zeit sehr genau haushalten, damit Sie allen Verpflichtungen nachkommen können. Glauben Sie, Ihre Frau könnte mit der ihrigen Zeit ebenso genau haushalten?“

In dem Beispiel entschärft und neutralisiert der Dritte den Vorwurf der Unzuverlässigkeit. Dies geschieht nicht durch ein Urteil, sondern durch die Techniken der Gesprächsführung. Kaum merklich für die Anwesenden und doch äußerst wirksam. Die Beklagte hört nun, dass es nicht um ihre Unzuverlässigkeit geht, sondern um den engen Terminkalender des Mannes. Damit sie dem Kläger daraus keinen Gegenvorwurf entwickelt, wie etwa: „Aha, du hast also keine Zeit für deine Familie“ behält der Dritte die Kontrolle über das Gespräch. Er fasst das Gesagte nochmals zusammen und wendet sich dabei der Frau zu.

Beispiel 46: Stille Post (Fortsetzung)

Haben Sie verstanden, was Ihr Mann zum Ausdruck bringen wollte? Können Sie verstehen, dass er mit seiner Zeit sehr sorgfältig haushalten muss? ...

¹²⁸ Aktives Zuhören, Seite VII-146

¹²⁹ Spiegeln, Seite VII-158

Auf die gleiche Weise nimmt der die Spitzen aus den Reaktionen der Gegenseite und verdeutlicht die dahinter liegenden „wahren“ Aussagen in einer Art und Weise, die auch von der anderen Seite verstanden werden können.

Nun wird deutlich, warum die Neutralität des Mediators so wichtig ist. Sie fördert bei beiden Parteien die Bereitschaft, das Gesagte aus dem Munde des Dritten zu hören und anzunehmen. Hegt eine Streitpartei die Sorge, der Dritte könnte dem Lager der Gegenseite zugehören, geht der Informationseffekt des Dritten verloren. Die Wirkung ist folglich dieselbe, wie wenn die Gegenseite selbst sprechen würde. Die Folge davon ist, dass das Gesagte nicht angenommen wird.

Beispiel 47: Interessenvertreter

Der Effekt dass das Gesagte eines Interessenvertreters nicht diesem, sondern der Partei selbst (inhaltlich) zugeschrieben wird, kennen wir von anwaltlichen Schreiben.

4.1.3 Allparteilichkeit

Neutralität bedeutet nicht, sich aus allem herauszuhalten. Stellen Sie sich vor, die Klägerin fühlt sich emotional so sehr belastet, dass sie ihre Anliegen nur knapp und mit zittriger Stimme vorzutragen in der Lage ist. Diese Partei braucht Unterstützung.

Beispiel 48: Unterstützungsbedarf

Der Mediator erkennt die Nervosität der Ehefrau. Er sagt zu ihr gerichtet: „Ich spüre, dass Sie sehr nervös sind. Woran liegt das? Haben Sie etwa Angst vor mir?“ fragt er spaßig, um die Atmosphäre etwas aufzulockern. „Nein nicht vor Ihnen.“ Antwortet sie. „Ich habe meinen Mann jetzt schon 1 ½ Jahre nicht mehr gesehen. Wir hatten wenig Kontakt und immerhin sind wir uns bis heute auch nicht einig geworden. Mein Mann ist sehr dominant er hat sich bisher immer durchgesetzt und ich fürchte, das wird er auch heute tun.“

Würde der Mediator der Frau keine Unterstützung zukommen lassen, wird sie in ihrer Sorge untergehen (und peinlich genau darauf achten, wo sie gegebenenfalls nicht zum Zuge kommt). Wenn sie eine eher introvertierte Persönlichkeit ist, kann es sein, dass sie dies nicht offen anspricht und dadurch ein von ihr nicht wirklich akzeptiertes Ergebnis zustande kommt. Ein solches Ergebnis wäre kein Konsens im Sinne der Mediation, da Vorbehalte zurück geblieben sind. Es ist also durchaus die Aufgabe des Mediators, hier einen Ausgleich herzustellen, im Sinne einer Macht- und Verhandlungsgleichheit (sozusagen eine Waffengleichheit - klingt eher nach Kampf und Krieg). Mitunter braucht eine Partei etwas mehr Zuwendung, damit sie überhaupt in die Lage versetzt wird, ihre Belange zu äußern. Das Gefühl von Schutz und die Möglichkeit gegeben werden, zur Geltung kommen zu können, ist dabei unabdingbar. Der Mediator muss hier in gewisser Weise Partei ergreifen, damit die Streitpartei sich das sagen traut, was sie sagen möchte. und Gegenstand der Verhandlung werden kann. Dies gleicht manchmal einem "Spagat", mit der Gefahr für den Mediator, seine Neutralität zu verlieren.

! Der Mediator darf seine neutrale Position niemals verlassen!

Dass ein solcher Spagat möglich ist, belegt das folgende Beispiel, das mir einmal zugetragen wurde. Es soll tatsächlich passiert sein und belegt sehr eindringlich, wie es möglich ist, Anteil an dem Schicksal einer Partei zu nehmen, ohne dabei die Neutralität zu gefährden.

Beispiel 49: Mediation nach einem Unfall

Es ging um eine Mediation nach einem Unfall. Der Schädiger bzw. seine Versicherung sollte mit der Mutter eines Mädchens, das bei einem Autounfall ums Leben gekommen war das der Schädiger gefahren hatte über eine Entschädigung verhandeln. Die Angelegenheit war bei einem Mediator gelandet, der sich überlegte, ob er der Mutter kondolieren sollte und wie es seine Neutralität beeinträchtigen könnte, wenn er sein Mitgefühl zum Ausdruck brächte. Als die Medianten das Verhandlungszimmer betraten, begrüßte der Mediator zunächst die Mutter mit den Worten: „Ich möchte Ihnen mein Mitgefühl für den tragischen Tod Ihrer Tochter zum Ausdruck bringen“. Sodann wandte er sich dem Gegner und Fahrer des Unfallwagens zu und sagte zu ihm: „Auf dem Weg zur Arbeit fiel mir heute Morgen auf, wie dicht der Verkehr in der Nähe der Schule ist und wie leicht da etwas passieren kann.“ Eine Gratwanderung des Mediators, die er aber brillant gelöst hatte. Jedenfalls zweifelte niemand an seiner Neutralität.

Die Anforderung, einerseits die Partei zu unterstützen (also in gewisser Weise Partei zu ergreifen) um andererseits eine neutrale Position einzuhalten wird mit dem Begriff der Allparteilichkeit trefflich umschrieben.

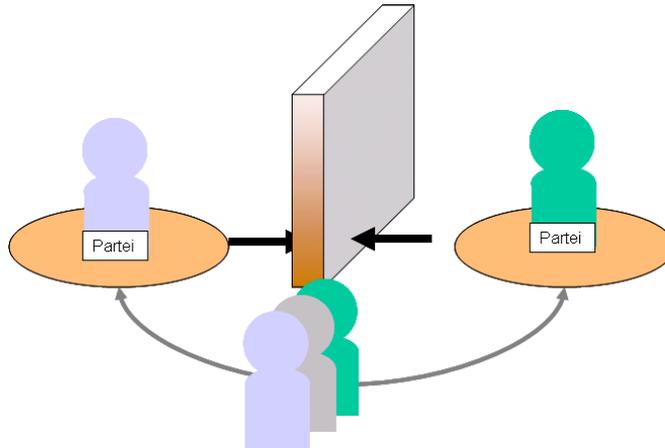


Abbildung 11: Triadische Brückenfunktion

Um diese Balance einhalten zu können, kommt es entscheidend darauf an, dass die Gegenseite die jeweilige Intervention als mit der Rolle des Mediators vereinbar akzeptiert.

Beispiel 50: Mediation nach einem Unfall (Fortsetzung):

Der Mediator wendet sich dem Ehemann zu und sagt: „Sie haben gehört was Ihre Frau gesagt hat. Muss sie denn vor Ihnen Angst haben? Wie fühlen Sie sich überhaupt, wenn Sie hier sitzen, nachdem Sie ihre Frau 1 ½ Jahre nicht gesehen haben? Geht das spurlos an Ihnen vorbei?“ Der Ehemann antwortet: „Ehrlich gesagt bin auch ich etwas erregt. Meine Frau hat mich mit Anwaltsbriefen geradezu bombardiert. Das war nicht immer nett, was da zu lesen war ...“ Mediator: „Ich verstehe, dass Sie beide erregt sind, weil Sie sich lange Zeit nicht gesehen haben und nicht so recht wissen, was Sie jetzt und hier erwartet. Ist das korrekt?“ beide antworten „Ja, das kann man so sagen.“ Der Mediator fährt fort: „Sie wissen, dass die Mediation darauf angelegt ist, einen einvernehmlichen Ausgleich herbeizuführen. Das bedeutet“

Im vorliegenden Beispiel hat sich der Mediator entschieden, die Situation aufzudecken und die Verfahrensregel unter diesem Aspekt zu erklären, um für die gegebenenfalls erforderliche Unterstützung eine Regel zu finden, die auch die Gegenseite akzeptieren kann.

Wenn der Mediator erfolgreich vorgeht, werden sie merken, wie sich die direkte Kommunikation zwischen den Parteien allmählich wieder herstellt.

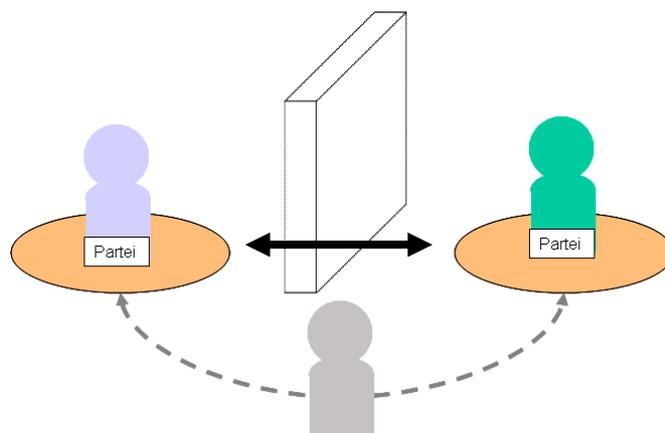


Abbildung 12: Windows zwei

Aus diesem Vorgang lässt sich ein für die Mediation typisches Kommunikationsmodell ableiten.

Kommunikationsmodell der Mediation

Verhandlungsbeginn:

Parteien -> Mediator

Die Parteien sprechen den Dritten direkt an. Der Mediator fungiert als Kommunikationsbrücke und Katalysator.

Verhandlung Parteien -> Parteien direkt

Die Parteien sprechen sich selbst direkt an.

Zu Beginn eines Mediationsverfahrens ist es den Parteien meist nicht möglich, direkt und fair miteinander zu kommunizieren. Der Mediator ist den Parteien solange zwischengeschaltet, bis die Parteien wieder direkt miteinander kommunizieren können. Eine direkte Kommunikation ist dann hinderlich, wenn es zu Vorhaltungen und Polemik kommt.

5. Die Verhandlung

Interessen aushandeln heißt, Positionen zu verlassen und Positionen aufzugeben!

Verhandelt wird immer dann, wenn unterschiedliche Interessen vorliegen. So verhandeln z.B. Kinder mit ihren Eltern über die Dauer des Fernsehens und die Wahl des Programms. Oder Käufer und Verkäufer verhandeln über Preise und Rabatte. Eine "friedliche" Lösung von Interessenskonflikten kann durch Nachgeben, Verhandeln oder Entscheidung erreicht werden. Die Fähigkeiten der Beteiligten sind dabei ganz unterschiedlich: Manche verhandeln konstruktiv und fair, so dass sie optimale Ergebnisse für sich und die Verhandlungspartnerinnen erzielen können, andere weniger gut bzw. erfolgreich. Verhandlungsstile und -muster gibt es unzählige, manche sind überwiegend intuitiv geprägt, die anderen rational. Jede Verhandlung wird jedoch intuitive Anteile haben, da Menschen nicht jeden Handlungsschritt bewusst steuern können und Reaktionen des Gegenübers nicht vorhersehbar sind. Hierbei spielen die sog. "wunden Punkte" eines Menschen, die Roland *Hofmann* in diesem Skript¹³⁰ bereits erwähnt hat, eine große Rolle.

Der Konfliktforscher Morton *Deutsch*¹³¹ unterscheidet drei idealtypische Orientierungen in einem Konflikt, die jedoch in ihrer „reinen“ Form selten vorkommen:

- 1. Kooperative Orientierung: Das Interesse der verhandelnden Person liegt darin, sowohl für sich selbst als auch für die Gegenseite das beste Verhandlungsergebnis zu erzielen.
- 2. Individualistische Orientierung: Die verhandelnde Person ist in erster Linie daran interessiert, für sich das beste Verhandlungsergebnis zu erzielen, unabhängig davon, wie das Verhandlungsergebnis der anderen Seite ausfällt.
- 3. Kompetitive Orientierung: Die verhandelnde Person versucht, auf Kosten der anderen Seite für sich das beste Verhandlungsergebnis zu erzielen.

Da unterschiedliche Wünsche der Medianten miteinander kollidieren, sind Interessengegensätze, Kommunikationsstörungen und unterschiedliche Verhandlungskompetenzen Gegenstand der Mediation. Fritjof *Haft* bezeichnet das "Verhandeln als Kern der Mediation"¹³².

! Die Mediatoren müssen als neutrale Dritte zwischen den verhandelnden Parteien vermitteln und daher mit Hilfe geeigneter Beobachtungsstrategien analysieren, über welche individuellen Eigenschaften diese verfügen und nach welcher Methode sie verhandeln.

¹³⁰ Siehe Zwischen Himmel und Hölle, Seite II-15 ff

¹³¹ z.B. 1973

¹³² (Haft 1998), S. 15

6. Win-Lose, der Standard

Der Mythos des begrenzten Kuchens.

Bei vielen Medianten hat sich der „Mythos des begrenzten Kuchens“ verfestigt. Darunter versteht man die Annahme, dass die Sache, um die gestritten wird, nur eine *Aufteilung* erlaubt, nach dem Motto: Was die eine Seite bekommt, nimmt sie der anderen Seite weg und was die eine Seite bekommt, kann die andere Seite nicht mehr haben. Diese grundlegende Annahme eines begrenzten Kuchens hat den Charakter eines **Nullsummenspiels**, bei dem der Gewinn der einen Seite der Verlust der anderen Seite ist. Dass die Menschen im Falle eines Konfliktes ganz unbewusst auf derartige „entweder Gewinnen - oder Verlieren - Denkmuster¹³³“ zurückfallen, hängt mit der evolutionären Entwicklung des Menschen zusammen¹³⁴. Die Gewinnen - oder Verlieren - Strategie ist stets eine Vernichtungsstrategie, weil sie dem Gegner keinen Platz neben dem eigenen Sieg einräumen kann. Auch wenn die Verwendung des Begriffs der Vernichtungsstrategie den Beigeschmack des Machtmissbrauchs trägt, müssen Sie sich darüber im Klaren sein, dass es sich um eine ebenso ehrenwerte Strategie handelt, wie jede andere Form der Konfliktbewältigung auch. Ohne den moralischen Aspekt – also bei einer rein funktionalen Sicht – handelt es sich um eine Strategie, die durchaus effektiv und nützlich ist. Dies ist grundsätzlich in folgenden Fällen gegeben:

- Es gibt nur einen Kuchen, der sich auch nicht vergrößern lässt.
- Es besteht akute Gefahr, die eine dringende Entscheidung erfordert, so dass keine Zeit für Verhandlungen ist.
- Die Parteien sind uneinsichtig (nicht mediierbar).

Es hat sich gezeigt, dass eine einseitige Streitentscheidung nur dann zu einer nachhaltigen Lösung des Konflikts führt, wenn die unterlegene Streitpartei sich mit der Entscheidung identifiziert und wenn sie diese akzeptiert¹³⁵.

Beispiel 51: Akzeptables Urteil

Beispiel: Die beklagte Partei sieht ein, dass sie einen Fehler gemacht hat und ist bereit, die Konsequenzen daraus zu tragen.

Anders wäre es, wenn statt des entweder – oder Ergebnisses eine sowohl als auch Lösung zustande käme. Häufig wird übersehen, dass es Aufteilungsmöglichkeiten gibt, die den "Kuchen" größer machen, die Interessen beider Parteien berücksichtigen und damit eine *integrative Lösung* ermöglichen, deren Gesamtergebnis größer sein kann, als wenn beide Seiten sich in der Mitte trafen.

7. Win-Win, die Lösung

Den Kuchen erweitern.

Die Vergrößerung des Kuchens führt zu so genannten win-win-Lösungen oder einem **Positivsummenspiel**. Die Verdoppelung des Wortes win (= gewinnen) macht deutlich worum es geht.

! Die Parteien erarbeiten eine Konsenslösung von der jede Partei gleichwertig profitiert.

Indem die Parteien von der Erwartung ausgehen, dass beide Seiten Gewinner werden, ergibt sich für sie eine andere strategische Logik. Jetzt kommt es nicht mehr darauf an, der Gegenseite einen Sieg streitig zu machen. In einer Gewinner – Gewinner Logik hätte dies nämlich keine Konsequenzen für das eigene Ergebnis. Die Parteien können also getrost den Blick vom Gegner abwenden

¹³³ Über die Bedeutung des strategischen Ansatzes siehe (A. Trossen, Mediation integriert 2010).

¹³⁴ Vernichtung, Seite II-33

¹³⁵ *Adrian Schweizer* spricht im Zusammenhang mit den klassischen Modellen der Konfliktlösung bei dieser Vorgehensweise auch von "Kapitulation" bzw. "Konfrontation".

und müssen sich nicht beeinträchtigt fühlen, wenn er einen Vorteil zu erlangen erscheint. Im Gegenteil! Bei dem Positivsummenspiel profitieren die Parteien gegenseitig von dem Vorteil, den die andere Partei für sich jeweils zu erlangen vermag.

Im Ergebnis können die Parteien also die jeweils andere Sicht akzeptieren. Es besteht keine Sorge, die sich hinter den Positionen befindenden Interessen offen zu legen und gegebenenfalls weitere Anliegen mit in die Lösung einzubeziehen (Ausweitung des Verhandlungs- und Lösungsraums). Jede Partei macht Zugeständnisse in Bezug auf die Anliegen der Gegenpartei. Die Vorteile sollten für alle Parteien überwiegen, da all ihre (unterschiedlichen) Anliegen berücksichtigt werden. Die dadurch mögliche "Kooperation" bildet eine wesentliche Bedingung für die konstruktive Konfliktlösung.

Der Gedanke einer Win-Win-Lösung lässt sich sehr gut mit dem oft in der Literatur verwendeten Lehrbuchfall der Orange verdeutlichen:

Beispiel 52: Orange-Fall

Zwei Personen streiten sich um eine Orange. Beide wollen diese unbedingt haben. Möglicherweise müssen beide erst einmal „Dampf ablassen“, um sich dem Problem überhaupt sachlich nähern zu können (Sach- von der Beziehungsebene trennen). Da keiner nachgeben will, eskaliert die Auseinandersetzung. Die Positionen der beiden Personen im Streit um die Orange zielen also darauf ab, die gesamte Orange zu bekommen. Hätten beide die gleichen Ansprüche auf die Orange, würde wohl jeder gerecht denkende Mensch entscheiden, dass die Orange geteilt werden muss. Die geäußerten Positionen der Kontrahenten spiegeln jedoch nicht ihre eigentlichen Interessen wieder. Letztere lassen sich unter Umständen auch auf eine ganz andere Weise befriedigen, als es sich zunächst darstellt. Ein Mediator würde die beiden zunächst fragen, warum sie die Orange haben wollen, sich also nach den eigentlichen Interessen der Kontrahenten erkundigen. Vielleicht hätte sich herausgestellt, dass die eine Person einen Saft pressen, die andere einen Kuchen backen möchte. Daraufhin würde der Mediator die beiden bitten, Lösungsmöglichkeiten vorzuschlagen, um sich anschließend auf einen Lösungsvorschlag, den beide für fair halten, zu einigen. In diesem Lehrbuchfall ist die Lösung einfach: Einer bekommt den Saft und der andere die Schale.

Das Beispiel des Orangen-Falles wirkt zugegebenermaßen etwas konstruiert. Es verdeutlicht aber dennoch in sehr anschaulicher und kurz zu schildernder Weise, dass beide Streitparteien einen Gewinn erzielen können, da sie mehr bekommen als nur eine halbe Orange. Im Falle der Teilung der Orange hätte die eine Person die Schale, die andere das Fruchtfleisch weggeworfen. Durch eine Aufteilung der Orange - entsprechend der Interessen der Personen - kann die eine die doppelte Menge an Saft und die andere doppelt so viel Schale für den Kuchen erhalten. Dies ist eine Win-Win-Situation.

Sie können das Problem auch in größeren Einheiten sehen und sich beispielsweise darauf einigen, dass eine von ihnen die Orange behält, weil am nächsten Tag eine weitere Orange zur Verfügung steht (Optionen suchen, hier „Kuchenvergrößerung“ durch Hinzufügen eines vorher nicht im Konflikt enthaltenen Elements).

Oft insistiert jede Partei in einer Konfliktsituation auf ihre Position. Eine Win-Win-Situation ist jedoch nur dann möglich, wenn die Streitparteien kooperieren, anstatt auf ihren (festgefahrenen) Positionen und Forderungen zu beharren. Kooperation heißt in diesem Fall, dass sich die Parteien zusammensetzen und ihre Interessen und Motive offen legen, die hinter ihren Forderungen bzw. Positionen liegen. Dies kann sich oft als recht schwierig erweisen, da die meisten Menschen eine einmal formulierte Haltung (Position) nur sehr ungern wieder aufgeben wollen. Durch eine Offenlegung der Interessen kann jedoch meist der Handlungs- und Lösungsraum erweitert werden. Auch Anliegen wichtiger Dritter sowie weitere Interessen und Bedürfnisse der Parteien, die nicht direkt mit dem konkreten Streitgegenstand zusammenhängen, können berücksichtigt werden. Mit Fantasie, Kreativität und Fachwissen können eine Vielzahl davon befriedigt werden. *Stephan Breidenbach*¹³⁶ erklärt dies damit, dass eine Partei etwas aufgibt und der anderen Partei überlässt, das sie subjektiv geringer wertschätzt als die andere Partei. Dafür erhält sie von der anderen Partei etwas, das diese dagegen subjektiv geringer wertschätzt. Dazu ist allerdings eine unterschiedliche Wertschätzung verschiedener Eigenschaften eines Streitgegenstandes erforderlich. Im Orangenfall misst die eine

¹³⁶ (Breidenbach 1995)

Person die Eigenschaft der Orange, mit ihrer Schale einen Kuchen backen zu können, wenig Bedeutung zu. Sie schätzt lediglich die Eigenschaft der Saftgewinnung hoch ein.

Die Transformation einer Konflikt- oder Konkurrenzsituation in eine Win-Win-Situation ist die anspruchsvolle Aufgabe von Mediation. In einem Mediationsverfahren liegen die Bedingungen für eine Win-Win-Situation nicht offensichtlich vor, sondern können nur durch eine sorgfältige Konflikt- und Problemanalyse geschaffen werden. Da nahezu jeder Streitgegenstand ein komplexes System darstellt, sind unterschiedliche Wertschätzungen der Parteien sehr wahrscheinlich, somit die Grundlage für das Erreichen einer Win-Win-Lösung gegeben.

Das Harvard-Konzept stellt einen Leitfaden zum strukturierten Verhandeln dar. Ziel dieser Verhandlungsmethode ist es, Win-Win-Situationen für alle Konfliktbeteiligten zu schaffen. Entwickelt wurde dieser Leitfaden, der sich an Beteiligte in Verhandlungen richtet, von dem Rechtswissenschaftler Roger Fisher (1978) in seinem Buch "Getting to Yes".

Harvard Konzept

Zentrale Grundvoraussetzungen für das Verhandeln nach dem Harvard-Konzept sind:

- ▶ Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln (Auf der Sachebene verhandeln).
- ▶ Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen.
- ▶ Weg von der Lösung hin zur Option.
- ▶ Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln (Kuchen erweitern).

Die Emotionen der jeweiligen Verhandlungspartner bleiben bei einer Verhandlung nicht außen vor. Sie beeinflussen den Verhandlungsprozess, weil der Einzelne sich ihnen nicht entziehen kann. Daher ist es - ähnlich wie bei den Wahrnehmungen - sinnvoll, *die eigenen Emotionen zu artikulieren bzw. die in Worte gefassten (ausgesprochenen) Emotionen des Gegenübers anzuhören*. Hat man erst einmal »Dampf abgelassen«, so fällt es leichter, sich auf die sachliche Ebene zu konzentrieren.

8. Hart aber fair

Ein kooperativer und fairer Umgang schließt es nicht aus, in der Sache konsequent zu bleiben.

Es ist ein Irrglaube und Trugschluss, Mediation sei weiches Geplänkel, ein Gespräch, in dem man nur nett miteinander umgeht, auf "rosa Konsenswolken schwebt" und nicht zu den Fakten kommt. Das Gegenteil ist der Fall. Manchmal müssen Sie mit den Parteien erst einmal durch die "Schlangengrube" und den "emotionalen Sumpf" gehen. Dabei können Sie den Parteien helfen, sich gegenseitig die Meinung sagen zu können, auch wenn dies noch so schmerzhaft oder und berührend ist. Ohne solch eine emotionale Bereinigung ist eine Auseinandersetzung über Sachfragen, ganz besonders bei Beziehungskonflikten, oft nicht möglich. Als Mediator sollten Sie den Emotionen also einen Raum geben. Die Gesprächstechniken helfen Ihnen dabei, die Verhandlung auf der Sachebene zu konzentrieren. Mediation strebt kooperative Verhandlungen an. Mithin vermeidet sie ein Verhalten, das Gespräche unterdrückt. Sie fördert ein Verhalten, das Gespräche ermöglicht.

8.1. Hilfe oder Unterstützung

Was ist nützlicher? Hilfe oder Hilfe zur Selbsthilfe?

Wenn Sie schon mal eine Mediation erlebt haben, werden Sie das Gefühl kennen, das sich einstellt, wenn die Lösung auf Sie zukommt. Ja, ja genau. Sie haben richtig gelesen. Die Lösung kommt auf Sie zu. Ganz plötzlich ist sie da. Sie ist so eindeutig und logisch, dass sich alle fragen, warum sind wir nicht gleich darauf gekommen, warum dieser Umweg?

Merkwürdigerweise funktioniert dies nur, wenn die Parteien *selbst* auf die Lösung kommen. Oft sehen Sie als Mediator schon im Vorfeld, wo die Lösung ist. Sie wundern sich, warum die Parteien sie nicht sehen. Befreien Sie sich aber unbedingt von eigenen Lösungskonzepten. Zu groß ist die Ge-

fahr, dass die Medianten Ihre Lösung annehmen anstatt eine eigene Lösung zu suchen. Zu groß ist auch die Gefahr, dass Sie Ihre Lösung vertreten und die Parteien nicht dazu anzuhalten, eine eigene Lösung zu suchen. Mit einer Lösung hingegen, die die Parteien selbst erarbeitet haben, werden sie sich eher identifizieren als mit einer, die ihnen empfohlen wurde.

! Zurückhaltung ist alles!

Nun, da die Medianten selbst die Lösung finden sollen, taucht die berechnigte Frage auf, was machen Sie eigentlich als Mediator oder Mediatorin? Worin besteht Ihre Leistung?

Vielleicht haben Sie schon gehört, dass Mediatoren großen Wert auf den begrifflichen Unterschied zwischen Hilfe und Unterstützung legen. Diese Unterscheidung geht auf das Menschenbild zurück, das Roland *Hofmann* dargelegt hat¹³⁷. Anliegen und Ziel der Mediation ist es nicht, jemandem zu helfen, sondern Hilfe zur Selbsthilfe zu gewähren, ihn also dabei zu **unterstützen**, sich selbst zu helfen. Der Mediator findet nicht Lösungen für den Medianten, sondern fördert ihn in seinem Bemühen, selbst Lösungen zu finden. Sie werden staunen, wie gut das gelingt. Diese Unterstützungsleistungen sind:

- Unterstützung durch die Moderation (Leitung) in einem strukturierten Verhandlungsablauf.
- Unterstützung in einer Kommunikation, in der emotionale und sachliche Aspekte (wieder) voneinander getrennt behandelt werden (können).
- Unterstützung bei der komplexen Informationsverarbeitung.

¹³⁷ Siehe Menschenbild, Seite III-57

V. Die Kunst der Vermittlung im Konflikt

**Doris B. Rothfischer
Arthur Trossen**

1. Was ist Mediation?

Mediation ist mehr als „nur“ Streitvermittlung!

Die Frage: „Was ist eigentlich eine Mediation?“, ist nicht leicht zu beantworten. Übersetzt heißt Mediation: Vermitteln¹³⁸. Sie werden als Mediator oder als Mediatorin aber großen Wert darauf legen, dass nicht jede x-beliebige Form der Vermittlungsbemühungen als Mediation bezeichnet wird. Die Mehrheit der Fachleute haben sich deshalb auf eine etwas komplexere Definition verständigt, und zwar:

„Mediation ist ein freiwilliger Prozess, in dem Konfliktpartner mit Hilfe eines neutralen Dritten ohne inhaltliche Entscheidungsbefugnis gemeinsame, aufeinander bezogene, nach Möglichkeit wertschöpfende Entscheidungen treffen, die auf dem wachsenden Verständnis von sich selbst, dem **An-
deren** und ihrer Sicht der Realität aufbauen“

Zu unterscheiden sind nach der Verfahrensgestaltung bzw. der Rolle des Mediators¹³⁹ (integrierte Mediation, Co-Mediation, Shuttle Mediation, Gerichtsnahe Mediation, Gerichtsinterne Mediation) oder nach ihrem Verhandlungsgegenstand. Die Mediation kommt in fast allen Konfliktbereichen vor: Trennungs- Scheidungsmediation, Mediation im Kinder- und Jugendrecht, Mediation in Erbschaftsangelegenheiten, Nachbarschaftsmediation, Schulmediation, Mediation in Mietsachen, Mediation im privaten Baurecht, Wirtschaftsmediation, Innerbehördliche Mediation, Mediation im Arbeitsrecht, Umweltmediation, Mediation im öffentlichen Baurecht, Politische Mediation, Täter-Opfer-Ausgleich, ...¹⁴⁰.

