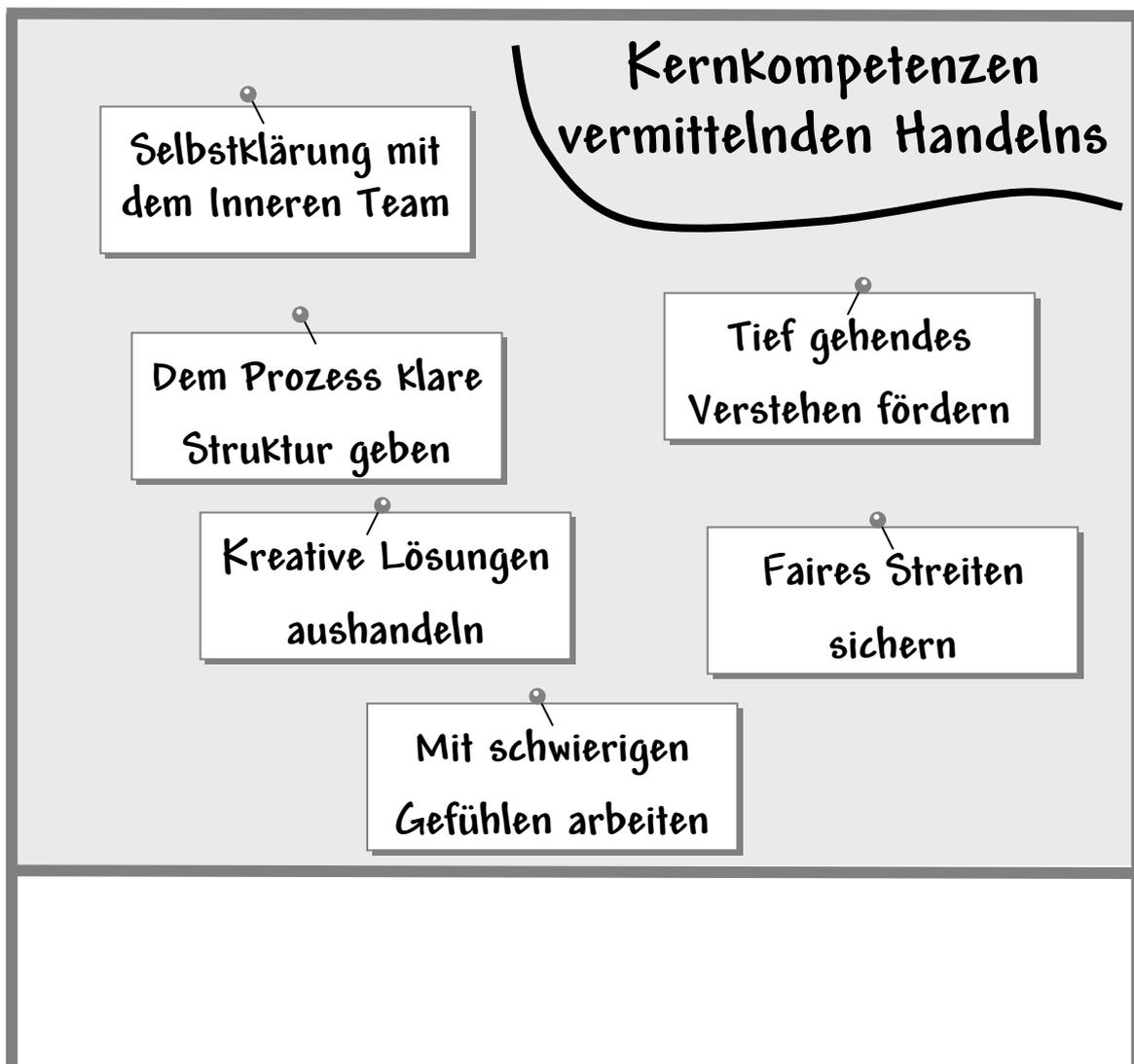


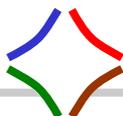
ProKonflikt-Team

Mediation

Konflikte klären und lösen



Beratung
und Training



Materialien

Herausgegeben von Alexander Redlich

Fachbereich Psychologie – Universität Hamburg

Zielsetzung der Reihe

Die Materialien aus der Arbeitsgruppe Beratung und Training sollen helfen, in Beratung und Moderation, Weiterbildung und Training die alltäglichen Aufgaben fruchtbar zu bewältigen.

Sie enthalten Projektberichte, Übungen, Falldarstellungen, methodische Hilfen, konzeptionelle Ausführungen und empirische Untersuchungen. Die Reihe umfasst neben klassischen Texten auch elektronische Lernsoftware, die in Kombination mit Trainingsseminaren verwendet wird.

Es werden neue Beratungs- und Bildungskonzepte aufgenommen, kritisch geprüft und weiterentwickelt.

In Form und Inhalt haben die Darstellungen den Charakter von Werkstattberichten. Zwar fehlt noch der Feinschliff. Aber in der inhaltlichen Substanz sind sie bereits ausgereift.

Folgende Materialien aus der Reihe sind veröffentlicht worden:

Manfred Affeldt: Erlebnisorientierte Gruppenarbeit in der Schule. Bad Heilbrunn: Klinkhardt 1994 (Materialie 16)

Karin Dörner, Christiane Nebel, Alexander Redlich: Geschichten für gestresste Kinder. Stuttgart: Herder 1995 (Materialie 5)

Friedemann Schulz von Thun: Praxisberatung in Gruppen. Weinheim: Beltz 1996 (Materialie 10)

Alexander Redlich: Konfliktmoderation in Gruppen. Hamburg: Windmühle 1997, 2009 (Materialie 20)

Alexander Redlich, Jens Elling: Potential Konflikte. Hamburg: Windmühle 2000 (Materialie 21)

Frauke Schwarzhans, Tim Hauk, Alexander Redlich: Streittraining für Schüler an Grundschulen. Weinheim: Beltz 2001 (Materialie 27)

Marion Bönsch, Kathrin Zach: Stolpersteine meistern. Schwierige Situationen in den Griff bekommen. Reinbek: Rowohlt 2005 (Materialie 24)

Begriffliche Grundlagen

Um begriffliche Missverständnisse zu vermeiden, werden zunächst die grundlegenden Konzepte kurz skizziert. Es geht um *Konflikte*, die durch Vermittlung - *Mediation* - geklärt und gelöst werden sollen. Schwerpunkt dieser Materialie ist die Darstellung und Begründung von *Kernkompetenzen*, die professionelle Mediatoren¹ aufweisen sollten.

Konflikt

Wir sprechen hier (in Anlehnung an Glasl (2010)) von einem Konflikt, wenn sich (mindestens) ein Mensch in seinen Vorstellungen, Gefühlen oder Verhaltensweisen durch (mindestens) einen anderen Menschen gestört fühlt. Wir beziehen uns hier auf Konflikte von längerer Dauer, bei denen professionelle Mediatoren herangezogen werden.

Diese Störungen müssen nicht in feindseliger Absicht geschehen. Viele Konfliktparteien stören sich gegenseitig, wenn sie in bester Absicht ein positives Ziel verfolgen. Konflikte beziehen sich nicht nur auf die direkte Störung von bestimmten Handlungen wie z.B. die Sperrung eines E-Mail Accounts (z.B. bei Mobbing), sondern auch auf Gefühle, die bestritten werden („Du warst gar nicht richtig traurig.“), auf gegensätzliche Meinungen oder auf die Vorstellung zukünftiger Ereignisse, die bedrohlich sind („Noch hat er mich nicht reingelegt, aber er wird es tun, wenn ich nicht aufpasse.“). In der Regel geht es in einem Konflikt um einen komplizierten Mix solcher Störungen: Die Kontrahenten sehen sich aktuell in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt, fühlen sich in zukünftigen Vorhaben bedroht, streiten um die richtige Meinung über Ziele und Mittel und werfen sich dabei gegenseitig Unglaubwürdigkeit vor. Schon diese Mischung macht eine Lösung sehr schwierig.

Nimmt Dauer, Umfang, Intensität und Komplexität dieser Störungsmischung zu, d.h. eskaliert der Konflikt, benötigen die Kontrahenten die Hilfe einer dritten Kraft. Neben den etablierten Formen der Rechtsprechung und Schlichtung hat sich in den vergangenen Jahrzehnten Mediation als wirksame Hilfe bei Konflikten gezeigt.

Hier unterscheiden wir drei Konfliktsysteme: Konflikte zwischen zwei Personen, innerhalb von Gruppen und zwischen Gruppen. Außerdem ist

¹ Um der Lesbarkeit willen wird hier auch die maskuline Form verwendet, wenn beide Geschlechter gemeint sind.

es hilfreich nach dem Konflikthalt drei Konfliktarten zu unterscheiden: Konflikte um Ressourcen, d.h. um Sachen, Geld, Räume, Rechte, Verfügungsgewalt oder Zeit, und Beziehungskonflikte, bei denen die Kontrahenten um ihre Identität streiten, indem sie jeweils vom anderen verlangen, dass er sich in seinen Verhaltensweisen oder in seiner Persönlichkeit ändert.

Mediation

Bei der Mediation (media, lat.: Mitte) steht der Mediator gewissermaßen in der Mitte zwischen den Konfliktparteien und vermittelt zwischen ihnen. Mediation bezieht sich auf alle drei Konfliktsysteme. Geht es um Konflikte in oder zwischen Gruppen, sprechen wir präzisierend von *Konfliktmoderation* (moderatus, lat.: gemäßigt), weil der Moderator zugleich auch den Gruppenprozess – mäßigend – steuert. Hier, in Materialie 63, geht es um grundlegende Kompetenzen, die für alle drei Konfliktsysteme gelten. Allerdings lassen sie sich am Beispiel von Zwei-Personen-Konflikten am besten darstellen. Materialie 64 befasst sich mit der Konfliktmoderation in Gruppen und baut auf den hier beschriebenen und in der Lernsoftware illustrierten Kernkompetenzen auf.

Ein Mediator ist keine Führungskraft, die bei Streitigkeiten entscheidet, was richtig ist und wer sich wie zu verhalten hat; auch kein Richter, der mit seinem Urteil bestimmt, wer recht hat, oder Schlichter, der beide Seiten hört und ihnen eine Lösung vorlegt, sondern eine dritte Kraft, die die Konfliktpartner anleitet, *selbst* passende Lösungen zu finden. Mediation erhebt den Anspruch, nicht nur die Lösung für einen Konflikt zu finden, sondern zugleich das ganze Konfliktsystem so zu verändern („transformieren“), dass die Beteiligten danach selbstständig ihre zünftigen Konflikte in annehmbarer Weise lösen können.

Dabei bezieht sie die innerseelischen und zwischenmenschlichen Hintergründe des Konfliktgeschehens systematisch ein. Der Mediator initiiert einen Lernprozess, der die sozialen Kompetenzen der Beteiligten, ihre zukünftigen Interaktionsmuster, Rollenstrukturen, Beziehungen, Haltungen und Wertvorstellungen fördert.

Kernkompetenzen

In Konflikten scheint allein die *Anwesenheit* einer dritten Kraft positive Effekte zu haben. Es gehört zu den Erkenntnissen der Konfliktforschung, dass es einen positiven Effekt auf konflikthaft ablaufende Interaktionsmuster durch die „verstörende“ Kraft eines Dritten gibt: In seiner Anwesenheit kommunizieren die Konfliktparteien anders als sonst. Aber die

bloße Anwesenheit reicht nicht aus, um Konflikte zu lösen. Ein professioneller Mediator muss mehr sein und können. Er muss

- (1) innerlich geklärt sein,
- (2) den Prozess der Konfliktvermittlung transparent strukturieren,
- (3) tief gehendes Verstehen zwischen den Konfliktparteien schaffen,
- (4) die Konfliktparteien dazu anleiten, erfolgversprechende Lösungen in kreativer Weise zu erfinden und auszuhandeln,
- (5) gegebenenfalls für eine faire Kommunikation sorgen und
- (6) zugleich mit schwierigen Emotionen konstruktiv arbeiten.

Diese sechs Kernkompetenzen bilden die Grundlage für eine professionelle Konfliktvermittlung.

1. Selbstklärung mit dem Inneren Team

Viele psychologische Konzepte gehen explizit oder implizit davon aus, dass in einer Person verschiedene Anteile (Instanzen, Ichs, Seelen, Stimmen, Ambivalenzen usw.) vorhanden sind, die miteinander nicht immer harmonieren, sondern auch im Gegensatz stehen. Vor allem humanistisch-psychologische Konzepte der Persönlichkeitsentwicklung haben dies in methodische Varianten umgesetzt wie z.B.: die Arbeit mit zwei Stühlen in der Gestalttherapie oder die Personifizierung von Hilfs-Ichs im Psychodrama. Friedemann Schulz von Thun (2003, Band 3) veranschaulicht diesen Gedanken mit der Metapher vom 'Inneren Team'.

Der Grundgedanke ist einfach. Jede Person hat in ihrer Sozialisation unterschiedliche Identifikationsobjekte kennen-, lieben und hassen gelernt (Stichwort 'Modellernen'). Durch eigene Erfahrungen hat sie (liebe) Gewohnheiten, Handlungsstrategien und Eigenschaften erworben ('Erfahrungslernen') und Vorlieben und Abneigungen, Sehnsüchte und Befürchtungen entwickelt ('Motivation'). Vieles davon verbindet sie mit ihrem Selbstkonzept ('Identität'), manches davon betrachtet sie allerdings nicht als ihr zugehörig ('Abspaltung'). Im Erwachsenenalter dauert dieser Sozialisationsprozess an, auch wenn er weniger rasch abläuft: berufliche und private Anforderungen von außen, erweiterte Rollenerfahrungen, Kontakte mit neuen Interaktionspartnern, das Erreichen von Zielen und die Befriedigung von Wünschen eröffnen Lernprozesse, entwickeln Motive und lassen die Identitätsentwicklung voranschreiten; oft in positiver Entfaltung, aber nicht immer. Im Laufe der Sozialisation sammelt sich also in einer Person eine Menge von *Motiven* und *Handlungsmustern* an, die ihr Handeln weitgehend steuert.

Diese Menge ist nun nicht bloß ein zufälliger Haufen. Die menschliche Fähigkeit zur Kategorisierung, zur Bildung von begrifflichen Einheiten, organisiert auch unsere Selbstwahrnehmung, und zwar so, dass strukturell oder funktional ähnliche Motive (innere Zielsetzungen) und Handlungsmuster als zusammengehörige Einheiten gesehen werden. Um diese Einheiten anschaulich zu machen, hat Schulz von Thun sie ‚vermenschlicht‘. Man kann ihnen als Teilpersonen eine Identität geben, so dass sie voneinander unterscheidbar werden. Sie stellen in diesem Modell die Mitglieder des Inneren Teams dar.

Jedes Teammitglied steht für ein bestimmtes Motiv/ Handlungsmuster. Aussagen einer Person, die in eine ähnliche Richtung gehen, stammen vermutlich von einem bestimmten Teammitglied. Auch Selbstbeschreibungen (z.B. ‚Mit mir gehen manchmal die Pferde durch.‘ oder ‚Ich bin mathematisch unbegabt.‘) verweisen auf verschiedene Innere Teammitglieder; ein impulsives und eins mit fehlender mathematischer Begabung, die sich mit solchen Aussagen gewissermaßen anmaßen, für die ganze Person zu sprechen..

Unter diesem Blickwinkel ist es nun möglich, das innerpsychische Geschehen metaphorisch als ‚inneres Team‘ zu betrachten. Man sieht diese inneren Teilpersonen wie Mitglieder einer Arbeitsgruppe und die Gesamtperson als ihre Leitung. Alle in realen Gruppen beobachtbaren Phänomene wie Teamkonflikte, Führungsschwächen, Koalitionsbildung, Gruppendruck, Rivalität, Harmonisierungstendenzen, Sündenböcke usw. können entsprechend - das legt die Metapher vom Inneren Team nahe - im innerseelischen Geschehen einer Person angenommen werden.