Die Mediation ist keine eigene Wissenschaft. Ihr Ansatz ist interdisziplinär und sie sammelt alles Know-how, das zur friedlichen Beilegung von Konflikten erforderlich ist. Das sind schwerpunktmäßig:

- die Techniken der Verhandlung nach dem Harvard Konzept,
- die Konflikttheorie der Psychologie,
- die Kenntnisse der Gesprächstherapie,
- die Spieltheorie der Mathematik,
- die Systemtheorie der Sozialwissenschaft,
- die Kenntnisse des Rechts im Umgang mit Regeln und Vorschriften,
- die Kenntnisse der Betriebswirtschaft, wenn es um Fragen der Vermarktung und des Qualitätsmanagements geht,

2. Die Prinzipien der Mediation

Die Prinzipien der Mediation fassen die Ausführungen zur Konflikttheorie mit den von Carl Rogers begründeten personenzentrierten Ansätzen, die der Kommunikation, der Wahrnehmung und die Erkenntnisse des Harvard-Konzeptes zusammen. Die Prinzipien sind in jeder Lage des Verfahrens zu prüfen und sollten gegebenenfalls den Abbruch der Mediation herbeiführen, wenn sich herausstellt, dass eine Partei oder gar beide nicht mediationsfähig sind, wenn diese also nicht die Anforderungen erfüllen, die das Mediationsverfahren an sie stellt.

! Eine Mediation scheitert, wenn die Streitparteien nicht mediationsfähig sind!

Gerichtet an die Teilnehmer einer Mediation lassen sich die Prinzipien wie folgt in Anforderungen übersetzen:

¹³⁸ Definition von (Mähler 1999)

¹³⁹ Einzelheiten und Historie siehe (A. Trossen, Mediation integriert 2010)

¹⁴⁰ (A. Trossen, Mediationsweisen kein Datum)

2.1. Anforderungen an die Parteien

- Selbstverantwortlichkeit der Parteien, d.h. nicht die Mediatoren, sondern die Parteien lösen den Konflikt. Das wiederum bedeutet, dass die Parteien zu autonomen *Selbstbehauptungen* bereit und in der Lage sein müssen.
- Freiwilligkeit, d.h. alle Beteiligten, auch die Mediatoren, nehmen freiwillig an dem Verfahren teil und können dieses jederzeit beenden.

2.2. Anforderungen an das Verfahren

- Vertraulichkeit, d.h. alle am Verfahren Beteiligten müssen die verfahrensrelevanten Informationen (Interna) vertraulich behandeln, dürfen diese also nicht an Unbeteiligte weitergeben bzw. mit ihnen über das Verfahren sprechen. Aktuell ist die Schweigepflicht der Mediatoren – ausgenommen der Anwaltsmediatoren – gesetzlich noch nicht fixiert. Somit unterliegen sie auch keinem Aussageverweigerungsrecht vor Gericht. Dieser Mangel kann teilweise durch den Mediationsvertrag¹⁴¹ geheilt werden.
- Informiertheit (Transparenz), d.h. alle verfahrensrelevanten – auch rechtlichen – Informationen müssen von allen Beteiligten in das Verfahren eingebracht werden. Umgekehrt ist der Mediator zur Transparenz verpflichtet.

2.3. Anforderungen an den Mediator

- Neutralität/Allparteilichkeit der Mediatoren, d.h. sie dürfen für keine Partei oder Person Partei ergreifen oder deren Interessen vertreten, sondern müssen sich neutral verhalten.
- Fehlende Entscheidungsbefugnis, d.h. Sie nehmen keine Machtposition ein und entscheiden nicht über den Streitgegenstand (inhaltliche Neutralität). Besser ist es, von einer fehlenden Sachbeteiligung des Mediators zu sprechen.

3. Die Magie der Mediation

Was bringt die Parteien zu einer Lösung, wenn der Mediator weder entscheidet, noch wenn er berät oder eine Lösung vorschlägt?

Das markanteste Charakteristikum der Mediation ist die mangelnde Entscheidungsbefugnis des Mediators. Deutlicher ist es, von seiner mangelnden Sachbeteiligung zu sprechen. Der Mediator verzichtet nicht nur auf die Befugnis zur sachgerechten Entscheidung des Falles. Er unterlässt es auch, die Medianten in der Sache zu beraten. Er wird ihnen idealtypisch nicht einmal eine Lösung vorschlagen. Mit diesen Einschränkungen grenzt sich die Mediation deutlich von einem Gerichtsverfahren, einem Schiedsgerichtsverfahren und einer Schlichtung ab.

! Im Idealfall unterlässt der Mediator JEDLICHE Einflussnahme auf das Ergebnis.

Verwundert es Sie nicht, wie es einem Mediator bei all dieser Zurückhaltung trotzdem gelingen kann, zu einer eigenständigen und konstruktiven Konfliktlösung der Medianten beizutragen? Was bewirkt die Einigkeit der kurz zuvor noch so streitbaren Menschen? Ist es Magie oder ist es einfach nur die Kunst einer mediativen Verfahrensweise? Entscheiden Sie selbst.

Die Anforderungen an eine Mediation und die Fertigkeit, die Medianten zu unterstützen, selbst über eigene Lösungen zu verhandeln, ergeben sich aus im Wesentlichen aus nur 3 methodischen Schritten, die der Mediator sukzessiv verfolgt. Jeder dieser Schritte verfolgt eine eigene Zielsetzung auf die der nächste methodische Schritt logisch aufsetzt. Die methodischen Schritte des Mediators und seine damit jeweils verbundenen Etappenziele sind:

1. Ich will *alle* Medianten verstehen.
2. Ich will das Verstandene *allen* anderen Medianten vermitteln.
3. Ich will das Vermittelte *unter den Medianten* verhandelbar machen.

¹⁴¹ Siehe (A. Trossen, Mediation professionell kein Datum)

Es wird deutlich, dass der Mediator einen Verstehensprozess unterstützt, der die Voraussetzung für die Verhandlung des Konfliktes darstellt. In dem methodischen **3-er Schritt** verbergen sich alle Anforderungen und Techniken einer Mediation. Sie sollen im Folgenden vorgestellt werden:

3.1. Verstehen wollen und können

1. Schritt und Zielsetzug des Mediators: „Ich will alle Medianten verstehen (können).“

Verstehen, das ist gar nicht so einfach. Besonders dann, wenn es dem Mediator nicht *nur* darauf ankommt, die Sachfragen zu verstehen. Der Mediator interessiert sich besonders für die dahinter liegenden Bedürfnisse und Interessen. Den Medianten verstehen zu wollen bedeutet für den Mediator, Informationen so wahrzunehmen, dass sie der Wirklichkeit und Lebenserfahrung des jeweiligen Medianten entsprechen und nicht der Vorstellungswelt des Mediators oder des Streitgegners. Der Mediator weiß, dass jedes Individuum ein eigenes Konstrukt von Wirklichkeit besitzt, in dem sich die hinter den Positionen liegenden Interessen wieder finden lassen. Um die Wirklichkeit des Anderen zu verstehen, muss die Kommunikation folgende Anforderungen erfüllen:

- Es bedarf eines Gesprächs- und Verhandlungsklimas, in dem vertrauensvolle Gespräche mit streitenden Parteien möglich sind.

Der Mediator achtet auf ein ausreichendes Zeitfenster, weiterhin ein kommunikationsförderndes Setting, wie etwa die passende räumliche Ausstrahlung, die Authentizität des Gesagten, die Zusicherung von Vertraulichkeit, usw.

- Es bedarf einer Zuwendung, die es erlaubt, den anderen so wahrzunehmen, wie er ist. Der andere Mensch und seine Geschichte muss vollständig akzeptiert und verstanden werden. Dazu ist nicht nur ein genaues Zuhören erforderlich, sondern auch eine Abstimmung, ob das Gesagte auch richtig verstanden wurde.

Der Mediator versteht sich auf das aktive Zuhören, er kennt die Schleife des Verstehens¹⁴², kann paraphrasieren¹⁴³, verbalisieren¹⁴⁴, fragen¹⁴⁵ und beherrscht noch weitere Kommunikationstechniken.

- Es bedarf der Kenntnis der Eigenwirkung. Der Mediator muss frei von eigenen Gedanken sein. Er muss seinen eigenen Einfluss erkennen und strukturelle Koppelungen verhindern.

Der Mediator hat sich einer Selbstanalyse unterzogen, er kennt sein eigenes Konfliktverhalten, weiß um seine Neutralität bzw. Allparteilichkeit. Er zeichnet sich durch Empathie aus und der Bereitschaft, den Anderen so zu akzeptieren wie er ist. Der Mediator achtet darauf, dass er nicht Teil der Lösung wird.

- Es bedarf einer Haltung, die den Menschen öffnet. Die emotionalen Befindlichkeiten sowie die Bedürfnisse sollen ansprechbar sein.

Der Mediator sichert Vertraulichkeit zu. Er beherrscht das Paraphrasieren¹⁴⁶, Verbalisieren¹⁴⁷ und das Loopen¹⁴⁸, das auch in diesem Zusammenhang wirksam ist. Er erliegt insbesondere keinem therapeutischen Übereifer, der die Medianten in pathologische Diagnosen zwingt.

- Es bedarf eines Wissens über Konflikte und konfliktorientiertes Verhalten und eines Wissens, wie Bedürfnisse bewusst gemacht werden.

Der Mediator wendet offenes Fragen¹⁴⁹ an und wiederum die Techniken des Paraphrasierens¹⁵⁰ und des Verbalisierens¹⁵¹. Er ist in der Lage, Tabus aufzulösen und Störungen in der Kommunikation zu überwinden. Dabei unterstützen ihn die Metakommunikation sowie weitere Konflikttechniken¹⁵².

¹⁴² Siehe dazu Loopen, Seite VII-154

¹⁴³ Siehe dazu Paraphrasieren, Seite VII-156

¹⁴⁴ Siehe dazu Verbalisieren, Seite VII-162

¹⁴⁵ Siehe dazu Fragen, Seite VII-149

¹⁴⁶ Paraphrasieren, Seite VII-156

¹⁴⁷ Verbalisieren, Seite VII-162

¹⁴⁸ Loopen, Seite VII-154

¹⁴⁹ Offene Fragen, Seite VII-151

¹⁵⁰ Paraphrasieren, Seite VII-156

¹⁵¹ Verbalisieren, Seite VII-162

¹⁵² Siehe Konflikttechniken, Seite VII-177

- Es bedarf einer Struktur, die den Beteiligten hilft, sich besser zu orientieren.

Der Mediator schafft Transparenz. Er trennt die Sach- und Emotionsebenen, Kann mit „4 Obren“ hören und mit „4 Schnäbeln“ sprechen. Er beherrscht weitere Gesprächsregeln, weiß Anker zu setzen und zu visualisieren.

3.2. Das Verstandene vermitteln

2. Schritt und Zielsetzung des Mediators: „Ich will das Verstandene vermitteln (können)“.

Ohne eine Befugnis, den Fall zu entscheiden oder sonst auf das Ergebnis Einfluss zu nehmen, macht es keinen Sinn, den Mediator von irgendetwas zu überzeugen oder auf seine Seite zu ziehen. Der Zweck der Kommunikation erschöpft sich darin, von ihm verstanden zu werden. Indem der Mediator das Verstandene mit seinen eigenen Worten zurückmeldet, trägt er dazu bei, dass der Mediant sich selber besser versteht und seine oft im Verborgenen liegenden Interessen entdeckt. Durch die Art und Weise seiner Rückmeldung schafft der Mediator eine gedankliche Klarheit. Nicht zuletzt vermittelt er auch der Gegenseite, was sich hinter den Äußerungen des Streitgegners tatsächlich verbirgt. Darin enthaltene Angriffe werden durch die aufgedeckten Bedürfnisse kompensiert. Das umfassende und allseitige Verstehen und die damit einher gehenden Erkenntnisse und Bekenntnisse bewirkt den ersten, wichtigen Schritt in eine veränderte Wahrnehmung und ein verändertes (Konflikt-) Verhalten der Medianten. Die Bedingungen einer derartig vermittelnden Kommunikation sind:

- Es bedarf einer Haltung die es erlaubt, dass beide Seiten bereit sind, dem Mediator zuzuhören.

Der Mediator achtet auf Neutralität und Allparteilichkeit. Er bewirkt zunächst dass die eine Seite sich selbst besser versteht. Dann hilft er der anderen Seite sich zu verstehen. Erst wenn beide Seiten eine Selbstbehauptung abgegeben haben, wird der Blick auf die jeweils andere Seite ermöglicht. Diese Technik wird als Window I und Window II Technik bezeichnet.

- Es bedarf einer Informationsaufbereitung, die das Verstandene vermittelbar macht. Das Verstandene soll akzeptiert werden können.

Der Mediator versteht es, Anschuldigungen positiv auszuwerten und negative Äußerungen positiv umzuformulieren, indem er das Positive herauszuhören vermag. Der Mediator beherrscht das Normalisieren.

- Es bedarf einer Struktur, die sicherstellt, dass die Parteien erst über Interessen statt über Lösungen verhandeln.

Der Mediator folgt einem in Phasen festgelegten Ablauf der Mediation. Er öffnet den Blick auf den Gegner (Window II) erst wenn er weiß, dass der Mediant sich zu seinen eigenen Interessen bekannt hat (Selbstbehauptung). Er achtet strikt darauf, dass Positionen von Interessen und diese von Lösungen getrennt erörtert werden.

- Es bedarf einer Zielorientierung die auf Konsens gerichtet ist. Angriffe sollen unschädlich sein. Wer sich Angriffen ausgeliefert fühlt, geht in die Verteidigungsposition. Diese Position steht einem Verstehen wollen im Wege. In einer friedlichen Atmosphäre verhandelt es sich leichter.

Der Mediator beherrscht das Ignorieren von abwertenden Äußerungen, ebenso wie das Wertschätzen. Er versteht es, den Blick in die Zukunft zu ermöglichen. Er trennt die Sachebene von den Emotionen, stellt offene Fragen und erblickt die hinter den Positionen liegenden Interessen. Er achtet darauf, dass die Parteien eine Win-Win Lösung anstreben.

3.3. Das Vermittelte verhandelbar machen

3. Schritt und Zielsetzung des Mediators: Ich will das Vermittelte verhandelbar machen

Das Ziel der Mediation ist noch nicht erreicht, wenn die Medianten den Konflikt und die Zusammenhänge verstehen. Es geht um Lösungen. Die Aufgabe besteht also darin, Verhandlungen zwi-

schen den Medianten über die Sachfragen und Lösungsoptionen (wieder) zu ermöglichen. Für die Vorgehensweise des Mediators ergeben sich die folgenden Konsequenzen:

- Es bedarf einer Konsensbereitschaft.

Der Mediator erwartet Freiwilligkeit der Teilnahme an der Mediation. Er führt ein Bewusstsein über die Selbstverantwortung der Medianten herbei, fördert deren Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen, stärkt das Vertrauen in das Verfahren, und stellt eine Balance zwischen den Medianten her, die deren Unterwerfung verbindet

- Es bedarf einer Übernahme von Verantwortung und Klarheit darüber, dass der Mediator nur die Verantwortung für das Verfahren übernimmt und nicht für das Ergebnis. Die Selbstsicherheit zu gewinnen oder wenigstens nicht zu verlieren ist ein 'wesentlicher Erfolgsgarant.

Der Mediator unterstützt Transparenz, Selbstverantwortung, Selbstvertrauen usw.

- Es bedarf einer Strategie die das Verliererprinzip aufgibt und Verlustängste abbaut.

Der Mediator verfolgt eine Win-Win Zielsetzung. Seine Strategie ist die Erweiterung des Kuchens. Er hilft, Positionen abzubauen und versucht Positionsdenken aufzulösen. Er arbeitet nutzenorientiert und kann mit unterschiedlichen Wertvorstellungen der Parteien umgehen.

- Es bedarf der Autonomie. Nur autonome Ansätze ergeben eine Lösung.

Der Mediator stellt die Eigenverantwortlichkeit heraus, führt autonome von der Gegenseite abgelöste Selbstbehauptungen herbei, hilft den Parteien ihre Abhängigkeit voneinander abzulösen. Er ermöglicht eine Entscheidung der Medianten, anstatt sie ihnen abzunehmen.

Wurden die drei Schritte erfolgreich umgesetzt, haben die Medianten gelernt, sich und einander besser zu verstehen. Sie haben eine Einschätzung über den Konflikt und dessen Zusammenhänge. Meistens hat eine Versöhnung stattgefunden, wenigstens eine Akzeptanz der Existenz anderer Interessen. Nun verfügen die Medianten über ein erweitertes Spektrum, in dem Lösungen zu finden sind. Sie verspüren meist auch eine erhöhte Bereitschaft, nach konstruktiven Lösungen zu suchen.

Mediation ist also **keine Magie** sondern nur eine auf Klärung statt Durchsetzung ausgerichtete Kommunikation. Es handelt sich um einen Prozess, der mit der Erkenntnis verbunden ist, dass selbst bestimmte und verhandelte Lösungen zu konstruktiven Ergebnissen führen.

4. Strukturen / Phasen

Die Mediation ist ein Verfahren, das aus mehreren, strukturiert aufgebauten Phasen besteht.

Die Umsetzung der 3-Schritte-Methodik¹⁵³ beschreibt eine Entwicklung. Das wechselseitige Verstehen erfolgt nicht per Zuruf. Es muss erarbeitet werden. Der Umgang mit Medianten erfordert ein hohes Maß an fachlicher, sozialer und emotionaler Kompetenz: die strukturierte Vorbereitung und Gestaltung des Verfahrens, die richtige Reaktion auf unterschiedliche Taktiken und Klienten, Fingerspitzengefühl, rhetorisches Geschick sowie sicheres Auftreten. Grundsätzlich kann man den Einfluss der Verhaltensweisen, die ein Mediationsverfahren behindern, durch die Strukturierung und formale Führung der Verhandlung so gering wie möglich halten. Denn auf diese Weise ist es möglich, eine komplizierte Verhandlungssituation in strukturierte Einzelschritte zu zerlegen, diese abzuarbeiten und fortlaufend das Verhalten der Medianten zu überprüfen. Die grundsätzliche Logik folgt in allen Fällen dem zuvor beschriebenen 3-er Schritt¹⁵⁴. Sie findet sich in allen Mediationsverfahren wieder, auch wenn ihnen abweichende Modelle zugrunde liegen.

Es gibt durchaus verschiedene Vorstellungen darüber, wie eine Mediation abzulaufen hat. Allen Modellen gemeinsam ist jedoch deren Einteilung in Phasen. Unterschiedlich ist die veranschlagte Zahl der Phasen. Die Einteilung in verschiedene, aufeinander folgende Phasen soll dem Mediator

¹⁵³ Siehe V.3, Die Magie der Mediation, Seite VI-123

¹⁵⁴ Siehe V.3, Die Magie der Mediation, Seite VI-123

als Orientierung dienen. Es ist nicht entscheidend, ob die Mediation aus drei, fünf oder acht Phasen besteht¹⁵⁵. Wichtig ist die Reihenfolge. Jedes Verfahren ist individuell, so dass der Verfahrensablauf flexibel gehandhabt werden muss. Das hier vorgestellte Phasenmodell von Gary *Friedman* und Jack *Himmelstein* setzt für den Ablauf eines Mediationsverfahrens fünf Phasen an.

4.1. Phase 1: Abschluss des Mediationsvertrages

Initialisierung und Vorbereitung, Kommunikationsregeln erarbeiten, Mediationsvertrag (Arbeitsbündnis) schließen.

Das Verfahren beginnt mit der Vorbereitungsphase, in der entweder die Parteien selbst an den Mediator herantreten oder die Initiierung des Verfahrens durch den Gesetzgeber stattfindet (bspw. TOA). Klienten können über öffentliche Vorträge, direkte persönliche Kontakte und durch Empfehlungen von Personen, die eine Mediation abgeschlossen haben (Mundpropaganda), gewonnen werden. Ebenso können Rechtsanwälte die Mediation bei Eignung des Falls empfehlen.

Der Erstkontakt mit einer oder allen Streitparteien beinhaltet keine ausführlichen Vorgespräche, sondern nur eine persönliche, kurze Schilderung des Sachverhalts, um zu einem ersten Eindruck und zum "Gegenstand" des Konflikts zu kommen. Die Einbeziehung der gegnerischen Seite(n) erfolgt individuell, wobei in jedem Fall der "Anschein von Parteilichkeit" des Mediators für eine Partei vermieden werden muss. Dies wird am besten erreicht, indem der Mediator nüchtern, nicht missionarisch oder werbend auftritt und der Kontakt zur zweiten (dritten,...) Partei möglichst über die initiiierende Partei geknüpft wird.

Wenn alle Parteien Gesprächsbereitschaft signalisieren, kann ein erstes Treffen vereinbart werden, bei dem möglichst alle Personen, die in den Konflikt involviert sind und zur Lösungssuche beitragen können, teilnehmen.

Nach Begrüßung und Vorstellungsrunde, werden allgemeine Gesprächsregeln (ausreden lassen, keine Beschimpfungen oder Beleidigungen etc.) aufgestellt. Ausschlaggebend dabei ist, dass die Beteiligten Vertrauen zum Mediator und zur anderen Partei gewinnen und von der neutralen Position des Mediators überzeugt sind. Weiterhin werden die Erwartungen der Parteien an den Mediator herausgearbeitet sowie die Grundregeln der Mediation (Prinzipien und Verfahrensablauf) dargestellt. Eignet sich der Konflikt für ein Mediationsverfahren und entscheiden sich alle Beteiligten dafür, wird die Durchführung des Verfahrens verbindlich vereinbart. Anhaltspunkte für eine Eignung sind die Bereitschaft zum gemeinsamen Gespräch und das Machtgleichgewicht der Parteien.

Des Weiteren werden die Höhe der Kosten des Verfahrens, die Kostenaufteilung unter den Parteien (in der Regel werden die Kosten halbiert) sowie die Kündigungsrechte (jede einzelne Person hat das Recht jederzeit – auch ohne Nennung ihrer Gründe – das Verfahren aufzukündigen) besprochen. Die Vertraulichkeit wird über Verschwiegenheitsverpflichtungen abgesichert, solange sie nicht gesetzlich geregelt ist¹⁵⁶.

Die Entscheidung aller Beteiligten für eine Fortsetzung des Verfahrens wird in einer schriftlichen Mediationsvereinbarung festgehalten und zusammen mit der Gebührenvereinbarung von allen Personen – auch dem Mediator – unterzeichnet. Benötigen die Parteien noch Bedenkzeit, kann ihnen diese bis zur nächsten Sitzung eingeräumt werden.

4.2. Phase 2: Bestandsaufnahme

Konfliktschilderung, Themensammlung.

In dieser Phase wird die Bereitschaft der Fortsetzung des Verfahrens abgeklärt und – sofern noch nicht geschehen – der Mediationsvertrag unterzeichnet. Danach kommt es nacheinander zur Informations- und Themensammlung, in der die Sichtweisen der Kontrahenten, alle notwendigen Informationen über den Konflikt sowie die offenen und strittigen Punkte und Fragen herausgearbei-

¹⁵⁵ Wohl aber die Reihenfolge

¹⁵⁶ (BMJ kein Datum), (EU-Richtlinie 21.5.2008)

tet werden.

Nachdem jede Partei kurz ihre Sicht des Konflikts unter Einhaltung der Gesprächsregeln verdeutlicht hat, gliedert, ordnet und wiederholt der Mediator sachlich zusammenfassend die Standpunkte und Sichtweisen, also den Streitstoff, und benennt die Übereinstimmungen und Abweichungen. Über diejenigen Themen, für die Lösungen gefunden werden sollen, wird eine Liste angelegt. Anschließend bestimmen die Parteien die Reihenfolge der Themenbearbeitung.

4.3. Phase 3: Interessenfindung

Erhellung, welche Interessen und Bedürfnisse sind „wirklich“ tangiert?

In dieser Phase beginnt die eigentliche Arbeit, der zudem der schwierigste Teil des Verfahrens ist: Versteckte Bedürfnisse und Interessen, die hinter den gegensätzlichen Positionen der Parteien stehen und das eigentliche Thema des Konfliktes sind, müssen ermittelt werden. Dabei sollen die wirklich wirklichen Wünsche und Bedürfnisse sowie das Wertesystem der einzelnen Parteien aufgedeckt werden. Der Mediator führt die unterschiedlichen Perspektiven der Streitparteien auf derselben Ebene zusammen und macht der jeweils anderen Seite die konträre Sicht in Form von überschaubaren Portionen ("Objekten") zugänglich, die dann in der nächsten Phase Schritt für Schritt bearbeitet werden können. Dabei ist es auch hier wichtig, die Übereinstimmungen und Abweichungen der Parteien zu betonen. Durch diesen Schritt wird gegenseitiges Verständnis ermöglicht.

! **Das weitere Vorgehen und die Methode kann den Parteien durch den Begriff "ZIELE" einprägsam verdeutlicht werden:**
Z steht für „Zusammenarbeit würdigen“,
I für "Individuelle Interessen herausfinden",
E für "Entdecken der gemeinsamen Interessen",
L für "Lösungsmöglichkeiten finden, die individuelle und gemeinsame Interessen decken", und
E für "Ergebnisse festlegen".

Da der Mediator nicht parteiischer Interessenvertreter ist, sondern Mittler zwischen den Parteien, wird er diese über alle ihre Rechte und Gestaltungsmöglichkeiten gleichmäßig aufklären. Diese Aufklärung gibt den Beteiligten die Möglichkeit, ihre Interessen selber zu vertreten. Es ist Aufgabe des Mediators, allen Parteien Raum für ihre Position zu verschaffen, damit sie selbstbestimmt handeln und verhandeln können.

4.4. Phase 4: Konfliktlösung

Optionen für eine mögliche Konfliktlösung erarbeiten.

Auf Grundlage der von allen Parteien akzeptierten Themenliste und der von ihnen festgelegten Prioritäten beginnt die Lösungssuche. Mithilfe eines kreativen und phantasievollen "Brainstorming" werden unterschiedliche Vorschläge für die Lösung (Lösungsoptionen) der einzelnen Konfliktpunkte entwickelt und gesammelt. Dabei ist es nicht entscheidend, ob die Vorschläge realisierbar sind oder nicht. Im Anschluss daran werden diese von den Parteien gemeinsam bewertet und untauglich erscheinende Lösungen von der Themenliste gestrichen. Ziel dieser Methode ist, dass sich die Konfliktparteien für Alternativen öffnen und von der Lösung, die sie bis dahin für die einzig mögliche hielten, abrücken können. Bei Bedarf können Auskünfte externer Beratungsstellen (Rechtsanwälte, Steuerberater, Psychologen etc.) eingeholt werden. Für die in Frage kommenden Lösungsvorschläge wird eine Vereinbarung, ein so genanntes Memorandum, entworfen, die die Parteien zur Überprüfung mitnehmen. Dabei ist von Bedeutung, dass es zu einer Lösung kommt, die eine Win-Win-Situation darstellt, aus der jede Partei einen Nutzen zieht.

4.5. Phase 5: Ergebnis

Autonome Vereinbarungen treffen

Kommt es zu einer einvernehmlichen Entscheidung beider Parteien für eine Lösungsoption, wird darüber ein „Lösungspaket“ in Form einer Vereinbarung „geschnürt“, welche unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen in eine juristische Form gefasst und von allen Parteien unterzeichnet wird. Ist der Mediator Anwalt, kann er dies selbst tun, bei anderen mediiierenden Berufsgruppen muss gegebenenfalls ein Anwalt zur Überprüfung des Vertrags herangezogen werden. Dabei wird das von den Parteien gefundene Ergebnis zwischen den Konfliktparteien vertraglich aufgenommen. Der Vertrag muss möglicherweise rechtlichen Formvorschriften entsprechen. Eventuell sind darin auch Sanktionen im Falle der Nichteinhaltung der Lösung enthalten.

Inwieweit die Phasen der Mediation als strukturiertes Verhandeln auch auf andere Prozesse – wie z.B. die anwaltliche Beratung oder das Gerichtsverfahren anwendbar ist, wird in den Ausführungen zur integrierten Mediation dargestellt¹⁵⁷.

4.6. Die Phasenabfolge

Auf die Reihenfolge kommt es an.

Unabhängig davon, ob ihr Modell drei, fünf oder acht Phasen enthält, spielt die Reihenfolge der einzelnen Phasen eine große Rolle. Die Phasen sind logisch aufgebaut. Die Begrüßung steht am Anfang, die Verabschiedung am Ende. Mithin macht es wenig Sinn, über die Reihenfolge von Phase eins und fünf zu diskutieren. Dass der Sachverhalt geschildert wird, ehe man eine Lösung diskutiert, ist ebenfalls eingängig. Auch die Reihenfolge der Phase drei und vier ist logisch strukturiert. Schließlich ergeben Optionen einer Konfliktlösung, wie sie in Phase vier gesucht werden, erst dann einen Sinn, wenn die auf sie bezogenen Interessen bekannt sind. Die Empfehlung lautet also, die Reihenfolge unbedingt einzuhalten. Anderenfalls ist die Gefahr groß, dass sich die Medianten und der davon hingerissene Mediator über Lösungsmöglichkeiten die Köpfe heiß reden, ohne dass die Bedeutung der Bestandsaufnahme und die Interessenerhellung vollständig aufgeklärt sind. Dies kann zu "falschen" Lösungen führen.

! Wenn Lösungen vor der Feststellung der Interessen erörtert werden, besteht eine akute Eskalationsgefahr.

5. Ergebnis und Ziel der Mediation

Worauf es ankommt?

Einen vielleicht etwas einfacheren Zugang zur Mediation finden Sie, wenn Sie strategisch denken. Die Strategie beschreibt den Weg, den Sie einschlagen müssen, um ein bestimmtes, vorgegebenes Ziel zu erreichen. Das Ziel der Mediation ist eine **Vereinbarung**, welche **die Medianten** untereinander zu treffen haben. Die Vereinbarung soll **im Konsens** erfolgen. Diese Zielsetzung ergibt die grundsätzliche Marschrichtung des Mediators.