Diese Metapher hilft auch bei der Suche nach den wichtigen Aspekten des Konfliktgeschehens zwischen Menschen. Dabei gehen wir davon aus, dass im Konflikt zwei Innere Teams aufeinanderprallen und sich miteinander verstricken. Die Metapher hilft, die Konfiguration der Inneren Teammitgliedern aus beiden Personen zu identifizieren und zu entflechten. Wir kommen darauf zurück.

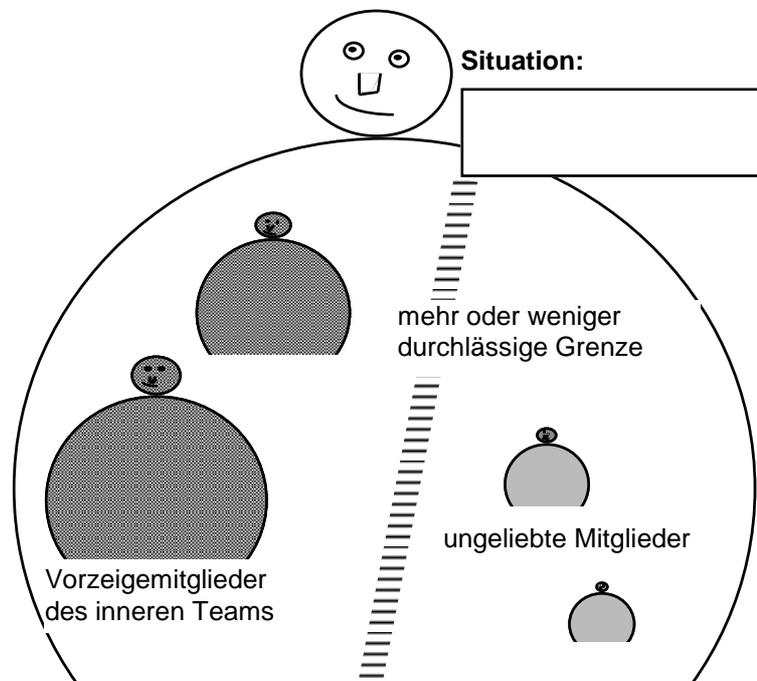
Bei der Bewältigung von Aufgaben und im Umgang mit anderen Personen schickt die Person – wie die Leitung in einem realen Team - geeignete Teammitglieder vor und hält ungeeignete im Hintergrund. Teammitglieder, die sehr erfolgreich sind und auf die die Person (das Operhaupt der Teammitglieder) zudem auch stolz ein mag, werden hierbei zu häufig und auch an falscher Stelle eingesetzt, wenn sie nicht aufpasst. Innere Teammitglieder, die der Teamleitung eher peinlich sind, die sozial nicht akzeptable Motive haben und bloß ineffektive, ungeschickte Handlungs-

muster besitzen, hält sie gern von der Außenwelt fern und versteckt sie vielleicht sogar, um dem Image des Teams nicht zu schaden und die Person nicht zu blamieren.

In manchen Inneren Teams werden diese ungeliebten Mitglieder solange unterdrückt, bis niemand mehr weiß, dass es sie überhaupt einmal gab. Diese Teammitglieder führen dann im Untergrund ein jeglicher Kontrolle entzogenes Leben und richten unbemerkt oft mehr Unheil an als sie jemals durch die Veröffentlichung ihrer abwegigen Wünsche oder durch ihre ungeschickten Handlungsmuster hätten bewirken können. Es kann zu irrationalen Fehlhandlungen sowie psychischen und körperlichen Erkrankungen der Person kommen.

Bildlich lässt sich das Konzept des Inneren Teams so schematisieren:

Die Person selbst steht wie die *Teamleitung* eines Teams vor der Entscheidung, wie sie sich in einer bestimmten *Situation* verhalten soll. In ihrem Team gibt es *Vorzeigemitglieder*, die besonders auch in Stress- und Konfliktsituationen nach vorn geschickt werden. Im Hintergrund der inneren Bühne gibt es aber noch andere, die die Teamleitung z. T. wenig beachtet, nicht zu Wort kommen lässt oder in die Verbannung geschickt hat. Eine mehr oder weniger durchlässige *Grenze* hält diese *ungeliebten Teammitglieder* unter Kontrolle.



Inneres Team bezogen auf eine spezifische Situation (schematisiert)

Schulz von Thun (2003, Band 3) spricht bei der Verteilung der verschiedenen Teammitglieder von einer inneren Mannschaftsaufstellung, die für die Bewältigung der Situation günstig oder ungünstig sein kann.

Hier ist ein Frage von besonderem Interesse: Was macht für den Mediator eine günstige Mannschaftsaufstellung aus? Wer sollte dabei sein? Wie sollten die Inneren Teammitglieder zueinander stehen?

Wertebalance im Inneren Team

Innere Teammitglieder repräsentieren immer auch spezifische Werthaltungen. Daher sollte jedes wichtige Teammitglied mindestens einen Gegenspieler haben, der verhindert, dass es zu stark dominiert und ihrer Rolle übertreibt. Die Teammitglieder halten einander somit im Gleichgewicht. Durch die Balance der Teammitglieder entsteht ein ausgewogenes Team. Diese Überlegungen wenden wir nun auf den professionellen Mediator an. (Für den Leser könnte es sich lohnen, bei der weiteren Beschreibung das sich dabei entwickelnde – allgemeine – Innere Team professioneller Mediatoren konkret aufzuzeichnen.)

Leitung – Balance von Strukturgebung und Prozessflexibilität: Im Vordergrund steht ein professioneller *Strukturierer*, sozusagen der ortskundige Pfadfinder durch die Konfliktwildnis. Er achtet in erster Linie auf den Plan, hält die Richtung zum Ziel und das Zeitbudget ein. Des Weiteren gewährleistet er, dass die einzelnen Abschnitte im Konfliktgelände in der richtigen Reihenfolge durchschritten werden. Neben ihm steht sein Gegensatz, der kreative und flexible *Prozessbetreuer*. Dieser orientiert sich vor allem an den Bedürfnissen der Konfliktparteien, und geht auch gern einmal den einen oder anderen Umweg.

Diese beiden Teammitglieder repräsentieren zwei Werthaltungen in einem fruchtbaren Spannungsverhältnis. Der Mediator muss vor allem das Zusammenspiel von diesen beiden Werthaltungen ausgewogen und situationsangemessen regulieren. Zum einen muss er dem Mediationsverlauf eine geordnete Struktur geben. Wer, wenn nicht der Mediator, soll einem professionell geleiteten Gespräch einen Anfang geben, die Gesprächsthemen herausfinden, Meilensteine und Diskussionschritte vereinbaren, Ergebnisse festhalten und einen Schlusspunkt setzen? Strukturierung ist daher eine der Hauptaufgaben und zentralen Merkmale eines guten Mediators.

Zur Bedeutung von professionellen Werthaltungen: Was als zentrale berufliche Kompetenz gilt, wird von der entsprechenden Zunft hoch bewertet. Fehlt einem Mitglied diese Kompetenz, ist seine professionelle Identität gefährdet, im Extremfall droht sogar der Ausschluss aus der Berufsgruppe. Es handelt sich also bei Strukturiertheit um eine wertbesetzte Grundeinstellung von Mediatoren. Wir nennen dies daher auch eine (Wert-)Haltung. Die Werthaltungen einer Person bestimmt sich aus der

(einmaligen) Kombination des Wollens und Sollens dieser Person: Als was will sie selbst gelten und welche Erwartungen von anderen Menschen sollte sie dabei erfüllen?

Es ist aber nicht nur problematisch, wenn eine Werthaltung - hier: Strukturiertheit - fehlt. Wenn ein Mediator es mit der Strukturgebung übertreibt, gerät er in den Bereich der professionellen Deformation. Damit Strukturiertheit nicht zum rigiden Durchsteuern verkommt, braucht sie als Ausgleich eine Werthaltung, die diese Gefahr vermeidet. Er braucht Flexibilität, um die Mediation unvorhersehbaren Entwicklungen des Gesprächs anzupassen. Denn Gespräche richten sich nicht nur nach bewährten Regeln und Handlungsschritten, sondern besitzen auch eine Eigendynamik, die nicht vorhersehbar ist. Diese Eigendynamik nimmt zu, je mehr Personen mit ihren unterschiedlichen Interessen und Verhaltensweisen beteiligt sind.

Allerdings, auch umgekehrt gilt: Wer es mit der Flexibilität übertreibt, lässt das Geschehen treiben und trägt zu einem chaotischen Gespräch bei. Zu viel Flexibilität wird also schnell zu bloßen Beliebigkeit, wenn sie umgekehrt nicht durch Strukturiertheit gebändigt wird.

Ein Mediator muss also beide Haltungen besitzen, um je nach Situation strukturiert und zugleich flexibel vorgehen zu können. Erst das gekonnte Zusammenspiel beider Haltungen macht seine Professionalität aus.

Das reicht noch nicht aus. Ein Mediator benötigt mehr. Drei weitere Werthaltungspaare machen seine Professionalität aus.

Allparteilichkeit – Balance von verständnisvoller Verbundenheit und neutralisierender Distanz: Auf der inneren Bühne werden Strukturgeber und flexible Prozessbetreuer begleitet von einem *verständnisvollen Teammitglied*, das mal mit der einen Konfliktpartei, mal mit der anderen einführend mitgeht und sich mit der jeweiligen Seite zu verbinden, ja sogar zu verbünden scheint. Es geht davon aus, dass jeder Standpunkt einen nachvollziehbaren Hintergrund hat, mag er noch so absurd erscheinen. Dazu besitzt es eine große Fehlerfreundlichkeit. Nichts Menschliches ist ihm fremd. Es will nämlich genau diese Hintergründe verstehen. Dieses Teammitglied im Mediator riskiert, dass jeweils die Gegenseite misstrauisch wird, ob er sie nicht benachteiligt. Um dies zu vermeiden, gibt es einen *Neutralitätswächter*, der merkt, wenn der Mediator parteilich wird. Der Neutralitätswächter liebt den Abstand zu den Menschen und bringt seinen Mediator gern auf Distanz zu den Konfliktparteien. So stellt er wieder das notwendige Gleichgewicht her. Allerdings darf er sich nicht soweit durchsetzen, dass der Mediator ohne menschlichen Kontakt zu

den Kontrahenten technisch und gefühllos wirkt. Das ausgewogene Zusammenwirken dieser beiden Teammitglieder wird Allparteilichkeit genannt.

Qualitätssicherung – Balance von geduldigem Lösungsaufschub und aktiver Lösungsfindung: Ein professioneller Mediator sollte überdies einen *Geduldigen* in seinem Team haben, der die unangenehme Spannung eines ungelösten Konfliktes aushalten kann und vorschnelle Lösungs-ideen bremst. Dieses Teammitglied bringt die nötige Ruhe und Sorgfalt in die Auseinandersetzung. Er arbeitet eng mit dem Verständnissvollen zusammen. Damit das geduldige Verstehen aber nicht endlos wird, kommt bei späteren Schritten des Mediationsprozesses ein aktives Teammitglied hinzu, das auf Lösungen drängt und von den Konfliktparteien Beweglichkeit und Kreativität fordert. Hierbei handelt es sich um einen *Lösungsbeauftragten*, der den Kontrahenten Entscheidungen darüber abverlangt, wie es weitergehen soll, und wie ein Notar einen tragfähigen Abschluss absichert. Er leitet die Konfliktpartner darin an, eine Vereinbarung zu treffen, die konkret formuliert wird und nachhaltig wirkt. Das Zusammenspiel dieser beiden Akteure – geduldige Sorgfalt und aktive Lösungsgestaltung – ist entscheidend für die Qualität des Ergebnisses.

Gefühlsmanagement – Balance von Versachlichung und mutigem Gefühlsausdruck: Schließlich spielen noch zwei weitere Akteure eine wichtige Rolle: Der *Versachlicher* und der *Emotionalisierer*. Eine Versachlichung des Konfliktes ist für die Konfliktparteien die wichtigste Brücke zueinander. Dies geschieht über einführendes Verständnis, indem Hintergrundinteressen, Wünsche und Emotionen sprachlich formuliert, auf den Begriff gebracht und damit auch der sachbezogenen Betrachtung zugänglich werden. In dem Maße, in dem der Mediator diese Hintergründe versteht, werden sie auch für die Parteien verständlich (wenn auch nicht unbedingt akzeptabel).

Bloße sachliche Erkenntnis schafft jedoch nicht den authentischen Kontakt zu den Konfliktparteien und zwischen ihnen. Neben dem Versachlicher muss also auch ein *Emotionalisierer* im Team vertreten sein, der bereit und mutig ist, den Gefühlen der Kontrahenten auch authentisch zum Ausdruck zu verhelfen und der (unsachlichen) Logik dieser Gefühle zu folgen. Ohne ihn bekommt eine Konfliktklärung und –lösung keine Tiefe. Dieses Mitglied im Inneren Team des Mediators kennt auch die negativen und zwiespältigen Gefühle, die man gegenüber seinen Konfliktgegnern unweigerlich entwickelt und die mit Konflikten untrennbar verbunden sind. Dieses Mitglied akzeptiert also auch negative Gefühle

wie Wut, Neid oder Hass, weil sie ein wahrer Teil der menschlichen Existenz sind, der besonders in Konflikten aktiviert wird. Die Arbeit mit diesen Gefühlen bezeichnen wir mit Thomann (2003) als Dialog der Wahrheit. Diese Einstellung zeigt der Emotionalisierer auch den Konfliktbeteiligten. Damit bringt er die negativen und zwiespältigen Gefühle aus dem Untergrund des Verbotenen und Tabuisierten heraus, macht sie zugänglich und handhabbar. Damit diese Gefühlsorientierung nicht überhand nimmt und das Geschehen einseitig dominiert, steht ja der Versachlicher bereit, der dafür sorgt, dass emotionale Ausbrüche gemeinsam verarbeitet werden. Wir kommen darauf zurück und werden weiter unten skizzieren, welche praktischen Kompetenzen dafür nötig sind. Hier sollte deutlich werden, dass Versachlichung und authentischer emotionaler Ausdruck keine unversöhnlichen Gegensätze sind, sondern im Inneren Team des Mediators fruchtbar zusammenarbeiten sollten.

So lässt sich das Innere Team eines professionellen Mediators metaphorisch skizzieren. Manche Teammitglieder sind während der ganzen Mediation aktiv, andere haben ihren Auftritt nur zu bestimmten Zeiten. Sie stehen dem Mediator allerdings immer zur Verfügung, so dass er sie auf die Bühne bringen kann, wann immer es der Prozess erfordert.

Nun gibt es in jeder Person, also auch in jedem Mediator, ein einzigartiges Ensemble, das weitere Innere Teammitglieder aufweist, die die *Individualität der Person* kennzeichnen. Für Mediatoren ist es besonders wichtig, diejenigen inneren Mitglieder zu kennen und im Sinne einer guten Teamaufstellung einzusetzen, die in der Konfliktarbeit aktiviert werden: Da mag es einen *heimlichen Parteigänger* geben, der sich mit dem sympathischen, vermeintlich schwächeren oder kontaktfreudigeren Konfliktpartner verbündet. Ein *emotionaler Angsthase* könnte die Auseinandersetzung um feindselige Gefühle scheuen und den inneren *Sprachpolizisten* auf die Aktionsbühne bringen, der böse Worte unterbinden soll. Umgekehrt könnte der *Erlebnishungrige* kleinere emotionale Wallung bei den Konfliktparteien gern hochjubeln und übermäßig schnell zum Thema machen. Die Komplexität mancher Konfliktlagen mag überwältigend sein, so dass der innere *Vereinfacher* versucht, die Dinge schlagzeilenartig auf den Punkt zu bringen, was den Konfliktparteien zunächst gefallen mag, sich aber später als schädlich und unrealistisch erweisen kann.