Ein Konsens ist nur möglich, wenn die daraus folgende Vereinbarung freiwillig, unbeeinflusst und autonom getroffen wird. Sie muss auf der Grundlage einer umfassenden Information ergehen und der Interessenlage aller Konfliktpartner entsprechen. In diesen, für einen Konsens ganz nahe liegenden Anforderungen, erkennen Sie leicht die Prinzipien des Mediationsverfahrens¹⁵⁸ wieder. Der Blick auf den Konsens erleichtert das Verständnis für die Notwendigkeit und Einsetzbarkeit dieser Parameter. Meistens sind die Parteien konfliktbedingt gehindert, einen Konsens zu erzielen. Wenn

¹⁵⁷ Siehe (A. Trossen, Mediation integriert 2010)

¹⁵⁸ Siehe Die Prinzipien der Mediation, Seite VI-121

der Mediator also will, dass sie dennoch einen Konsens finden, muss er ihnen helfen, die einem Konsens im Wege stehenden Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

! Der Mediator hilft alle Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die einem Konsens der Parteien im Wege stehen!

Verwenden Sie diese Formel als eine Entscheidungshilfe. Sie gibt Ihnen die richtigen Impulse, wenn Sie in einer Mediation einmal nicht weiter wissen. Überlegen Sie, was die Parteien daran hindert, sich zu einigen. Welche Hindernisse dem Konsens der Medianten konkret im Wege stehen. Wenn Ihnen dazu nichts einfällt, fragen Sie die Medianten ganz einfach: „Mir ist nicht klar, was Sie (noch) daran hindert sich zu einigen?“. Die wichtigsten Hindernisse, die dem Konsens der streitenden Parteien im Wege stehen können, sind zusammengefasst und exemplarisch:

1. Der verengte Fokus auf die Positionen.
2. Emotionen wie: Ängste, Sorgen, Wut, Unsicherheit, Demütigung,
3. Die konfliktbedingte Einschränkung der Wahrnehmung („Ich weiß doch was ich sehe“).
4. Die konfliktbedingte Einschränkung der Kommunikation („Ich hab trotzdem recht“).
5. Die Dynamik der Konflikte und die sich daraus ergebenden Konfliktstrategien („Du wirst den Kürzeren ziehen“).

Der Mediator bedient sich der Struktur des Mediationsverfahrens, seiner Prinzipien, Methoden und Techniken, um die dem Konsens im Wege stehenden Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Nur im Zusammenspiel entfalten die Anwendung von Strukturen, Prinzipien, Methoden und Techniken ihre Wirkung. Die bloße Anwendung der Gesprächsregeln alleine nutzt gar nichts, wenn sie nicht in einem bestimmten Kontext erfolgt, wie ihn die Mediation bereitstellt.

! Die Mediation lebt vom Zusammenspiel ihrer Elemente wie Struktur, Prinzipien, Methodik und Techniken.

Die Vorgehensweise des Mediators folgt einer **Hypothesenbildung**. Mit Hilfe der Hypothesen versucht er sich, aufkommende Phänomene zu erklären.

Beispiel 53: Hypothesenbildung

Dem Mediator fällt auf, dass einer der Medianten sehr aggressiv wirkt. Mögliche Hypothesen, die dieses Verhalten erklären, könnten sein: Der Mediant fühlt sich unwohl, er hat Angst, er fühlt sich unterlegen, er ist in seiner Grundhaltung so aggressiv, benimmt sich also ganz normal usw. Wenn es für den Verlauf des weiteren Verfahrens von Belang ist, versucht er die richtige Hypothese durch Anwendung von Gesprächstechniken, wie das Loopen, das Paraphrasieren¹⁵⁹, das Verbalisieren¹⁶⁰ und das Fragen zu verifizieren.

Hypothesen verhindern vorschnelle Interpretationen. Erst nach einer verifizierten Hypothese besteht die notwendige Klarheit für das hinterfragte Phänomen und somit auch für das weitere Vorgehen. In der Regel bespricht der Mediator seine Beobachtung, stellt weiterführende (offene, nicht inquisitorische!) Fragen und klärt auf diese Weise die Bedeutung. Dann legt er die sich daraus ergebenden Konsequenzen offen. Schließlich trifft er mit dem Medianten eine Vereinbarung, wie weiter zu verfahren ist.

Beispiel 54: Hypothesenbildung (Fortsetzung)

Stellt es sich heraus, dass die Aggression auf Unsicherheit beruht und der Angst vor dem Unterliegen, kann der Mediator auf die Möglichkeiten der Mediation verweisen und das Risiko des Scheiterns etwa durch eine wiederholte Vertraulichkeitszusage verhindern.

¹⁵⁹ VI.2.1.10, Paraphrasieren, Seite VII-156

¹⁶⁰ VI.2.1.19, Verbalisieren, Seite VII-162

1. Hindernis:

Den verengten Fokus auf die Positionen löst der Mediator in einem ersten Schritt schon mit der Themensammlung der Phase II auf. Detailliert gelingt ihm dies allerdings nach dem Herausarbeiten der Interessen in Phase III unter Anwendung der Gesprächstechniken.

2. Hindernis:

Emotionen, Ängste, Sorgen, Wut, Unsicherheit, usw. werden dadurch abgebaut, dass sie benannt werden. Emotionen werden in der Mediation nicht unterdrückt. Sie werden geachtet und respektiert. Die Vorstellung, die Mediation sei ein „nettes Gespräch“ und deshalb eine freundlichere Art der Durchsetzung eigener Ansprüche, ist völlig verfehlt. Die Gespräche verlaufen hart. Es kommt zu emotionalen Ausbrüchen und Entgleisungen. Der Mediator versucht unter Anwendung der Gesprächstechniken etwa des Loopens¹⁶¹, des Paraphrasierens¹⁶² und des Verbalisierens¹⁶³, deren Bedeutung zu verstehen. Er gibt den Emotionen einen Raum. Sein Ziel ist es, die Emotionen zu lokalisieren, um sie von der Sachebene separieren zu können. Auf dieser Ebene soll die Mediation schließlich geführt werden.

! Die Mediation ist ein Verfahren, das auf der Sachebene abgewickelt wird!

3. Hindernis:

Auch der konfliktbedingten Wahrnehmungseinschränkung lässt sich mit Hilfe einer geschickten Anwendung von Gesprächstechniken begegnen. Die wichtigsten Techniken sind das Loopen¹⁶⁴, das darin enthaltene Paraphrasieren¹⁶⁵, das Verbalisieren¹⁶⁶ und das sich anschließende, auf Vollständigkeit und Klarheit abzielende Fragen. Der Mediator unterstützt die Parteien, ihre Wahrnehmung zu korrigieren. Die Wahrnehmungsperspektive ändert sich. Gute Absichten werden erkennbar. Das Bild von sich und dem Streitgegner wird vollständiger und klarer.

Ein Konsens erfordert Informiertheit. Die Mediation versteht sich als ein **Klärungsprozess**. Der Mediator trägt zur Klarheit bei, indem er Fakten von Meinungen und Emotionen trennt. Am besten geschieht dies bei der Anwendung des Loopens¹⁶⁷. Der Mediator paraphrasiert¹⁶⁸, indem er zwischen Fakten und Meinungen differenziert und indem er Emotionen verbalisiert.

Beispiel 55: Paraphrase

Der Mediator paraphrasiert: „Ich habe bei dem was Sie soeben gesagt haben folgende Fakten herausgehört ... Weiterhin hatten Sie die Meinung vertreten ... Ich konnte beobachten, wie zurückhaltend Sie sich geäußert haben ...“ Er loopt mit der Frage: „Hab ich Sie korrekt verstanden?“

Die Vorteile einer gedanklichen Trennung von Fakten, Meinungen und Emotionen liegen in der getrennten Behandlung der unterschiedlichen Informationen. Wenn ein Streit (lediglich) über Fakten besteht, bedarf es nur einer Klarstellung, wie die Erhebung über das Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein dieser Fakten durchzuführen ist. Bei einem Streit über Meinungen mag es dabei bleiben, dass die Meinungen der Medianten nicht übereinstimmen. Hinsichtlich der Emotionen gilt schließlich der Grundsatz:

! Emotionen sind unverhandelbare Tatsachen!

Eine Auseinandersetzung über Emotionen erübrigt sich. Sie müssen allerdings verstanden und als solche anerkannt werden. Die Trennung und separate Behandlung von Fakten, Meinungen und Emotionen erlaubt die Abspaltung der Fakten, über die allein schließlich zu verhandeln ist.

4. Hindernis:

¹⁶¹ Loopen, Seite VII-154
¹⁶² VI.2.1.10Paraphrasieren, Seite VII-156
¹⁶³ Verbalisieren, Seite VII-162
¹⁶⁴ Loopen, Seite VII-154
¹⁶⁵ Paraphrasieren, Seite VII-156
¹⁶⁶ Verbalisieren, Seite VII-162
¹⁶⁷ Loopen, Seite VII-154
¹⁶⁸ Paraphrasieren, Seite VII-156

Den Einschränkungen der Kommunikation begegnet der Mediator ebenfalls mit Gesprächstechniken. Seine mangelnde Sachbeteiligung ergibt dabei einen strukturellen Vorteil. Sie hindert die Medianten daran, den Dritten von der Richtigkeit ihrer Position überzeugen zu müssen. In der Folge stellt sich ein Kommunikationsmodell¹⁶⁹ heraus, bei dem es keinen Sinn mehr macht, die andere Streitpartei als schlecht darzustellen. Die Kommunikation wird strukturell entlastet.

5. Hindernis:

Ein wesentlicher Aspekt der Konfliktdynamik ergibt die Unterliegensangst der Streitparteien. Dieser Angst begegnet der Mediator zum einen, indem er das Win-Win Ergebnis als hoch wahrscheinlich verspricht und kooperative Strategien anwendet. Zum anderen sichert er strategische Nachteile im Falle des Scheiterns der Mediation mit der Vertraulichkeitszusage ab.

Die eigentliche **Kunst der Mediation** besteht in der Vermittlung des Verstandenen in eine Sprache, die auch der Streitgegner verstehen kann. Das wichtigste Werkzeug ist wiederum der Einsatz von Gesprächstechniken. Die Paraphrase¹⁷⁰ spiegelt nicht nur den sprechenden Medianten. Sie wird darüber hinausgehend in einer Art und Weise durchgeführt, dass der Streitgegner ebenfalls die hinter dem Gesagten verborgene Bedeutung versteht.

Um den Klärungsprozess insgesamt zu erleichtern, konzentriert sich der Mediator zunächst darauf, jede Partei für sich zu verstehen. Er vermeidet es, die Gegenpartei in den ersten Phasen der Mediation zu direkten Kommentaren und Stellungnahmen aufzufordern. Die Window zwei Technik wendet er erst gegen Ende der Phase drei an, nachdem die Parteien ihre eigene Interessenlage verstanden und vollständig geäußert haben. Mit der Window zwei Technik wird der Blick auf die Gegenseite frei gegeben. „Haben Sie alle Interessen der Gegenpartei verstanden?“ könnte die einleitende Frage lauten. Im falschen Moment gestellt, führt sie zu einer Eskalation. Haben die Parteien jedoch ihre eigene Interessenlage verstanden und sich zu ihrer emotionalen Betroffenheit bekannt, wird der Blick auf die Gegenseite ohne weiteres möglich.

Eine Eskalation erfolgt meistens auch, wenn Lösungsvorschläge zu früh erörtert werden. Die Einhaltung der Phasenlogik führt in der Mediation automatisch dazu, dass Lösungen erst in Phase vier, also dann vorgetragen und verhandelt werden, nachdem die Interessen in Phase drei geklärt worden sind gegenseitig verstanden wurden.

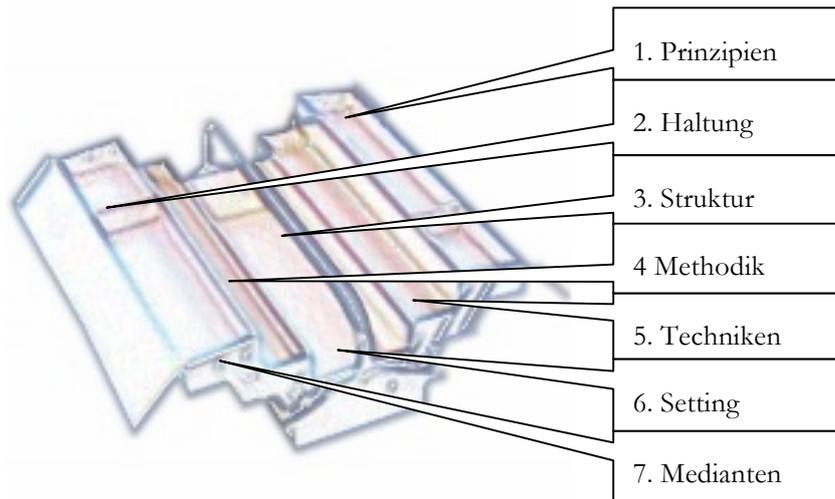
6. Die Werkzeuge des Mediators

Methodik und Technik im Verfahren der Mediation

Es hängt von der Betrachtung ab, ob die Mediation selbst eine Methode ist oder nicht. Die Frage scheint sich mit den Legaldefinitionen erübrigt zu haben. Danach ist die Mediation ein Verfahren. In ihm kommen verschiedene Elemente zum Tragen, die sich in der Metapher eines Werkzeugkoffers übersichtlich aufstellen lassen. Weil es der Werkzeugkoffer eines Mediators ist, soll er als Mediatorenkoffer bezeichnet werden. In dem Mediatorenkoffer lassen sich alle vorzuhaltenden Werkzeuge systematisch ordnen und zusammenstellen. Der Blick in den Mediatorenkoffer erlaubt nicht nur Rückschlüsse auf den Handlungsspielraum eines Mediators. Er zeigt vielmehr auch die Zuordnung der einzelnen Elemente, indem er sie in eine hierarchische Struktur überführt. In der Metapher des Mediatorenkoffers lässt sich die Hierarchie als die Abteilungen eines Werkzeugkoffers darstellen. Es gibt Abteilungen die grundlegende, unverzichtbare Werkzeuge enthalten ebenso wie solche, die weniger bedeutsame und oft nur bedingt einsetzbare Werkzeuge vorhalten. Gehen Sie bitte davon aus, dass die fehlerhafte Verwendung der Werkzeuge der ersten vier Abteilungen stets zu einem Scheitern der Mediation führen können, während die fehlerhafte Verwendung der nachgeordneten Werkzeuge die Mediation eher verlangsamen oder erschweren als sie zum Scheitern zu bringen.

¹⁶⁹ Siehe auch Triadische Brückenfunktion, Seite VII-159

¹⁷⁰ Paraphrasieren, Seite VII-156



Der Mediatorenkoffer soll Ihnen einen Eindruck der dem Mediator zur Verfügung stehenden Ressourcen geben. Eine ausführliche Beschreibung und eine Erörterung wann diese Ressourcen in der Mediation wie zu verwenden sind, finden Sie im Praxisbuch¹⁷¹.

Der Mediatorenkoffer beinhaltet:

- **Prinzipien:**
Die Grundlagen der Mediation¹⁷² sind die wichtigsten Werkzeuge. Sie determinieren den Prozess und geben eine Orientierung, wie die nachgeordneten Werkzeuge zu verwenden sind. Prinzipien der Mediation sind:
Freiwilligkeit, Eigenverantwortlichkeit (Autonomie), Neutralität bzw. Allparteilichkeit, Offenheit, Informiertheit, Vertraulichkeit, fehlende Sachbeteiligung,
- **Haltung:**
Die innere Einstellung des Mediators folgt den zuvor aufgelisteten Prinzipien. Sie spielt in der Mediation eine ausschlaggebende Rolle. Die Fragen der Haltung sind in der Mediation so bedeutungsvoll, dass ihnen ein eigener Band des Kompendiums¹⁷³ gewidmet wurde. Haltungseigenschaften sind:
Empathie, Akzeptanz, Authentizität, Neutralität, Allparteilichkeit, Interesse, Neugier, Gelassenheit, Selbstsicherheit, Ergebnisoffenheit, Unabhängigkeit, Menschenbild¹⁷⁴, ...
- **Struktur:**
Die Logik, in der die Mediation als Prozess abläuft hat direkten Einfluss auf das Ergebnis. Die strukturierenden Elemente sind:
Phasenlogik¹⁷⁵, Strategie (Migration und Kooperation), das aus der Rolle des Dritten abzuleitende Kommunikationsmodell, ...
- **Methodik:**
Die Methodik beschreibt die Art und Weise, wie die Werkzeuge zum Einsatz kommen sollen. Die wichtigsten Methoden der Mediation sind:
Verstehen, Vermitteln (wechselseitiges Verstehen), (autonomes) Verhandeln, ...
- **Techniken:**
Mit den Techniken werden die Methoden befüllt. Sie sind das Feintuning der Mediation. Die wichtigsten Techniken sind:
Gesprächstechniken, Kreativ- und Assoziationstechniken, Konflikttechniken, Tabu-Techniken (Bitte nicht verwenden), strategische Techniken (Taktik), ...
- **Setting:**
Das Setting beschreibt die systemischen und atmosphärischen Bedingungen, unter denen die Mediation abläuft. Wichtige Merkmale des Settings sind:

¹⁷¹ (A. Trossen, Mediation - Praxisbuch 2010)

¹⁷² Die Prinzipien der Mediation, Seite VI-123

¹⁷³ (Berger und Schieferstein 2009)

¹⁷⁴ Menschenbild, Seite III-57

¹⁷⁵ Strukturen / Phasen, Seite VI-132

Gesprächsraum (geschützt), Sitzordnung (runder Tisch), Equipment (Flipchart, Versorgung), ...

- **Medianten:**
Mediationsfähigkeit, Mediationsbereitschaft

Die Zusammenstellung der Werkzeuge ist nicht enumerativ. Als Mediator dürfen Sie durchaus kreativ sein und weitere Werkzeuge hinzufügen. Wenn Sie Werkzeuge verwenden oder hinzufügen wollen, müssen Sie sich lediglich im Klaren darüber sein, dass ihre Verwendung dem Zweck der Mediation nicht zuwiderläuft. Um dies zu verhindern, muss sich die Verwendung der Werkzeuge an den Prinzipien ausrichten und sich der Struktur des Verfahrens anpassen.

Die Auflistung und Ordnung der Werkzeuge gibt lediglich einen grundlegenden Überblick. Sie sagt noch nichts über deren Verwendung im Verfahren aus. Damit Sie jedoch eine etwas konkretere Vorstellung von dem technischen Repertoire eines Mediators bekommen, werden Ihnen die unterschiedlichen und in der Mediation gängigen Interventionstechniken nachfolgend vorgestellt.

VI. Gesprächs-, Konflikt- und Verhandlungstechniken der Mediation

Doris B. Rothfischer

Um ein Mediationsverfahren optimal gestalten zu können, müssen die Mediatoren sowohl die kognitiven Begrenzungen der Medianten als auch die Prinzipien und Techniken verschiedener Verhandlungsmethoden sowie mögliche Verhandlungsfallen erkennen, um ihnen bewusst entgegenwirken zu können.

! Verhandeln im Mediationsverfahren ist ein Prozess des Ermöglichens und der Erleichterung anstatt des Blockierens und der Ablehnung.

Die Mediation ist auf Kooperation angewiesen. Oft muss sie den Verlockungen der einfacheren und weit verbreiteten Konfrontation widerstehen. Die Anwendung kooperativer Techniken und die Zurückweisung konfrontativen Verhaltens ist die Grundlage für ein erfolgreiches Mediationsverfahren.

1. Über die Bedeutung der Techniken

Haltung ist viel wichtiger als Technik!

Wie wichtig nicht nur die Kenntnis der Techniken und Regeln, sondern auch ihrer Bedeutung ist, soll das folgende Beispiel verdeutlichen, das sich vor etwa zwei Jahren ereignet hatte.

Beispiel 56: Stupide Anwendung von Techniken

Es war auf einem Seminar, auf dem fortgeschrittene Studenten der Mediation in einem Rollenspiel demonstrieren sollten, was sie gelernt hatten. Einer der Studenten spielte den Mediator, zwei andere die Medianten. Das Rollenspiel begann mit der Initialisierung. Der Mediator bat die Medianten an den Beratungstisch und eröffnete das Gespräch mit der Frage: „Sind Sie freiwillig hier?“

Zugegeben, die Freiwilligkeit spielt eine wichtige Rolle in der Mediation. Es handelt sich jedoch um eine innere Haltung und weniger um ein Bekenntnis. Somit ist die "mechanische" Abfrage wenig sinnvoll. Ähnlich verhält es sich mit den Techniken. Diese können nur erfolgreich angewendet werden und wirksam sein, wenn Sie die entsprechende **Haltung** einnehmen.

Beispiel 57: Zur Relevanz der Haltung des Mediators

Dem Mediator geht es darum, die Emotionen des Medianten zu verstehen. Er wird von sich aus Fragen stellen und Rückmeldungen geben, bis klar ist, dass er den Medianten korrekt verstanden hat. Er wird das aktive Zuhören und das Loopen intuitiv richtig anwenden. Der, dem es nicht darum geht, den Medianten zu verstehen, der aber die Technik des Wiederholens gelernt hat, wird nicht nur Phrasen wiederholen, sondern auch sein Desinteresse oder Unsicherheit zum Ausdruck bringen. Das wiederum überträgt sich auf den Medianten.

Ein weiteres Beispiel dafür, wie wichtig die Haltung des Mediators für die korrekte Umsetzung der Techniken ist, liefert die Mäeutik¹⁷⁶. Im Zusammenhang mit der Darstellung der Grundlagen der Mediation können wir Ihnen lediglich einen ersten Einblick über die Frage der Haltung eines Mediators vermitteln. Die Fragen der inneren Einstellung des Mediators und seines Denkens sind aber wichtig genug, um ihnen im Compendium Mediationis einen eigenen Band zu widmen, in dem die Anforderungen an die Haltung eingehend und kritisch zugleich beschrieben werden¹⁷⁷. Wenn Sie die für eine Mediation erforderliche Grundhaltung besitzen und Ihren Gesprächspartner aus Ihrem Inneren heraus respektieren, dann wird Ihnen auch der Rest der Mediation gelingen. Lassen Sie sich also nicht durch die Vielzahl der Techniken verwirren oder entmutigen, wenn mal etwas schief geht. In *Mediation anschaulich*¹⁷⁸ hat Arthur Trossen einen tiefen Einblick in seine Mediationsarbeit gegeben. Er hat gezeigt, dass auch ungeschickte Interventionen durchaus kein existenzielles Problem für die Mediation darstellen. Die Kommunikation wirkt über die oft nicht explizit angesprochenen Botschaften. Techniken mögen sie verfeinern. Sie sind jedoch nicht deren Bedingung. Allerdings vervollkommen sie die Wirkung der zu einem Verfahren gebündelten Kommunikation.

¹⁷⁶ Mäeutik, Seite VII-157

¹⁷⁷ (Berger und Schieferstein 2009)

¹⁷⁸ (Trossen, Mediation anschaulich 2010)

2. Verfügbare Techniken

Mediatoren verfügen über verschiedene Techniken der Gesprächs- und Verhandlungsführung, die sich in folgende Gruppen einteilen lassen:

- Gesprächstechniken
- Verhandlungstechniken
- Kreativ- und Assoziationstechniken
- Konflikttechniken
- Tabu-Techniken

Die Mediation ist ein Verfahren, in dem Techniken, Methoden und Strategien zur Anwendung kommen. Diese voneinander abzugrenzen ist kein leichtes Unterfangen, da die Grenzen fließend sind. Die Zuordnung der Techniken ist deshalb nicht immer eindeutig. Sie soll Ihnen jedoch eine Orientierung geben, um sie, wie in einem Nachschlagewerk, jederzeit und schnellstmöglich wiederfinden zu können. Die nachfolgend aufgelisteten Techniken sind in jedem Kapitel alphabetisch geordnet.

2.1. Gesprächstechniken

Gesprächstechniken sollen Ihnen helfen, die Gesprächsführung zu optimieren. Sie ordnen sich der Methode des Verstehens und des Vermittelns zu. Sie werden es Ihnen erleichtern, die Botschaften der Medianten zu verdeutlichen und einander verständlich zu machen, Bedürfnisse und Interessen zu hinterfragen und ein Verhandeln auf der Sachebene oder gegebenenfalls auf der Beziehungsebene zu unterstützen.

2.1.1 Aktives Zuhören

Dass das Zuhören einen großen Einfluss auf den Gesprächsverlauf haben kann, hat das Beispiel Momo (Ende 1973) eindrucksvoll belegt. Aktives Zuhören dient der Synchronisation, dem sich aufeinander Einstellen. Ziel ist es, den inneren Zustand des Gesprächspartners, seine Bedürfnisse, Gefühle, Empfindungen und Gedanken, die meist verschlüsselt und indirekt mitgeteilt werden (sprachliche und nicht-sprachliche Äußerungen - Körpersprache) richtig wahrzunehmen. Um an der Erlebniswelt des Gesprächspartners teilzuhaben, müssen diese Botschaften entschlüsselt werden. Das aktive Zuhören wird begrifflich meist mit dem Loopen verwechselt oder sogar gleich gesetzt. Das aktive Zuhören beschränkt sich auf das wahrnehmbare Zuhören. Die Abfrage: „Habe ich Sie richtig verstanden?“ betrifft die nachfolgende Rückmeldung, mithin das Loopen¹⁷⁹.

- Methode:
Aktives Zuhören bedeutet, den Gesprächspartner aussprechen zu lassen, einander unter Einsatz von Gesten des Verständnisses (aufmerksame Körperhaltung, Blickkontakt, gelegentliches Kopfnicken) zu zeigen, dass man dem Gesprächspartner die ganze Aufmerksamkeit widmet und bereit ist, das Gesagte innerlich zu verarbeiten. Möglich sind auch Rückmeldungen darüber, dass das Gesagte gehört und verstanden wurde.
- Ziel:
Probleme der Medianten aus ihrer Sichtweise heraus verstehen lernen; Interesse entgegenbringen und das Gefühl vermitteln, ernst genommen und respektiert zu werden; versteckte Bedürfnisse, Gefühle, Appelle und Werthaltungen wahrnehmen und widerspiegeln; Klärung und Verarbeitung eigener Empfindungen; Schaffung einer Vertrauensbasis.
- Voraussetzung:
Aktives Zuhören erfordert eine entspannte, ruhige und störungsfreie Gesprächsatmosphäre aus der sich eine aufnahmebereite Zuwendung ergibt. Weiterhin bedarf es der Empathie, der gegenseitigen Achtung und Authentizität sowie eines ausreichenden zeitlichen Rahmens, der die Gesprächspartner nicht unter Druck setzt.
- Anwendung:
Aktives Zuhören kann immer und überall zur Anwendung kommen.

¹⁷⁹ Loopen, Seite VII-160

- Siehe auch:
Spiegeln, Wiederholen, Paraphrasieren¹⁸⁰ als Methoden, die aktives Zuhören zum Ausdruck bringen.

Beispiel 58: Aktives Zuhören

Der Mediator zeigt seine Aufmerksamkeit, indem er den Medianten anschaut, ab und zu nickt, oder auf andere Weise nonverbal anzeigt, dass er „auf Empfang“ eingestellt ist.

2.1.2 Chunking

Chunking heißt zu Deutsch „Brocken“. To chunk bedeutet unter anderem „in Stücke schneiden“.

- Methode:
Es geht um das Zerlegen von komplexen Informationseinheiten in einzelne Teile (Chunking down) bzw. um das Zusammenfassen von einzelnen Elementen zu größeren Einheiten (Chunking up).
Chunking up:
Frage nach den Meta-Zielen und positiven Absichten.
Chunking down:
Frage nach Details über Wünsche und Bedingungen.
- Ziel:
Das Chunking dient der systematischen Informationsherstellung um die Steigerung der kognitiven und verbalen Elastizität sowie um "vertikales" Denken.
- Voraussetzung:
Diese Methode kann in allen Phasen des Verfahrens angewendet werden. Sie setzt die Offenheit der Streitparteien voraus.

Beispiel 59: Chunking

Beispiel: **Chunking up:** "Was wollen Sie damit erreichen? Was ist Ihr Ziel? Was gewinnen Sie, wenn alles so läuft, wie Sie es sich wünschen?"

Chunking down: "Was genau stellen Sie sich da vor? Wie lange wird es dauern? In welchen zeitlichen Abständen und in welcher Reihenfolge?"

2.1.3 Erklären

Erklärungen sind zulässig, soweit sie zur Transparenz beitragen. Gefährlich wird es, wenn das Erklären zum Argumentieren wird¹⁸¹ oder wenn es sich wie eine Beratung darstellt.

2.1.4 Fokussieren

In der systemischen Familientherapie wird das focusing zur Intensivierung der Gefühle und Beziehungen eingesetzt. In der Mediation dient die Methode zur Unterstützung des Ablaufs der Mediation, indem Ausschweifungen vermieden werden und der Mediant auf einen bestimmten Konflikt- oder Regelungspunkt fixiert wird.

Beispiel 60: Fokussieren

Beispiel: „Ihnen, Herr Huber, geht es um eine Regelung, wer die Truhe besitzen soll, bei Ihnen Frau Huber höre ich die Sorge, dass Ihre Restaurationsarbeiten vergeblich sein könnten. Sehe ich das so richtig?“

2.1.5 Fragen

Fragen sind strategisch einsetzbare Kommunikationsmittel, die ein Gespräch je nach Fragetechnik mehr oder weniger strukturieren und kontrollieren. Sie können eingesetzt werden, um Informationen zu erhalten, den Gesprächspartner durch die Auswahl des Themas zum Nachdenken anzuregen bzw. zu beeinflussen oder dem Gespräch eine bestimmte Richtung zu geben. Auf eine Frage kann man sich gedanklich eher einlassen, als auf eine Aussage.

¹⁸⁰ Paraphrasieren, Seite VII-156

¹⁸¹ VI.2.5.1, Argumentieren – bitte nicht!!!, Seite VII-180

Beispiel 61: Effizienz der Frage

Wenn Sie dem Kellner sagen: „Da haben Sie falsch abgerechnet“ wird er sofort in Abwehr gehen und argumentieren, dass Sie sich irren. Formulieren Sie den Vorhalt jedoch als Frage: „Kann es sein, dass sich in die Abrechnung ein Rechenfehler eingeschlichen hat?“ wird er gedanklich eher bereit sein, nach Fehlern in der Abrechnung zu suchen, schon um die Frage zu beantworten.

Jeder, der sich bereits mit Verhandlungs- und Verkaufstechniken auseinandergesetzt hat, wird schon einmal den Satz gehört haben:

! Wer fragt, der führt.

Wer die Kunst des Fragens beherrscht, hat deshalb auch die Möglichkeit, Kontrolle über den Gesprächsverlauf auszuüben.

! Vorsicht! Wer zu viel, falsches oder dummes Zeug fragt, der nervt.