Professionelle Mediatoren haben daher die Aufgabe, sich immer wieder selbst klar darüber zu werden, welche eigenen Teammitglieder mitmischen wollen und wie sie fruchtbar eingesetzt oder herausgehalten werden können. Dabei hilft eine Selbstklärung mit dem Inneren Team (s. Schulz von Thun 2003, Band 3).

Das Wichtigste zur Selbstklärung zum Schluss: Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Mediation kann auf die Dauer nicht fruchtbar ausgeübt werden, wenn man keinen regelmäßigen fachlichen Austausch hat, der auf die Weiterentwicklung der eigenen Person als Mensch und als Profi abzielt. Besonders eine Verstrickung in ein Konfliktgeschehen sollte man als Mediator unbedingt vor seine Supervisionsgruppe bringen. Dazu braucht man eine solche Gruppe und sollte sie pflegen, so lästig es manchmal auch sein mag, regelmäßig hingehen.

2. Dem Mediationsprozess eine transparente Struktur geben

Jedes Konzept professioneller Konfliktvermittlung braucht eine Handlungsstrategie, die sich als eine Reihe einzelner Handlungsschritte darstellen lässt. Die Handlungsstrategie unseres Konzeptes umfasst sechs Schritte.

Wir sehen Mediation dabei wie eine Wanderung durch unwegsames Gelände, in dem schwierige Wegstrecken überwunden werden müssen. Der erfahrene Mediator ist gewissermaßen der Pfadfinder. Er kennt die Gefahren und weiß, wie man sie bewältigen kann. In der Konfliktarbeit lassen sich sechs zentrale Schwierigkeiten identifizieren, auf die sich die einzelnen Handlungsschritte der Mediation beziehen:

(1) Am Anfang haben die Konfliktparteien meistens falsche Vorstellungen von der Mediation. Diesen Nebel falscher Vorstellungen muss der Mediator vertreiben. Dies gelingt ihm nur durch eine transparente Gestaltung des Auftrags. Dabei klärt er seine Rolle, vereinbart die Zielsetzung der Mediation und die Rahmenbedingungen.

(2) Zunächst versuchen die meisten Kontrahenten ihre Gefühle zu kontrollieren. Der Mediator sieht sich in einer Wüste der Fassaden und muss erst einmal zwischenmenschlichen Kontakt herstellen, der den Ausdruck von Gefühlen und Fehlern erlaubt, bevor die Konfliktpunkte bearbeitet werden.

(3) Ohne Übersicht über die Konfliktthemen rutschen die Beteiligten leicht in das erstbeste Konfliktthema hinein wie in einen Sumpf. Daher sollte der Mediator zunächst die verschiedenen Konfliktthemen sammeln und in eine Übersicht bringen.

(4) Geht es nun konkret an die einzelnen Konfliktthemen, muss er sich oft durch ein Dickicht der Argumente schlagen, in dem sich die Kontrahenten schon oft verloren haben. Dazu achtet er darauf, dass die Konfliktparteien ungestört zu Wort kommen. Er setzt sie buchstäblich ausei-

inander und geht mit jedem einzeln in einen Dialog, um jede Sichtweise zu verstehen. Der andere hört dabei zu. Dieser Schritt ist besonders wichtig bei Beziehungskonflikten, in denen es um den zwischenmenschlichen Umgang der Kontrahenten geht und um gegenseitige Angriffe auf ihre Identität.

(5) Sind die Sichtweisen der Kontrahenten und die Hintergründe des Konfliktes geklärt, stehen alle oft vor einem Gebirge der Sturheit. Keiner will seine Position verlassen („Ich begreife jetzt den anderen zwar besser, aber dennoch bleibe ich bei meiner Forderung!“) und erwartet, dass der andere sich bewegt. Hier müssen verhärtete Positionen in Bewegung gebracht werden, indem kreative Ideen gesammelt und eine Lösung ausgehandelt wird, die für alle Seiten akzeptabel ist. Dieser Schritt ist besonders wichtig bei Konflikten, bei denen es um Verteilung von Ressourcen (Dinge, Geld, Zeit, Räume, Rechte usw.) geht.

(6) Gute Pläne und Vorsätze werden zu oft nicht umgesetzt oder bei den ersten Schwierigkeiten aufgegeben. Die letzte Anforderung im Konfliktgelände ist die Überwindung der Ebene der Folgenlosigkeit. Durch eine Risikoabwägung und Absprachen über die Bewältigung von Fehlschlägen soll die Umsetzung abgesichert werden, damit die gemeinsam entwickelte Konfliktlösung auch von Bestand ist.

Als Übersicht:

Gefahr	Handlungsschritt
1. Nebel falscher Vorstellungen	Auftrag transparent gestalten
2. Wüste der Fassaden	Menschlichen Kontakt stiften
3. Sumpf der Ziellosigkeit	Konfliktthemen klar benennen
4. Dickicht der Argumente	Sichtweisen auseinandergesetzt klären
5. Gebirge der Sturheit	Kreative Lösungen aushandeln
6. Ebene der Folgenlosigkeit	Umsetzung nachhaltig sichern

Die wichtigste Kompetenz des Mediators besteht nun darin, im kommunikativen Durcheinander die Übersicht zu behalten und weiter durch die Konfliktwildnis führen zu können statt darin unterzugehen.

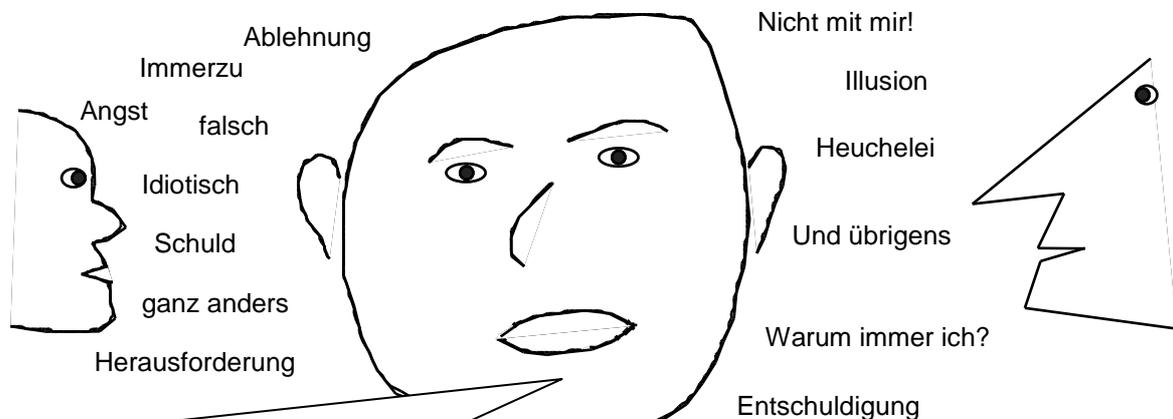
Der Mediator muss also der Konfliktarbeit *Struktur* geben. Die wichtigsten Strukturelemente sind diese sechs Mediationsschritte.

Eine transparente Strukturgebung gelingt, wenn alle Beteiligten wissen,

- an welcher Stelle des Weges durch das Konfliktgelände man sich befindet,
- wo das Ziel liegt und
- auf welchem Wege es weitergeht.

Durch seine kommunikativen Aktivitäten stellt der Mediator Transparenz her und holt für diese drei Punkte das Einverständnis der Beteiligten ein.

Er strukturiert den gesamten Ablauf, indem er sich jeweils des gemeinsamen Ziels *vergewissert*, das bisherige Vorgehen und Ergebnis *zusammenfasst* und durch einen *Vorschlag* das weitere Vorgehen eröffnet.



1. Unser Ziel ist ja ... (Signale des Einverständnis' abwarten)
2. Ich fasse zusammen: Auf dem Weg dahin haben wir jetzt ... erreicht. Sehen Sie das auch so?
3. Unser nächster Meilenstein ist ... Ich schlage vor, dass wir als Nächstes ... tun. Sind Sie damit einverstanden?

Dreischritt des Übergangs von einem Handlungsschritt zum nächsten

Strukturierungen sind immer sinnvoll an den *Übergängen* von einem Schritt zum nächsten oder von einem Thema zum andern. Ein unabgesprochener, impliziter Übergang schafft leicht Verwirrung, so selbstverständlich er sein mag.

Die Strukturgebung wird erschwert, wenn die Konfliktpartner mit verfrühten Lösungsvorschlägen in den Vordergrund drängen. Dann muss der Mediator den Prozess verlangsamen:

“Sie, Herr X, sind schon dabei, praktische Lösungen suchen - vorher möchte ich gern noch wissen, wie Frau Y diese Situation erlebt hat.” oder „Bevor wir ins Detail gehen, sollten wir uns darüber verständigen, welche Regeln für den Umgang miteinander in einer solchen Situation gelten sollen.“ oder „Vor der Klärung sollten wir den tatsächlichen Gegensatz noch genau benennen.“

Es gibt kein allgemeines Kriterium für die *Beendigung* eines Mediationschrittes oder eines Themas. Letztlich gilt das *Einverständnis* der Gesprächsteilnehmer.

Durch diese transparente und auf Einverständnis bedachte Strukturierung gibt der Mediator allen Beteiligten eine Orientierung und sichert dabei ein hohes Ausmaß an Flexibilität im Vorgehen.

Zusammengefasst:

Der Mediator strukturiert ein Konfliktgespräch transparent und flexibel durch regelmäßige Vergewisserung des gemeinsamen Ziels, (beschließende) Zusammenfassungen des erreichten Standes und (eröffnende) Vorschläge über das weitere Vorgehen. Dabei holt er sich das Einverständnis der Konfliktbeteiligten ein.

Strukturierungen des Gespräches sind wichtig, wenn ...

- ... man das Gespräch beginnt und beendet,
- ... man einen Gesprächsabschnitt abschließt und zum nächsten übergeht,
- ... Thema, Ziel oder Weg unklar oder strittig sind,
- ... die Gesprächspartner auf unterschiedliche Themen Bezug nehmen.

3. Tief gehendes Verstehen: Grundgedanken und Praxis

Der Weg zur stabilen Konfliktlösung führt über das gegenseitige Verstehen der Konfliktparteien. Der Mediator muss daher ein gutes Vorbild für die Kompetenz des Verstehens sein. Um innerseelisches Geschehen zu verstehen, hilft das oben skizzierte Konzept vom Inneren Team. Im Konflikt zwischen zwei Personen prallen ihre Inneren Teams aufeinander.

Beziehungsstörung: Dynamik von zwei Inneren Teams

Normalerweise werden die inneren Teams von ihren Teamleitungen recht gut geführt und stellen sich aufeinander ein. Die passenden Teammitglieder aus beiden Teams arbeiten zusammen, die weniger passenden geraten hier und da in Streitigkeiten miteinander und gehen sich dann behutsam aus dem Wege, ohne ihre Existenz verleugnen zu müssen. Sie halten sich bereit für den Fall, dass die Mitglieder des eige-

nen Inneren Teams der anderen Seite zu viele Konzessionen machen, um dann auch wieder etwas Abstand zum anderen zu schaffen und sich auf die Interessen des eigene Teams und auf seine Identität, sein eigenständiges Profil zu konzentrieren.

Aber es kann auch schief gehen. Innere Teammitglieder können sich unversöhnlich gegenüber stehen und keinen Schritt entgegen kommen. Aufbrausende Teammitglieder auf beiden Seiten können das gesamte Geschehen dominieren, verbissene den Prozess in die Länge ziehen. Verletzte können Rache fordern und verängstigte voreilig nachgeben. Oft passen bestimmte innere Teammitglieder der Kontrahenten so perfekt zueinander, dass die Konflikte immer wieder aufrechterhalten werden. Für Konflikte ist die innere Dynamik der Kontrahenten von besonderer Bedeutung. Wir haben oben deutlich gemacht, wie innere Teammitglieder bestimmte Werthaltungen repräsentieren, die in einer fruchtbaren Ergänzung ausbalanciert werden.

Im Folgenden wollen wir das Thema der gegensätzlichen Werthaltungen auf zwischenmenschliche Konflikte erweitern: Menschen bewerten ständig die eigene Einstellungen und die anderer Personen. Bei diesen Bewertungen verwenden sie einen „Maßstab des Guten“, der zwischen den Polen der idealen Tugend und der verteufelten Sünde auch schwächere oder neutrale Bewertungen zulässt. Solche bewerteten Einstellungen bezeichnen wir hier als Werthaltungen.

Die oben am Beispiel der Inneren Teams des Mediators skizzierte Balance von Werthaltungen hat schon der altgriechische Philosoph Heraklit benannt: Alles Gute und Richtige, das keinen Gegenspieler hat, wird zum Schlechten und Falschen. Das bedeutet: Jede Werthaltung läuft Gefahr, zu eine Fehlhaltung zu werden, wenn man sie nicht mit einem Gegenwert, einer gegensätzlichen Tugend, verbindet; d.h. wenn ihr Gegensatz nicht zugleich mitgedacht wird. Das gleichzeitige Vorhandensein gegensätzlicher Werthaltungen ist fruchtbar und sinnvoll, um der Entwicklung von Fehlhaltungen entgegenzuwirken.

Komplementäre Polarisierung

Diese einfache Betrachtung gilt für die individuellen Werthaltungen einer Person. Wenn man sie auf zwischenmenschliche Vorgänge ausdehnt, kann man Polarisierungen zwischen zwei Konfliktpartnern prägnant auf den Punkt bringen. In Konflikten neigen die Konfliktgegner dazu, sich in eskalierender Weise zu polarisieren, indem sie sich selbst jeweils als Vertreter einer positiven Werthaltung sehen und die andere Seite als Repräsentanten Fehlhaltung verteufeln. In einem komplementären Konflikt

ist dieser Vorwurf wechselseitig. Ein Mediator kann mithilfe dieser Analyse Polarisierungen erkennen und bearbeiten, bevor sie eskalieren.

Das folgende Beispiel skizziert diesen Gedanken im Schlagabtausch zweier Kooperationspartner.

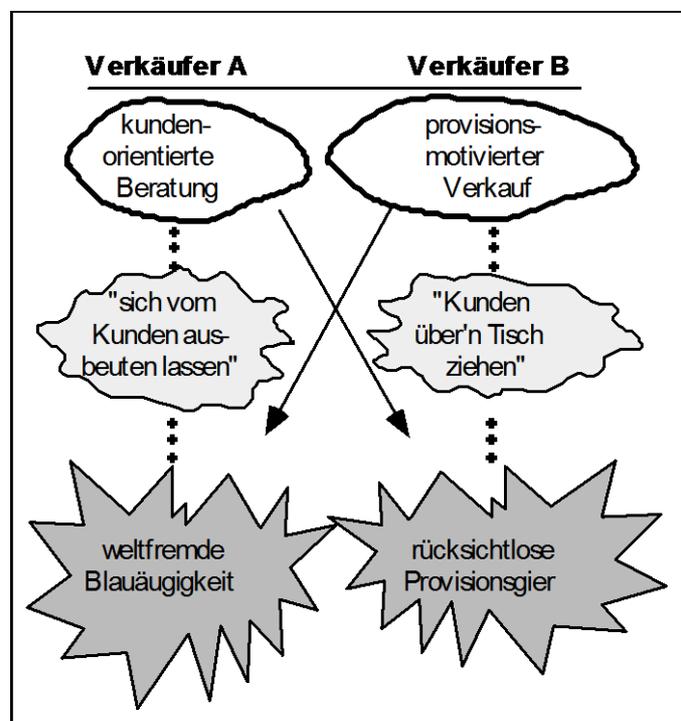
Ein Ingenieur und ein Vertriebsfachmann eines Energieversorgungsunternehmens streiten sich über den Abschluss von Verträgen vor dem Ausbau eines veralteten Rohrleitungsnetzes. Der Ingenieur vertritt die Auffassung, dass man als erstes die Versorgungsleitungen auf einen hohen Sicherheitsstand bringen muss, bevor man kurzfristig Verträge abschließt und dann veraltete Leitungen benutzen muss. Er vertritt den positiven Wert der Sicherheit. Der Vertriebler meint dagegen, dass die alten Sicherheitsstandards zunächst ausreichen müssen. Die Verträge müssen (mit dem Risiko zeitweiliger Überlastung) unterzeichnet werden, um neue Kunden zu gewinnen. Er vertritt den Wert der Risikobereitschaft. Auch diese Auffassung ist positiv zu bewerten, steht aber im Gegensatz zur Auffassung des Ingenieurs. Die Auseinandersetzung eskaliert, bis jeder dem anderen eine Fehlhaltung unterstellt: Sicherheitsfetischismus und Verantwortungslosigkeit. Für sich selbst beansprucht jeder den 'Heiligenschein' einer positiv zu bewertenden Einstellung.

Konfliktpartner formulieren in der Dynamik eines Konfliktes ihre Vorwürfe allerdings nicht sofort in extremer Weise. Eine Eskalation entsteht meist durch einen oder mehrere Zwischenschritte, bei denen die Schärfe der Auseinandersetzung zunimmt.

So werfen im folgenden Beispiel Verkäufer A und B einander negative Verkaufsstile vor. A repräsentiert eine kundenorientierte Beratung, B den provisiionsmotivierten Verkauf. Beide stellen einander ergänzende Werte dar. Erst wenn sie übertrieben werden und sich vereinseitigen, werden sie zu den Fehlhaltungen, die die Kontrahenten einander vorwerfen.

B wirft A nicht sofort Blauäugigkeit vor, sondern spricht zunächst davon, dass A sich vom Kunden ausbeuten lässt, der die gute Beratung nutzt, dann aber woanders kauft. Für B gilt es entsprechend. Der Mediator kann hier früh eingreifen, wenn er die Eskalationstendenz rechtzeitig erkennt.

Eine solche Polarisierung ist nicht nur dadurch gekennzeichnet, dass die Konfliktgegner einander mit negativen

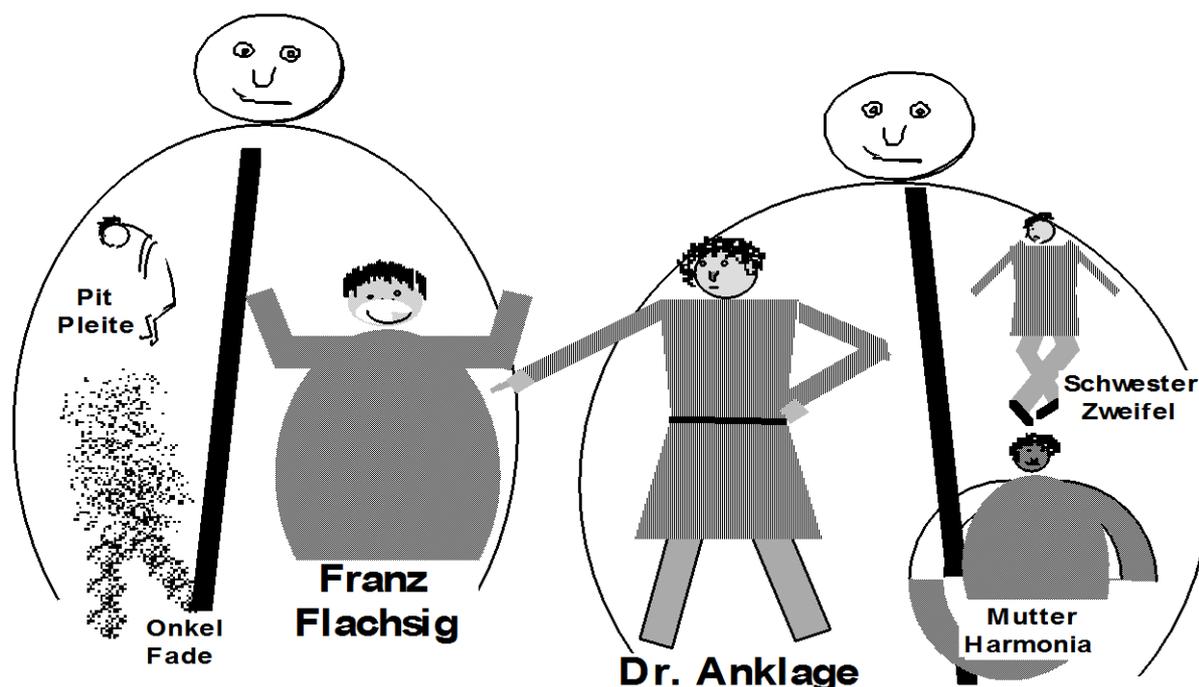


Schrittweise Polarisierung

Bewertungen *herabsetzen*, sondern auch den einen Kritikpunkt auf die ganze Person *verallgemeinern*. Im Bild vom Inneren Team: Eine solche negative Verallgemeinerung ist eine Herabsetzung des gesamten Inneren Teams durch das Herausgreifen eines einzelnen Teammitgliedes und kann als Beziehungsdefinition nicht akzeptiert werden. Darum muss sie abgewehrt und bekämpft werden.

Im folgenden Beispiel geht es um die richtige Nähe-Distanz-Regulation zwischen zwei Führungskräften. Ein Arbeitsgruppenleiter, ein spontan-geselliger Mann, und seine Kollegin von der Parallelabteilung, eine kontrolliert-distanzierte Frau, haben ihre Zusammenarbeit auf ein Minimum reduziert. Der Informationsfluss stockt. Es gibt Beschwerden von Kunden, verschiedene Aufträge werden nicht ausgeführt usw. Der Abteilungsleiter erkennt das Problem und versucht, die Unstimmigkeiten zwischen den beiden zu beheben. Es gelingt ihm nicht, die Kooperation zwischen ihnen wieder in Gang zu bringen und er spürt eine tief sitzende Beziehungsstörung. Sie sprechen ab, dass die beiden einen Mediator ihrer Wahl aufsuchen, um ihre Kooperation zu verbessern.

Das folgende Bild von den beiden Inneren Teams entstand in der Supervision des Mediators und half ihm, den Konflikt besser zu verstehen. Die plakativen Bezeichnungen verwendete er in der Mediation nicht. Seine Mediation baute allerdings auf dieser Analyse auf.



Konflikt als Zusammenstoß von zwei Inneren Teams

Er findet in der Klärungsarbeit mit jeder Person heraus, dass sie nach einigen früheren Zusammenstößen und gegenseitigen Verletzungen miteinander in latenter Konkurrenz stehen. Sie pflügt im Kontakt mit ihm einen kritisch-distanzierten Verhaltens-

stil, den er als 'Anklage' bezeichnet. Er dagegen zeigt sich ihr gegenüber lockerwitzig, was sie als 'ständiges Geflachse' bemängelt. Sie erkennen, dass sie im Umgang miteinander wenig flexibel sind. Denn gerade ihr will er seine Versagensängste oder innere Unklarheiten nicht zeigen. Er versteckt damit gewissermaßen schwache, fehlerhafte Teammitglieder wie 'Pit Pleite' oder 'Onkel Fade'. Umgekehrt vermeidet sie es, in seiner Gegenwart auch nur kleine Ansätze von Selbstzweifel zu zeigen, und möchte auf keinen Fall in dieser beruflichen Männerdomäne als weiblich-harmonisierend gelten. So zeigen beide nur noch die Vorzeigemitglieder ihrer Inneren Teams. Aber genau diese Mitglieder erzeugen jeweils beim anderen nur noch mehr Ablehnung. Je mehr sie ihre Vorzeigemitglieder dominieren lassen und die ungeliebten verstecken, desto starrer werden sie in der Kommunikation.

Der Mediator arbeitet vorsichtig vertiefend mit den ungeliebten Anteilen, den verbannten Inneren Teammitgliedern der beiden Personen, so dass sie sich gegenseitig nach und nach in ihre Schattenseiten etwas Einblick geben. Gerade *Versagensangst* und *Selbstzweifel* stehen bei beiden Personen für schmerzliche Lebenserfahrungen mit empfindlichen Fehlschlägen. Durch Kenntnis und Verständnis für die 'ungeliebten' Anteile kommt wieder menschlicher Kontakt zwischen beiden zustande, auf dem die Kooperation langsam wieder Tritt fassen kann.

Leitlinien für den Mediator

Zunächst einmal liefert das Denkmodell vom Inneren Team eine grundlegende Orientierung, worum es in der Klärung einer Beziehungsstörung geht. Die zu klärende Frage ist nicht, ob irgendeine Einstellung, ein Wunsch oder Handlungsmuster, kurz ein Inneres Teammitglied des einen oder anderen damals oder heute verwerflich ist oder nicht. Wenn der Mediator dies klären würde, ließe er sich in den Konflikt, den Kampf um die richtige Beziehungsdefinition hineinziehen.

Stattdessen gibt ihm das Modell den Hinweis, dass bei beiden Konfliktpartnern verschiedene Innere Teammitglieder wichtige Rollen spielen und dass geklärt werden sollte, wer von ihnen miteinander im Gegensatz stehen, Koalitionen bilden, einander ergänzen usw.

Der Mediator sollte damit den Konfliktpartnern vor allem dazu verhelfen, (a) den anderen wieder vielfältiger zu sehen, d.h. seine verschiedenen Teammitglieder zu unterscheiden, sowie (b) die eigenen ungeliebten Teammitglieder aus dem Verbannung zu holen, ihnen mehr Freiheit zu erlauben und sie als zugehörig zum eigenen Team zu betrachten. Dann fällt es auch leichter problematische Aspekte beim Kontrahenten zu akzeptieren. Die Kooperation zwischen den beiden Konfliktpartnern kann sich freier, menschlicher und flexibler gestalten.

Dazu kann sich der Mediator gedanklich an diesem Konzept orientieren. Er kann auch mit jedem Konfliktpartner ein Inneres Team erheben (s. Schulz von Thun 2003, Band 3); allerdings nur im Einzelgespräch. Er

verabredet im Rahmen der Auftragvereinbarung, dass er mit beiden Seiten eine Sitzung unter vier Augen macht, um jedem in aller Ruhe und Sorgfalt zu einer Klärung der eigenen Sichtweise zu verhelfen. Danach würde ein gemeinsames Treffen stattfinden.

In der Einzelberatung bittet der Mediator zunächst die Person, sich ihre inneren Strebungen und widersprüchlichen Gefühle beim Gedanken an den Konfliktpartner einmal als Inneres Team vorzustellen und den Stimmen der Teammitglieder zu lauschen. Es veranschaulicht das Gesagte und regt sie zu tief gehenden Überlegungen an, wenn der Mediator die Aussagen der Stimmen aufschreibt, die Inneren Teammitglieder aufzeichnet und daraufhin wirkt, dass ihnen ein Name gegeben wird.

Sodann fragt er, welche Mitglieder ihres Inneren Teams an dem Konflikt beteiligt sind, welche sich heraushalten, welche der Teamleiter in den Streit schickt, usw. Er bringt durch ruhige Gesprächsführung, aktives Zuhören und positive Deutung negativer Aussagen auch ungeliebte Teammitglieder vorsichtig zum Vorschein. Er kann die Person auch bitten, sich in das eine oder andere Innere Teammitglied einmal hineinzusetzen und aus dessen Position heraus mit ihm einen Dialog zu führen.

Abschließend berät der Mediator mit ihr, was von dem Gesagten in welcher Weise dem Konfliktpartner mitgeteilt wird. Dabei sollte das Prinzip der Informationstreuhand gelten: Der befragte Konfliktpartner gibt an, was der Mediator an die andere Seite weitergeben darf und was er für sich behalten muss. Denn die Einzelberatung kann sich allein dadurch positiv auf den Konflikt auswirken, dass die beiden Konfliktpartner sich selbst über ihre eigenen Anteile klarer geworden sind.

Im Gespräch mit den beiden Konfliktpartnern sollte der Schwerpunkt auf der *zukunftsgerichteten Neuregelung* der Beziehung der beiden Konfliktpartner liegen. Nur wenn der Auftrag explizit darauf ausgerichtet ist, dass die Konfliktpartner bestimmte Erlebnisse ihrer gemeinsamen Geschichte klären wollen, kann eine *Vergangenheitsbewältigung* in Form einer Klärung zurückliegender Verletzungen sinnvoll sein. Eine Neuregelung der Beziehung richtet sich darauf aus, dem anderen nicht immer nur die Vorzeigemitglieder des Inneren Teams vorzusetzen, sondern auch das eine oder andere ungeliebte Teammitglied auf die Bühne des Geschehens zu holen.

Zusammenfassung: Allgemeine Leitlinien

- Betrachte Konflikte zwischen einzelnen Personen als Zusammenstoß ihrer inneren Teams. In jedem Team herrscht mehr *Vielfalt*, als im

Konflikt deutlich wird. Lasse den Beteiligten diese Vielfalt soweit wie möglich deutlich werden!

- Gehe davon aus, dass die Konfliktpartner die Tendenz haben, starke, unanfechtbare Mitglieder in den Vordergrund zu stellen und fehlerhafte, schwache zu verstecken oder in die Verbannung zu schicken. Lasse auch die Versteckten (vorsichtig!) zu Wort kommen!
- Der Konflikt eskaliert, wenn die Konfliktpartner die ganze Person des anderen auf einzelne Fehlhaltungen reduzieren, d.h. auf problematische Teammitglieder. Begegne daher diesen negativen Verallgemeinerungen, indem Du den Blick auf Gegenbeispiele und Differenzierungen richtest!
- Lass' die Konfliktpartner sich selbst als Teamleitungen sehen, die für auch für die ungeliebten Teammitglieder verantwortlich sind.

Das Konzept des Inneren Teams lenkt die Aufmerksamkeit des Mediators bei der Klärung von Beziehungsstörungen zwischen *zwei* Personen auf innerseelische Aspekte des Konfliktes. Für die Betrachtung von Störungen in oder zwischen Gruppen benötigen wir zusätzliche Methoden, um das Konfliktgeschehen nicht bloß auf die Interaktion von einzelnen Personen zu reduzieren, sondern die Gruppendynamik im Auge zu behalten. Dazu dient Materialie 64 ‚Konfliktmoderation in Gruppen‘.