Direkte Fragen

Direkte Fragen sind Fragen mit klarer Zielrichtung. Sie werden auch geschlossenen Fragen genannt, weil sie den Antwortraum einschränken. Dies ist in der Mediation v.a. dann sinnvoll, wenn es um die Sammlung von Informationen und um einen schnellen Überblick geht.

- Methode:
W-Fragen (wann, was, wo, wer, wie?) oder Entscheidungsfragen oder auch rhetorische Fragen, die nur mit Ja/Nein zu beantworten sind
- Ziel:
Direkte rascher, gezielter Informationsgewinn; Informationsfluss fördern; Rückgewinnung verloren gegangener Informationen; Verdeutlichung bestimmter Punkte (aufklärende Absicht).

Beispiel 62: zulässige Fragetechnik

"Seit wann leben Sie zusammen?"

Echo Fragen¹⁸²

Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen sind so genannte „Was wäre wenn – Fragen“.

- Methode:
Veränderungen versuchsweise vorwegnehmen.
- Ziel:
Es geht darum, Blockaden aufzulösen; Rahmenbedingungen, Details oder zusätzliche Veränderungen abfragen (forschende Absicht).
- Voraussetzung:
Diese Fragetechnik kommt verstärkt in der Konfliktlösungsphase des Verfahrens zur Anwendung. Sie setzt ein ausreichendes Vertrauen voraus, das die Partei ermutigt mal drauf los zu planen.
- Siehe auch:
Märchen¹⁸³.

Beispiel 63: Hypothetische Frage

"Was wäre, wenn Sie das Haus verkaufen würden?"

¹⁸² 0, Reflexive Fragen, Seite VII-152

¹⁸³ Siehe VI.2.3.10, Zauberstab, Seite VII-176

Konkrete Fragen¹⁸⁴

Offene Fragen

Offene Fragen sind Fragen, die eine freie Gestaltung der Antwort erwarten. Sie sind in der Mediation deshalb willkommen, weil sie den Gesprächspartner ermutigen, sich zu offenbaren. Je mehr Assoziationen ins Gespräch kommen, umso mehr Anhaltspunkte ergeben sich für eine Synchronisation.

- Methode:
Die Frage wird so gestellt, dass der Befragte völlig offen ist in seiner Antwort.
- Ziel:
Der Mediator verfolgt eine aufschließende, ermutigende und kontaktfördernde Absicht.
- Voraussetzung:
Offene Fragetechniken sind immer möglich, also in jeder Lage des Verfahrens. Sie können zeitaufwändig sein, weil der Befragte eben offen ist in seinen Antworten und sich vom Thema entfernen kann.

Beispiel 64: Offene Frage

„Warum sind Sie heute hier?“ oder "Worüber wollen Sie heute sprechen?" oder "Wie ist es Ihnen seit der letzten Sitzung ergangen?"

Reflexive Fragen

Die Mediatoren sollen den Medianten dabei unterstützen, Klarheit darüber zu erhalten, was ihr Problem ist, wo ihre Interessen liegen usw. Dazu benötigen sie eine Reflexionsebene. Viele schreiben, um klarer denken zu können, andere müssen darüber reden.

- Methode:
Die Reflexion über bisherige Wahrnehmungen soll ermöglicht werden. Die Reflexion hilft, um sich aus einer Betrachtungsweise zu befreien.
- Ziel:
Aufmerksamkeit auf bestimmte Themen oder Fragen lenken bzw. deren Vertiefung (fördernde Absicht).
- Voraussetzung:
Reflexive Fragen sind in allen Phasen des Verfahrens anwendbar.

Beispiel 65: Reflexive Frage

"Wenn Sie an die letzte Sitzung zurückdenken, wie schätzen Sie den bisherigen Verlauf des Verfahrens ein?"

Strategische Fragen

Diese Fragen können sowohl offen wie auch geschlossen sein. Sie verdienen ihren Namen von der strategischen Ausrichtung und dem Fragezweck. Strategische Fragen können ein Bestandteil der Metakommunikation sein.

- Methode:
Die Fragetechnik soll problematische Annahmen oder Verhaltensweisen nach ihrem Realitätsgehalt überprüfen.
- Ziel:
Es geht darum, ein Verständnis des komplexen Sachverhalts und der Beziehung der Medianten zueinander (lenkende Absicht) herzustellen.
- Voraussetzung:
Sie ist in jeder Lage des Verfahrens anwendbar.

¹⁸⁴ Siehe 0, Direkte Fragen, Seite VII-150

Beispiel 66: Strategische Frage

"Welchen Nutzen haben Sie davon, das Haus zu behalten?"

Zirkuläre Fragen

Diese Fragetechnik zielt darauf ab, Gefühle und Reaktionen, die eine Person in Folge des Verhaltens einer anderen Person entwickelt, aus der Sicht einer dritten Person abzufragen. Es ist eine Form des Reframings und steht den reflexiven Fragen nahe.

Beispiel 67: Zirkuläre Frage

"Was glauben Sie würde Ihre Mutter fühlen, wenn sie an Ihrer Stelle wäre?"

2.1.6 **Mäeutik**¹⁸⁵

Mäeutik lässt sich mit Hebammenkunst übersetzen. Sokrates selbst nannte seine Fragetechnik so in Anlehnung an den Beruf seiner Mutter, die Hebamme war. Die Mäeutik geht in ihrem ersten Teil, der sogenannten Elenktik, davon aus, dass die Erkenntnisfähigkeit in jedem Menschen schlummert und wie in einer Entbindung ans Licht gebracht werden kann.

- Methode:
Oft verlieren sich die Gesprächspartner in einstudierte Argumente. Sie zitieren irgendwelche Theorien, stellen Behauptungen auf und verwechseln Meinungen mit Fakten. Bei der Befragung geht es darum, diese gedanklichen Ungenauigkeiten aufzudecken. Widersprüche in den Aussagen sollen reflektiert und Lücken sollen geschlossen werden. Indem sich der Fragende seiner Unwissenheit bewusst ist, nimmt er automatisch eine neugierige Haltung ein, die sich für die Hintergründe und Bedeutungen der zu hinterfragenden Äußerung interessiert. Alles wird hinterfragt. „Ist das wirklich so?“, „Kann es nicht sein dass?“, „Und was ist wenn?“, sind typische Fragen.
- Ziel:
Das Ziel der Befragung ist es nicht, zu überzeugen, sondern die Schlüssigkeit der Antworten des Befragten zu überprüfen.
- Voraussetzung:
Sie ist in jeder Lage des Verfahrens anwendbar.
- Siehe auch: Zirkuläre Fragen¹⁸⁶

Beispiel 68: Mäeutik

Überzeugung der Partei von der Mediation als das richtige Verfahren, nachdem eine Partei vom Gericht geschickt wurde und sich eigentlich von der Mediation nichts verspricht. Zur Herstellung der Verhandlungsbereitschaft (Freiwilligkeit) ist es wichtig, die Partei von der Mediation zu überzeugen. Die Gesprächssequenz könnte unter Anwendung der Mäeutik wie folgt aussehen: Frage des Mediators: „Sie denken also, dass die Mediation unnötig sei, weil Sie vor Gericht Ihr Recht bekommen. Ist das so?“ Antwort des Medianten: „Ja, mein Anwalt hat mir gesagt, dass der Richter keine andere Wahl habe, als meinem Anspruch stattzugeben.“ Frage des Mediators: „Woher wissen Sie, dass der Richter in Sinne Ihres Anspruchs entscheidet? Kann es auch sein, dass die Entscheidung des Richters anders ausfällt?“. Antwort des Medianten: „Theoretisch ja, aber mein Anwalt meint ...“ Frage des Mediators: „theoretisch ist es also möglich, dass die Entscheidung anders ausgeht. Sie vertrauen aber darauf, dass die Einschätzung ihres Anwaltes zutrifft. Gehen Sie dabei davon aus, dass der Rechtsanwalt über die gleichen Informationen wie der Richter verfügt? Immerhin verwertet der Richter nicht nur Ihren Sachvortrag sondern auch den der Gegenseite. Kann man davon ausgehen, dass der Richter den gegnerischen Vortrag ignoriert und trotzdem ihrem Anspruch stattgibt?“ Antwort des Medianten: „Ja, natürlich denn ich bin doch im Recht.“ Frage des Mediators: „Sie denken also, dass sich der Richter von dem Vorbringen der Gegenseite nicht beeindrucken lässt. Sind Sie sicher, dass dem so ist?“ Antwort des Medianten: „Nein sicher kann man da nicht sein.“ Frage des Mediators: „Also Sie sagen es ist wahrscheinlich, dass der Richter ihrem Vortrag folgt aber nicht sicher. Angenommen, das Urteil lautet in Ihrem Sinne. Ist es das, was Sie erreichen wollen?“ Antwort des Medianten: „Ja sicher. Dann hab ich mein Geld und alles ist ok.“ Frage des Mediators: „Ihnen genügt es, dass Ihre Forderung befriedigt wird und Sie gehen davon aus, dass der Konflikt damit er-

¹⁸⁵ Eingefügt von Arthur Trossen

¹⁸⁶ Zirkuläre Fragen, Seite VII-153

ledigt ist. Ist das so? Was glauben Sie löst es beim Gegner aus, wenn er im Urteil unterliegt? Wird er sich so verhalten, wie Sie es jetzt erwarten?“ usw.

! Achtung! Die Technik entfaltet ihre Wirkung am besten, wenn der Fragende die innere Haltung einnimmt, sich überzeugen lassen zu wollen und den Befragten dazu herauszufordern.

Am Beispiel erkennen Sie, dass die Zielrichtung der Fragen lediglich darauf abstellt, herauszufinden, auf welche Fakten der Befragte seine Behauptungen gründet und ob er wirklich an alles gedacht hat. Wenn Sie die nötige Geduld und Hartnäckigkeit aufweisen, werden Sie irgendwann den Schwachpunkt in der Argumentation des Gesprächspartners aufdecken. Weil sie diese Lücken erfragen, müssen Sie den Gesprächspartner nicht davon überzeugen, wo die Schwächen seiner Argumentation liegen. Er wird es selbst erkennen. Die Hebammentechnik ist in der Mediation eine willkommene Technik, weil sie nicht dirigiert sondern hinterfragt.

2.1.7 Ich-Botschaften

Kommunikation besteht aus "vier Mündern¹⁸⁷" und "vier Ohren". Häufig kommt es jedoch vor, dass Menschen nur einen Mund und nur ein Ohr einsetzen. Nicht selten werden z.B. nur die Appelle des Sprechenden herausgehört und das, was er über den Gesprächspartner sagt, aber nicht das, was sie (eigentlich) über sich sagen. Mediatoren sind darauf geschult, auf Ich-Botschaften zu hören und diese anzusprechen.

- Methode:
Es werden Ich-Aussagen verwendet ohne dass damit das Verhalten der anderen Personen (Du-Aussagen) gedeutet wird.
- Ziel:
Es geht um die Darstellung der *eigenen* Wahrnehmung. Die *eigenen* Emotionen werden offen gelegt, es erfolgt eine Annäherung an die Realität des Einzelnen, eine Vermeidung von Vorwürfen und Angriffen und ein besseres Verständnis für den anderen.
- Voraussetzung:
Ich Botschaften heraushören und thematisieren können Sie in allen Phasen des Verfahrens.

Beispiel 69: Ich-Botschaften

"Ich habe mich getäuscht gefühlt." statt "Du hast mich getäuscht!" "Ich bin gekränkt." statt "Du hast mich gekränkt!" "Ich würde gerne dort wohnen bleiben." statt "Man kann dort besser wohnen." oder "Die Wohnqualität dort ist besser."

2.1.8 Loopen

Das Loopen (Schleifen) wird fälschlicherweise oft synonym mit dem aktiven Zuhören verwendet. Manchmal wird es sogar mit diesem Terminus übersetzt. Gemeint ist das Wiedergeben dessen, was der Mediator verstanden hat. Er bedient sich der Techniken des Paraphrasierens¹⁸⁸, des Verbalisierens¹⁸⁹ und des Zusammenfassens. Es ist eine der wichtigsten Techniken in der Mediation. Oft wird es zugunsten neugieriger und weiterführender Fragen ausgelassen. Mitunter beschränkt es sich auf ein Wiederholen des Gesagten. In beiden Fällen vergibt der Mediator sich und den Parteien wichtige Chancen. Die Bedeutung des Loopens in der Mediation ist universell. Sie lässt sich wie folgt beschreiben:

Rückmeldung

Das Loopen ist die Rückmeldung an den Gesprächspartner. Die Rückmeldung besteht technisch aus dem Paraphrasieren, dem Verbalisieren, gegebenenfalls dem Zusammenfassen. Das Gespräch wird erst dann weitergeführt, wenn die Rückmeldung als übereinstimmend bestätigt wird. Das Loopen hat wichtige, die Kommunikation verändernde Wirkungen, die durchaus gewollt sind und aktiv herbeigeführt werden.

¹⁸⁷ Siehe dazu Die Erweiterung des Modells (Schulz v. Thun, Seite IV-76

¹⁸⁸ Paraphrasieren, Seite VII-156

¹⁸⁹ Verbalisieren, Seite VII-162

Synchronisation

Der nachfliegende Zweck des Loopens ist die Synchronisation der Kommunikation. Indem der Gesprächspartner das Gesagte mit eigenen Worten zusammenfasst, stimmt er die Kommunikation aufeinander ab. Die Kommunikation erschöpft sich nicht im Austausch von Worten. Jedes Wort hat eine Konnotation. Es ist die Bedeutung, die dem Wort einen Sinn gibt. Die Bedeutung ergibt sich aus der Wirklichkeit 2. Grades (Watzlawick). Diese Wirklichkeit entspricht dem individuellen Persönlichkeitsprofil und hat höchstpersönliche Elemente, die der Gesprächspartner nicht kennen kann. Durch die Paraphrase und das Verbalisieren, deckt der Zuhörer das Verstandene auf und es wird möglich, die Bedeutung zu erhellen bzw. die Wirklichkeit 2. Grades aufzudecken und abzustimmen.

Reflexion

Das Loopen wirkt wie ein Ausbremsen. Statt weiterführende Fragen zu stellen, wird das Gesagte nochmals in der Raum gestellt ("durchgekau"). Streit kann da gar nicht so richtig aufkommen, weil Streiten zum Beschleunigen neigt. Die Rückmeldung ist insoweit (bezogen auf das Streiten) kontraproduktiv. Sie ist bezogen auf das Einigwerden also produktiv.

Verankern

Oft ist zu beobachten, dass die Paraphrase ausgelassen wird. Stattdessen stürzt sich der Zuhörer in weiterführende Fragen. Er begibt sich damit der Rolle des Zuhörers und wird zum Interviewer. Die Fragen fallen dementsprechend aus. Bei einer guten Paraphrase erübrigt sich das Fragen oft. Die Gesprächspartner werden inspiriert und führen das Gespräch selbständig fort, ohne dass es einer Frage bedarf. Das hat folgenden Hintergrund: Die Paraphrase gibt dem Gesprächspartner einen Spiegel, der seine Außenwahrnehmung anspricht also besser wahrgenommen werden kann. Das Loopen unterstützt deshalb die Eigenwahrnehmung. Damit es eine Eigenwahrnehmung bleibt, ist die Bestätigung, dass richtig verstanden wurde, unerlässlich. Dann passiert folgendes: Die Bestätigung zwingt den Gesprächspartner nochmals zum Nachdenken über das, was er gerade gesagt hat. Der Gedanke kommt in sein Gehirn und kann sich dort einnisten. Dadurch kann der nächste Gedanke auf diesem aufbauen. Es ist ein wichtiger Effekt des Loopens, gedankliche Schritte in kleinen Einheiten festzuschreiben, damit sich Gedanken konsistent und stimmig entwickeln können. Diesen Effekt nutzt vor allem die transformative Mediation.

Interpunktion

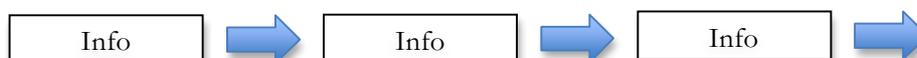
Es wäre ein Trugschluss zu glauben, Kommunikation sei nur der Austausch von Informationen. Eine Definition besagt: Kommunikation ist die Anleitung zur Rekonstruktion von Wirklichkeiten. Aber diese Definition geht – bei genauem Hinsehen – nicht weit genug. In einer systemischen Sicht wird Kommunikation wie folgt definiert:

Kommunikation ist im systemtheoretischen Sinne weder Informationsübertragung noch Verständigungshandeln. Kommunikation ist vielmehr die kontingente Verknüpfung der drei selbst höchst kontingenten Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen¹⁹⁰.

Kommunikation ist Freiheit – zumindest könnte sie so verstanden sein. Es ist die Freiheit, sich verständlich zu machen. In der normalen gesunden und alltäglichen Kommunikation (lineare Kommunikation) ist es aber nicht der Sender, der die Bedeutung des Gesagten festschreibt. Es ist der Empfänger der Nachricht.

Nicht der Sprecher, der Information und Mitteilung auswählt, sondern der Hörer, der sein Verstehen an der mitgeteilten Information anschließt, entscheidet mit seiner Anschlusskommunikation über Sinn und Bedeutung eines Kommunikationsangebots¹⁹¹.

Die Interpunktion einer linearen Kommunikation sieht grafisch wie folgt aus:

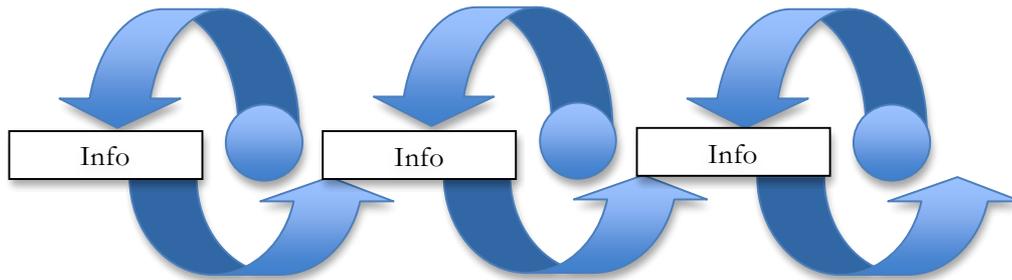


¹⁹⁰ Zitat aus *Glauben, Zweifeln, Staunen: Wahrheit in der Mediation*, Theodor M. Bartmann

¹⁹¹ Zitat aus *Glauben, Zweifeln, Staunen: Wahrheit in der Mediation*, Theodor M. Bartmann

Bei der linearen Kommunikation führt der Informationsempfänger den Gedanken fort (es ist aber sein Gedanke, den er fortführt!!!) und dies ergibt wieder eine Reaktion des anderen Gesprächspartners, der den neuen Gedanken wiederum als dessen Gedanken fortführt. Damit verläuft die gesunde Kommunikation chaotisch. Wo die Gedanken gleich gerichtet sind, ist das unproblematisch. Wo sie konfliktbelastet sind, also in divergierende Richtungen gehen, ist das problematisch. Daraus entsteht mit der Konflikteskalation gerne eine zirkuläre Kommunikation. Alles dreht sich im Kreis, man kommt nicht weiter.

Mit dem Looping erreichen wir jetzt, dass die lineare Kommunikation unterbrochen wird. Nicht der Zuhörer führt den nächsten Gedanken ein, sondern der Sprecher. Somit bleibt die gedankliche Hoheit bei dem Sender der Information. Die Interpunktion einer mediativen Kommunikation lässt sich nach Trossen wie folgt grafisch darstellen:



Mit der Rückmeldung (wenn sie korrekt ausgeführt wird) verändert sich also die Interpunktion in der Kommunikation. Um diesen Effekt nicht zu stören, ist es wichtig, dass:

- der Zuhörer (Looper) keine Information einbringt, die nicht vom Sprecher eingebracht wurde
- keine weiterführenden, sondern reflektierende (zurückbeziehende) Fragen gestellt werden

Gewichten

Es gibt noch einen weiteren Effekt, den man mit dem Looping herbeiführen kann, wenn man es beherrscht. Indem der Zuhörer bei der Rückmeldung die Information gewichtet und zuordnet hilft er dem Sprecher, seine Gedanken zu sortieren und zu kategorisieren. Indem der Zuhörer mit dem Looping die Qualität und Zugehörigkeit zurückmeldet, kann er die Gedanken und Informationen für den weiteren Verlauf des Gesprächs gliedern. Dann sieht die Rückmeldung etwa wie folgt aus:

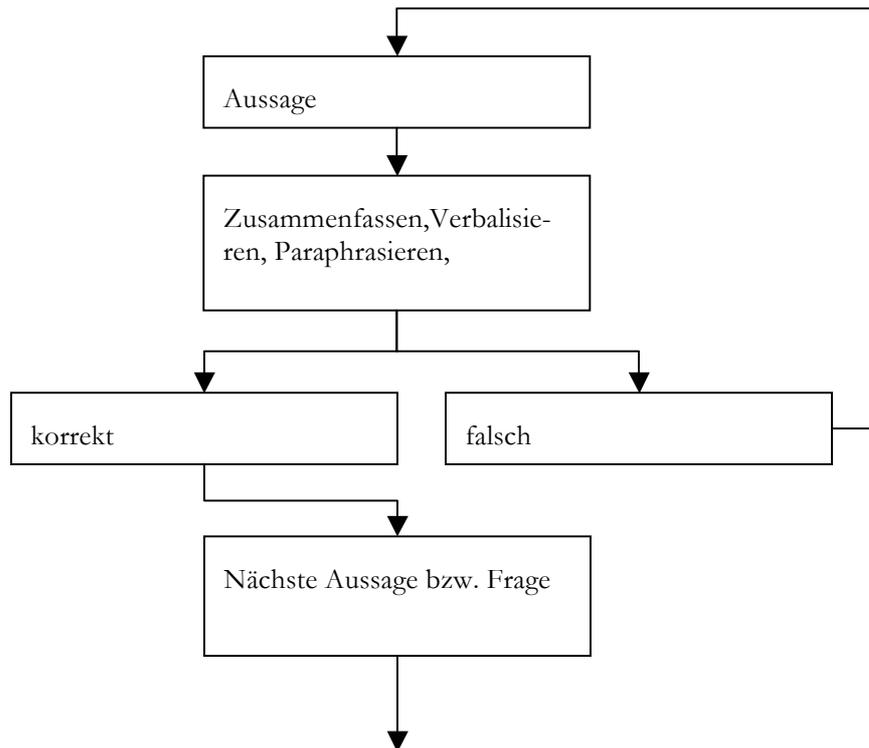
“Sie erwähnten folgende Fakten daraus schließen Sie dass damit sprechen Sie folgende Emotionen an Die Aussage bezieht sich auf Ihre Beziehung zu Ihrer Frau als Paar, nicht auf die Elternbeziehung. Ist das so korrekt?”

Steuern

Mit dem Looping navigiert der Mediator die Parteien auch durch den Prozess. Erwähnt der Mediator z.B. Lösungen zu einem Zeitpunkt, wenn das Gespräch noch nicht reif dafür ist, dann kann der Mediator dies ausweisen und für die Lösung einen Parkplatz einrichten.

“Wenn Sie darauf hinweisen, dass die Kinder am besten bei Ihnen aufgehoben sind, dann sprechen Sie schon eine Lösung an. Sie sprechen schon Lösungen an. In der Mediation wollten wir die Lösungen zurückstellen und einmal schauen, ob es nicht andere vielleicht sogar bessere Lösungen gibt. Ist das ok wenn wir die Lösungen noch zurückstellen? In Phase vier werden wir darauf zurückkommen.”

Der einer Mediation (spätestens in Phase drei) zugrunde mediative Kommunikationsrhythmus ergibt sich aus der nachfolgenden Skizze:



Bejaht der Mediant die Frage „Habe ich Sie richtig verstanden ...?“, dann kann das Gespräch linear fortgeführt werden. Verneint der Mediant, muss ein Einverständnis darüber hergestellt werden, wie das Gesagte korrekt zu verstehen ist. Der Begriff „Loopen“ beschreibt die Schleife, die jetzt so lange zu durchlaufen ist, bis die Rückmeldung des Mediators als korrekt bestätigt wird.

- Methode:
Wiedergabe des Verstandenen mit eigenen Worten durch Paraphrasieren¹⁹² und Verbalisieren¹⁹³. Die Richtigkeit wird bestätigt. Die Kommunikation wird abgestimmt und synchronisiert. Wird die Rückmeldung nicht als korrekt bestätigt, versucht der Mediator sich abzustimmen, bis die Rückmeldung bestätigt wird. Dieser Vorgang beschreibt die Kommunikationsschleife, die der Mediator durchläuft, bis er die Bestätigung seiner Rückmeldung erhalten hat.
- Ziel:
Synchronisation von Kommunikation, Sicherstellung des korrekten Verstehens, Spiegeln der Partei.
- Voraussetzung:
siehe aktives Zuhören.
- Anwendung:
Es ist das wichtigste Tool in der Mediation. Hauptsächlich Anwendung in Phase III.
- Siehe auch:
Spiegeln, Wiederholen, Paraphrasieren¹⁹⁴ aktives Zuhören.

2.1.9 Normalisieren

Die Medianten geraten über den Konflikt zunehmend in eine Lage, in der sie sich isolieren. Die Absicht der Normalisierung ist die Deeskalation hoch emotionaler Gespräche, um eine Annäherung der Parteien zu ermöglichen.

¹⁹² Paraphrasieren, Seite VII-156

¹⁹³ Verbalisieren, Seite VII-162

¹⁹⁴ Paraphrasieren, Seite VII-156

- Methode:
Aussagen, Gefühle oder Verhaltensweisen werden bewertet oder einer Äußerung wird eine Bewertung hinzugefügt, etwa beim Zusammenfassen.
- Ziel:
Entspannung einer Situation, Vermeidung von Eskalationen.
- Voraussetzung:
eine von den Parteien akzeptierte Neutralität der Mediatorin
- Anwendung:
in Konfliktsituationen und während des gesamten Verfahrens.

Beispiel 70: Normalisieren

Zwei Parteien machen sich schwere Vorwürfe während des Verfahrens, dabei kochen die Emotionen hoch. Die Situation droht zu eskalieren. Mediatorin: "Ich bitte Sie, sich auf mich zu konzentrieren. Ich möchte Sie verstehen können. Diese Situation kennen Sie ja schon von zu Hause. In Konfliktsituationen ist es normal und verständlich, dass Emotionen hoch kochen!"

Beispiel 71: Normalisieren (Fortsetzung)

Beispiel: Herr Huber beschuldigt seine Frau, dass sie ihm noch nie zugehört habe. Der Mediator beschwichtigt, indem er wie folgt normalisiert: „Ich kenne das Problem. Im Konflikt fällt es schwer einander zuzuhören.“

2.1.10 Paraphrasieren

Es handelt sich um eine Form des Zusammenfassens, wobei der Mediator die zusammenzufassende Aussage des Medianten mit eigenen Worten so wiedergibt, dass sie auch von der Gegenseite akzeptiert werden kann. Mit dem Paraphrasieren übersetzt der Mediator Vorwürfe, Beschwerden, Positionsaussagen und Problemformulierungen in neutrale Werte. Diese neutralen Werte betreffen in den meisten Fällen Fragen der Verlässlichkeit, der Sicherheit, der Anerkennung, der gerechten Verteilung, des Austauschs (miteinander reden), usw. Im Gegensatz zum bloßen Wiederholen kommt es beim Paraphrasieren darauf an, den Bedeutungsgehalt des Gesagten zu erfassen.

Beispiel 72: Paraphrasieren

Die Mutter wirft dem Vater vor: „Nie holst Du die Kinder pünktlich ab und immer bringst Du sie zu spät wieder zurück. Du hältst Dich einfach nicht an die Absprachen.“ Der Mediator paraphrasiert: „Ich verstehe, dass es ihnen darauf ankommt, eine verlässliche Umgangsregelung mit dem Vater zu haben“. Um sicher zu gehen, ob diese Paraphrase korrekt ist, fragt er: „Habe ich das so richtig verstanden?“¹⁹⁵

Paraphrasieren werden auch genutzt, um die Kommunikationsebenen zu trennen, Fakten von Meinungen zu differenzieren und Ich-Botschaften zu spiegeln.

Beispiel 73: Paraphrasieren (Alternative)

Beispiel: Der Mediator erwidert: „ Sie haben folgende Fakten aufgeführt:“ und „Ihre Schlussfolgerungen daraus lauteten:“ oder „Ihr Kopf sagt:“ und „Ihr Herz meint:“

2.1.11 Partialisieren

Das Partialisieren entspricht dem Chunking¹⁹⁶. Es soll dazu beitragen, komplexe Themen- und Konfliktpunkte in kleinere Einheiten zu zerteilen.

2.1.12 Positiv Umformulieren

Natürlich müssen wir beim Paraphrasieren oder beim Zusammenfassen nicht die negativen Formulierungen durch Wiedergabe verstärken. Der Mediator wählt deshalb bei seinen Rückmeldungen grundsätzlich eine neutrale Sprache. Keinesfalls meint das Umformulieren, dass die von den Parteien als negativ geschilderten Ereignisse in das positive Gegenteil verändert werden. Die Parteien würden sich bei einer solchen Rückmeldung im günstigsten Fall nicht (mehr) verstanden fühlen. Hilfreich ist es aber, die positiven Seiten aufzuweisen, die hinter den negativen Empfindungen ver-

¹⁹⁵ Die Rückfrage ist Teil des Loopens. Siehe Kapitel „Loopen“, Seite VI-160

¹⁹⁶ Chunking, Seite VII-147

borgen sind. Wenn jede Medaille zwei Seiten hat, geht es darum, die positive Seite der negativen gegenüber zu stellen.

2.1.13 Reframing

Wie der Name besagt, geht es darum, einen anderen Rahmen oder eine andere Perspektive zu finden, aus der heraus das Problem oder der Konflikt in einem anderen Licht stehen kann.