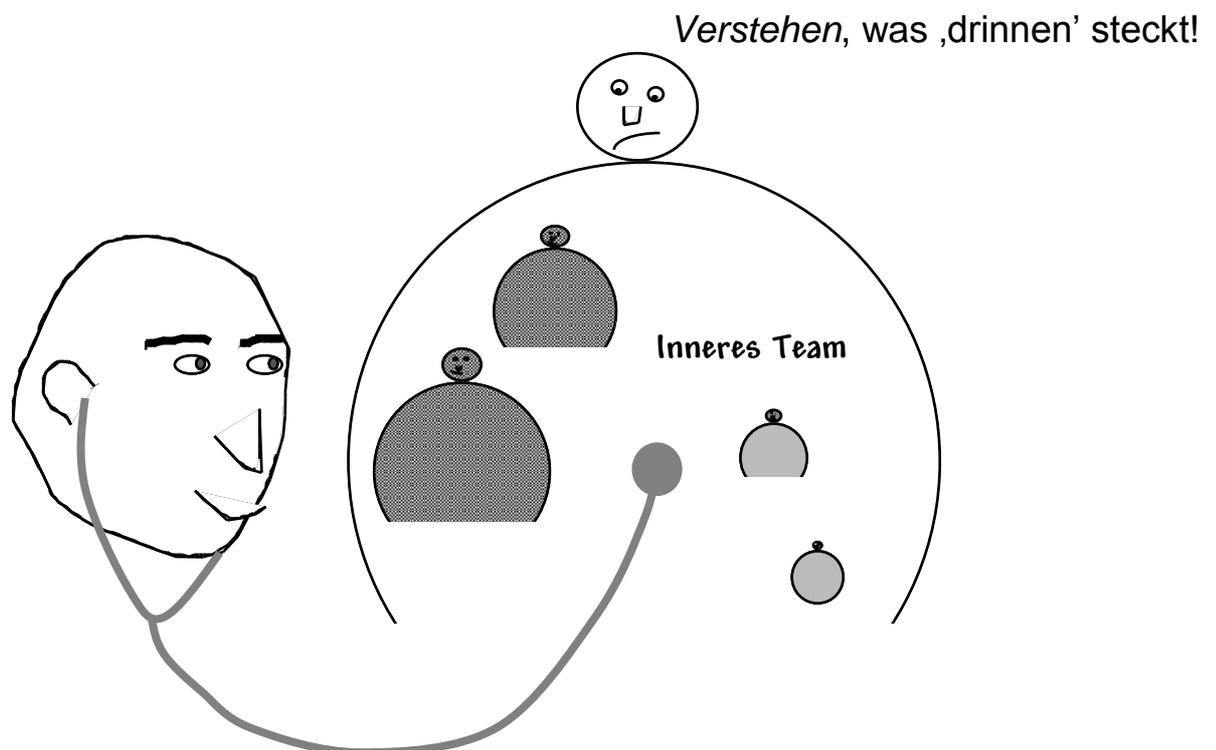
Aktives Zuhören nach zwei Seiten

Im eben skizzierten Bild vom Inneren Team haben wir Konflikte zwischen zwei Personen als Zusammenprall ihrer Inneren Teams gedeutet. Das Konfliktverhalten der beiden ist dadurch gekennzeichnet, dass sie gewissermaßen nur ein oder zwei starke, unnachgiebige Innere Teammitglieder nach vorn auf die Bühne schicken und darum starr und un kreativ auf ihren Positionen beharren. Dem professionellen Mediator fällt darum die Aufgabe zu, die vernachlässigten Inneren Teammitglieder aus dem Hintergrund auch auf die offene Bühne des Konfliktgeschehens zu holen und damit Beweglichkeit *in* die Inneren Teams der Konfliktpartner zu bringen. Das fördert die gewünschte Bewegung *zwischen* ihnen. Der Konflikt kann dann erst in kreativer und flexibler Weise gelöst werden und vielleicht sogar weiter führen als alles, was die Konfliktpartner bisher für möglich gehalten hätten.

Dadurch kann der Mediator sich ein *umfassendes* Bild von den Personen machen und reduziert sie nicht bloß auf ihre Sachaussagen, Meinungen und Positionen. Sie wiederum fühlen sich umgekehrt durch seine Einführung verstanden.

Demnach muss der Mediator eine ausgeprägte Fähigkeit besitzen (bzw. erwerben), die ungeliebten Inneren Teammitglieder - oder wie sie in der Konfliktforschung auch genannt werden: die ‚Hintergrundbedürfnisse‘ der Personen - genau zu identifizieren, um sie zu benennen und damit auf die Bühne zu holen. Dazu ist es nötig, dass er aufmerksam hinhört, in offener Weise nachfragt und kaum spürbar geäußerte (ggf. sogar nur vermutete) Interessen, Wünsche und Gefühle der Personen wiedergibt.

Damit erkundet er das innere Erleben der Konfliktpartner gewissermaßen wie ein Arzt, der einen Patienten abhört.



Das innere Erleben durch aktives Zuhören verstehen

Verstehen sollte allerdings nicht mit Diagnostizieren verwechselt werden. Eine Einordnung des inneren Erlebens des anderen in diagnostische Kategorien nach dem Motto „Du bist jemand, der ...“ stigmatisiert ihn in einer Weise, die meistens weder hilfreich noch korrekt ist, sondern verallgemeinernd und übermäßig vereinfachend. Sie führt deshalb bei den meisten Menschen zurecht zu Abwehr. Verstehen heißt, die aktuelle innere Situation des anderen mitempfinden, als sei es die eigene, und dieses Empfinden so zum Ausdruck zu bringen, dass der andere eine Widerspiegelung seiner selbst spürt - keine Diagnose!

Aufmerksam zuhören

Erste Voraussetzung für ein offenes, vertrauensvolles und effektives Gespräch ist die Fähigkeit, dem Gesprächspartner *aufmerksam zuzuhören*, d.h. seinen Äußerungen über Sachverhalte, inneres Erlebens, zwischenmenschliche Beziehungen und Plänen zu folgen. Zuhören ist nach Auffassung erfahrener Berater grundsätzlich die wichtigste Kommunikationsform in allen Gesprächen. Sie scheint auf den ersten Blick einfach zu sein. Unter Zeitdruck oder in einer hoch emotionalisierten Atmosphäre einer Auseinandersetzung ist es nicht leicht, hinreichend lange zuzuhören, um die Kontrahenten richtig zu verstehen.

Zuhören ist während der gesamten Mediation von Bedeutung. Die Mediation gerät mit Sicherheit in die ‚Wüste der Fassaden‘, wenn die Beteiligten merken, dass auch der Mediator nicht genau zuhört. Er wird im ‚Sumpf der Ziellosigkeit‘ herumstapfen, wenn er die kleinen Signale überhört, mit denen einzelne Teammitglieder auf tiefer liegende Themen hinweisen. In der Klärungsphase verliert er sich im ‚Dickicht der Argumente‘, wenn es ihm nicht gelingt, dem einzelnen Gesprächspartner zu folgen. Auch bei der Produktion von Lösungsideen und der Absprache von (Neu-) Regelungen muss er aufpassen, um im Sog des (manchmal sehr euphorischen) Prozesses leise Signale des Widerstandes wahrzunehmen. Zuhören erfordert ein hohes Ausmaß an Konzentration und Aufnahmefähigkeit, das nicht jedem in die Wiege gelegt ist. Zuhören ist nur möglich, wenn der Mediator wenig spricht und sich ruhig zurückhält, um seine inneren Resonanzen zu spüren.

Offen fragen

Bloßes Zuhören reicht allerdings nicht. Um tiefgehend zu verstehen, muss man gelegentlich *fragen*, wenn etwas unklar ist. Unklar sind abstrakte Äußerungen, widersprüchliche Aussagen und nonverbale Signale. Man sollte allerdings nur fragen, wenn man wirklich etwas wissen will. Schematisches Fragen ohne spürbaren Informationsbedarf lässt den Kontakt zu den Gesprächspartnern rasch abbrechen.

Fragen ist eine aktiv steuernde Gesprächsform. Darum besteht die Gefahr, dass die Fragen von den Themen und Sichtweisen der Konfliktpartner weg und zu den Lieblingstheorien des Mediators hin führen. Fragen neigen überdies dazu, die eine oder andere Seite zu Äußerungen zu verleiten, die sie vielleicht (noch) nicht machen möchte. Fragen sind oft inquisitorisch und können bei manchen Personen das Gefühl erzeugen, rational begriffen, aber gefühlsmäßig nicht verstanden zu sein. ‚Wer fragt, der führt!‘ lautet das (kurzsichtige) Motto mancher Führungstrai-

nings. Dort wird Fragen als *Leitungstechnik* verstanden, die der Manipulation des anderen und nicht mehr dem *Verstehen* dient.

Der Mediator balanciert gewissermaßen zwischen zwei Abgründen; der Gefahr der Fehldeutung und des Missverstehens auf der einen Seite, wenn er zu wenig oder nicht rechtzeitig nachfragt, und auf der anderen Seite der Gefahr der Inquisition, des fragenden Bedrängens. Eine typische inquisitorische Frage ist das beliebte „Warum haben Sie (nicht) ... getan?“ Sie wird oft mit Ausweichmanövern quittiert, die beim Konfliktpartner und beim Mediator den Verdacht wecken bzw. erhärten, dass der Betreffende doch irgendwelchen Dreck am Stecken hat. Bohrt man dann weiter, entzieht sich der Befragte. Ein Teufelskreis entsteht: Je mehr die eine Seite bohrt, desto mehr zieht die andere sich zurück, desto mehr bohrt die eine, desto... Der Mediator spielt mit und die Bereitschaft der Konfliktpartner, sich zu öffnen und zu einer kooperativen Lösung zu kommen, sinkt rapide.

Das Gleichgewicht zwischen Fehldeutung und Inquisition kann der Mediator am besten durch *offene Fragen* halten. Offene Fragen lassen viel Spielraum; im Gegensatz zu geschlossenen, auf die die Gesprächspartner nur mit ‚ja‘, ‚nein‘ oder ‚weiß nicht‘ antworten können. Bei offenen Fragen fällt es den Kontrahenten leichter, ihre Äußerungen zu differenzieren, neue Schwerpunkte zu setzen und die Fragestellung ihrem Thema statt sich der Frage anzupassen. Offene Fragen regen zur Selbstklärung sowie zur Schilderung von tieferen Aspekten des Problems und den eigenen Hintergrundbedürfnissen an.

Eine offene Frage lässt sich meistens mit dem Fragewort „Wie...?“ beginnen.

- Über Sachinformationen: „Wie sehen Sie den Sachverhalt? Wie kam es zu dieser Situation?“
- Über inneres Erleben: „Wie haben Sie dieses Ereignis erlebt? Wie haben Sie sich in dieser Situation gefühlt?“
- Über Beziehungen: „Wie sehen Sie ihre Beziehung? Wie stehen Sie jetzt zueinander?“
- Über Pläne: „Wie möchten Sie vorgehen? Wie sind Ihre Pläne?“

Zum Erzählen ermutigen

Ein Feind ist jemand, dessen Geschichte ich nicht gehört habe. (Gabriel Salomon)

Dieselbe Funktion wie offene Fragen haben *Aufforderungen*, den einen oder anderen Aspekt ausführlicher zu schildern. Die Aufforderung „Erzählen Sie bitte mehr davon!“ ist für die meisten Menschen ein attraktiver Anlass aus sich heraus zu gehen. Sie spüren Interesse und Engagement und können sich nun selbst zum Ausdruck bringen. Wer Zugang zu anderen Menschen bekommen will, besitzt mit diesem Satz den Schlüssel dazu. Das funktioniert allerdings nur, wenn er wirklich etwas wissen will!

Aufforderungen sollen zu Erzählungen führen, mit denen sich die Konfliktpartner einander verständlich machen. In den vergangenen Jahren hat sich „Storytelling“ als wirksamer Weg zum gegenseitigen Verständnis und zur Beschreibung der gesamten Konfliktsituation etabliert. Nachdem die gegensätzlichen Positionen klar herausgearbeitet sind, geht es ja darum die Sichtweisen der Kontrahenten möglichst differenziert zu erkunden. Hier äußern sie ihr inneres Erleben im Zusammenhang mit dem Konfliktgeschehen. Dabei soll sie im Gegenüber dieselben Erfahrungen und Gefühle zum klingen bringen, die sie haben. Dies gelingt oft besser durch konkrete, persönliche Erzählungen als durch abstrakte, sachliche Auskünfte. Dazu fordert der Mediator die einzelnen Konfliktpartner auf, zum Ausdruck zu bringen, warum ihnen ihre Positionen und Ziele im Konflikt so wichtig sind und bittet sie einen treffenden Titel zu finden, der ihre Hintergründe treffend wiedergibt. Ist das, was den Konfliktpartnern wichtig ist, so auf den Begriff gebracht, werden sie aufgefordert eine selbst erlebte Geschichte dazu zu erzählen, die diesen Titel illustriert. Die Erzählung unterstützt der Mediator durch aktives Zuhören.

Die Methode der Erzählung von Geschichten wird also vor allem beim Äußern des inneren Erlebens in der Sichtweisenklärung eingesetzt.

Sichtweisen, Gefühle und Bedürfnisse wiedergeben

Aufmerksames Zuhören, offene Fragen und Aufforderungen, die zum Erzählen anregen, sind vertraute Gesprächsformen im Alltag. In der professionellen Beratung wurde eine Kommunikationsform entwickelt, die wir als Wiedergabe von gedanklichen Vorstellungen und Gefühlen bezeichnen. Sie wirkt in Alltagsgesprächen eher befremdlich. In der Mediation hat sie eine klärende Funktion, weil sie die inneren Hintergründe und tief liegenden Gefühle und Wünsche der Konfliktpartner zielgerichtet erkundet sowie die Variabilität der Gesprächsführung erhöht. Man sollte

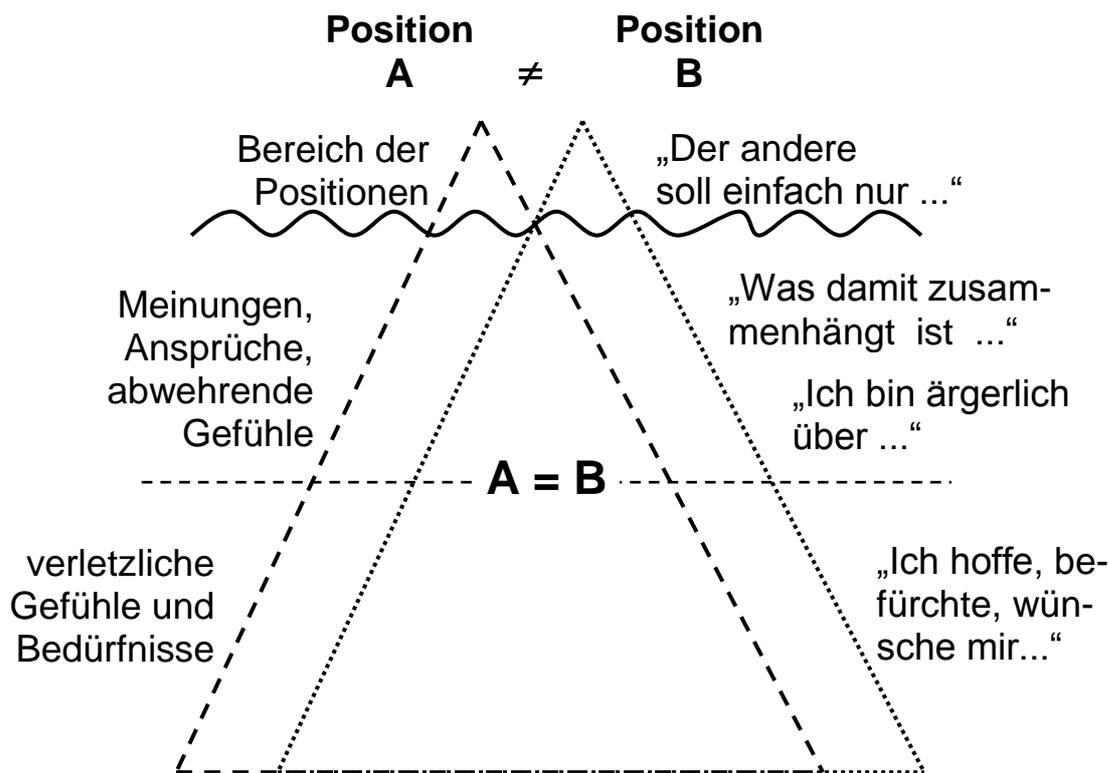
allerdings nicht übereilt und distanzlos die tieferen Gefühle der Konfliktpartner wiedergeben, sondern zunächst - gewissermaßen mit mittlerem Tiefgang - die *Sichtweisen, Ansprüche und abwehrenden, aggressiven Gefühle* hinter ihren öffentlichen Positionen an die Oberfläche holen.

Jeder kennt Gesprächspartner, deren Beweggründe hinter ihren Positionen nur schwer verständlich sind. Man versteht nicht, was sie eigentlich wollen. Man kann die Hintergründe erkunden und ihre Zusammenhänge rekonstruieren, indem man zunächst das, was man verstanden hat, in eigenen Worten zusammengefasst wiederholt und damit von den anderen überprüfen lässt.

„Sie möchten auf keinen Fall wieder den Stimmungsschwankungen ihres früheren Chefs ausgesetzt sein.“ So könnte der Mediator die unklaren Argumente eines Konfliktpartners gegen die geplante Umsetzung seiner Stelle in die Abteilung des früheren Chefs auf den Punkt bringen. Wenn die Wiedergabe daneben liegt, kann der Gesprächspartner sie korrigieren.

In den Maße, in dem der Mediator selbst nach und nach besser versteht, was die eine oder andere Seite ‚eigentlich‘ oder ‚auch noch alles‘ will, trägt er auch zur *Selbstklärung* der Konfliktpartner bei. Diese Klärung lässt sich durch die Wiedergabe von gedanklichen Vorstellungen („Meinungen“), Ansprüchen und abwehrenden Gefühlen wirksam vorantreiben.

Dabei ist der Unterschied von *Ansprüchen* und *Wünschen bzw. Bedürfnissen* wichtig. Ansprüche haben den Status von allgemeinen, einklagbaren Rechten, während Wünsche persönlich und nicht einklagbar sind. Manche Konfliktparteien sind Meister darin, ihre persönlichen Wünsche in Form allgemeiner Ansprüche einzubringen („Man kann doch wohl erwarten, dass man als Dienstältester den eigenen Standpunkt hier ausführlich darstellen darf!“ – „Ich habe Anspruch auf eine bevorzugte Behandlung in diesem Punkt.“). Mediatoren sollten daraufhin wirken, dass schnell geklärt wird, was ein persönlicher Wunsch ist, dessen Erfüllung oder Nicht-Erfüllung eine Frage des Aushandelns oder der Verständigung ist, und was als echter Anspruch gelten darf, der allgemeinen Normen und Rechtsvorstellungen entspricht und daher erfüllt werden muss. Wünsche bzw. Bedürfnisse sind empfindlicher gegenüber Angriffen der anderen Konfliktpartei. Man kann sie zusammen mit verletzlichen, „abgewehrten“ Gefühlen als tieferliegende Aspekte des inneren Erlebens von Menschen sehen, die in einem Konflikt nur sehr vorsichtig offengelegt werden sollten. Das Bild vom Doppeleisberg kann dies veranschaulichen.



Doppelleisberg: Konflikt zwischen zwei Personen

Die Konfliktparteien können wie zwei Eisberge betrachtet werden, die über der Wasseroberfläche getrennt erscheinen und keine Berührungspunkte zu haben scheinen. Das ist der Bereich der Positionen, die sich unversöhnlich gegenüber stehen: Position A steht im Gegensatz von B. Schaut man unter die Oberfläche und betrachtet die individuellen Hintergründe des Konflikte, zeigt sich, dass die beiden viel mehr Gemeinsamkeiten haben als man erwartet: Ähnliche Interessen und Wünsche (A = B).

Unter den engen, oberflächlichen Positionen der Konfliktpartner befinden sich Sichtweisen, Gefühle und Bedürfnisse (s. Ballreich 2012, S. 127). Ein gelungener „Tauchgang“ kann dazu führen, dass die Kontrahenten diese Hintergründe so zum Ausdruck bringen, dass sie einander besser verstehen, weil sie sie von sich selbst kennen. Bei so einem Tauchgang trifft man zunächst auf gedankliche Vorstellungen (Meinungen, Ansprüche) und abwehrende, aggressive Gefühlszustände, die sich in Vorwürfen und negativen Zuschreibungen äußern. Das Konzept der Mediation geht davon aus, dass sie erst einmal zum Ausdruck kommen müssen, bevor man tiefer geht, um über darunter liegenden verletzlichen Gefühlsaspekte und Bedürfnisse zu sprechen. Im Konflikt neigen die Kon-

fliktparteien dazu, diese Gefühle zu verdecken, um sich nicht verletzlich zu machen.

Die bisher genannten Kommunikationsformen reichen hier nicht aus, um das Gefühlsdickicht der Konfliktpartner zu lichten. Der Mediator muss in der Lage sein, die vermuteten Gefühle beim Namen zu nennen. Wir bezeichnen diese Technik als *Wiedergabe von Gefühlen*. Diese Kommunikationsform zeigt in sensibler Weise, dass man die Kontrahenten nicht nur sachlich-fachlich, sondern auch im Hinblick auf ihr inneres Erleben verstehen kann. Das führt zur Vertiefung des Vertrauens, wirkt als positives Modell und fördert die Kooperation - vorausgesetzt, der Mediator möchte die inneren Hintergründe der Konfliktpartner tatsächlich verstehen!

Im eben angesprochenen Beispiel fordert der Mediator den Konfliktpartner zunächst auf, etwas über die Zusammenarbeit mit seinem früheren Chef zu erzählen. Nachdem dieser über einzelne Szenen berichtet, äußert der Mediator sein Verständnis, indem er kaum spürbar geäußerte Gefühle wiedergibt: „Die Stimmungsschwankungen Ihres Chefs nahmen sie auch bei kleinen Anlässen ziemlich mit und brachten Sie zugleich in Rage.“

Darüber hinaus führt der Austausch von Gefühlsäußerungen oft auch zu neuer Selbsterkenntnis. Die Wiedergabe *zwiespältiger* Gefühle (z.B. Wut und Hilflosigkeit bei Konflikten) kann in einer vergleichsweise kurzen Gesprächssequenz zu überraschenden Einsichten führen.

So bringt der Mediator neben der Wiedergabe von Ärger ('in Rage') mit der Benennung emotionaler Aufregung ('nahmen Sie ziemlich mit') ein *verdecktes* Gefühl sensibel ins Spiel. So kann die betreffende Person ein unbemerktes Gefühl erkennen.

Die Wiedergabe von Gefühlsäußerungen legt die kommunikative Lupe auf die subjektive Welt des inneren Erlebens. Wir kommen darauf im Kapitel über den Umgang mit schwierigen Emotionen zurück. Vorher geht es um die Erfindung kreativer Lösungen und die Sicherung fairen Streitens.

4. Kreative Lösungen aushandeln: Brainstorming und Absprache

Wenn die Mediation erreicht, dass die Konfliktpartner einander ihre Interessen, Wünsche und Gefühle verständlich machen, ist schon viel gewonnen. Gelegentlich ist der Konflikt mit der Auflösung der verhärteten Gefühle selbst auch gelöst. Meistens reicht es aber nicht aus. In der Regel hat der Konflikt sich an diesem Punkt der Konfliktarbeit im Hinblick auf die feindselige Beziehung entspannt, aber es bestehen immer noch sachbezogene Gegensätze, die gelöst werden müssen.

Mit einer erfolgreichen Klärung der Sichtweisen der Kontrahenten zu einem Konfliktpunkt ist die Grundlage seiner praktischen Lösung gelegt. Lösungen müssen sorgfältig entwickelt und geschickt ausgehandelt werden. Jetzt wird die Mediation von einer gewissen Sturheit der Kontrahenten bestimmt, die auch zu Gereiztheit und erneuter Feindseligkeit führen kann. Daher geht es zunächst darum, ihnen Mut zu machen, dass es neue, bisher nicht beachtete Lösungen geben kann. Diese kreative Suche kann die festgefahrenen Positionen in Bewegung bringen. Hat man Lösungsideen gefunden, geht es darum, eine Lösungsstrategie auszuhandeln, die die Beteiligten akzeptieren können.

Im Bereich der Kooperationsforschung in Gruppen hat sich das Verfahren des Brainstormings bewährt, weil es verfrühte Kritik und ausufernde Diskussion verhindert und Kreativität freisetzt. Es ist – strukturiert durchgeführt – nicht nur bei Gruppen, sondern auch bei zwei oder drei Personen eine sehr fruchtbare Methode zur gemeinsamen Entwicklung tragfähiger Lösungen. Dies gilt jedenfalls bei offenen Problemstellungen wie zwischenmenschlichen Konflikten, bei denen es keine beste Lösung gibt, sondern nur passende und unpassende Möglichkeiten.

Die Aufgabe des Brainstormings ist es, die kreativen Potentiale der Beteiligten zu aktivieren, um die ganze Breite möglicher Lösungen denkbar zu machen. Es geht gewissermaßen darum, das durch die festgefahrenen Positionen der Konfliktpartner erstickte Gedankenfeuer wieder zu entfachen und durch immer mehr Ideen wie durch Brennmaterial aufzublenden zu lassen. Ein solches Problemlösungsfeuer bringt nicht nur Licht ins Dunkel der Konfliktsituation, sondern strahlt auch Wärme aus, die den zwischenmenschlichen Beziehungen zugute kommt.

Zielsetzung

Zunächst werden die Ziele präzisiert. Eine gute Zielformulierung ist der halbe Erfolg und erleichtert das Aushandeln verschiedener Ideen entscheidend. Daher sollte sie sorgfältig überlegt und der Konfliktsituation ent-

sprechend angepasst werden. Das folgende Muster hat sich in vielen Fällen bewährt:

Wie können wir ... *(ein gemeinsames Ziel, die Auflösung eines Gegensatzes, eine spezifische Veränderung)* erreichen sowie zugleich ... *(die Bedenken und spezifischen Wünsche der einen Seite)* und ... *(die Bedenken und spezifischen Wünsche der anderen Seite)* berücksichtigen?

Ein Mediator, der zunächst die Wünsche aller Beteiligten bei einer anstehenden Neuaufteilung der Büroräume und die hinter den Wünschen stehenden Bedürfnisse erkundet hat, könnte das nächste (und zugleich auch letzte) Ziel der Mediation etwa so vorschlagen: „Wie können Sie die Raumverteilung möglichst so gestalten, dass alle von Ihnen genannten Interessen berücksichtigt werden? Wollen wir zunächst alle Ideen sammeln, die uns dazu einfallen?“

Ideenproduktion

Um Bewegung in festgefahrene Positionen zu bringen, müssen Ideen zu Lösungen für den Konflikt gesammelt werden.

Für die kreative Sammlung von Ideen haben sich folgende Regeln bewährt:

- Möglichst viele Ideen produzieren!
- Alle - auch abwegige Ideen - werden notiert!
- Keine Idee darf bewertet werden!
- Ideen des anderen dürfen/ sollen weiterentwickelt werden!

Es ist wichtig, dass wirklich nur gesammelt und nicht diskutiert wird. Daher muss man Argumentationen, lange Begründungen und vor allem Kritik und Rechtfertigungen vermeiden. Dabei ist vor allem die angemessene Zurückweisung von Kritik an Lösungsideen schwierig. Denn auch wenn man das Kritikverbot vorher benennt und gut begründet, neigen die Kontrahenten im Eifer des Gefechtes dazu, die Schwächen jedes Vorschlags rasch zu entdecken und ihn entweder als ineffektiv oder als unrealistisch abzutun.

Es ist hier hilfreich, mit Humor und Lockerheit an das Kritikverbot zu erinnern, auch wenn es mehrfach verletzt wird, statt sauertöpfisch die Normenkeule zu schwingen und damit den kreativen Spaß an der Suche nach Lösungen mehr zu vermindern als es vereinzelte kritische Einwände jemals könnten.

Manchmal ist offensichtlich, welcher Idee am besten passt, um alle Interessen zu befriedigen. Allerdings kann es dazu kommen, dass eine rationale Entscheidung nicht möglich ist, weil verschiedene Kriterien unver-

gleichbar sind (z.B. Quadratmeter-Gerechtigkeit vs. Lärmbelästigung) und die Wirkung unsicher ist (z.B.: Wird der Einbau von Lärmschutzfenstern tatsächlich die Lärmbelästigung entscheidend verringern?).

Lösungen aushandeln

Erst wenn keine neuen Vorschläge mehr produziert werden, sollte man sie bewerten. Bewertungen können sich an drei Kriterien orientieren:

- Bewirkt der Vorschlag das angestrebte *Ziel* überhaupt?
So würde es wahrscheinlich die unterschiedlichen Wünsche und Hintergrundbedürfnisse der Betroffenen vermutlich nicht befriedigen, wenn man in ihrem territorialen Konflikt die Räume nach Quadratmetern gleich verteilte.
- Welchen *Aufwand* erfordert der Vorschlag?
Ein umfangreicher Umbau der Räume würde erhebliche Kosten erfordern.
- Welche positiven oder negativen *Nebeneffekte* treten auf?
Eine Zufallsverteilung der Räume hätte möglicherweise zur Folge, dass enge Kooperationspartner räumlich weit entfernt wären.

Diese Kriterien sind bei sachlichen Konflikten hilfreich. Sie grenzen die Vorschläge ein und bereiten eine Entscheidung vor. Bei Beziehungskonflikten und emotional geführten Auseinandersetzungen passt eine rationale Bewertung oft nicht aus. Die Lösungen müssen regelrecht ausgehandelt werden. Der Mediator strukturiert dazu das Verhandlungsgespräch in transparenter und flexibler Weise (s. Abschnitt 2). Um an die konkreten Knackpunkte zu kommen hört er aktiv zu und bringt immer wieder die Frage ein „Was hindert Sie daran, den Lösungsvorschlag abzulehnen?“. Sind diese Knackpunkte gefunden, stehen dem Mediator die folgenden Leitfragen zur Verfügung, mit denen er ihre Lösung unterstützen kann.

‘Expanding the pie’: Wie kann das knappe Gut (der ‚Kuchen‘) vergrößert werden?

Bei einer Auseinandersetzung um den Jugendetat innerhalb des Vorstandes eines Fußballvereins wurde verabredet, eine Sammlung von Sponsorengeldern bei Firmen im Stadtteil unter Beteiligung auch der Vorstandsmitglieder durchzuführen, die für die Herrenmannschaften zuständig waren.

‘Logrolling’: Welche unterschiedlichen Prioritätensetzungen können miteinander verknüpft werden?

Dazu werden von jeder Seite Prioritätenlisten der Konfliktpunkte erstellt. Wer selbst einem Punkt, bei dem die andere Seite hohe Priorität setzt, eine geringe Bedeutung beimisst, kann leichter nachgeben. Wenn dies bei mehreren Punkte wechselseitig

der Fall ist, lassen sich leichter Kompromisse finden, als wenn man sich an einem Einzelpunkt festfrisst. So war es nach einer Ehescheidung in einem Konflikt um das Ausmaß der Unterhaltszahlung für die Mutter wichtiger, so viel Unterhaltszahlungen zu bekommen, dass sie nicht arbeiten musste, als den Kontakt zwischen dem früheren Ehepartner und den Kindern möglichst knapp zu halten. Dem Mann dagegen war die Aufrechterhaltung des Kontakts zu den Kindern wichtiger als eine geringere Bemessung der Unterhaltszahlungen. Hier bahnte sich ein Kompromiss an, der zunächst als „Kontaktkauf“ abgelehnt wurde, sich aber langfristig als beste Lösung für alle herausstellte.

‘Nonspecific compensation’: Themenfremde Wünsche und Ziele ins Spiel bringen: Gibt es weitere, bisher nicht genannte Interessen, die wichtig sind und zur Verhandlungsmasse gezählt werden können, obgleich sie nichts mit dem Konfliktthema zu tun haben?

Hiermit können vor allem Kompromisse ‚versüßt‘ werden, die eine Seite benachteiligen. Bei der Stundenverteilung für die Lehrkräfte eines Schulkollegiums erhielt der Musiklehrer seine schon seit langem beantragte Computeranlage, weil er sich nach langem Tauziehen auf eine Stundenplanlösung eingelassen hatte, die ihm überproportional viele Randstunden (erste und letzte Stunden) einbrachte.

‘Cost cutting’: Wie kann man Nachteile für eine Seite verringern?