- **Methode:**
Inhalten, Aussagen oder Verhaltensweisen wird ein anderer gegebenenfalls auch positiver Bezugsrahmen gegeben. Negative Ausdrücke sind durch neutrale oder positive Begriffe (Sichten) zu ersetzen, umzuwandeln, umzudeuten, zu überhören, weiterzuleiten und dergleichen. Wir unterscheiden:
Kontextreframing:
Der Inhalt wird in einen anderen Kontext gestellt.
Inhaltsreframing:
Es wird nach der Interpretation eines Inhalts gesucht, die ihn in einem anderen Licht erscheinen lässt (der Inhalt selbst bleibt unverändert).
- **Ziel:**
Es geht um die Einnahme einer neuen Perspektive, anderer Standpunkte und Bewertungen bzgl. eines Problems; feindselige Angriffe und Vorwürfe positiv und in die Zukunft gerichtet umdeuten und destruktive Kommunikationsabläufe unterbrechen; festgefahrene Denkmuster aufweichen und durch nützlichere ersetzen; Darstellung des hinter einer Position liegenden Bedürfnisses (das positive Anliegen hinter einem Gefühl).
- **Voraussetzung:**
Reframing kann in jeder Phase der Mediation zur Anwendung kommen, vornehmlich in der Themen- und Konfliktlösungsphase.

Beispiel 74: Reframing

Ein gutes Beispiel für Reframing ist der Babysitterfall¹⁹⁷. Weitere Beispiele sind:

1. Klientin: "Mein Mann hat sich bei der Erziehung der Kinder immer rausgehalten. Ich musste alles ganz alleine machen." Mediatorin: "Sie haben also den Wunsch, dass ihr Mann sich zukünftig aktiv an der Erziehung ihrer Kinder beteiligt."
2. Klient: A verhält sich immer so, weil..."
Mediatorin: Können Sie sich vorstellen, dass A noch andere Beweggründe hat, sich so zu verhalten?"
3. "Sie ist doch schon immer bevorzugt worden" in z.B. "Sie möchten also ihre Beziehung zu ihr klären."

2.1.14 Spiegeln

Spiegeln ist ein Bestandteil des Aktiven Zuhörens.

- **Methode:**
Das Wesentliche einer Aussage wird dem Gesprächspartner gegenüber mit eigenen Worten wiedergeben, ohne das Gesagte zu interpretieren (ähnlich einem Tonband oder einer Videokamera); Dem gespiegelten Gesprächspartner wird auf diese Weise eine verbale Rückmeldung darüber gegeben, ob und wie er verstanden wurde.
- **Ziel:**
Es wird ein Gefühl des Verstanden- und Angenommenwerdens gefördert; Vertrauen wird aufgebaut; Unklarheiten werden beseitigt und es wird eine Klarheit über die eigene Erlebniswelt (Gefühle, Affekte, Einstellungen, Haltungen, Wünsche und Ziele) vermittelt. Missverständnisse werden vermieden.
- **Voraussetzung:**
Aktives Zuhören ist bei einer empathischen Grundhaltung in allen Phasen des Verfahrens möglich. Ein verstärkter Einsatz ist bei der Themensammlung sinnvoll.

Beispiel 75: Spiegeln

¹⁹⁷ (A. Trossen, Mediation integriert 2010)

Klientin: "Langsam habe ich keine Lust mehr. Jeden Abend kommt mein Mann so spät nach Hause, er redet dann auch nicht mehr mit mir. Ich sehe ihn nur noch müde. Die Stimmung ist dann entsprechend. Manchmal rede ich mit einer Freundin darüber, das hilft dann ein bisschen. Aber es ändert sich nichts. Was soll das alles?"

Spiegelnde Erklärung: "Ihre Ehe kommt Ihnen zur Zeit ohne Sinn vor. Sie fühlen sich verzweifelt und wissen nicht, wie Sie reagieren sollen?" (die augenblickliche innere Erlebniswelt und die Gefühle der Klientin werden in eigenen Worten so widergespiegelt, dass sie sich angenommen und verstanden fühlt).

2.1.15 Triadische Brückenfunktion

Diese Technik unterstützt das Kommunikationsmodell der Mediation, indem die direkte Kommunikation der Medianten zunächst über den Mediator (um)geleitet wird.

- **Methode:**
Es wird ausschließlich über den Mediator kommuniziert, d.h. nur jeweils eine Partei spricht mit ihm, die andere Partei ist nur Mithölerin; Der Mediator überträgt die Äußerungen der einen Partei für die andere Partei in eine verständliche Sprache durch wiederholendes, wertneutrales Zusammenfassen.
- **Ziel:**
Die beteiligten Personen sollen die Sichtweisen der anderen kennen lernen, um so den Konflikt zu entzerren und einen Überblick über den Konflikt zu gewinnen. Es kommt zu einer ersten Kommunikationsklärung. Klare Aussagen werden gefördert, ebenso wie die gegenseitige Akzeptanz und das gegenseitige Verständnis. Es entsteht eine entspannte Atmosphäre.
- **Voraussetzung:**
Der Mediator bzw. die Mediatorin bildet eine Kommunikationsbrücke, die zum Vorbild für gegenseitige Akzeptanz wird. Die Technik ist besonders in der Anfangsphase des Verfahrens gut geeignet, bis eine direkte Kommunikation zwischen den Medianten möglich ist.

Beispiel 76: Brückenfunktion

Die Mediatorin lässt sich unter Anwesenheit aller beteiligten Parteien und unter Anwendung der Techniken des Spiegels und Paraphrasierens einzeln die Streitgeschichte schildern. Sie unterbindet Unterbrechungen der jeweils anderen Partei.

2.1.16 Umwidmen

Diese Technik wird auch als Umwandeln oder Umdeuten bezeichnet. Sie hilft dabei, Angriffe abzuwehren. Erinnern Sie sich bitte an das Beispiel des Samurai¹⁹⁸, der das „Geschenk“ der Beleidigung nicht angenommen hat. Indem er die Beleidigung als ein Geschenk umdefiniert hat, war es ihm nicht nur möglich, den Angriff zu ignorieren, das "Geschenk" also nicht anzunehmen, sondern auch seine Souveränität und Unverletzlichkeit zu offenbaren.

- **Methode:**
Dem verbalen Angriff wird eine positive Bedeutung gegeben. Er wird umdefiniert.
- **Ziel:**
Das Umdeuten und Umwandeln wird verwendet, um aus einer negativen Sicht eine positive zu erzeugen, die negative erst gar nicht an sich herankommen zu lassen. Es geht darum, Angriffe abzuwehren, Beleidigungen auszuhöhlen und Gesprächsstörungen zu vermeiden.
- **Voraussetzung:**
In jeder Lage des Verfahrens möglich.

Beispiel 77: Umwandeln

„Das sehe ich aber anders...“ in z.B. „Sie sprechen ein Problem an, das viele Seiten hat. Für Sie ist wohl in diesem Zusammenhang besonders wichtig...“

Beispiel 78: Umdeuten

„Da bin ich ganz anderer Ansicht...“ in z.B.

¹⁹⁸ Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden., Seite II-27

„Das ist eine richtige Überlegung. Können Sie auch in Betracht ziehen, wenn ...“

Beispiel 79: Umwidmen

Der Mann befiehlt seiner Frau: „Hol mir ein Bier“. Die Frau antwortet: „Ich tue Dir gerne den Gefallen.“

2.1.17 Überhören

Das Überhören ignoriert und nimmt negative Aussagen bewusst nicht ernst, um ihnen ihre destruktive Wirkung zu nehmen. Das Gespräch wird dadurch weiter geleitet, ohne auf die negative Aussage einzugehen. Vorab sollte jedoch überprüft werden, ob es sich bei diesen Aussagen um Gesprächsstörungen handelt. Das Überhören ist dann sinnvoll einzusetzen, wenn dadurch – aus der Sicht des Betroffenen – , eine Beleidigung abgewehrt oder - aus der Sicht des Mediators - ein Angriff umgeleitet werden kann.

Beispiel 80: Überhören

Falsch: „Nun, das geht so bestimmt nicht...“

Richtig: „Ja, das ist ein wichtiges Problem, konzentrieren wir uns jetzt mal auf folgenden Umstand...“

Beispiel 81: Weiterleiten

Beispiel für Weiterleiten:

Falsch: „So kommen wir aber zu keinem Ergebnis“

Richtig: „Bevor wir hier Folgerungen ziehen, müssen wir noch Folgendes beachten...“

2.1.18 Übersetzen

Einige der hier erwähnten Gesprächstechniken sind als Übersetzungstechniken zu begreifen. Der Mediator übersetzt das Gesagte in neutrale Werte, die von der anderen Seite akzeptiert werden können¹⁹⁹.

2.1.19 Verbalisieren

Das Verbalisieren ist eine Rückmeldung an die Medianten, die auf emotionale Wahrnehmungen eingeht und diese auch benennt. Verbalisieren ergänzt das aktive Zuhören.

Beispiel 82: Verbalisieren

Mediator: „Ich entnehme Ihrer Körperhaltung, dass Sie sich unsicher fühlen. Ist dieser Eindruck korrekt?“

2.1.20 Wiederholen

Das Wiederholen ist ebenfalls eine Erweiterung des aktiven Zuhörens.

- Methode:
Das Gesagte wird wiederholt, um dies auch von „außen“ zu hören; um dem Gesprächspartner vor Augen (oder besser: vor Ohren) zu führen, wie sich seine Aussagen von einer anderen Person anhören.
- Ziel:
Es geht darum, Verständnis zu zeigen und zu fördern. Die eigene Aussagen sollen verdeutlicht werden.
- Voraussetzung:
Das Wiederholen ist in allen Phasen des Verfahrens anzuwenden.

Beispiel 83: Wiederholen

Frau A sagt: Ich finde es nicht gut, dass mein Mann jeden Abend so spät nach Hause kommt. Die Mediatorin wiederholt wörtlich: Ich habe verstanden, dass sie es nicht für gut heißen, wenn ihr Mann jeden Abend so spät nach Hause kommt.

¹⁹⁹ Siehe auch: Paraphrasieren, Seite VII-156 und VI.2.1.12, Positiv Umformulieren, Seite VII-157

Um absolute und offensichtlich übertriebene Ansichten abzuschwächen, kann man die Technik der **einschränkenden Wiederholung** ("im Moment", "jetzt", "zur Zeit", "heute" u.dgl.) oder **übertreibenden Wiederholung** ("nie", "undenkbar", "unter keinen Umständen" u.dgl.) anwenden. Ersterer ist eine bewusste Veränderung der Aussage, z.B. durch eine zeitliche Fixierung. Letztere provoziert einen Widerspruch, den der Gesprächspartner durch eine Einschränkung ihrer absoluten Aussage aufheben kann.

Beispiel 84: Einschränkende Wiederholung

Partei A zu Partei B: "Das, was du getan hast, war falsch! Du machst immer alles falsch!" Mediatorin: "Partei B hätte sich also in ihren Augen in dieser Situation anders verhalten sollen." Der Blickwinkel der Partei A kann dadurch verändert und die Aussage zeitlich fixiert werden. Obwohl die Mediatorin durch die Anwendung dieser beiden Techniken den Inhalt der Aussage von Partei A verändert hat, kann sich diese Partei trotzdem darin wiederfinden und somit die zeitliche Fixierung mit aufnehmen.

Beispiel 85: Übertreibende Wiederholung

Partei A zu Partei B: "Das, was du getan hast, war falsch! Du machst immer alles falsch!" Mediatorin: "Partei B hat also noch nie etwas richtig gemacht?" Partei A wird wahrscheinlich durch die übertreibende Wiederholung - ein von der Mediatorin provozierter Widerspruch - die zuvor getroffene Aussage konkretisieren, z.B. so: "Doch, schon...."

2.1.21 Zusammenfassen

Das Zusammenfassen ist eine Erweiterung des aktiven Zuhörens.

- **Methode:**
Die Äußerungen der einzelnen Gesprächspartner werden mit eigenen Worten zusammengefasst. Trifft das Wiederholte nicht die Meinung der Gesprächspartner, kann er das Gesagte konkretisieren. Weiterhin kann ein Feedback gegeben werden, um sicher zu gehen, dass die Aussagen richtig verstanden wurden und man sie richtig verstanden hat. Die zentralen Gesichtspunkte - der Kern - einer Aussage werden herausgearbeitet und mitgeteilt.
- **Ziel:**
Die Parteien sollen sich selbst verstehen lernen und das Gefühl vermittelt bekommen, verstanden worden zu sein
- **Voraussetzung:**
Zusammenfassen ist in allen Phasen des Verfahrens möglich. Ein verstärkter Einsatz sollte bei der Themensammlung erfolgen.

Beispiel 86: Zusammenfassen

Klient: „... Sie will mir das Haus wegnehmen, um selbst darin zu wohnen. Das geht so nicht. Wo soll ich dann mit den Kindern wohnen? Das muss geklärt werden! Außerdem ...“ Mediatorin: „Ich habe Sie so verstanden, dass es Ihnen wichtig ist, noch einmal über ihre Wohnsituation zu sprechen. Stimmt das?“

2.2. Verhandlungstechniken

Die Verhandlungstechniken werden auch als Operationalisierungstechniken bezeichnet.

2.2.1 Anchoring

„Anker“ sind äußere Reize, die bei einem Menschen innere Reaktionen auslösen. Anker sind aber auch Bezugspunkte, die sich im menschlichen Miteinander jederzeit manifestieren lassen, um später abgerufen zu werden.

- **Methode:**
Beim Anchoring werden innere Zustände mit äußeren Reizen verknüpft (visuell, kinästhetisch, verbal).
- **Ziel:**
Es soll eine Orientierung ermöglicht werden. Innere Zustände werden gesteuert, Verhaltensänderungen werden angestrebt.
- **Voraussetzung:**
Anchoring ist in der Konfliktlösungsphase anzuwenden

Beispiel aus dem Alltag:

Im Radio wird ein Lied gespielt, das Herr C. in seinem letzten Urlaub häufig gehört hat. Dadurch werden seine gesamten Urlaubserinnerungen aktiviert.

Beispiel 87: Anchoring

Aussagen oder Äußerungen über individuelle Bedürfnisse einzelner Medianten werden in späteren Gesprächssituationen wiederholt, so dass sie in den Mittelpunkt rücken und die Medianten darauf Bezug nehmen. Wenn Medianten sich während des Verfahrens in ihren Erzählungen immer wieder unterbrechen, kann der Hinweis auf die zu Beginn des Verfahrens vereinbarten Gesprächsregeln (z.B. ausreden lassen) als „Anker“ eingesetzt werden.

2.2.2 Best case (siehe Worst Case)

2.2.3 Einzelgespräche

Das Führen von Einzelgesprächen wird auch als Shuttle Mediation (engl. *shuttle - hin und her befördern*) oder auch als Caucusing (engl. *In einem Ausschuss*)- bezeichnet. Der Mediator führt mit beiden Parteien Einzelgespräche, um die Parität zu wahren. Dies führt zu einer Art Pendelbewegung zwischen den Medianten. Diese Technik birgt Vor- und Nachteile. Der Vorteil liegt darin, dass die eine Partei eher bereit sein wird, Details über Ihre Gedanken preis zu geben. Der Nachteil besteht in der Gefahr, dass der Mediator zum Interessenvertreter und zum Verbündeten der einen Seite wird. Besonders, wenn sie ihm etwas anvertraut, was die andere Seite nicht wissen darf. In diesem Fall muss der Mediator prüfen, ob er seine Allparteilichkeit und Neutralität wahren kann.

- Methode:
Gespräch, Zuhören, Zusammenfassung.
- Ziel:
Es soll ein (noch geschützterer) Rahmen für vertrauliche oder intime Informationen geschaffen werden.
- Voraussetzung:
Offenheit und Transparenz über die Bedeutung, Chancen und Risiken dieser Verfahrensweise, Klärung, was es bedeutet, bei dieser Verfahrensweise neutral zu bleiben.

2.2.4 Kommunikationsregeln vereinbaren

Oft meinen wir, dass die Regeln, wie wir miteinander umzugehen haben doch klar sein sollten. Das ist indes nicht der Fall. Es ist deshalb sinnvoll, die für die Sitzung oder das Verfahren geltenden Kommunikationsregeln stets neu zu vereinbaren oder sich wenigstens zu vergewissern, dass hierüber Konsens besteht. Dabei geht es nicht nur darum, Anker zu setzen, sondern auch darum, die Medianten schon zu Beginn der Mediation in einen Einigungsprozess zu verwickeln. Sollte es nicht möglich sein, Kommunikationsregeln zu vereinbaren, können sie vorgegeben werden.

- Methode:
Ein schriftliches Fixieren der Grundregeln der zwischenmenschlichen Kommunikation, wie z.B. aussprechen lassen, zuhören, keine Beleidigungen, Beschimpfungen, etc. kann im Mediationsvertrag vereinbart werden.
- Ziel:
Die Fixierung der Kommunikationsregeln fördert das aktive Zuhören ebenso wie konstruktive Gespräche; Eskalation wird vermieden. Der Mediator bzw. die Mediatorin bekommen eine Handhabe, bei einem Regelverstoß einschreiten zu können, ohne die Medianten vor den Kopf zu stoßen (Verweis auf Vereinbarung).
- Voraussetzung:
Die Fixierung der Kommunikationsregeln sollte gleich zu Beginn des Verfahrens erfolgen. Sie kann aber jederzeit angepasst und erneuert werden.
- Hinweis:
Beachten Sie, dass jede Person vieles anders sieht als die andere Person oder Sie selbst, so dass es leicht zu Missverständnissen kommen und die andere Person sich nicht ernst genommen fühlen kann. Jede Person kann eine andere Empfindung z.B. bzgl. dessen haben, was "höflich" und "respektlos bzw. -voll" ist. Auch wenn die eine Person glaubt, etwas "höflich" formuliert zu haben - was aus ihrer Sichtweise heraus ja auch stimmt -, kann es die andere Seite doch ganz anders auffassen.

2.2.5 Metakommunikation

Schulz v. Thun²⁰⁰ ist der Ansicht, dass es kein besseres Heilmittel für eine gestörte („kranke“) Kommunikation gibt als die Metakommunikation.

Metakommunikation bedeutet: Kommunikation *über* Kommunikation, also eine "Auseinandersetzung über die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen, und wie wir die gesendeten Nachrichten gemeint, die empfangenen Nachrichten entschlüsselt und darauf reagiert haben"²⁰¹.

Beispiel 88: Metakommunikation

Beispiel: „Wie reden wir eigentlich miteinander?“ „Wie redest Du mit mir, wie gehst Du mit mir um?“ Aber auch „Sollten wir nicht erst einmal unsere Beziehung klären, bevor wir uns mit Sachfragen beschäftigen?“

Metakommunikation kann ebenfalls *explizit* oder *implizit* ablaufen. Implizit meint all das, was noch umformuliert werden muss, was nur diffus spürbar ist. Metakommunikation im eigentlichen Sinne ist explizit. Im "Harvard-Konzept" wird das Bild verwendet: "Auf den Balkon gehen". Von dort betrachten die Gesprächspartner sich selbst, wie sie "dort unten" agieren und können somit Abstand von dem "Chaos" nehmen, in das sie sich verstrickt haben. Auf diesem "Balkon" der Metakommunikation machen Sender und Empfänger den Umgang miteinander zum Gesprächsgegenstand. Metakommunikation kann eine gute Methode sein, gegenseitiges Verstehen der Gesprächspartner durch das *benusste* Analysieren und Ansprechen von Störfaktoren in einem Gespräch wieder zu ermöglichen.

Die richtige Entschlüsselung einer Nachricht ist wesentlich an die Fähigkeit gebunden, metakommunikative Inhalte zu erkennen. Das Wesen impliziter Metakommunikation lässt sich auf die kurze Formel bringen: "Wenn ich eine Nachricht sende, sende ich - ob ich will oder nicht - auch eine Botschaft, *wie diese Nachricht gemeint ist*"²⁰²

2.2.6 Moderation

Ein professionelles Gespräch muss geleitet werden.

- Methode:
Die Gesprächsleitung wird durch zeitliche und formale Strukturierung des Verfahrens wahrgenommen, z.B. durch die Vorgabe einer Phasenstruktur und der Beiträge aller Beteiligten, durch authentische Visualisierung der Prozesse, durch zielorientiertes Vorgehen usw.
- Hilfsmittel:
Agenda, Flipchart, Kärtchen, Gesprächsregeln, zeitlicher Rahmen.
- Ziel:
Herstellen eines konstruktiven Dialogs zwischen den Gesprächspartnerinnen; Überblick und Übersicht verschaffen; strukturelle Orientierung bieten; Entwicklung einer Lösung ermöglichen.
- Voraussetzung:
Entscheidend ist, dass die Person, die das Gespräch leitet, in dieser Rolle als Gesprächsleiter akzeptiert wird. Schon aus diesem Grunde ist der Moderator inhaltlich nicht beteiligt. Die Moderation erstreckt sich über alle Phasen des Verfahrens.

2.2.7 Rollentausch

Der Rollentausch ist insofern mit dem Reframing verwandt, als es auch hier darum geht, die Probleme aus einer anderen Sicht wahrzunehmen.

- Methode:
Eine Partei wird aufgefordert, sich in die Rolle der anderen Partei zu versetzen und deren Betrachtungsweise zu übernehmen; Es werden verbale Hinweise gegeben, um entsprechende Assoziationen auszulösen.

²⁰⁰ (Thun, Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. 1981)

²⁰¹ Schulz von Thun, Miteinander reden, 1. Band, 1984

²⁰² Schulz von Thun, Miteinander reden, 1. Band, 1984

- Ziel:
Das aktive Zuhören soll gefördert werden, ebenso wie der Blick für die Situation und die Perspektive des Anderen.
- Voraussetzung:
Der Rollentausch ist in jeder Lage des Verfahrens möglich. Ein verstärkter Einsatz ist in der Themen- und Konfliktlösungsphase sinnvoll.

Beispiel 89: Rollentausch

Ein gutes Beispiel ist der Rollentauschfall im Gericht²⁰³.

Weitere Beispiele: Wenn der Mediator den Klienten auffordert: „Versetzen Sie sich einmal in die Lage Ihrer Frau. Was meinen Sie wird sie dabei empfunden haben?“ Oder „Denken Sie jetzt nicht an einen rosaroten Elefanten! Woran haben Sie gerade gedacht?“

2.2.8 Setting

Das Setting ist keine Gesprächstechnik im engeren Sinne. Dennoch wirken sich die äußeren, atmosphärischen Bedingungen, unter denen ein Gespräch geführt wird, direkt auf die Gesprächsführung aus. Ohne auf die Details einzugehen, beschränke ich mich an dieser Stelle auf den Hinweis, das Setting so zu gestalten, dass ein vertrauensvolles, offenes Gesprächsklima entsteht. Der Empfang, die Sitzordnung, die Bewirtung, die Gestaltung des Sitzungsraums, die Bereithaltung von Informations- und Notizmaterial haben Einfluss auf die Gesprächslage. Der Sitzordnung kommt eine besondere Bedeutung zu. Es hat sich herausgestellt²⁰⁴, dass die Eskalationsgefahr größer ist, wenn die Parteien einander gegenüber sitzen. Dann haben sie sich genau im Blick und müssen sich anschauen. Es ist das Gefühl, dass man hat, wenn man dem Feind in die Augen sieht.

! Verwenden Sie einen runden Tisch. Achten Sie darauf, dass die Parteien sich an diesem Tisch nicht face to face gegenüber sitzen.

2.2.9 Transparenz herstellen

Transparenz herzustellen ist vielmehr eine Strategie als eine Technik. Es handelt sich um eine Form der Metakommunikation. Die Techniken sind Zielabgleich, Hinterfragung, Metakommunikation.

2.2.10 Worst case

Es geht darum, ein Bewusstsein dafür zu etablieren, was die Medianten unbedingt vermeiden wollen. Die Teilnehmer bearbeiten das Worst-case-Szenario. Diese Technik kann als eine Vorarbeit zur Entwicklung von Lösungen eingesetzt werden. Natürlich wäre es auch möglich, auf dem gleichen Wege die Best-case-Optionen herauszuarbeiten.

Beispiel 90: Best-case

Die Parteien kennzeichnen die Optionen für die Frage „Meine unternehmerischen Ziele“. Der Mediator fordert sie auf, 10 Ziele zu bezeichnen, die für jede Partei selbst Geltung haben und zwar differenziert nach Zielen von heute und morgen. Die so erstellte Liste der Parteien mag tabellarisch gegenüber gestellt werden, um dann über eine Prioritätsvergabe gleiche und abweichende Ziele herausfiltern zu können.

2.2.11 Zielvereinbarung

Die Zielvereinbarung ist ein unverzichtbares Hilfsmittel im Prozess der Mediation²⁰⁵.

- Methode:
Fixierung des erarbeiteten und verbindlichen Ergebnisses unter Beachtung der rechtlichen Formvorschriften, Unterzeichnung durch die Parteien.
- Ziel:
Sicherstellen der Umsetzung des erzielten Ergebnisses.

²⁰³ (A. Trossen, Mediation integriert 2010)

²⁰⁴ Erfahrungen aus dem Justizprojekt in Koblenz. (Trossen, Koblenzer Praxis 2008)

²⁰⁵ Ausführlich dazu: (A. Trossen, Mediation integriert 2010)

- Voraussetzung:
Die Zielvereinbarung ist am besten zu Beginn des Verfahrens für das Verfahren anzubringen. Sie ist während des gesamten Verfahrens zu überwachen.
Beispiele und eine ausführliche Darstellung der Zielvereinbarung beschreibt die integrierte Mediation²⁰⁶.

2.3. Kreativ- und Assoziationstechniken

Diese Techniken werden eingesetzt, um so viele Lösungsansätze wie möglich zu finden. Das Ziel besteht darin, möglichst unbeeinflusste und kreative Ideen einer Lösung zu finden.

2.3.1 Ausweitung des Verhandlungs- und Lösungsraums

Dies ist eine Strategie, die durch nachstehende Techniken unterstützt werden kann. Die Ausweitung des Handlungs- und Lösungsraums ist ein sehr wirkungsvolles Hilfsmittel, das dazu beiträgt, den Blick auf mögliche Lösungen zu erweitern. Die Erweiterungsstrategie steht der Salomitaktik gegenüber. Ihre Vor- und Nachteile beschreibt *Arthur Trossen* im Zusammenhang mit strategischen Überlegungen der integrierten Mediation bzw. des Scheidungsmanagements²⁰⁷.

2.3.2 Brainstorming

Brainstorming bezeichnet das Sammeln von Ideen.

- Methode:
Zurufe der Klientinnen. Es ist wichtig, die Zurufe nicht zu kommentieren und sich mit den Ideen nicht auseinanderzusetzen. Dies geschieht in einer späteren Phase. Auseinandersetzungen über die Ideen stören den Prozess und hindern die Parteien daran, sich frei zu entfalten. Um Diskussionen und Beeinflussungen zu verhindern, können die Ideen auf Kärtchen geschrieben, oder auf einem Flipchart festgehalten werden. Die Einhaltung der "A K U T" - Regeln ist die Grundlage dieser Technik:

Alles (soll eingebracht werden, was den Parteien einfällt, auch unrealistische Ideen).
Kein Kommentar (die Aussagen der anderen dürfen nicht bewertet werden).
Umformulieren - **U**mnutzen (die Gedanken der anderen dürfen verwendet werden).
Tempo (das Ganze soll spontan und schnell geschehen, ohne lange nachzudenken).
- Ziel:
Der Verhandlungs- und Lösungsspielraum wird erweitert; Kreativität und Ideenreichtum werden gefördert
- Voraussetzung:
Die Anwendung: erfolgt in der Themen- und Konfliktlösungsphase

Beispiel 91: Brainstorming

Pralinenhersteller Sarotti: Auf einer Veranstaltung des Unternehmens befassen sich die Technikerinnen mit den Weiterentwicklungen von Produkten und Herstellungsverfahren. So werden z.B. für die Verzierung von Pralinen ganze Walnusskernhälften benötigt. Das Problem bestand jedoch darin, dass beim Knacken der Walnüsse sehr viele Kerne kaputt gingen, so dass der Ausschuss sehr groß war. In einem Brainstorming kam u.a. die Idee auf, einen kleinen Zwerg zu finden, der in die Walnuss kriechen und die Walnuss öffnen könnte, wenn man ihn um den Kern bitten würde. Diese absurde Idee beschäftigte die Technikerinnen sehr, so dass sie letztendlich eine umsetzbare Lösung daraus entwickeln konnten: die Nuss konnte durch die Einführung einer entsprechenden Dosis von Pressluft in deren Inneres aufgesprengt werden, so dass die Walnusshälften ganz blieben. Das Problem war gelöst.

2.3.3 Brainwriting bzw. -walking

Dies ist eine schriftliche Abwandlung des Brainstormings.

²⁰⁶ Ausführlich dazu: *Trossen*, integrierte Mediation

²⁰⁷ *Trossen*, integrierte Mediation

- Methode:
Die Problemstellung wird von allen definiert; jede Klientin erhält ein gleichgroßes Blatt Papier, das in drei Spalten (vertikal) und sechs Reihen (horizontal) aufgeteilt wird; jede Person schreibt dann in die erste Reihe pro Kästchen eine Grundidee und reicht das Blatt an die andere Person weiter; diese fügt eine mögliche Abwandlung der Grundidee hinzu; dieser Vorgang wird z.B. sechs Mal wiederholt (2-3-6-Methode: 2 Personen haben 3 Ideen 6 Mal); während der Schreibphase wird nicht diskutiert oder kritisiert; aus dem Ergebnis (Lösungsvorschläge) werden die geeigneten herausgeschrieben und diskutiert: welche ist neu, welche ist originell, welche ist sinnvoll, welche nützlich, welche lässt sich realisieren?
- Ziel:
Eine Fülle von Ideen in kurzer Zeit erarbeiten, jede/r Teilnehmer/in kann selbständig arbeiten und sich von den Ideen der anderen anregen lassen.
- Voraussetzung:
Es bedarf eines geeigneten zeitlichen Rahmens. Im Übrigen ist das Verfahren in der Themen- und Konfliktlösungsphase anzuwenden.

2.3.4 Leerer Stuhl

Der Einsatz des leeren Stuhls sollte ganz vorsichtig erfolgen. Die Wirkung ist verblüffend, wenn die Medianten diese Metapher ernst nehmen, sie akzeptieren und mit ihr arbeiten können.

- Methode:
Es wird ein leerer Stuhl aufgestellt, um die ideelle Anwesenheit eines zu berücksichtigenden Interesses von Personen zu symbolisieren, die selbst körperlich nicht anwesend sind.
- Ziel:
Gefühle und Wünsche sollen möglichst schnell an den richtigen Adressanten umgeleitet werden. Verantwortungen sollen dahin abgegeben werden, wo sie hingehören.
- Voraussetzung:
Akzeptanz der Medianten.
- Anwendung:
Die Technik ist in allen Phasen des Verfahrens anzuwenden.