Ein Vorschlag zur Lösung eines Konfliktes um die Zuständigkeit zweier Abteilungen für die verschiedenen Auslieferungen bestand darin, dass eine Abteilung einen Teil des Personals an die andere abgab, die mehr Auslieferungen zu leisten hatte. Die Mitglieder der kleineren Abteilung erlebten dies als Benachteiligung. Dieser Nachteil wurde im Verhandlungsgespräch dadurch verringert, dass die Zahl der Auslieferungen für kleinere Abteilung zusätzlich soweit gesenkt wurde, wie es dem Personalbestand entsprach.

‘Specific compensation’: Kann man die Wünsche/Ziele der einen oder anderen Seite mit anderen Mitteln erfüllen?

In einer Auseinandersetzung um die Zahl der Mitarbeiter auf einem Campingplatz, der auf das Doppelte vergrößert worden war, erklärte sich der Chef bereit, einige teure Maschinen zur Erleichterung der Arbeit zu beschaffen, wenn die Zahl der Mitarbeiter nur um 60% erhöht würde. Die Mitarbeiter hatten dadurch weniger schwere körperliche Arbeit zu leisten, der Eigentümer weniger langfristig festgelegte Personalkosten.

Diese Leitfragen sind nicht scharf voneinander zu trennen, sondern überschneiden sich hier und da. In der Praxis werden ohnehin mehrere Aspekte miteinander kombiniert. Sie dienen vor allem dazu, die Zahl der Lösungsmöglichkeiten zu erhöhen, und motivieren die Beteiligten, sich der Lösung zu widmen und weniger der Verteidigung der eigenen Positionen.

Vereinbarung

Damit ist dieser Schritt allerdings noch nicht abgeschlossen. Das Verhandlungsergebnis muss noch in einer Vereinbarung festgehalten werden. Bei komplexen Konfliktlagen benötigt man auch eine Übersicht über die verschiedenen Aspekte. Hier hat sich der Tätigkeitskatalog aus der Moderationsmethode (Klebert et al 2002) bewährt. Es wird schriftlich festgehalten, welche Aktivitäten von welcher Person durchgeführt werden. Hinzu kommen Angaben, mit wem sie dies zusammen tut, (bis) wann dies geschehen soll und wie geprüft wird, dass es erfolgreich war.

Vereinbarung				
Wer	tut was	mit wem	(bis) wann	wie geprüft?

Zusammengefasst:

Die Entwicklung von Lösungen erfordert kreative Ideen und ihre Verhandlung. Sie ...

- ... geht von einer klaren Zielsetzung aus, die die Anliegen der Konfliktpartner berücksichtigt
- ... beruht auf Prinzipien des Brainstorming: Kreative Ideenproduktion, ohne Diskussion und Kritik sowie der rationalen Bewertung (Zielerreichung, Aufwandsberechnung, Nebenfolgenabschätzung),
- ... bedient sich bewährter Leitfragen für eine flexible und sachbezogene Verhandlung,
- ... mündet in eine schriftliche Absprache.

5. Faires Streiten sichern: Sprachlichen „Fouls“ abgestuft begegnen

Konfliktgegner gehen oft nicht wertschätzend miteinander um. Ein Mediator muss daher für einen fairen Streit sorgen. Er greift gelegentlich regulierend ein, um herabsetzende Äußerungen und persönliche Stereotypisierungen zu unterbinden. Dabei darf er allerdings nicht in die Rollen eines Sprachpolizisten oder Oberlehrers rutschen. Gefühle, auch negative Emotionen wie Ärger und Aggression, dürfen zum Ausdruck kommen (s. u. Abschnitt 6).

Konflikte zwischen Menschen bedeuten Krach und Streit. Da gehen die Konfliktpartner nicht mit Samthandschuhen miteinander um, sondern greifen gern zu Beleidigungen, offenen Aggressionen, Wutausbrüche, verbalen Gemeinheiten und Sticheleien, um ihre Enttäuschungen loszuwerden. Manchmal hat dieses ‚Dampf ablassen‘ eine fruchtbare Wirkung, insbesondere wenn die Teilnehmer ihre feindseligen Gefühle füreinander lange verleugnet und unterdrückt haben. Allerdings führen Beleidigungen und Herabsetzungen oft zur Polarisierung und im weiteren Verlauf zu einer unfruchtbaren Eskalation der Auseinandersetzung.

Zwei Lehrkräften an einem Gymnasium geraten um die Frage der Benotung von Schülern im 5. Jahrgang immer wieder in Streit. Der eine vertritt die Auffassung, dass der Leistungsanspruch von Anfang an in transparenter Weise aufrecht erhalten werden müsse, damit man nicht zu spät erkenne, welche Schüler von den gymnasialen Anforderungen ständig überfordert sein werden. Der andere meint, dass man auch schwachen Schülern genügend Zeit geben müsse, sich an die Leistungsanforderungen des Gymnasiums zu gewöhnen und darum die ersten beiden Jahre auf eine Benotung verzichten soll. Stattdessen sollte man bei Klassenarbeiten und im Zeugnis den jeweiligen Leistungsstand eines Schülers genau beschreiben, ihn auf seine Leistungsschwächen hinweisen und Möglichkeiten der Leistungsverbesserung schildern. Die Auseinandersetzung führt schließlich zur gegenseitigen Abstempe- lung: Der eine bezeichnet die andere als realitätsfremde Weltverbesserer, die entweder in naiver Blauäugigkeit oder aber - noch schlimmer - mit kalter Berechnung das Gymnasium demontieren. Der andere kontert, dass er mit einer derartig rigiden Pädagogik, die in ihrem Leistungswahn geistig über Kinderleichen ginge, nichts zu tun haben wolle. So kommt es zur Polarisierung, die den Boden der sachlichen Auseinandersetzung verlässt sowie zu destruktiven Vorwürfen und persönlichen Beschuldigungen führt.

Ein Mediator muss in der Lage sein, Polarisierungen zu unterbinden, in denen sich die Konfliktpartner gegenseitig in verletzender Weise herabsetzen und damit die Beziehungen möglicherweise auf Jahre hinaus beschädigen. Dazu sollte er die Bereitschaft und Fähigkeit haben, die Konfliktpartner mit Kritik an ihrer Kommunikation zu konfrontieren. Er muss den Mitspielern gewissermaßen die gelbe Karte zeigen können, um wei-

tere sprachliche Fouls zu unterbinden (als Alternative s. die direkte Arbeit mit den schwierigen Gefühlen im nächsten Abschnitt).

Wie soll ein Mediator mit sprachlichen Fouls umgehen?

Dazu muss er zunächst ein sprachliches Foul sicher *erkennen*, um dann im Dreischritt abgestuft zu reagieren:

1. Beim ersten Mal: Ein sprachliches Foul kurz *zurückweisen* - an Fairness appellieren.
2. Beim zweiten Mal: Eindringlich *erläutern*, welche destruktiven Wirkungen persönliche Herabsetzungen haben und einen annehmbaren Umgangsstil fordern.
3. Beim dritten Mal: Ernsthaft *verwarnen* („Gelbe Karte“).
4. Bei weiterer Eskalation: Die Sitzung mit der Perspektive *abbrechen*, es beim nächsten Mal noch einmal zu versuchen, wenn beide Seiten bereit sind, sich konstruktiv auseinanderzusetzen, oder auf die Bearbeitung der Emotionen umschalten (s. Abschnitt 6).

Woran erkennt man sprachliche Fouls?

An zwei Merkmalen: Sprachliche Fouls sind *verallgemeinernde* und *verletzende* Aussagen über den Konfliktpartner. Wenn zwei Personen sich gegenseitig als *ganze Person* in *herabsetzender* Weise etikettieren, kann man davon ausgehen, dass hier ein Konflikt polarisiert und eskaliert.

Sprachliche Fouls kündigen sich an. Zunächst werden kritische *Verhaltensweisen* der Gegenseite angeprangert, dann greift man zu negativen *Eigenschaftsbegriffen* und schließlich bezeichnet man die *ganze Person* als krank, böse, unfähig o.ä.. Der Weg verläuft also von der Kritik an einem Verhalten über die Benutzung von negativen Eigenschaftsbegriffen zur Etikettierung der gesamten Person. Die folgende Szene zwischen Ehemann und Ehefrau illustriert den Verlauf einer Eskalation.

Spannungen zwischen

Ehemann

Wieso sind die Kinder noch nicht im Bett? Und wie verdreht sie wieder herumlaufen!

Das Kinderzimmer ist eine einzige Müllhalde. Ein bisschen Ordnung sollten sie doch halten. Sonst werden sie völlig verzogene Gören, die niemand mag.

Ich finde, du lässt ihnen zuviel durchgehen. Grenzen setzen gehört auch zur Erziehung. Ein gewisses Pflichtgefühl sollten sie wirklich lernen.

Du kümmerst dich einfach zu wenig um sie und lässt alles so laufen.

Das grenzt schon an Verwahrlosung: diese Laissez-Faire-Haltung von dir.

Ehefrau

Sie wollten noch ein bisschen aufbleiben. Das ist doch nicht so schlimm.

Wo Kinder spielen, da ist es halt ein bisschen unordentlich. Man muss es mit der Ordnung auch nicht übertreiben.

"Pflicht" - wenn ich das schon höre! Ich lasse ihnen im Gegensatz zu dir Freiraum, um sich zu entfalten.

Ich kümmere mich genug um sie. Schließlich bin ich es ja, die mit ihnen ständig zusammen ist.

Wenn es nach Dir ginge, hätten wir längst niedergeknüppelte Duckmäuser! In deinen starren Ansichten über Pflicht und Ordnung wirst du deinem Vater immer ähnlicher.

Ablauf einer Eskalation von der negativen Benennung von Verhaltensweisen (,zuviel durchgehen lassen') über Eigenschaften (,Laissez-Faire-Haltung') bis zur Abwertung der ganzen Person (,Du wirst deinem Vater immer ähnlicher')

Wie weist man sprachliche Fouls zurück?

Man sollte vermeiden, sich zu lange und zu viel mit einem problematischen Kommunikationsstil zwischen den Konfliktpartnern zu beschäftigen. Dennoch sollte den Konfliktpartnern deutlich gemacht werden, dass der Mediator sprachliche Fouls ablehnt und unter seiner ‚Regie‘ ein fairer Umgang miteinander gepflegt wird. Dazu reicht zunächst ein kurzer Hinweis wie „Bitte vermeiden Sie verletzende Äußerungen.“ oder „Bleiben Sie fair!“ Oft genügt auch eine entsprechende nonverbale Geste, z.B. eine beruhigende Handbewegung.

Wie geht man mit Wiederholungen um?

Tritt ein sprachliches Foul später noch einmal auf, sollte man keine große Geschichte daraus machen, sondern es wiederum nur kurz zurückweisen. Erfolgt es allerdings ziemlich direkt nach der ersten sprachlichen Entgleisung, so sollte man zur zweiten Stufe kommen und die Problematik von herabsetzenden Äußerungen knapp, aber eindringlich erläutern. Es geht darum, den Konfliktpartnern klarzumachen, dass ...

- ... eine Konfliktlösung und die weitere Zusammenarbeit auf fairem Umgang aufbaut und sprachliche Fouls den Konflikt verschärfen,
- ... niemand in seiner ganzen Person negativ abgestempelt werden möchte, und
- ... weitere sprachliche Fouls nicht mehr als bloße Unachtsamkeit verstanden werden, sondern dass man davon ausgehen muss, dass die betreffende Person die Atmosphäre *absichtlich* vergiftet, um den anderen zu verletzen oder zu provozieren.

Geht es nun mit akzeptablen Umgangsformen weiter, sollte man dies auch anerkennen, aber nicht nach dem alten Besserwisser-Motto „Seht ihr: Es geht doch!“ - eher in dem Sinne, dass man sagt: „Ich weiß, wie schwer es ist, im Konflikt fair zu bleiben, wie sie es jetzt tun.“

Wenn allerdings kurze Zeit später wieder in verletzender Weise kommuniziert wird, sollte der Mediator in der Lage sein ‚die gelbe Karte zu ziehen‘; das heißt eine *Verwarnung* auszusprechen. Er könnte z.B. sagen: „Einen Moment bitte – Ihr Schlagabtausch nimmt jetzt Formen an, die ich so nicht hinnehmen will. Die herabsetzenden Äußerungen vergiften das Klima in unerträglicher Weise. Ich muss das Gespräch unterbrechen, wenn Sie in diesem Stil fortfahren.“

Eskaliert die Situation nun weiter, kann man die Gelbe Karte ein zweites Mal ziehen. Gegebenenfalls ist es notwendig, das Gespräch tatsächlich *abzubrechen*, indem man entweder eine *Pause* vorschlägt („So geht es nicht. Ich möchte jetzt eine Pause machen, damit sich die Gemüter etwas beruhigen.“) oder das Gespräch *vertagt* - ebenfalls mit dem Hinweis auf Zeit zur Beruhigung.

Eine weitere Möglichkeit des Umgangs mit Beleidigungen und negativen Emotionen besteht darin, die hinter den sprachlichen Fouls stehenden Gefühle zu bearbeiten (s. Abschnitt 6).

Hier geht es um die Fähigkeit des Mediators, die Konfliktpartner mit Kritik an ihren Umgangsformen zu *konfrontieren*. Kritik- und Konfrontations-

fähigkeit ist ein notwendiges Gegengewicht zum einführenden Verstehen des Mediators (s. Abschnitt 3).

Verständnisbereitschaft und Konfrontationsfähigkeit bilden - im Sinne der beim Inneren Team des Mediators skizzierten Werthaltungspaare - ein kommunikatives Gegensatztandem, das im Gleichgewicht gehalten werden will. Zuviel Konfrontation wird auf die Dauer zu destruktiver Krittellei und verschließt die Konfliktpartner, wo sie sich einander öffnen sollen. Ständiges Verständnis gleitet leicht ab in diffuses Harmonisieren. Bloße Konfrontation entmutigt, verstärkt Ängste und Widerstände und provoziert rigides Festhalten an problematischen Verhaltensweisen. Einseitiges Verständnis wirkt unecht oder gleichgültig, vermittelt den Konfliktpartnern keine neuen Informationen und nutzt nicht die Möglichkeit einer dritten Sichtweise.

Wie bereits angedeutet, ist dies nicht die einzige Umgangsweise mit un-fairer Kommunikation. In der Regel sind verallgemeinernde und gering-schätzende Bemerkungen Ausdruck intensiver und schwieriger Gefühle. Der nächste Abschnitt befasst sich mit der Fähigkeit, diese Gefühle fruchtbar zu bearbeiten.

6. Schwierige Gefühle im Konflikt bearbeiten

Zwischenmenschliche Konflikte erzeugen unweigerlich Gefühle und zwar besonders schwierig zu bewältigende Gefühle wie Wut, Feindseligkeit, Angst, Traurigkeit usw. Diese Gefühle äußern sich oft in Kommunikationsformen, die wir im vorigen Abschnitt als „unfair“ bezeichnet haben. Die Kompetenz zur abgestuften Begegnung sprachlicher Fouls sollte unbedingt ergänzt werden durch die Courage und Fähigkeit zur aktiven Bearbeitung der dahinter stehenden Gefühle. Denn wenn Mediation nicht nur für einen Konflikt eine einmalige Lösung erzeugen, sondern zugleich auch dazu beitragen will, dass sich die persönlichen Kompetenzen der Beteiligten weiter entwickeln, so geht an der Arbeit mit Gefühlen im Konflikt kein Weg vorbei. Der Ort an dem dies geschehen sollte, ist der Schritt der Klärung der Sichtweisen der Konfliktpartner. Wenn die Emotionen allerdings immer wieder auftreten, bevor der Prozess bereits dort angelangt ist, kann man die Klärung der Gefühle vorziehen; allerdings nicht, ohne dies als „Exkurs“ zu kennzeichnen, um die Kontrahenten nicht ins Chaos zu führen.

Bevor wir auf die konkrete Bearbeitung von Gefühl eingehen, geben wir einige grundlegende Informationen über Emotionen.