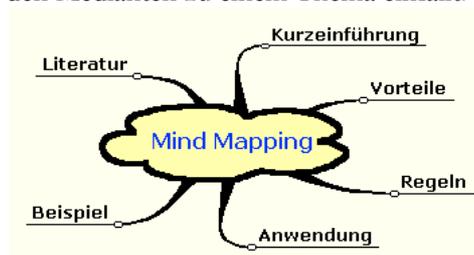
Beispiel 92: Leerer Stuhl

In einer Familienmediation werden Stühle für die nicht-anwesenden Kinder zur Repräsentanz der Kindesinteressen aufgestellt.

2.3.5 Mind-Mapping

Mind-Mapping ist eine Form der Strukturierung und der Ideensammlung.

- Methode:
Informationen werden nicht vertikal von links oben nach rechts unten aufgeschrieben, sondern lassen sich von einem zentralen Begriff in der Mitte des Blattes weiterentwickeln; das Thema, um das geht, wird als Wort in die Mitte geschrieben und eingekreist (in GROSSBUCHSTABEN und nur Stichwörter); von diesem Zentrum werden Linien (Hauptäste) zu weiteren Assoziationen gezogen; von den Hauptästen gehen Seitenäste ab, auf denen weitere Unterpunkte notiert werden können; die Wörter werden auf Linien geschrieben; jede Linie ist mit einer anderen verbunden; jedes Wort bekommt eine Linie; es wird alles notiert, was den Medianten zu einem Thema einfällt.



- Ziel:
Zentrale Anordnung und dadurch schnelles Erfassen des Hauptthemas / der Grundidee; kreatives Denken durch die graphische Repräsentation.
- Voraussetzung:
Diese Technik ist in der Planungs-, Themen- und Konfliktlösungsphase anzuwenden, wenn die Parteien damit einverstanden sind.

2.3.6 Prioritätenliste Rangreihe

Eine Methode um innerhalb der Mediation Prioritäten zu sichten.

Beispiel 93: Prioritätenliste

Durch Punktevergabe (1 – 3 Punkte verteilen)
Durch einzelne Punkte markieren
Eine Liste erstellen

2.3.7 Steckbrief

Lösungen werden in Form eines Steckbriefes entwickelt. Das Motto oder die Frage lautet: „Gesucht wird“. Es wird eine Belohnung ausgesetzt für die beste Lösung. Dann wird versucht, mit Hilfe von Bildern, Wörtern, Sätzen, Überschriften aus Zeitungen und Zeitschriften Lösungen zu gestalten. Die Collagen werden anschließend ausgestellt. Die Technik bietet eine sehr gute Möglichkeit zur Visualisierung. Sie ist besonders im Einsatz von Gruppen geeignet.

2.3.8 Visualisierung

Manche Informationen vermitteln sich besser, wenn sie visualisiert sind. Visualisierungen helfen darüber hinaus, das Setting zu verändern.

- Methode:
ganz konkret und mit möglichst vielen Details, das was man will, so bildhaft wie möglich und in Einzelheiten vorzustellen.
- Ziel:
vom gewünschten Ergebnis in Gedanken ein positives Bild machen.
- Voraussetzung:
Die Anwendung erfolgt meist in der Themen- und Konfliktlösungsphase des Verfahrens.
Beispiel für eine Verdeutlichung: Familienlandkarten.
Beispiel für eine Ermöglichung: Zauberstab.
Beispiel für ein Setting: Trennwand (Sie stellen eine imaginäre Wand zwischen die Parteien, so dass sie sich besser von dem lösen können, was der andere sagt und sich nicht mehr anschreien müssen), leerer Stuhl²⁰⁸.

2.3.9 Wortbilder

Metaphern oder Wortbilder spielen eine wichtige Rolle. Bilder sagen oft mehr als Worte - dieses Sprichwort spricht für sich.

Beispiel 94: Pentium

Eine Familienmediation: Der Mann war Programmierer und regelte alles Organisatorische (?) in der Beziehung. Am Anfang war dies der Ehefrau sehr angenehm. Sie fühlte sich gut versorgt, bis sie später keinen Freiraum und Entscheidungsspielraum mehr für sich gefunden hat. Die Kommunikation war zum Erliegen gekommen. Wenn die Parteien miteinander gesprochen haben, kam es sehr schnell zum Streit. Der Mediator, der zugleich Psychologe und Familientherapeut war, analysierte diese Beziehung anhand eines Bildes. In Anlehnung an den Beruf des Mannes erklärte er: "Sie sind der Pentium und Sie der 286-er" mit diesem Bild verdeutlichte der Mediator den Parteien, dass der Mann ein Vordenker ist und die Lösungen bereits im Kopf hat, während die Frau noch nicht so weit ist. Die Parteien fanden sich in dieser Erklärung wieder und verstanden plötzlich, warum sie nicht miteinander reden konnten. Ihre Beziehung war zu einem Hase und Igel – Spiel geworden.

²⁰⁸ Siehe Leerer Stuhl, Seite VII-173

2.3.10 Zauberstab

Manchmal fällt es schwer Ideen zu entwickeln. „Ja, ich würde ja gerne, aber das geht ja doch nicht“ sagen die Medianten. Das „Ja, aber“ hindert sie daran, ihren Gedanken abzuschließen und neue Möglichkeiten in Betracht zu ziehen.

- Methode:
Sie helfen den Medianten dabei, ihre Gedanken dennoch auszuleben, indem Sie ihnen einen Zauberstab als Visualisierung in die Hand geben und erklären, dass damit jeder Wunsch in Erfüllung gehen kann.
- Ziel:
Die Medianten werden danach in der Lage sein, ihrer Phantasie freien Lauf zu lassen.
- Voraussetzung:
Die Anwendung erfolgt meist in der vierten Phase des Verfahrens, wo es darum geht, neue, originelle Lösungsoptionen zu finden. Die Technik wird auch als Märchen bezeichnet, weil alle Wünsche wie in einem Märchen in Erfüllung gehen

Beispiel 95: Zauberstab

Die Mediantin sagt auf die Frage, ob sie geschieden werden wolle: „Schauen Sie auf den Mann. Da gibt es doch keine Alternative“. Im weiteren Verlauf des Gesprächs fällt auf, dass sich die Mediantin in ihrem Denken sehr von den äußeren Bedingungen beeinflussen lässt. „Ja, aber das geht ja doch nicht“ sagt sie. Der Mediator übergibt ihr den Zauberstab und sagt: „Ich möchte jetzt gerne wissen, was Sie wirklich wollen, nicht was Sie denken was geht und was nicht. Nehmen Sie den Zauberstab und stellen Sie sich vor, jeder Wunsch geht in Erfüllung. Was wünschen Sie sich nun?“

2.4. Konflikttechniken

Im Gegensatz zu den Gesprächstechniken geht es weniger um die Perfektionierung eines Gesprächs als um den direkten Einfluss auf den Konfliktverlauf. Man kann Gesprächstechniken als Untertechniken der Konflikttechnik bezeichnen, weil zielgerichtete Gespräche zu dem Zweck geführt werden, den Konfliktverlauf positiv zu beeinflussen. Die Grenzen sind fließend und meist nicht eindeutig zu bestimmen.

2.4.1 Anchoring²⁰⁹

2.4.2 Doppeln

Mit Hilfe des Doppeln wird ein Konflikt nicht nur sprachlich, sondern auch durch ein Rollenspiel in Szene gesetzt. Durch das "Doppeln" kann der Betroffene sein eigenes Verhalten und Erleben im Spiegel einer anderen Person betrachten, die ihn darstellt.

Beispiel 96: Doppeln

Der Mediator fragt die Ehefrau folgendes: „Darf ich mich mal in Sie hineinversetzen und mal probieren, wie sich Ihre Lage jetzt gerade anfühlt?“ Nachdem die Mediantin bejaht hat, setzt oder hockt sich der Mediator neben sie und nimmt ihre Körperhaltung ein. Er versetzt sich in ihre Rolle und spielt ihre Situation, so dass die Mediantin sehen kann wie ihr Verhalten auf andere wirkt.

2.4.3 Focusing

Focusing beachtet die vagen, undurchsichtigen, noch nicht klaren Körpersignale, die sich im Zusammenhang mit einer bestimmten Lebenssituation zeigen²¹⁰. Focusing ist ein Prozess der in einer Person entsteht, wenn sie ihre Aufmerksamkeit auf ihr unmittelbares körperliches Erleben richtet. Ziel ist es, den Felt Sense zu erkennen, eine besondere Art von "Gefühl" oder "Gespür", das man als "ganzheitliches" Gefühl über eine Situation, ein Problem, eine Person, einen Traum, eine Entscheidung usw. bezeichnen könnte.

²⁰⁹ Siehe VI.2.2.1, Anchoring, Seite VII-164

²¹⁰ Eugen T. Gendlin, <http://www.focusing-beratung.de/focusing/focusing.html>

2.4.4 Fragetechniken²¹¹

2.4.5 Gewaltfreie Kommunikation

Die gewaltfreie Kommunikation ist eher ein Prinzip als eine Technik. Wenn die Einstellung des Samurai hilft, das Naming zu vermeiden, hilft die gewaltfreie Kommunikation bei der Vermeidung des Blaming. Es war Dr. Marshall *Rosenberg*, der diese Kommunikationsweise entdeckt und beschrieben hat. Im Zentrum dieser Kommunikationsform steht die Einfühlung, die Empathie. Diese wiederum erfordert den Abbau des sprachlichen Drohpotenzials. Gefühle sollen geäußert werden, als ein Hinweis auf die eigene Befindlichkeit und die Auswirkungen der jeweiligen Lage für die eigene Person. Dabei soll vermieden werden, die Gefühle gegen den anderen zu richten. Rosenberg beschreibt den vierstufigen Aufbau einer idealtypischen Unterredung wie folgt:

1. Beobachtungen mitteilen (ohne Wertung).
2. Gefühle offen ansprechen.
3. Wünsche, Bedürfnisse, Wertvorstellungen offenbaren.
4. Bitten äußern.

Auch wenn der Gesprächspartner auf die Bitte nicht reagiert, zeigt diese Kommunikationsform doch ihre Wirkung. Bei den darauf folgenden Gesprächen soll thematisiert werden, warum der Bitte nicht entsprochen wurde. Dies findet auf der Metaebene statt.

2.4.6 Hypothesenbildung

Die Bildung von Hypothesen ist eine Technik der Wahrnehmungsverarbeitung²¹². Sie schützt den Mediator vor eigenen Interpretationen und hilft ihm dabei, Konfliktphänomene unbefangen zu verarbeiten und auszuwerten. Die Notwendigkeit und die Art und Weise der Hypothesenbildung ist ein zentrales Vorgehen in der Mediation. Es wird deshalb im Praxisbuch²¹³ eingehend beschrieben.

2.4.7 Leerer Stuhl²¹⁴

2.4.8 Malen

Das Malen lässt sich auf die analoge, nonverbale Kommunikation ein. Es hilft mitunter den Parteien, sich auszudrücken und sich eines Phänomens emotional bewusst zu werden. Die Parteien werden aufgefordert, ein Thema, ein Konflikt, eine Situation oder einen Sachverhalt durch Malen von Symbolen, Farben, Verläufen und Positionierungen in einem gemalten Raum darzustellen. Die Auswertung wird mit den Parteien erarbeitet. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Stellung und Anordnung der Symbole, die Intensität und Art der Farben, der Formen und natürlich die Grundstimmung des Bildes. Die Arbeit fördert das Bewusstsein über die emotionale Situation.

2.4.9 Normalisieren²¹⁵

2.4.10 Paradoxe Intervention

Die Paradoxe Intervention ist ein therapeutisches Hilfsmittel, mit der eine problematische Kommunikation aufgelöst werden kann. Durch die Herbeiführung einer Widersinnigkeit wird das Bewusstsein der Parteien auf ein rational (von den Parteien) nicht zu erklärendes Verhalten gelenkt. Die Widersprüchlichkeit der Paradoxie regt Medianten meist zum Nachdenken an. Ziel dieser Intervention ist, festgefahrene Kommunikationsmuster zu durchbrechen. Siehe auch übertreibende Wiederholung²¹⁶

2.4.11 Perspektivenwechsel²¹⁷

2.4.12 Polaritäten

Das Herausstellen von Polaritäten ist eine gute Methode zur Bewertung von Lösungen und Vereinbarungen. Die sich in den Gegensätzen wiederfindenden Spannungsfelder werden tabellarisch gegenübergestellt und dann auf einer Skala bewertet.

²¹¹ Siehe VI.2.1.5, Fragen, Seite VII-149

²¹² Siehe Wahrnehmung, Seite V-87

²¹³ (A. Trossen, Mediation - Praxisbuch 2010)

²¹⁴ Siehe Leerer Stuhl, Seite VII-173

²¹⁵ Siehe Normalisieren, Seite VII-155

²¹⁶ Wiederholen, Seite VII-162

²¹⁷ Siehe Reframing, Seite VII-157

2.4.13 **Positiv Umformulieren**²¹⁸

2.4.14 **Reizwort**

Der Mediator oder die Beteiligten schreiben ein „Reizwort“ an die Pin-Wand (z.B. Schulden). Die Medianten versuchen aus dem Reizwort Assoziationen zu bilden. Die Verwendung dieser Technik fördert das Erkennen und die Aufarbeitung von Emotionen. Sie hilft besonders gut dabei, Vorurteile zu relativieren und führt oft zu einer sehr schnellen engagierten Beteiligung der Medianten. Die Technik kann in der Konfliktbearbeitung und in der Entwicklung von Lösungen eingesetzt werden.

2.4.15 **Selbstbild – Fremdbild - Konfrontation**²¹⁹

2.4.16 **Stilles Schreiben**

Der Mediator legt einer Gruppe von mehreren Teilnehmern ein großes Plakat vor (Pin-Wand, Tisch, Flip-Chart, usw.) Die Medianten werden aufgefordert, Themen aufzuschreiben oder Lösungen zu entwickeln. Die Teilnehmenden schreiben die Stichpunkte mit einem Filzstift nacheinander an. Dabei sollten folgende Regeln beachtet werden:

1. Es herrscht absolutes Stillschweigen.
2. Es schreibt immer nur eine Person (frei oder in einer vorgegebenen Reihenfolge)
3. Es werden keine Sätze geschrieben, nur Stichwörter, Symbole oder Kennzeichnungen.

2.4.17 **Trennung Sache und Person**

Auch dies ist weniger eine Technik als eine Strategie, in der mehrere Techniken zur Anwendung kommen. Die Trennung von Sache und Problem oder von Problem und Person sind wichtige Grundsätze des Konfliktmanagements und unbedingt zu beachten. Die Trennung erfolgt im Rahmen der Paraphrasen, wenn dort zwischen Fakten und Meinungen (Schlussfolgerungen aus den Fakten) oder zwischen verschiedenen Beziehungen und Beziehungsebenen differenziert wird.

Beispiel 97: Trennung der Wahrnehmungsschritte

Der Mediator meldet zurück: „Ich habe folgende Fakten wahrgenommen Ihre Schlussfolgerungen daraus sindIhre emotional Reaktion darauf ist“

2.4.18 **Triadische Brückenfunktion**²²⁰

2.4.19 **Vereinbarung von Kommunikationsregeln**²²¹

2.4.20 **Visualisierung**²²²

2.4.21 **Visualisieren von Symbolen**

Die Teilnehmenden erhalten bestimmte Symbole, z.B. das Foto einer Treppe, Karten mit Abbildungen etc. Sie wählen sich eines davon aus und lassen sich von den Symbolen inspirieren. Die Visualisierung von Symbolen kann für die Themensammlung, die Erarbeitung von Lösungen, Meinungen und Positionen eingesetzt werden.

2.4.22 **Windowstechnik**

Die Windowstechnik (oft auch als Methodik verstanden) beschreibt die Gesprächsausrichtung. Windows eins ist die zur triadischen Brückenfunktion passende Technik. Der Mediator führt die Dialoge mit den Parteien getrennt und nur auf die jeweilige Partei bezogen. Erst im späteren Verlauf des Verfahrens öffnet er das Windows zwei, welches den Blick der Parteien aufeinander erlaubt.

²¹⁸ Siehe Übersetzen, Seite VII-162

²¹⁹ Siehe Doppeln, Seite VII-177

²²⁰ Siehe Triadische Brückenfunktion, Seite VII-159

²²¹ Siehe Kommunikationsregeln vereinbaren, Seite VII-166

²²² Siehe Visualisierung, Seite VII-175

2.4.23 **Wortbilder / Metaphern**²²³

2.4.24 **Wunderzettel**

Der Mediator gibt einen Zettel aus auf dem jede Partei schreiben soll, welches Wunder geschehen müsste, damit der Konflikt gelöst werden kann.

2.4.25 **Zauberstab**²²⁴

2.5. **Tabu-Techniken**

Sinn eines Konflikts kann es nicht sein, sich zwanghaft und zu jeder Zeit an Gesprächsregeln halten zu müssen und jeden Verstoß sofort zu ahnden. Dabei kann leicht der Inhalt, das Thema verloren gehen. Es gibt Situationen, da ist die Einhaltung von Gesprächsregeln nicht möglich, z.B. beim "Dampf ablassen". Vergessen Sie nicht, dass ein Konflikt immer etwas Lebendiges mit vielen unterschiedlichen Emotionen ist, sich manchmal nicht in eine feste Struktur pressen und mit Verhaltensvorschriften und Gesprächsregeln unter Kontrolle halten lässt - auch in der Mediation nicht.

Und schließlich kann es nicht Sinn einer Unterhaltung sein, jede Formulierung und jedes Wort genau zu prüfen, bevor man es von sich gibt. In diesem Sinne gibt es natürlich auch Techniken, die in einem konstruktiv verstandenen Gespräch besser nicht zur Anwendung kommen.

2.5.1 **Argumentieren – bitte nicht!!!**

Sinnigerweise bedeutet to argue im Englischen so viel wie Einwände machen, sich herumstreiten, bereden, debattieren usw. Sie sehen, das Wort ist negativ besetzt. Nicht ohne Grund lernen Verkäufer im Rahmen des Verkaufstrainings den Grundsatz beherzigen:

! Wer argumentiert verliert.

Abgesehen davon, dass Argumentieren den Eindruck hinterlässt, dass Sie sich in einer unsicheren Position wähnen – sonst müssten Sie nicht argumentieren – ist es ein Mittel der Gesprächsführung, das in der Mediation dann nichts zu suchen hat, wenn es dazu eingesetzt wird, den anderen vom eigenen Standpunkt zu überzeugen.

! In der Mediation kommt es nicht darauf an, Recht zu haben. Es kommt darauf an, Übereinkünfte herzustellen, sich zu verständigen, nicht darauf, Standpunkte zu verteidigen.

Nicht argumentieren, sondern erklären ist die zur Mediation passende Gesprächstechnik. Beim Argumentieren besteht allzu leicht die Gefahr, dass der Gesprächspartner nicht wirklich zuhört und stattdessen den Anderen von seiner Sicht überzeugt. Die Gefahr, dass der Andere sich nicht überzeugen lassen will ist viel zu groß, als dass Sie das Risiko eingehen sollten.

Beispiel 98: Wer argumentiert verliert

Im Restaurant fragt der Kellner: „Hat’s geschmeckt?“ Sie sagen: „Nein!“. Nun begründet der Kellner, warum Sie nicht Recht haben können mit ihrer Einschätzung.

2.5.2 **Falsche Ich-Botschaften**

Beachten Sie bitte, dass die pedantische Vorgabe, der vehemente Appell zur Einhaltung von Gesprächsregeln und anhaltende Reglementierungen bei Verstößen sehr therapeutisch, kontrollierend oder gar manipulativ wirken kann. So kann auch Kritik an der Verwendung von Du-Botschaften als Vermeidungsstrategie verwendet werden. Manchmal werden vorwurfsvolle und kritisierende Aussagen einfach nur schöner - z.B. in Ich-Botschaften - verpackt - die Botschaft ist jedoch dieselbe, nämlich die andere Person zu kritisieren. Ich nenne diese Ich-Botschaften "falsche Ich-Botschaften".

²²³ Siehe Wortbilder, Seite VII-176

²²⁴ Siehe Zauberstab, Seite VII-179

Beispiel 99: Falsche Ich-Botschaften

Person A zu Person B: "Du-Sätze (Aussagen über mich) sind für mich einfach nicht respektvoll. Ich werde aber immer wieder damit konfrontiert. Daher empfinde ich dich nicht respektvoll." - Die letzten beiden (Du-Botschaften umgehenden) Ich-Aussagen sagen nichts anderes aus als: " Du verwendest immer wieder Du-Botschaften." und "Du bist mir gegenüber nicht respektvoll." Eine "echte" Ich-Botschaft hingegen wäre in diesem Fall: "....."

2.5.3 **Ja – Straße, Nein danke!**

Es gehört nicht in die Mediation, Sie sollten diese Methode aber dennoch kennen. Verkäufer wenden sie oft und gerne an. Sie stellen ihrem Kunden eine Frage, die dieser nur mit Ja beantworten kann. Danach eine weitere und noch eine. Alle Fragen des Verkäufers sind bejahenswert. Die vielen Ja Sagungen verdrängen das Nein. Die Idee der Ja – Straße lautet, dass Sie ein achtetes Mal Ja sagen, wenn Sie zuvor sieben Mal Ja gesagt hatten. Das ist ein billiger Verkäufertrick. Tatsächlich führt aber die nachhaltige Bejahung in eine höhere Zustimmungsbereitschaft und demzufolge auch in ein ebenso zustimmendes Körper – und Lebensgefühl. Vielleicht stellen Sie Ihre Fragen in Zukunft doch lieber so, dass sie mit einem Ja anstatt mit einem Nein zu beantworten sind.

2.5.4 **Verbotene Fragen**

Verboten sind Fragen, die eine manipulative Wirkung entfalten, also rhetorische Fragen, Suggestivfragen und unter Umständen auch geschlossene Fragen. Geschlossene Fragen sind in der Mediation mit Vorsicht einzusetzen, damit sie nicht den Redefluss und den Mitteilungsbedarf einschränken. Ein Extremfall einer Meinungs- bzw. Informationsbeschränkung wäre, wenn Sie den Medianten auf einschränkende Antworten festlegen, obwohl er einen darüber hinausgehenden Erklärungsbedarf hat. Diese Frageformen geben Antworten vor statt sie zu erschließen. Sie engen ein statt zu erweitern.

VII. Störungen

Doris B. Rothfischer

1. Gesprächsstörer

Erkennen Sie die unlauteren und störenden Elemente in einem Gespräch. Nur dann können Sie sie wirksam eliminieren.

So genannte Kommunikationsstörer sind Äußerungen im Gespräch, die sachliche Festlegungen vermeiden. Sie verdecken wahre Sachverhalte und vermeiden eine persönliche Identifizierung mit einer Aussage. Der Betreffende kann auch seine (vermeintliche) Überlegenheit ausdrücken, indem er sein Gegenüber bevormundet oder missachtet oder die geschwächte Position des Gesprächspartners ausnutzt, um eigene Positionen und Bedürfnisse durchzusetzen. Kommunikationsstörer lösen bei dem Gesprächspartner meist Widerstand aus, greifen sein Selbstwertgefühl an oder schwächen dieses.

1.1. Hindernisse für eine erfolgreiche Kommunikation

Hindernisse können vermieden, umgangen, verkleinert oder beseitigt werden.

Folgende Gesprächsstörer sind in der Alltagssprache weit verbreitet; ihre destruktive Wirkung verhindert meist eine erfolgreiche Kommunikation:

1.1.1 Angriffe

Angriffe lenken ab. Sie stören das Gespräch, indem sie den Gesprächsgegner zur Verteidigung zwingen. Das Wichtigste für den Mediator ist es, ruhig zu bleiben und sich auf gar keinen Fall aufzuregen. Er muss die Medianten auf sich fixieren und dafür sorgen, dass ihre Konzentration auf die Sachfragen gerichtet bleibt. Die ihm zur Verfügung stehenden Methoden sind Normalisieren, Ignorieren, Fokussieren, usw.

Neben offenen Angriffen im Gespräch gibt es auch verdeckte Angriffe, die etwa in einem vorbereitenden Schriftsatz angebracht sein können. Hier kann es ratsam sein, die Angriffe aufzugreifen, um ihre Bedeutung zu hinterfragen und um sie gegebenenfalls abzuschwächen.

Beispiel 100: Verdeckter Angriff

Herr Huber legt über seinen Anwalt dem Gericht in einer Unterhaltssache einen Kontoauszug vor, in dem die monatliche Unterhaltszahlung an die geschiedene Ehefrau anstatt als Aufstockungsunterhalt als Abzockungsunterhalt bezeichnet wurde. Dementsprechend herabwürdigend äußert sich auch der Anwalt in seinen Schriftsätzen. Schließlich schießt der Anwalt der Klägerin zurück. Der Richter kann **Transparenz** schaffen und die Reflexivität des Vorwurfes verdeutlichen.

1.1.2 Anonymisierungen

Die Verwendung von Man-Aussagen ist eine sprachliche Technik der Selbstverbergung ("Man kann nicht alles haben." statt: "Meiner Meinung nach verlangst du zu viel."). Diese Man-sollte-, Man-müßte-, Man-könnte-Wendungen sind Appelle mit halbem Herzen. Ihre Überzeugungskraft ist daher gering, denn die Ratschlag gebende wählt die Tarnkleidung der Man-Formulierung, um sich selbst möglichst nicht zu offenbaren. Es-Sätze stellen ebenfalls eine Methode der Selbstverbergung dar, sie anonymisieren eine persönliche Meinung und versuchen zudem, ihr den Charakter der Allgemeinverbindlichkeit zu verleihen ("Es steht außer Zweifel, dass ..."; "Es ist zu erwarten, dass..."). Sie kann auch als Möglichkeitsform verwendet werden ("Es wäre vorstellbar, dass ..."). Sowohl Man- als auch Es-Aussagen werden auch dazu verwendet, Kritik zu üben, ohne sich persönlich zu exponieren. Sie werden auch benutzt, um Ansichten, Meinungen und Wertungen anderer (Partnerinnen, Eltern, Gesellschaft) wiederzugeben, ohne sich tatsächlich mit ihnen zu identifizieren. Mit diesen Aussagen wird der Gesprächspartner häufig gar nicht erreicht, weil sie zwar den Charakter der Allgemeingültigkeit aufweisen, aber gerade dadurch auch unverbindlich und unpersönlich wirken. Dadurch sind deren Überzeugungskraft und Appellwirkung sehr gering.

Beispiel 101: Anonymisierungen

Zwei Parteien befinden sich während des Mediationsverfahrens in der Phase der Themensammlung, im Rahmen dessen der geführte Prozess der einen Partei (B) gegen die andere Partei (A) zur Sprache kommt: Partei A: "Man kann doch nicht einfach klagen, ohne vorher mal miteinander geredet zu haben. Was sind denn das für Umgangsformen, so was macht man doch nicht!" - Gesprächsstörer sind hier **Bewertungen** und **Man-Aussagen**, in denen eigene Gefühle sowie der Appell des "kritischen Eltern-Ich" an das "angepasste Kind-Ich" versteckt werden. Es geht hier klar darum, dass das Verhalten der Partei B die Partei A enttäuscht und gekränkt hat. Aufzudecken wäre dies durch die (NLP-) Technik **Pacing** (empathisches Spiegeln), indem der Mediator das versteckte Gefühl (Enttäuschung, Ärger) oder den versteckten Wunsch benennt. Die Intervention der Mediatorin könnte demnach sein: "Verstehe ich sie richtig, dass sie sich darüber geärgert haben, dass Partei A damals eine Klage gegen sie eingeleitet hatte, ohne vorher mit Ihnen über ihre Probleme gesprochen zu haben?" oder: "D.h., Sie hätten sich ein anderes Verhalten gewünscht?" oder: "D.h., Sie hätten sich gewünscht, dass Partei B vorher mit Ihnen gesprochen hätte?" oder "D.h., sie wären zu einem Gespräch bereit gewesen?"

1.1.3 Bagatellisieren

Eine Form des Bewertens ist das Bagatellisieren ("Ich sehe gar nicht, wieso das für Sie ein Problem darstellt."). Die Probleme und Gefühle des Gesprächspartners werden heruntergespielt, manchmal auch in Form eines Trostes oder einer Beruhigung ("Das ist doch alles gar nicht so schlimm!" oder "Das wird schon wieder!"). Die Gefahr dabei ist, dass sich der Gesprächspartner unverstanden oder nicht ernst genommen fühlt.

1.1.4 Bedrängen²²⁵

1.1.5 Befehlen

Durch Befehle ("du musst", "du sollst", o.ä.) lässt der Befehlende erkennen, dass er seine Sichtweise als die einzig richtige und gültige betrachtet und seinem Gegenüber das Recht und die Fähigkeit zur eigenen Urteilsbildung abspricht. Er stellt sich über die andere Person, indem er auf der Ebene des "kritischen Eltern-Ich" (Transaktionsanalyse) an das "angepasste Kind-Ich" seines Gegenübers appelliert und Gehorsamkeit erwartet. Dies löst meist eine Trotzreaktion ("rebellisches Kind-Ich") aus.

1.1.6 Bewerten

Durch das Bewerten von Aussagen des Gesprächspartners werden z.B. negative Werturteile abgegeben, die das Verhalten des Gesprächspartners in irgendeiner Form kritisiert. Eine beabsichtigte Hilfestellung oder Verhaltensänderung verfehlt so meist ihre Wirkung.

Beispiel 102: Bewertungen

Nachdem es nach dem Tod der Eltern zu einem bitteren Erbstreit zwischen den Geschwistern gekommen ist, und die Verteilung des Erbes aufgrund unterschiedlicher Interessen und gegensätzlicher Positionen zu keiner einvernehmlichen Lösung kommen konnte, befinden sich zwei Geschwister in einem Mediationsverfahren. Währenddessen tummeln sich die beiden immer wieder in der Vergangenheit, um das Verhalten der anderen Person zu kritisieren. Thema ist auch der Auslandsaufenthalt der Schwester. Da der Bruder währenddessen den Anteil der Schwester aus dem Verkauf des elterlichen Hauses entgegen deren Anweisung auf ein Konto überwiesen hatte, auf das die Schwester keinen Zugriff hatte, kommt es zu folgender Aussage der Schwester: "Du hast das doch nur getan, um mich zu ärgern und mich dafür zu bestrafen, dass ich ins Ausland gegangen bin!" Der Bruder antwortet ärgerlich: "Das ist doch überhaupt nicht wahr! Aber das ist typisch für dich, immer nimmst du nur das Schlechteste an!" Antwort der Schwester: "Ach, hör doch auf, ich spreche nur aus Erfahrung! Du warst noch nie ein guter Mensch und wolltest mir schon immer eins auswaschen!" - Hier handelt es sich um den Gesprächsstörer **Verhaltensdeutungen**. Die Schwester vermutet hinter dem Verhalten des Bruders eine böse Absicht, ohne genau zu wissen, warum der sich so verhalten hatte. Sie hatte ihn bisher noch nicht gefragt. Beide **verallgemeinern** zudem das Verhalten der jeweilig anderen Person.

Um die Perspektive zu ändern und eine neue Sichtweise zu fördern, kann der Mediator die Technik **Reframing** (NLP) anwenden. Der Mediator fungiert in dieser Situation als Kommunikationsbrücke ("triadische Brückenfunktion") zwischen den Geschwistern, da eine direkte Kommunikation zwischen den beiden noch nicht möglich erscheint und fragt die Schwester: "Könnten Sie sich vorstel-

²²⁵ Siehe VII.1.1.11, Überreden, Seite VIII-191

len, dass ihr Bruder noch andere Beweggründe hatte?" Durch diese **Nachfrage** wird der destruktive Dialog zwischen den Geschwistern, der nur ein "Schlagabtausch" ist, unterbrochen. Die Schwester wird dazu veranlasst, über andere Beweggründe ihres Bruders nachzudenken.

1.1.7 Drohungen

Warnungen und Drohungen werden meist dann eingesetzt, wenn mit Überredungskünsten oder Befehlen kein Erfolg erzielt werden konnte. Für bestimmte Verhaltensweisen werden Sanktionen ausgesprochen ("Wenn Sie das nicht tun, dann..."). Oft geht es hierbei um die Durchsetzung der Interessen der drohenden Person oder darum, die andere Person zu einem bestimmten Verhalten zu bringen (Manipulation). Warnungen und Drohungen verfehlen meist ihre Absicht, da sie bei der Gesprächspartnerin Gegenreaktionen bspw. in Form von Vergeltungsschlägen auslösen. Warnungen oder Drohungen können auch erst zu einem späteren Zeitpunkt eine destruktive Reaktion des Gegenübers hervorrufen, was wiederum eine abwehrende Reaktion dieser Person bewirken kann, da die Ursache nicht mehr erkennbar ist (Teufelskreis).

Beispiel 103: Drohungen

Zwei Nachbarinnen in einem Streit um zu laute Musik befinden sich in einem Mediationsverfahren. Neben der lauten Musik, die die Nachbarin A stört, kommen weitere Kritikpunkte zutage. Die Nachbarin B reagiert entsprechend: "Ich lasse mir Ihre ständigen Vorwürfe nicht länger bieten! Wenn Sie nicht endlich damit aufhören, dann sehen wir uns eben vor Gericht wieder!" - Gesprächsstörer ist hier **Warnen und Drohen** auf der Ebene des "kritischen Eltern-Ich" (TA).

Der Mediator kann eingreifen, indem sie die Techniken **Reframing** und **Wiederholen** einsetzt und den Wunsch der Nachbarin B herausarbeitet: "Sie möchten also einen anderen Umgang." oder: "Verstehe ich sie richtig, dass sie ein Gerichtsverfahren vermeiden möchten?" Sie kann auch die Technik **Nachfragen** mit dem Blickwinkel auf einzelne Bereiche anwenden, um den Beitrag deutlicher darzustellen: "Was verstehen sie unter "Vorwürfe?" oder: "Wie hätten Sie gerne, dass sich ihre Nachbarin Ihnen gegenüber verhält?" oder: "Wie könnten sie die Kritik ihrer Nachbarin annehmen?"

1.1.8 Inquisitorische Fragen

Durch "detektivische" Fragen (Ausfragen, "Ausquetschen", "Löchern") werden weitere Informationen und Hinweise verlangt. Die Gefahr dabei ist, dass der Gesprächspartner das Gefühl bekommt, dass er verhört wird und sich rechtfertigen muss. Der Fragende bedrängt sein Gegenüber und gibt ihm zu wenig Raum, seine Sichtweise und Überlegungen nach eigenem Tempo darzustellen. Weiterhin wird das Gespräch dadurch leicht vorzeitig in eine bestimmte Richtung gelenkt, die dem *Fragenden* wichtig erscheint, während der Gefragte evtl. ganz andere Schwerpunkte setzen möchte. Oft haben diese Fragen eine kontrollierende Wirkung, vor allem dann, wenn der Fragende nicht wirklich wissen möchte, was in der anderen Person vorgeht, sondern für seine Vermutung eine Bestätigung sucht.

1.1.9 Killerphrasen

Gesprächsstörer werden eindringlicher auch als Killerphrasen bezeichnet, weil die Vernichtung des Gesprächspartners (oder besser des Gesprächsgegners) im Vordergrund steht. Die juristische Praxis bietet ein reichhaltiges Angebot von Killerphrasen:

Anwalt

- Die Berufungsbeklagten bleiben dabei, das die Berufungsklägerin auch zurecht verurteilt wurde, Der Hinweis auf nicht wirksamen Verzug zeigt im Ergebnis nur, wie es um die Leistungsbereitschaft der Berufungsklägerin bestellt ist.
- Das weiß doch jeder...
- Da können Sie warten bis Sie schwarz werden (Schwächer: Warten Sie's doch erst 'mal ab ...).
- Machen Sie nur, Sie werden ja sehen wohin das führt!
- Das meinen Sie doch selbst nicht ernst!
- Ihr Herr Mandant mag sich sagen lassen
- Ich bin davon ausgegangen, dass ihre Mandantin endlich zur Einsicht gekommen ist...

Richter

- Dafür bin ich nicht zuständig...
- Unsinn!
- Dafür ist die Zeit einfach noch nicht reif!
- Das können Sie sich abschminken!
- Damit kommen Sie hier nicht durch.
- Das ist hier nicht üblich ...
- Wie kommen Sie denn nur auf das dünne Brett? (Schwächer: Wie kommen Sie denn darauf?)
- Bei mir nicht!
- Alles graue Theorie...
- Das mag zwar der BGH so sehen, Sie sind aber hier im Amtsgericht xyz und da entscheide ich...
- Da könnte ja jeder kommen ...
- Das bringt doch nichts ...
- Was sind Sie nur für ein Vater / eine Mutter?

1.1.10 Lebensweisheiten

Die Äußerung einer Lebensweisheit (erfahrungsbezogene Generalisierung: "Das war schon immer das Beste!") oder bekannter Redewendungen und Zitate bekräftigt die eigene Position und verhindert, dass sich die Betreffende mit den Äußerungen seines Gegenübers auseinandersetzt. Der Gesprächspartner fühlt sich dadurch häufig nicht ernst genommen.

1.1.11 Überreden

Die Technik des Überredens wird eingesetzt, um den Gesprächspartner dahin zu bringen, dass er etwas unternimmt. Dabei soll es meist so aussehen, als ob er dies aus freien Stücken tut. Diese Formulierung hat etwas Einschmeichelndes, kommt jedoch einer Manipulation gleich. Fällt der Versuch auf, ist es sehr wahrscheinlich, dass sich der Gesprächspartner dagegen wehrt (Trotzreaktion), da er seine Entscheidungen selbst treffen möchte.

1.1.12 Übertreibungen

Übertreibungen sind klassische Gesprächsstörer, weil die Aussagen sachlich nicht richtig und meist ohne Überzeugungskraft sind. Der Argumentation wird ein Gewicht beigemessen, die sie in der Realität meist nicht besitzt ("Sie werden *immer* Probleme haben, wenn Sie so weiter machen"). Der Gesprächspartner fühlt sich dadurch erdrückt und reagiert meist mit überzogener Gegenwehr.

Beispiel 104: Übertreibungen

In einem Mediationsverfahren sagt Partei A zu Partei B: "Das, was du getan hast, war falsch! Du machst immer alles falsch!" - Hier kommen die Gesprächsstörer **Bewerten**, **Verallgemeinerungen** und **Übertreibungen** zum Vorschein.

Der Mediator kann die Gesprächsstörer durch folgende **Nachfragen** bei Partei A entkräften: "Was wäre Ihnen denn lieber gewesen? Was hätten sie sich stattdessen von Partei B gewünscht?" Möglich ist auch, mit der Technik **Übertreibende Wiederholung** zu arbeiten, um einen Widerspruch zu provozieren: "Partei B hat also noch nie etwas richtig gemacht?" Partei A kann die zuvor getroffene Aussage konkretisieren, z.B. so: "Doch, schon...." Sehr wirkungsvoll kann auch der Einsatz der Technik **einschränkende Wiederholung** zusammen mit dem **Reframing** sein, um den Blickwinkel der Partei A zu verändern und die Aussage zeitlich zu fixieren: "Partei B hätte sich also in ihren Augen in dieser Situation anders verhalten sollen." Obwohl der Mediator durch die Anwendung dieser beiden Techniken den Inhalt der Aussage von Partei A verändert hat, kann sich diese Partei trotzdem darin wiederfinden und somit die zeitliche Fixierung mit aufnehmen.

1.1.13 Unverbindlichkeiten

Unbestimmte Einschränkungen ("unter Umständen"; "im großen und ganzen"; "irgendwie"; "eigentlich"; "vielleicht" u.dgl.) und Unverbindlichkeiten ("Fast könnte man annehmen, dass...") werden sehr häufig verwendet. Gesprächspartner benutzen diese Worte, wenn sie etwas (noch) nicht mit Bestimmtheit sagen können oder wollen. Unsicherheiten über Aussagen, Entscheidungen und

Wertungen werden dahinter verborgen (Schutzfunktion). Diese Gesprächsstörer bilden im Gespräch zwischen Streitparteien eine häufige Quelle von Missverständnissen, Beunruhigungen und Ängsten. Bspw. hört die eine Partei, dass die andere Partei "im großen und ganzen" einverstanden ist. Dabei kann sie jedoch leicht verstehen, dass dies doch nicht ganz der Wahrheit entspricht. Eine Partei, die erfährt, dass die andere "eigentlich" kein Gerichtsverfahren anstrebt, wird kaum beruhigt sein. Denn diese Formulierung schließt nicht aus, dass die andere Partei doch zu diesem Mittel greift.

1.1.14 Verallgemeinerung

Dies ist eine typische Gesprächstechnik, die zur Ungleichheit führt, weil sie ein Autoritätsgefälle aufbaut und eine Auseinandersetzung mit der aktuellen Situation verhindert. Sie ist ein Sprachmittel, um die eigene Position zu stärken. "Immer" und "nie" sind häufige Bestandteile so genannter Killerphrasen. Sie ersticken das Gespräch, weil sie eine vernünftige Argumentation unmöglich machen.

Beispiel 105: Verallgemeinerungen

Ein Paar befindet sich in einem Mediationsverfahren, da es in Scheidung lebt und sich u.a. über die weitere Vorgehensweise bzgl. der gemeinsamen Wohnung nicht einigen kann. Die Frau schlägt während der Lösungssuche vor, die Wohnung zu verkaufen, woraufhin ihr Mann ihr folgendermaßen ins Wort fällt: "Und wer soll das machen? Mir fehlt momentan einfach die Zeit, mich um den Verkauf zu kümmern! Das musst du dann alleine in die Hand nehmen, wenn du so versessen darauf bist!" Daraufhin antwortet die Frau: "Das ist typisch für dich! Immer drückst du dich vor der Arbeit und überlässt alles mir!" - Hier finden sich **Befehle** und **Verallgemeinerungen** wieder. Die Aussage der Frau verdeckt einen Wunsch. Durch die Technik **Reframing** verwandelt der Mediator den Einwand und Vorwurf in einen Wunsch mit einer Fixierung auf die aktuelle Sache, wodurch zukunftsorientierte Perspektiven eröffnet werden: "Sie haben also den Wunsch, dass sich ihr Mann am Verkauf der Wohnung beteiligt."

1.1.15 Vermeintliche Übereinstimmung

Die vermeintliche Übereinstimmung ist eine Form, eine Übereinstimmung auszudrücken, obwohl man gegensätzlicher Ansicht ist ("Ja, aber..."; "Sicher, doch ..."; "Das stimmt schon, aber..."). Ja aber Formulierungen werden jedoch häufig eingesetzt, um der Gesprächspartner durch die scheinbare Zustimmung "ruhig zu stellen" oder "mundtot" zu machen oder eine konträre Ansicht auszudrücken, ohne diese klar zu äußern.

! „Ja aber“ heißt NEIN!!!

Am besten, Sie streichen die „Ja aber“ Floskel völlig aus Ihrem Wortschatz, denn „ja aber“ bedeutet in den meisten aller Fälle eine Ablehnung.

1.1.16 Verschleierungen

Wir-Aussagen haben einen ambivalenten Charakter, weil sie aus sehr unterschiedlichen Gründen und mit unterschiedlichen Intensionen verwendet werden (Stärkung der eigenen Person; stellvertretende Mitsprache für andere; persönliche Meinung hinter dem unbestimmten "Wir" verstecken; Gefühl von Gemeinsamkeit und Verständnis vermitteln). Mit Wir-Aussagen kann z.B. die eigene Person aus der Schusslinie genommen werden, um unbequeme Dinge mit dem Nachdruck einer nicht genau definierten, aber anscheinend großen Mehrheit zu äußern. Wir-Aussagen können also eine Methode darstellen, um die eigene Person unbemerkt zu stärken, eigene Meinungen und Wünsche durch eine anonyme Autorität zu verkünden und sich trotz einer gegensätzlichen Position unangreifbar zu machen. Sie können jedoch auch der *Harmonisierung* dienen, indem die gemeinsame Ebene, also die Übereinstimmungen der Gesprächspartnerinnen betont und ein fruchtbares "Wir-Gefühl" erzeugt werden. Ein Harmoniebestreben kann jedoch auch darauf abzielen, nur scheinbar eine Harmonie zu erzeugen, obwohl in Wirklichkeit eine gegenteilige Ansicht verborgen wird ("Wir sollten das Ganze nicht dramatisieren ..."). Dies hat somit manipulativen Charakter.

1.1.17 Vorhaltungen

Verhaltensdeutungen ("Das machen Sie doch nur, um mich zu ärgern!") sind Beurteilungen von

Ursachen und Motiven für ein Verhalten der anderen Person. Selbst wenn die geäußerte Interpretation richtig sein sollte, führt sie häufig zu massiver Gegenwehr der anderen Person und zu gegenteiligen Aussagen. Dem Gesprächspartner wird hiermit die Möglichkeit genommen, sein Verhalten selbst zu hinterfragen und zu erklären. Zudem kann er durch etwaige Beurteilungen stark beeinflusst werden. Die beurteilende Person läuft Gefahr, falsch zu interpretieren oder dem Gesagten mehr Gewicht zuzumessen als es ursprünglich hatte.

2. Der Umgang mit schwierigen Situationen

Der Tipp: Immer die Ruhe bewahren, egal was passiert.

Immer, wenn ein Konflikt zu eskalieren droht, sind Interventionen angebracht, die dieser Gefahr vorbeugen oder entgegenwirken. Dazu dienen Ihnen die zuvor dargestellte Gesprächs-, Verhandlungs- und Konflikttechniken. Welche strategischen Möglichkeiten Sie als neutrale, dritte Person ergreifen können, ist das Thema, mit dem sich *Arthur Trossen* an anderer Stelle auseinandersetzt²²⁶. So weit die Theorie. Was aber ist zu tun, wenn diese Mechanismen in der Praxis versagen?

Beispiel 106: Konfrontation als Mediationsstart

Herr Huber musste von sehr weit anreisen, um den Mediationstermin wahrzunehmen. Es geht um die Hausratsteilung und um den Zugewinnausgleich. Bisherige Verhandlungen mit einem Anwalt sind eskaliert. Eine Klage ist bereits anhängig. Herr Huber begrüßt den Mediator mit den Worten: „Wieso steht da nicht Rechtsanwalt an der Tür?“ Dabei macht er keinen sehr freundlichen Eindruck. Er ist groß und schwer gebaut und hat schon etwas Furcht einflößendes. Offenbar hat er völlig andere Erwartungen an den Termin, als Sie als Mediator bieten können. Und das nach dieser langen Reise. Wenn das mal gut geht?“ denken Sie ...

Zunächst sollten Sie folgende Regel beachten:

! Immer Ruhe bewahren!

Bleiben Sie authentisch. Gestehen Sie lieber einen Fehler ein, als dass Sie beginnen herumzustammeln und zu argumentieren, warum Ihre Intervention doch eigentlich hätte funktionieren müssen (wer argumentiert, verliert). Wenn die Mediation keinen Sinn mehr macht, dann ist es ein Beweis Ihrer Professionalität, dass Sie dies zugeben können und die Mediation abbrechen.

! Störungen haben Vorrang!

Jede Störung hat einen Sinn. Gehen Sie dem Motiv für die Störung auf den Grund. Hinterfragen Sie, was Sie beobachten. Meist ist die Ursache ganz „harmlos“ und hat gar nichts mit Ihnen zu tun. Denken Sie an den Samurai²²⁷.

Beispiel 107: Konfrontation (Fortsetzung):

Herrn Huber zugewandt fragen Sie: „Sie hatten ja eine ziemlich lange Reise. Wie lange waren Sie eigentlich unterwegs?“ „5 Stunden“ antwortet Herr Huber knapp, worauf Sie nachhaken: „dann müssen Sie je sehr erschöpft sein. Sie machen auch einen etwas angespannten Eindruck. Hängt das mit der Reise zusammen oder mit unserem Termin hier?“ „Beides“ antwortet Herr Huber wortkarg. Sie gehen weiter auf ihn ein und führen fort: „Möchten Sie, dass wir erst noch eine Pause machen oder soll ich Ihnen zunächst einmal erzählen, was eine Mediation überhaupt ist und was Sie hier zu erwarten haben? Dann können Sie ja immer noch entscheiden was passieren soll.“

Nicht selten passiert es, dass den Medianten die Gefühle durchgehen. Tränen fließen. Gefühle sind wichtige Botschaften.

²²⁶ Siehe „integrierte Mediation“

²²⁷ Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden., Seite II-27

! Geben Sie Gefühlen einen Raum, damit Sie auf der Sachebene verhandeln können.

Nehmen Sie die Gefühle ernst und zeigen Sie, dass Sie mit Gefühlen umgehen können und dass Gefühle nichts sind, wofür man sich schämen muss.

Beispiel 108: Tempos als Verständiger

Im weiteren Verlauf der Mediation überkommt es Frau Huber, sie muss heftig weinen. Sie verweisen auf die Notfallausstattung auf dem Tisch, ein paar Plätzchen und eine Tüte Tempos und sagen zu Frau Huber gewandt: „Ich kann verstehen, wie es Ihnen zumute ist Hier sind ein paar Tempos, die hab ich immer (für derartige Fälle) parat. Denn das passiert anderen Medianten auch. Lassen Sie den Gefühlen nur freien Lauf...“

Ähnliches gilt übrigens in schriftlichen Verfahren bei z.B. Distanzmediationen oder integrierter Mediation im Gerichtsverfahren, die Arthur *Trossen* noch separat vorstellen wird²²⁸. Angenommen, Sie werden mit einem Schriftsatz konfrontiert, der mehr Polemik enthält als Sachinformationen, dann verfahren Sie wie in der face - to - face - Kommunikation.

! Trennen Sie die Sach- und Gefühlsebene, das Problem von der Person.

Als Berater melden Sie im Erwidierungsschriftsatz am Besten zurück, welche Sachinformationen Sie wahrgenommen haben, um sehr sachlich darauf zu reagieren. Ihr Schriftsatz sollte dann wie folgt fortfahren:

Beispiel 109: Polemischer Schriftsatz

„Der zu erwidende Schriftsatz enthält neben den Sachinformationen auch sehr emotionale Botschaften. Folgende habe ich verstanden Mein Mandant empfindet wie folgt Ich rege an, die emotionalen Aspekte bei dem nächsten Termin zu erörtern und bis dahin in den Schriftsätzen auf Polemik zu verzichten.“

Als Mediator oder Richter verfahren Sie entsprechend. Nutzen Sie die Regeln der Mediation und besonders die Strukturiertheit des Verfahrens, wenn die Diskussion laut wird und zu eskalieren droht.

! Einhaltung der Spielregeln und Zielsetzungen einfordern.

Ermahnen Sie die Parteien an die Einhaltung der vereinbarten Spielregeln und an die Einhaltung der Phasenfolge. Dabei ist es wichtig, dass Sie in der Mediationsvereinbarung eine Regelung zur Fairness und zum Gesprächsverhalten festgelegt haben.

Beispiel 110: Reglementierungen

Die Parteien beginnen heiß zu diskutieren. „Du musst das gerade sagen. Auch wenn Du die blöde Truhe bepsinst hast, kannst Du daraus jetzt keine Rechte herleiten!“. Sie beschwichtigen, indem Sie sagen: „Ich verstehe, wenn Sie aufgebracht sind. Wir werden noch Gelegenheit haben darüber zu reden. Sie erinnern sich, was wir zu Beginn der Sitzung ausgemacht hatten? Sie wollten fair miteinander umgehen. Das soll auch so bleiben oder nicht?“ Die Parteien bestätigen. Sie fahren fort: „Jetzt geht es nur um eine Stoffsammlung, ein Brainstorming. Bewertungen kommen erst zu einem späteren Zeitpunkt zur Sprache ...“

Wichtig ist, dass Sie die Regelungen nicht dazu einsetzen, den Parteien das Wort abzuschneiden.

Beispiel 111: Vertagung

Die Mediantin erwähnt nun schon zum 5. Mal, dass sie keine Rabenmutter sei. Sie neigt zu langen Begründungen und Ausführungen. Sie gehen darauf ein: „Frau Huber, mir fällt auf, dass Sie sich sehr intensiv damit auseinandersetzen, dass Sie keine Rabenmutter sind. Ich schlage vor, das wir uns am Ende der Sitzung ausführlicher mit der Frage auseinandersetzen, was Sie damit sagen wollen. Jetzt geht es um eine andere ebenso wichtige Frage, nämlich ... „

²²⁸ *Trossen*, Integrierte Mediation, 2005

Setzen Sie neben den Spielregeln andere Anker, auf die Sie die Streitparteien immer wieder zurückführen können.

! Setzen Sie positive Anker.

Die Anker sollten - sofern möglich - eine positive Ausrichtung haben.

Beispiel 112: Emotionaler Anker

Beispiel: Es stellt sich heraus, dass der absolut dominant wirkende, und die Ehefrau in finanziellen Dingen scheinbar übervorteilende Mediant, ein Mann mit einer harten Schale aber auch einem weichen Kern ist. So wenigstens die Feststellung des Mediators. Er befragt die Ehefrau: „Sehen Sie das auch so, dass Ihr Mann einen weichen Kern hat?“ „Ja“ antwortet sie, „aber nicht wenn’s um Geld geht“. „Das ist interessant“ antwortet der Mediator, „dann wollen wir mal sehen, ob da nicht auch ein weicher Kern ist, wenn wir über die finanziellen Aspekte Ihrer Ehescheidung sprechen.“ Der Mediator zwinkert dem Mann zu. Er hat einen Anker gesetzt, auf den er immer wieder zurückgreifen kann, etwa wie folgt. „Hat das, was Sie gerade gesagt haben mit dem weichen Kern oder der harten Schale zu tun? Welche Seite von Ihnen soll den in diesem Zusammenhang zur Geltung kommen?“

Die eine Partei wird lauter und lauter und lässt die andere Seite kaum zu Wort kommen. Sprechen Sie diese Beobachtung an (Metakommunikation) und überlegen Sie, wie Sie der anderen Seite mehr Wort geben können.

Beispiel 113: Verstockter Ehemann

In einer Mediation fällt auf, dass die Ehefrau sehr, sehr viel spricht, während der Ehemann sich kaum artikuliert. Wenn er denn in den seltenen Momenten etwas sagt, guckt er in die Augen der ihm gegenüber sitzenden Frau und beobachtet genau ihre Reaktion. Hat er den Eindruck, dass sie seine Äußerung akzeptiert, dann spricht er, ansonsten passt er seine Aussage den vermeintlichen Reaktionen der Frau an. Der Mediator bespricht diese Beobachtung mit den Parteien. Zufälligerweise stellt sich nach einer Erzählung der Frau heraus, dass der Mann, letztens beim Telefonat gar nicht aufhören wollte zu sprechen. Die sich anbietende Lösung bestand also darin, den Blickkontakt zu unterbrechen. Die Medianten wurden Rücken an Rücken gesetzt. Plötzlich funktionierte das Gespräch.

VIII. Perfektionierung

1. Qualitätsmanagement

Es geht um das Bewusstsein über die eigene Leistung und ihre Steigerung.

Die mit Konflikten arbeitenden Berufe sind von einem Qualitätsmanagement nicht befreit. Dabei gibt es folgende Zielrichtungen:

- a) Optimierung der Leistung.
- b) Optimierung des Produktes (Anpassung an Nachfrage und Kundenkommunikation).
- c) Nachweis des Verfahrensgangs (zwecks Abrechnung).
- d) Nachweis des Verfahrensgangs für Reklamationen und Weitergaben.

Voraussetzung für ein professionelles Qualitätsmanagement sind: Selbsterfahrung, Dokumentation, Supervision, Intervention, ...

2. Selbsterfahrung

Wie reagieren Sie selbst auf die Konfliktlagen der Klienten und inwieweit beeinflussen Sie dadurch unbewusst die Klienten in ihren Äußerungen und Entscheidungen?

Das Thema Selbsterfahrung und Selbstreflexion nimmt in der Mediation einen dermaßen großen Stellenwert ein, dass die vorliegende Schriftenreihe diesem Thema einen großen Beitrag im Folgeheft gewidmet hat.

3. Dokumentation

Dokumentation ist (Auf-)Klärung.

Um Mediationsverfahren individuell anpassen und dabei größtmögliche Erfolge erzielen zu können, sind Maßnahmen der Dokumentation, Evaluation und Weiterentwicklung der Verfahren von großer Bedeutung. Dokumentation meint in diesem Zusammenhang die Zusammenstellung, Ordnung und Nutzbarmachung der Ergebnisse aus den Verfahren. Die einzelnen Mediationssitzungen mit den Medianten und Mediantinnen zu dokumentieren, dient der Reflexion und bietet die Möglichkeit, direkte Rückmeldung von den Medianten und Mediantinnen nach der Mediationssitzung zu erhalten und diese gegebenenfalls in den nächsten Sitzungen aufzugreifen. Die Dokumentation ist somit ein wichtiger Bestandteil der Evaluation, das der Bewertung von Verfahren dient. Bei der Evaluation wird die Sinnhaftigkeit von bestehenden, neuen oder geänderten Maßnahmen bewertet sowie Vorschläge zu deren Verbesserung erarbeitet. Die von den Medianten und Mediantinnen sowie den Mediatoren und Mediatorinnen vorgenommenen Bewertungen lassen bereits erreichte Veränderungen erkennen und verdeutlichen zugleich, welche Verbesserungen an der Struktur noch realisierbar und sinnvoll sind. Demnach besteht keine Distanz bzw. Neutralität zwischen den handelnden Personen und dem evaluiertem „Objekt“, da sie sich im sozialen System des zu evaluierenden Verfahrens befinden. Aus dieser Nähe heraus können laufend Verbesserungsvorschläge eingebracht und Lernprozesse aktiv beeinflusst werden.

Die Dokumentation des gesamten Verfahrens (Gesamtreflexion) nach Beendigung des Prozesses dient neben der Reflexion des Gesamtprozesses der Abgabe eines (wissenschaftlichen) Gesamturteils.

Zu dokumentieren sind:

- Dokumentation einzelner Mediationssitzungen für Mediatoren und Mediatorinnen sowie für Medianten und Mediantinnen.
- Stand des Verfahrens.
- Teilnehmende Personen.

- Inhalte der Sitzung, Themenschwerpunkte, Positionen, Interessen und Bedürfnisse z.B. wesentliche Ereignisse, die seit der letzten Sitzung eingetreten sind und möglicherweise den Verlauf der weiteren Mediation beeinflussen, Redezeit, Verlauf der Sitzung im Vergleich zur vorherigen Sitzung, Verwendung von Techniken und Medien, Flipchart, Pinnwand, Moderationskarten, Einhaltung der Neutralität des Mediators, der Mediatorin bzw. des Teams, Zusammenarbeit der Mediatoren, Auffälligkeiten, Merkposten und Aufgaben für den weiteren Verlauf.

4. Supervision

Die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit und die Reflexion der Erfahrungen ist der wichtige Bestandteil eines guten Qualitätsmanagements.

Der BSO, der Berufsverbandes für Supervision und Organisationsberatung definiert die Supervision wie folgt:

„... Supervision ist ein auf das Arbeits- und Berufsleben zugeschnittener professioneller Beratungsansatz, der sich an Fachleute in unterschiedlichen Arbeitsfeldern und unterschiedlichen Funktionen richtet. Sie bietet qualifizierte Unterstützung an bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben und der Reflexion beruflichen Handelns ...“.

Juristen ist diese Form des Qualitätsmanagements nicht geläufig. Damit gehen ihnen aber auch Veränderungs- und Entwicklungsprozesse verloren, die durch Supervision oder Intervision, also durch eine berufsbezogene Reflexion möglich sind. Um die Effizienz des Studiums einerseits und der alltäglichen Arbeit andererseits zu verbessern, können Sie eine Supervision nutzen, die Ihnen via Internet zur Verfügung gestellt wird.

5. Der nächste Schritt

Wie geht es Ihnen, nachdem Sie sich *Magic of Mediation* angesehen und *Mediation grundlegend* studiert haben? Sind Sie neugierig geworden auf die Mediation? Hat Sie der Virus erfasst? Dann geht es Ihnen wie vielen anderen Lesern auch. Je mehr Sie sich für die Mediation interessieren, je mehr Sie sie verinnerlichen, desto mehr werden Sie in ihren Bann gezogen. Sie haben jetzt einen ersten Überblick. Aber es gibt noch viel mehr, was Sie über die Mediation lernen können und was das Compendium Mediationis für Sie bereit hält. Mediation zu üben ist ihr wichtigster Aspekt. Vielleicht können Sie ja schon ein paar Techniken anbringen oder die Gespräche mit Ihren Freunden und Bekannten loopen und paraphrasieren? Es gibt viele Gelegenheiten, wo man Techniken üben kann. Ein anschauliches Vorbild finden Sie in *Mediation anschaulich*. Leider ist es mit den Sinnen so, dass sie alle nach außen gerichtet sind. Das ist einer der Gründe für die zuvor beschriebenen Irritationen in der Wahrnehmung. Kein Sinn ist in der Lage, sich selbst zu beobachten. Das ist der Grund, warum man Kommunikation nicht gut alleine lernen kann. Man braucht das Feedback anderer und vielleicht auch die Anleitung eines erfahrenen Mediators. Es gibt heute viele Kurse, in denen Sie die Mediation lernen können. Vielleicht treffen wir uns ja in einem der Kurse oder in einer Supervisionsveranstaltung wieder? Das Curriculum eines Kurses der ZFH, mag Ihnen ein Beispiel für die Ausgestaltung und die Inhalte einer solchen Ausbildung vermitteln²²⁹. Auf einem Kongress des Vereins integrierte Mediation e.V. haben die Teilnehmer in einem Open Space, einer kreativen Konferenztechnik, herausgearbeitet, dass die Mediation ein Kulturgut sein sollte. Jeder sollte sie beherrschen. Das wäre ein wichtiger Schritt zu mehr Gelassenheit und Toleranz und in ein friedliches Miteinander. Die Mediation hat viele Gesichter. Ihr Hauptmerkmal ist es, Widersprüche nicht in richtig und falsch Entscheidungen aufzulösen. Sie ist deshalb nicht nur das Verfahren eines Dienstleisters zur Konfliktbeilegung²³⁰. Sie ist auch eine Art des Denkens und hat viel mit einem selbst zu tun. Es lohnt sich Mediation zu lernen, auch wenn Sie nicht beabsichtigen, ein professioneller Mediator zu werden. Stimmen Sie uns zu? Ganz gleich ob Sie Teilnehmer eines Kurses sind und das Compendium Mediationis als Begleitliteratur verwenden oder ob Sie sich einfach nur mit

²²⁹ Siehe (Curriculum ZFH-Kurs 2010) unter „ZFH-Kurs“ oder „Curriculum“

²³⁰ (Trossen, Mediation integriert 2010)

dem Thema Mediation auseinandersetzen wollen oder autodidaktisch lernen, der nächste sinnvolle Schritt im Studium ist die Auseinandersetzung mit der Haltung und der Art des Denkens in der Mediation. Sie zu verstehen und zu verinnerlichen ist eines der wichtigsten Aspekte in der Mediation. Manche Menschen haben die passende innere Haltung schon von Haus aus. Ihnen wird die Verinnerlichung der Mediation leicht fallen. Andere müssen die innere Einstellung erst überprüfen, um für sich zu entscheiden, ob sie in die Rolle eines Mediators schlüpfen können und wollen. Lernbar ist sie für Jedermann, wenn er es will. Es ist ein Lernprozess des Lebens, der auch ein Leben lang dauern wird. Deshalb möchten wir, die Autoren mit dem Zitat eines Lehrsatzes von Laotse enden, der da hieß:

„Auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt“.

Den ersten Schritt haben Sie geschafft. Gehen Sie auch den zweiten?

IX. Anhang

1. Compendium Mediationis

Das Compendium der Mediation ist ein multimediales Win-Management Projekt, mit dem Ihnen die Mediation über Literatur, Videomaterial und Seminare nahe gebracht wird. Das Ziel des Projektes darin besteht, Ihnen ein kompetentes Wissen über die Mediation konsistent, mit in sich zusammenhängenden und aufeinander abgestimmten Inhalten, bereitzustellen. Die Mediation wird in einer eingängigen, gut verständlichen und nachvollziehbaren Art und Weise mit vielen Beispielen und Fällen beschrieben. Die Herausgeber haben großen Wert darauf gelegt, die Wirkfaktoren einer Mediation verständlich zu machen. Nur wer die Magie der Mediation verstanden hat, kann virtuos mit den zur Verfügung stehenden Werkzeugen umgehen. Die Komplexität des Themas wird anhand eines roten Fadens durchdrungen, der Filme und Lehrbriefe in insgesamt neun Teilen des Compendiums zusammengeführt. Die Bestandteile des Compendiums sind: Der Film „Magic of Mediation“, ein Buch über die Grundlagen der Mediation, ein Buch über die Haltung und das Denken in der Mediation, der Film „Der Handy-Fall“, ein Buch über den Film mit Transkript, Kommentaren und Analysen zur Mediation, ein Buch über die verschiedenen Verfahrensweisen der Mediation, ein Praxisbuch über die Anwendung der Methoden und Techniken, ein Buch über die Profession des Mediators, sowie ein Buch über die erweiterten Möglichkeiten, die Mediation auch in streitige Kontexte zu integrieren. Alle Teile des Compendiums haben durchaus auch eine eigenständige Bedeutung. In ihrer Gesamtheit stellen sie das an den Standards zur Mediation ausgerichtete, interdisziplinäre Wissen dar, über das Sie als Mediator wenigstens verfügen sollten. Nähere Einzelheiten über das Projekt, die Inhalte und gegebenenfalls Bestelladressen finden Sie auf www.win-management.de, beim Verlag oder im Buchhandel.

2. Abkürzungsverzeichnis (alphabetisch)

ADR..... Alternate Dispute Resolution
 BATNA Best Alternate to Negotiated Agreement
 DVD Digital Video Disc bzw. Digital Versatile Disc
 s.a. siehe auch
 u.a. unter anderem
 ZFH..... Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen

3. Literaturverzeichnis

- Zeitschrift für Theorie und Praxis der Beratung* Heft 4 (2001).
- Berger, Iris, und Werner Schieferstein. *Mediation Eine Frage der Haltung?* Altenkirchen: Win-Management GmbH, 2009.
- Bierhoff, H.W., und L. Montada. *Verantwortungszuschreibung und Hilfsbereitschaft / Altruismus - Bedingungen der Hilfsbereitschaft.* Herausgeber: Leo Montada. Göttingen, 1988.
- BMJ. *Referentenentwurf zum Mediationsgesetz.* kein Datum.
- BORA - *Berufsordnung für Rechtsanwälte.* kein Datum.
- Breidenbach, Stephan. *Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt.* Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt, 1995.
- Cohn. *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion.* Stuttgart: Klett-Cotta, 1975.
- Counet, Jean. *Magic of Mediation.* DVD. Tam Films / Win-Management. Riga: Win-Management, kein Datum.
- „Der geplünderte Mann.“ *Spiegel* 49/2004 (29.11.04).
- Doubrawa, A. *Die Person in der Pflege.* . Oldenburg: Zentrale Einrichtung Fernstudienzentrum der Carl - v. Ossietzky Universität , 1995.
- Duden - Fremdwörterbuch.* . 1997.
- Edelmann, W. *Lernpsychologie.* Weinheim : Psychologie Verlags Union, 2000.

- Ende, Michael. *Momo*. Stuttgart: Thiemann Verlag, 1973.
- „EU-Richtlinie.“ *Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates*. 21.5.2008. *europa.eu*. kein Datum. http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_en.pdf.
- Galluske, M. *Methoden der Sozialen Arbeit*. Weinheim: Juventa Verlag, 2000.
- Glasl, Friedrich. *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben, 1997.
- „GwG.“ *Infoschrift des Verbandes*, 2003.
- Haft. *BB (Betriebsberater) Beilage 10* (1998).
- Heckhausen, J. „Go and Stop, an den Entwicklungsfristen des Lebens.“ *Max Planck Forschung* 4 (2000): S. 74-79.
- Hofmann, Roland. „Erfassung der Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit von MitarbeiterInnen in der Pflege zu stationären Hospizen.“ *Forschungsvorhaben in Zusammenarbeit mit der Bundesarbeitsgemeinschaft Hospiz*, 2000/2001.
- . *Kundenorientiertes Verhalten im Dienstleistungsunternehmen psychiatrisches Krankenhaus in der aktuellen Wettbewerbssituation*. Landschaftsverband Westfalen-Lippe, 2002.
- . *Soziale Kompetenz*. Koblenz: Lehrbriefe der Zentrakstelle für Fernstudien, 2003.
- Hofmann, Roland. „Wir müssen das Zuhören lernen.“ *Pflegezeitschrift* 11/95 (1995): 687-688.
- Hofmann, Roland, und W. Notdurft. „Leiten mit Erfolg – Konfliktmanagement.“ *Heilberufe*. 8/02 (2002): 40 – 41.
- Kanfer, F.H., H. Reinecker, und D. Schmelzer. *Selbstmanagementtherapie*. Berlin, 1996.
- life-science*. 2005. <http://www.life-science.at/karriere/artikel/konflikteskalation.php> (Zugriff am 10.10.2008).
- Mähler, Dr. Georg. *KON:SENS, Zeitschrift für Mediation*, 1999: 200.
- Prosch, Roland. „Curriculum einer Mediationsausbildung.“ *Kon:sens, Zeitschrift für Mediation* Heft 2 (1988): 113 –119.
- Rogers, Carl. 1902 – 1987 .
- Schmelzer, D. „Hilfe zur Selbsthilfe. Der Selbstmanagement-Ansatz als Rahmenkonzept für Beratung und Therapie. In: Beratung Aktuell.“ *Zeitschrift für Theorie und Praxis der Beratung* 4.2 (kein Datum): 201-222.
- Schwarz, Gerhard. *Konfliktmanagement, Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001.
- Thomann, Christoph. *Konflikte im Beruf*. Rheinbek: Rowohlt, 1998.
- Thun, Schulz von. *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen*. 1 Bde. Rheinbek: Rowohlt, 1981.
- . *Miteinander reden 2. Stile, Wert und Persönlichkeitsentwicklung*. Bd. 2. Rheinbek: Rowohlt, 1984.
- . *Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Bd. 3. Rheinbek: Rowohlt, 1998.
- Trossen, Arthur. *Koblenzer Praxis*. Altenkirchen: Win-Management - Verlag, 2008.
- Trossen, Arthur. *Mediation ist DIE oder KEINE Alternative*, ZRP 2012 (Heft 1), Seite 23.
- Trossen, Arthur. „Lit-Med.“ *ZKM, Zeitschrift für Konfliktmanagement* (Otto Schmidt Verlag), Nr. Heft 2, 2005 (2005): 1.
- . *Mediation - Praxishandbuch*. Altenkirchen: Win-Management - Verlag, 2010.
- . *Mediation anschaulich*. Altenkirchen: Win-Management GmbH, 2010.
- . *Mediation integriert*. Altenkirchen: Win-Management - Verlag, 2010.

—. *Mediation professionell*. Altenkirchen: Win-Management - Verlag, kein Datum.

—. *Mediationsweisen*. Altenkirchen: Win-Management - Verlag, kein Datum.

unbekannt, Quelle. kein Datum.

Watzlawick, P., J.H. Beavin, und D. Jackson. *Menschliche Kommunikation*. Bern: Huber, 1969.

Wörterbuch . kein Datum.

www.gwg-ev.org. kein Datum. www.gwg-ev.org.

4. Index

Bitte beachten Sie, dass die jeweils verwendeten Gesprächs- und Konflikttechniken nicht im nachfolgenden Index gelistet wurden. Hinweise auf die verwendeten Techniken finden Sie in den entsprechenden Kapiteln. Die dazu führenden Seitenhinweise sind im nachfolgenden Index jedoch gelistet.

3

3-er Schritt.....	72
3-er Schritt (Wahrnehmung)	54

A

Achtung.....	29
Akzeptanz.....	32
Allparteilichkei.....	73
Allparteilichkeit	34
Anker	98, 119
Anonymisierung.....	112
Anschauungsmaterial.....	5
Appell.....	44
Argumentieren.....	108
Attributionsfehler.....	54
Authentizität	29
Axiom	47
Axiom	43, 60

B

Bagatellisieren.....	113
Bedeutungswirklichkeit	53
Bedürfnis.....	7
Befehle.....	113
Bewerten.....	113
Beziehung.....	32
blaming	14
Brainstorming.....	102
Brückenfunktion	96

C

Chunking.....	86
claiming.....	14

D

Delegation.....	20
Dokumentation	122
Doppeln.....	105
Drohungen.....	114
Du-Botschaft	44

E

Eigenverantwortlichkei	74
Einzelgespräche.....	99
Elenktik	89
Emotion.....	79

Emotionen.....	17, 67, 79
Empathie.....	29
Empfängerhorizont	40
Erklärungen	86
Erklärungstheorie.....	40
Evolution.....	18
Evolutionsstufen.....	18

F

Fakten.....	79
Flucht.....	18
Focusing	105
Fokussieren.....	86
Fragen	87, 109, 114
Fragetechnik	86
Freiwilligkeit.....	60, 71

G

Gerechtigkeit	6
Gesprächsführung	26, 28
Gesprächsverhalten	28

H

Halo-Effekt.....	54
Haltung.....	16, 29, 60, 81
Heiligenscheineffekt	54
Hypothesen.....	78, 106

I

Ich-Botschaft.....	44
Ich-Botschaften.....	90
Ignorieren.....	97
informelle Kommunikation.....	59
Informiertheit	71, 79
Interaktion.....	36
Interessen	13, 66
Intervention	36

K

Killerphrasen	114
Kommunikation	40, 50
analog	43
digital	43
Ebenen.....	43
Formen.....	46
Gewaltfrei.....	106
Interpunktion.....	43
komplementär.....	44
Muster	46

Nichtkommunikation.....	43
Stile.....	46
Störer.....	112
symmetrisch.....	44
Verhalten.....	46
Kompromiss.....	22
Konflikt.....	12
Anfälligkeit.....	16
aporetischer.....	23
Definition.....	11
Eskalation.....	17
Evolution.....	18
Lösung.....	13
Pyramide.....	13
Verhalten.....	14
Konfliktfähigkeit.....	12
Konfliktfestigkeit.....	16
Konfliktmanagement.....	10, 12
Konflikttheorie.....	10
Konfrontation.....	12
Konsens.....	22, 59
Konstrukt.....	53
Kooperation.....	12
Kränkung.....	15

L

Lebenskrisen.....	10
Lebensweisheit.....	115
Lösungen.....	80

M

Macht.....	13, 20
Mäeutik.....	89
Mediation	
Prinzipien.....	34
Mediationsvereinbarung.....	118
Mediatorenkoffer.....	80, 81
Meinungen.....	79
Menschenbild.....	32, 35
Metakommunikation.....	100
Metaphern.....	104
Methodik.....	81
Mind-Mapping.....	103
Moderation.....	100

N

naming.....	14
Neutralität.....	73
Neutralität.....	62
Normalisieren.....	93
Nullsummenspiel.....	65

P

Paradoxe Intervention.....	106
Paraphrasieren.....	29, 94
Partialisieren.....	94
Perspektive.....	55
Phase	
Abfolge.....	77
Bestandsaufnahme.....	76
Ergebnis.....	77

Interessenfindung.....	76
Konfliktlösung.....	76
Vorbereitung.....	75
Phasen.....	75
Position.....	56
Prinzipien.....	81

Q

Qualitätsmanagement.....	122
--------------------------	-----

R

Rechtsfriede.....	6
Reframing.....	95
Regeln.....	13
Regeln vereinbaren.....	99
Rollentausch.....	100
Rückmeldung.....	73

S

Schwachpunkte.....	16
Selbstbehauptung.....	59
Selbsterfahrung.....	16, 122
Selbstverantwortlichkeit.....	71
Selbstwertgefühl.....	15
Setting.....	82, 101
Soziale Kompetenz.....	28
Spiegeln.....	95
stille Post.....	61
Störung.....	117
Struktur.....	81
Stuhl.....	103
Supervision.....	123

T

Techniken.....	81, 84
Toleranz.....	32
Transparenz.....	71
Truhe-Fall.....	6

Ü

Übereinstimmung.....	116
Überhören.....	97
Überreden.....	115
Übersetzung.....	97
Übersetzungstechnik.....	94
Übertreibungen.....	115
Umdeuten.....	96
Umwandeln.....	96
Unterordnung.....	20
Unterstützung.....	62, 68
Unterwerfung.....	20

V

Variablen.....	31
Verallgemeinerung.....	116
Verantwortung.....	36

Verbalisieren	29, 97	Willentheorie	40
Vergleich	22	Window-Technik	80
Verhalten	117	win-win	18
Verhandeln	64	Win-win Lösung	66
Vernichtung	19	Wirklichkeit	50
Vertraulichkeit	71	Wortbilder	104
Vertraulichkeitszusage	80	Wunschvorstellung	57
Visualisierung	104		

W

Wahrnehmung	14, 15, 50, 51, 56
Wahrnehmungsphänomene	54
Werkzeuge	80
Wertschätzung	32
Wiederholen	97
Willenserklärung	40

Z

Zielvereinbarung	101
Zufriedenheit	7
Zuhören	27, 30, 85
Aktives	29
Zuhörer	28
Zusammenfassen	98
Zustimmungsfiktion	59

5. Verzeichnis der Beispiele

Das Verzeichnis der Beispiele soll Sie dabei unterstützen, „Mediation grundlegend“ auch als Arbeits- und Nachschlagewerk zu benutzen. Beispiele sind anschaulich. Das ein oder andere Beispiel ist vielleicht auch ein Vorbild, das Sie ab und zu überprüfen möchten.

<i>Beispiel 1: Der Truhe-Fall</i>	6
<i>Beispiel 2: Die vertraute Opferrolle</i>	7
<i>Beispiel 3: Fortschreibung des „Truhe Falles“</i>	14
<i>Beispiel 4. Fortschreibung des „Truhe Falles“</i>	14
<i>Beispiel 5. Fortschreibung des „Truhe Falles“</i>	14
<i>Beispiel 6: Beziehungsbezogene Äußerung</i>	14
<i>Beispiel 7: Umständebezogene Wahrnehmung</i>	14
<i>Beispiel 8: Der Samurai</i>	16
<i>Beispiel 9: Emotionshäufung</i>	17
<i>Beispiel 10: Situationsabhängige Emotionen</i>	17
<i>Beispiel 11: Flucht</i>	19
<i>Beispiel 12: Schwelender Konflikt</i>	20
<i>Beispiel 13: Zwang zur Kommunikation</i>	20
<i>Beispiel 14: Streit um ein Schaf</i>	21
<i>Beispiel 15: Hilfe zur Selbsthilfe</i>	27
<i>Beispiel 16: Zuhören lernen</i>	27
<i>Beispiel 17: Herr Schmitz</i>	27
<i>Beispiel 18: Herr Schmitz (Fortsetzung)</i>	27
<i>Beispiel 19: Auszug aus „Kontaktanzeigen“</i>	30
<i>Beispiel 20: Zuhören wie Momo</i>	31
<i>Beispiel 21: Mangelnde Akzeptanz</i>	32
<i>Beispiel 22: Mangelnde Akzeptanz (Fortsetzung)</i>	32
<i>Beispiel 23: Ethische Anforderungen für soziale Berufe</i>	34
<i>Beispiel 24: Code of Conduct</i>	34
<i>Beispiel 25: Standards BM</i>	35
<i>Beispiel 26: Strukturelle Koppelung</i>	36
<i>Beispiel 27: Autofahrerin und Beifahrer</i>	44
<i>Beispiel 28: Fahrrad als Geschenk</i>	45
<i>Beispiel 29: Sinnesbedingte Wahrnehmungsfähigkeit</i>	50
<i>Beispiel 30: Augensuchmuster</i>	51
<i>Beispiel 31: Uneinsichtigkeit</i>	52
<i>Beispiel 32: Mann im Himmel</i>	52
<i>Beispiel 33: Wirklichkeit 1. Ordnung</i>	53
<i>Beispiel 34: Wirklichkeit 2. Ordnung</i>	53

<i>Beispiel 35: Der Rabbi als Schlichter</i>	53
<i>Beispiel 36: Differenzierte Rückmeldung</i>	54
<i>Beispiel 37: Differenzierte Rückmeldung beim Attributionsfehler</i>	55
<i>Beispiel 38: Position und Wahrnehmung</i>	56
<i>Beispiel 39: Multikausale Gefühlswelt</i>	57
<i>Beispiel 40: Erhellung im Truhe-Fall</i>	58
<i>Beispiel 41: Frischluft als Interesse</i>	58
<i>Beispiel 42: Schweigen und Untätigkeit</i>	59
<i>Beispiel 43: Gestörte Kommunikation</i>	60
<i>Beispiel 44: Stille Post</i>	60
<i>Beispiel 45: Stille Post (Fortsetzung)</i>	61
<i>Beispiel 46: Stille Post (Fortsetzung)</i>	61
<i>Beispiel 47: Interessenvertreter</i>	62
<i>Beispiel 48: Unterstützungsbedarf</i>	62
<i>Beispiel 49: Mediation nach einem Unfall</i>	62
<i>Beispiel 50: Mediation nach einem Unfall (Fortsetzung):</i>	63
<i>Beispiel 51: Akzeptables Urteil</i>	65
<i>Beispiel 52: Orange-Fall</i>	66
<i>Beispiel 53: Hypothesenbildung</i>	78
<i>Beispiel 54: Hypothesenbildung (Fortsetzung)</i>	78
<i>Beispiel 55: Paraphrase</i>	79
<i>Beispiel 56: Stupide Anwendung von Techniken</i>	84
<i>Beispiel 57: Zur Relevanz der Haltung des Mediators</i>	84
<i>Beispiel 58: Aktives Zuhören</i>	86
<i>Beispiel 59: Chunking</i>	86
<i>Beispiel 60: Fokussieren</i>	86
<i>Beispiel 61: Effizienz der Frage</i>	87
<i>Beispiel 62: zulässige Fragetechnik</i>	87
<i>Beispiel 63: Hypothetische Frage</i>	87
<i>Beispiel 64: Offene Frage</i>	88
<i>Beispiel 65: Reflexive Frage</i>	88
<i>Beispiel 66: Strategische Frage</i>	89
<i>Beispiel 67: Zirkuläre Frage</i>	89
<i>Beispiel 68: Mäeutik</i>	89
<i>Beispiel 69: Ich-Botschaften</i>	90
<i>Beispiel 70: Normalisieren</i>	94
<i>Beispiel 71: Normalisieren (Fortsetzung)</i>	94
<i>Beispiel 72: Paraphrasieren</i>	94
<i>Beispiel 73: Paraphrasieren (Alternative)</i>	94
<i>Beispiel 74: Reframing</i>	95
<i>Beispiel 75: Spiegeln</i>	95
<i>Beispiel 76: Brückenfunktion</i>	96
<i>Beispiel 77: Umwandeln</i>	96
<i>Beispiel 78: Umdeuten</i>	96
<i>Beispiel 79: Umwidmen</i>	97
<i>Beispiel 80: Überhören</i>	97
<i>Beispiel 81: Weiterleiten</i>	97
<i>Beispiel 82: Verbalisieren</i>	97
<i>Beispiel 83: Wiederholen</i>	97
<i>Beispiel 84: Einschränkende Wiederholung</i>	98
<i>Beispiel 85: Übertreibende Wiederholung</i>	98
<i>Beispiel 86: Zusammenfassen</i>	98
<i>Beispiel 87: Anchoring</i>	99
<i>Beispiel 88: Metakommunikation</i>	100
<i>Beispiel 89: Rollentausch</i>	101
<i>Beispiel 90: Best-case</i>	101
<i>Beispiel 91: Brainstorming</i>	102
<i>Beispiel 92: Leerer Stuhl</i>	103
<i>Beispiel 93: Prioritätenliste</i>	104

<i>Beispiel 94: Pentium</i>	104
<i>Beispiel 95: Zauberstab</i>	105
<i>Beispiel 96: Doppeln</i>	105
<i>Beispiel 97: Trennung der Wahrnehmungsschritte</i>	107
<i>Beispiel 98: Wer argumentiert verliert</i>	108
<i>Beispiel 99: Falsche Ich-Botschaften</i>	109
<i>Beispiel 100: Verdeckter Angriff</i>	112
<i>Beispiel 101: Anonymisierungen</i>	113
<i>Beispiel 102: Bewertungen</i>	113
<i>Beispiel 103: Drohungen</i>	114
<i>Beispiel 104: Übertreibungen</i>	115
<i>Beispiel 105: Verallgemeinerungen</i>	116
<i>Beispiel 106: Konfrontation als Mediationsstart</i>	117
<i>Beispiel 107: Konfrontation (Fortsetzung):</i>	117
<i>Beispiel 108: Tempos als Verständiger</i>	118
<i>Beispiel 109: Polemischer Schriftsatz</i>	118
<i>Beispiel 110: Reglementierungen</i>	118
<i>Beispiel 111: Vertagung</i>	118
<i>Beispiel 112: Emotionaler Anker</i>	119
<i>Beispiel 113: Verstockter Ehemann</i>	119

6. Verzeichnis der Abbildungen

<i>Abbildung 1: Konfliktevolution</i>	18
<i>Abbildung 2: Einwirkfaktoren auf ein Gespräch</i>	30
<i>Abbildung 3: § 104 ff. BGB</i>	40
<i>Abbildung 4: Nachricht</i>	41
<i>Abbildung 5: geblockte Nachricht</i>	41
<i>Abbildung 6: erhaltene Nachricht</i>	42
<i>Abbildung 7: verlorene Nachricht</i>	42
<i>Abbildung 8: Die vier Seiten einer Nachricht</i>	45
<i>Abbildung 9: Vervollständigtes Modell der Kommunikation</i>	45
<i>Abbildung 10: Bewusstseinskontinuum</i>	52
<i>Abbildung 11: Triadische Brückenfunktion</i>	63
<i>Abbildung 12: Windows zwei</i>	63

7. Autoren

7.1. Prof. Dr. Roland Hofmann

Professor für Psychologie – insbesondere Lern-, und Entwicklungspsychologie, klinische Psychologie

Jahrgang 1951; Studium der Sozialarbeit, Philosophie (MA) und Psychologie, Diplom-Sozialarbeiter (Koblenz), Dipl.-Psychologe (Trier). Promotion zum Dr. phil. an der Universität Duisburg. Nach dem Studium Wiss. Mitarbeiter und Projektleiter in der Ausländer – und Psychiatrieforschung (Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn; PROGNOSE AG, Basel/Köln; Ruhr-Universität Bochum), 1985-1997 Gewerkschaftssekretär / Dozent bei der Gewerkschaft ÖTV für die Fort – und Weiterbildung von Pflegekräften in den Bereichen Pflegemanagement / Pflegepädagogik; seit Wintersemester 1997/98 Professor im Fachbereich Sozialpädagogik der FHD. Dozent im Studienfach „Mediation“ der ZFH in Koblenz, Mitglied im Verein Integrierte Mediation e.V. Prof. Hofmann verstarb völlig überraschend an einer Krankheit im Jahre 2006.



7.2. Doris B. Rothfischer

Diplom-Sozialpädagogin, Mediatorin

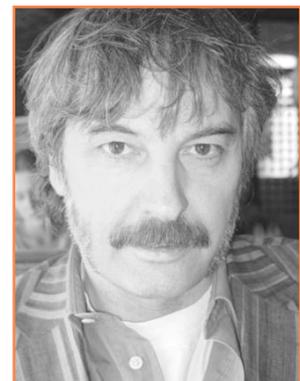
Jahrgang 1967, Studium der Sozialpädagogik, Ausbildung zur Mediatorin. Empirische Sozialforschung und Erforschung Freier Berufe, Konfliktmanagerin und –Beraterin in der Jugendhilfe. Ehrenamtliche Vorstandsp Positionen und Vorsitzende des Schiedsgerichts der Arbeiterwohlfahrt auf Landesebene. Fachbuchautorin (Ich mache mich selbständig im sozialen Bereich, erschienen 2000, Beltz Verlag, versch. Publikationen



7.3. Arthur Trossen

Jurist, Mediator

Jahrgang 1955, verheiratet, drei erwachsene Kinder. Studium der Rechtswissenschaft und Psychologie. Abschluss in Jura, 2. Staatsexamen. Von 1982 bis 1987 Wirtschaftsstaatsanwalt, von 1987 bis 1998 Familien- und Vormundschaftsrichter am Amtsgericht Altenkirchen, ab ca. 1993 stellv. Direktor. Ab 1992 nebenberuflich Entwickler von juristischen Anwenderprogrammen. Gründer der soft-use Computerprogramme GmbH, eine spätere Tochter der Haufe Mediengruppe. Ab 1996 Weiterbildung in Moderation, Mediation und Konfliktmanagement. Mentor Dipl. Psych. Eberhard Kempf. Weiterführende Seminare u.a. bei Gary Friedman, Jack Himmelstein, Matthias Varga von Kibed, u.a. in Deutschland und Amerika. Erprobung der Anwendung mediativer Verfahrensweisen im Gerichtsverfahren. 1998: Begründer des sogenannten Altenkirchener Modells. Entdeckung der Möglichkeiten einer integrierten Mediation. 2000 bis 2008 Anregung, Entwicklung und Begleitung des Justizprojektes „integrierte Mediation in Familiensachen“. Ab 2001 Mitbegründer und Vorsitzender des Vereins integrierte Mediation e.V., später auch Präsidiumsmitglied der DGM, Tätigkeit in Beiräten (z.B. zum Studiengang „Bachelor of Laws“ an der Fernuni Hagen) seit 2009 Mitglied im Qualitätsmanagementausschuss des DFfM (Dachverband der Mediatoren). Mitbegründer Win-Management GmbH. Produkte und Service rund um die Mediation. Ab 2002 Initialisierung, Entwicklung und Leitung von www.portafamilia.de, einem preisgekrönten, interdisziplinären Portal zur Bewältigung von Familienkonflikten. Von 2005 bis 2007 tätig in Lettland als Resident Twinning Adviser mit Auftrag zur Implementierung der Mediation in Lettland, in 2009 zum gleichen Thema als Key Experte in Kroatien. Ab 2001 Etablierung und Durchführung von Mediations- und Trainerausbildungen, Supervisionen, Begutachtungen als International Expert u.a. in Deutschland, Lettland, Estland, Kroatien,



BiH, Österreich, Russland, Ungarn, Italien, Kasachstan, Tadschilistan, Georgien sowie in der Schweiz, auf Zypern und im Irak. Seit 2004 Studienleiter an der ZFH (Zentralstelle für Fernstudien) in Koblenz, ab 2008 Lehrbeauftragter an den Hochschulen Darmstadt und Fulda (letzteres bis 2010), RGSL (Riga) zum Thema Mediation und ADR. Derzeit darüber hinaus Autor, Trainer, Trainerausbilder, international practising Mediator (Familien und Wirtschaftsmediation) sowie Gutachter für Mediation.