Funktionen von Emotionen: bewegen, lehren und verstehen

Gefühle sind physiologische Erregungen, die spezifische Bedeutungen wie Freude, Neugier, Überraschung, Zorn, Traurigkeit, Furcht, Ekel usw. besitzen. Diese Erregungen entstehen, wenn unsere impliziten oder explizierten Erwartungen nicht eintreten. Ohne dass wir es merken, produziert unser Zentralcomputer im Kopf ständig Erwartungen hinsichtlich dessen, was geschehen wird, und misst alles, was geschieht, an diesen Erwartungen. Sobald ein Ereignis den Erwartungen nicht entspricht, bringt es uns in Erregung. Jede Erregung interpretieren wir in Nanosekunde und geben ihr eine spezifische Bedeutung. Sie wird zum Gefühl.

Diese Bedeutung resultiert aus der inneren und äußeren Situation, in der die Erregung auftritt. Ihre blitzschnelle Interpretation erhält aus der Situation Nahrung. Ein Gefühl der Zufriedenheit entsteht, wenn sich unsere Erwartungen bestätigen. Es kommt Freude auf, wenn sie übertroffen werden. Erschrecken resultiert aus einem plötzlichen schlimmen Ereignis, das wir nicht erwartet haben. Wir werden traurig, wenn ein Übel nicht änderbar erscheint. Bei Wut dagegen sehen wir Einflussmöglichkeiten.

Unsere Interpretationsmuster sind im Sozialisationsprozess weitgehend erlernt. Gefühlsinterpretationen manifestieren sich in Sprache, die vielfältige Bezeichnungen für unterschiedliche Arten und Intensitäten von Gefühlen zur Verfügung stellt. Bei Ärger und Angst handelt es sich um unterschiedliche Gefühlsarten. Liebe und Zuneigung sind unterschiedliche Intensitäten derselben Gefühlsart - des stärkeren und schwächeren Hingezogenseins.

Alle Gefühle spielen sich zwar in uns ab, sind innerseelisches Erleben. Sie lassen sich aber auch danach unterscheiden, ob sie sich auf andere Personen richten oder nicht: Selbstwertgefühl, Angst, Ärger, Neugier oder Verwirrung sind auf die fühlende Person selbst gerichtet. Diese Gefühle können durch alles Mögliche ausgelöst werden. Andere Personen sind nicht unbedingt einbezogen. Dagegen sind Gefühle wie Aggression, Liebe, Hass oder Neid soziale Gefühle; sie sind auf andere bezogen.

Emotionen haben wichtige Funktionen: Sie bewegen, lehren, fokussieren und tragen zur Regulierung der zwischenmenschlichen Beziehungen bei.

Physiologische Erregung bringt uns in *Bewegung*. Wenn wir merken, dass wir erregt sind, hat der Körper bereits auf hohe motorische Aktivität umgeschaltet: Die Atmung geht schneller, Blutdruck und Puls steigen an usw. Er stellt Energie zur Verfügung. Wir interpretieren dieser Erregung als Gefühl und geben ihr damit einen Ausgangspunkt und eine Richtung:

Deuten wir sie in Zehntelsekunden z.B. als Furcht von einer gefährlichen Situation, tendiert unsere erste Bewegung zu Flucht und Vermeidung. Bezieht sich die Erregung auf eine andere Person, suchen wir ihre Nähe oder gehen ihr aus dem Weg, greifen sie an oder flüchten, je nachdem ob wir sie als Zuneigung oder Ablehnung, Aggression oder Furcht erleben. Wir werden aktiv, wenn wir glauben, das Geschehen beeinflussen zu können, oder warten ab, wenn wir keine Einwirkungsmöglichkeit sehen. Wir konzentrieren uns auf einen Ansatzpunkt, wenn wir genau wissen, was verändert werden muss, um unsere Erwartungen zu erfüllen, oder prüfen fieberhaft viele verschiedene Ansatzpunkte, wenn wir keine Lösung sehen.

Gefühle geben den Dingen und Menschen, Situationen und Ereignisse, eine größere Wichtigkeit als das, was wir gefühlsmäßig neutral erleben und nicht mit Emotionen verbinden. Emotionen heben das Bedeutsame aus den Unauffälligkeiten der alltäglichen Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten hervor. Was wir mit einer größeren Bedeutung versehen, behalten wir eher im Gedächtnis. Insofern fokussieren uns Emotionen auf das, was wichtig zu sein scheint (ob es tatsächlich wichtig ist, sei dahin gestellt). Erfreuliche Emotionen wie Neugier, Selbstbestätigung, Kontrollgefühle oder Zuneigung zeigen uns an, dass wir mit unserem Denken und Handeln auf dem richtigen Wege sind und dass die dingliche und soziale Welt so ist, wie wir sie wünschen, vielleicht sogar besser. Wenn eine Information unsere Neugier befriedigt, wenn wir mit uns selbst im Großen und Ganzen zufrieden sind, wenn wir die Dinge unter Kontrolle glauben und unsere Zuneigung erwidert wird, ist unsere Welt in Ordnung. Diese Art der freudigen Emotionen nennen wir positive Emotionen. Positive Emotionen besitzen Zugkraft. Wir erleben sie gern und wollen, dass sie sich wiederholen. Erfreuliche Emotionen veranlassen uns also, unsere erfolgreichen Handlungen zu wiederholen und die mit ihnen verbundenen Dinge und Menschen, Ereignisse und Situationen aufzusuchen.

Entsprechend motivieren uns negative Emotionen wie Angst, Traurigkeit, Ärger usw. dazu, Menschen, Handlungen, Situationen und Ereignisse, bei denen wir versagt haben, zu vermeiden und zu umgehen. Gefühle sind damit auch unsere Lehrmeister. Sie *lehren* uns, welche unserer Handlungen und Verhaltensweisen in spezifischen Situationen erfolgreich oder misserfolgsträchtig sind. Durch Gefühle sind wir überhaupt erst fähig zur Veränderung im Denken und Handeln sowie zur Entwicklung unserer Persönlichkeit und zur Umgestaltung unsere sozialen Beziehungen.

Die Grundlage für zwischenmenschliche Beziehungen ist Vertrauen, Einfühlung und Glaubwürdigkeit. Der authentische Ausdruck von Gefühlen hat die Funktion diese Grundlage herzustellen. Dabei ist es wichtig, *wie* wir unsere Gefühle zum Ausdruck bringen. Mit unseren Gefühlen zeigen wir immer auch, wer wir sind; unsere Identität. Extravertierte Personen zeigen ihre Gefühle offen und direkt, gelegentlich in übertriebener Weise, andere kontrollieren sie so stark, dass man kaum identifizieren kann, was in ihnen abläuft. Der Ausdruck von Gefühlen wirkt sich auf die Beziehungen aus. So wirkt jemand glaubwürdig, wenn er seine Gefühle authentisch äußert. Einem spontanen Gefühlsausdruck glaubt man eher als wortreichen Beteuerungen. Man wird misstrauisch, wenn jemand eine starre Maske zeigt oder unstimmig wirkt. Mit dem Ausdruck unserer Gefühle erlauben wir anderen, mit uns zu fühlen, sich mitzufreuen und mitzuleiden. In jemanden ohne Gefühlsausdruck können wir uns kaum einfühlen und verstehen ihn dann auch nicht. In diesem Sinne tragen Gefühle zum gegenseitigen Verstehen und zum Gelingen bzw. Misslingen von tragfähigen Beziehungen bei.

Konflikte aktivieren soziale Emotionen

Wir kommen nun zur Frage von Emotionen in Konflikten. Im Streit sind zwischenmenschliche Gefühle höchst aktiv. Mediation hat es vor allem mit negativen Emotionen zu tun. Daher betrachten wir zunächst die negativen Emotionen, hinter denen ja Enttäuschungen stecken. Ein interpersoneller Konflikt ist ja – wie gesagt – ein zwischenmenschlicher Gegensatz, durch den sich (mindestens) eine Person dauerhaft durch (mindestens) eine andere gestört fühlt: Sie möchte etwas Tun oder geschehen lassen, aber jemand anderes kommt ihr in die Quere. Ihre Erwartungen werden enttäuscht, so dass negative soziale Emotionen produziert werden; und zwar meistens die beiden schon häufiger genannten Gefühlsarten: Zorn und Angst, die entsprechende Aktivitäten zur Folge haben: durchsetzen und nachgeben. Jeder Mediator muss mit einer schwierigen Mischung dieser beiden Reaktionen rechnen. Weitere enttäuschungsbedingte Emotionen wie Traurigkeit, Abneigung, Neid und Hass spielen hinein und verkomplizieren das Konfliktgeschehen.

Die unterschiedlichen Gefühle des Zorns und der Angst verweisen auf zwei Gefühlsklassen, die sehr unterschiedliche psychische Funktionen besitzen. Abwehrende und abgewehrte Emotionen. Zornige Gefühle wie Wut, Ärger und Aggression sind nach außen auf die Verletzung von anderen gerichtet. Diese Gefühle haben (ebenso wie Sachargumente und Vorwürfe) die Funktion, sich vor dem Erleben von tiefer liegenden, beängstigenden und schmerzhaften Gefühlen zu schützen. Daher kann

man sie als abwehrende Gefühle bezeichnen. Sie haben die Eigenschaft, dass sie zwar unangenehm sind, aber nicht die eigene Person treffen, und daher nicht schmerzlich sind.

Peinigende Gefühle wie Angst, Hilflosigkeit, Schuldgefühle oder Traurigkeit dagegen richten sich nach innen und bereiten der Person, die diese Gefühle erlebt, erhebliche seelische Schmerzen. Sie werden daher von unserem psychischen System gern abgewehrt. Wir lassen diese abgewehrten Gefühle nur ungern an die Oberfläche unseres Bewusstseins kommen. Stattdessen überdecken wir sie mit angepassten Verhaltensweisen, sachlichen Argumente und moralischen Vorwürfen an andere. Schmerzende Gefühle kann man außerdem mit anderen Gefühlen abwehren; eben mit den abwehrenden Gefühlen. Konflikte werden oft erst verständlich, wenn man den Zusammenhang und die Dynamik dieser beiden Gefühlsarten beachtet.

Im Bild der beiden Konflikt-Eisberge führt der Tauchgang unter die Wasseroberfläche somit über Interessen und Wünsche zu den harten, abwehrenden Gefühlen wie Zorn und Hass. Sie bieten die Energie für kämpferisch nach außen auf andere gerichtetes Verhalten. An der Basis der Eisberge findet man schließlich weiche, abgewehrte Gefühle wie Angst oder Traurigkeit. Das Erleben dieser Gefühle ist für die Person innerlich bedrohlich. Sie stellen Energie für schmerzlich nach innen gerichtete Aktivitäten bereit: Quälende Gedanken, Selbstvorwürfe, Schuldgefühle und Katastrophenphantasien. Thomann (2003) geht davon aus, dass zwischen den Konfliktpartnern eine emotionale Brücke geschlagen werden kann, wenn es ihnen gelingt, einander ihre verletzlich, abgewehrten Gefühle zum Ausdruck zu bringen. Allerdings ist der Ausdruck weicher Gefühle für die Betroffenen sehr riskant, weil sie sich damit im Konfliktgeschehen ungeschützt und angreifbar machen. Daher muss der Mediator sehr sorgfältig darauf achten, dass die Konfliktpartner bei der Bearbeitung ihrer Gefühle die vollständige Kontrolle darüber haben, was sie zum Ausdruck bringen. Ihre Vorsicht und Zurückhaltung ist legitim und sollte erwünscht und deutlich erlaubt sein.

Ein schneller Tauchgang ganz nach unten zu den weichen, abgewehrten Gefühlen wäre unprofessionell. Der Mediator muss sich sorgfältig auf die harten, abwehrenden Gefühle konzentrieren. Erst wenn diese gegenseitig so zum Ausdruck gebracht sind, dass die Kontrahenten sich danach einigermaßen aufrichtig begegnen und noch in die Augen schauen können, kann der Tauchgang fortgesetzt werden und sich den weichen, verletzlich Gefühlen widmen.

Damit die Arbeit mit Gefühlen nicht wildwüchsig geschieht und zur Eskalation beiträgt, muss der Mediator die Kommunikation zwischen den Kontrahenten sehr stark kontrollieren und eng führen.

Gefühlsarbeit: Doppeln

Ein Werkzeug, das den Austausch von Gefühlen unterstützt und zugleich diese enge Führung hinreichend sicher ermöglicht, ist das sogenannte *Doppeln* nach Jakob Moreno (1959). Kurz gesagt besteht sie darin, dass der Mediator für die Konfliktpartner spricht und ihre Gedanken und Gefühle in seinen Worten ausdrückt. Thomann nutzt das Doppeln als Basismethode in seiner Konfliktklärungshilfe (2003).

Um die Hintergründe (Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle) der Konfliktpartner zu verstehen, verwenden wir die oben skizzierte Kommunikationsform des Aktiven Zuhörens. Die Methode des Doppelns hat weitgehend dieselbe Funktion. Sie ermöglicht es in kürzerer Zeit tiefer zu gehen. Dabei übersetzt der Mediator die Aussagen der Konfliktpartner und bezieht dabei vor allem auch ihre Gefühle ein. Dies geschieht dadurch, dass er an ihrer Stelle spricht und zwar in einer Form, die wir als dialogisches Doppeln bezeichnen. Der Mediator hockt sich dabei neben diejenige Person, die er doppelt, und spricht quasi an ihrer Stelle zum Konfliktpartner. Das kann durchaus so aussehen, dass er ständig zwischen den beiden Konfliktpartnern hin und her wechselt und mehr als sie selbst spricht.

Doppeln umfasst drei Schritte:

1. Vor dem Doppeln holt der Mediator sich die Erlaubnis der Person ein, an ihrer Stelle sprechen zu dürfen.
2. Beim Doppeln drückt er das, was er verstanden hat, in eigenen Worten und - anders als beim Aktiven Zuhören - in Ich-Form aus. Dabei befindet er sich in der Nähe der gedoppelten Person und bewegt sich auf gleicher Augenhöhe. Wenn Sie sitzt, hockt er sich neben sie.
3. Danach fragte er die gedoppelte Person, ob seine Aussage richtig war und das trifft, was sie zum Ausdruck bringen will.

Stimmt seine Aussage nicht, bittet er um eine treffendere Formulierung oder ändert seine Aussage so lange um, bis sie stimmt.

Diese Methode hilft insbesondere dann, wenn es um negative Gefühle geht. Der Mediator kann zum Beispiel eine Beschimpfung aufgreifen, indem er die beschimpfende Person nicht zur Ordnung ruft wie bei der o.g.

Fairness-Sicherung, sondern konstatiert, dass sie ja gefühlsmäßig sehr betroffen sein muss, wenn sie zu solchen Worten greift, und fragt, ob er an ihrer Stelle einmal sprechen dürfe. Einerseits unterbricht er damit die eskalierende Auseinandersetzung, andererseits thematisiert er die starken negativen Gefühle und arbeitet ihre Hintergründe heraus. Eine doppelnde Aussage ist zum Beispiel: "Dein Verhalten empört mich so sehr, dass ich nur jetzt noch um mich schlage. - Stimmt das?" So ist dann der Anlass gegeben, vertiefend auf die Hintergründe einzugehen. Dabei geht er allerdings sehr vorsichtig vor und vermeidet es zunächst, auf schmerzliche abgewehrte Gefühle einzugehen, so deutlich er auch erkennen mag, dass sie die Grundlage der eskalierten Auseinandersetzung sind. Zunächst beleuchtet er mithilfe des dialogischen Doppels die negativen, abwehrenden Gefühle.

Erst wenn beide Konfliktpartner sich mit den eigenen negativen Gefühlen und denen der anderen Seite auseinander gesetzt haben, sind sie in der Lage sich verletzlicher zu zeigen. Hier ist es besonders wichtig, sehr vorsichtig zu arbeiten und sich Zeit zu lassen. Auf diese Weise kann es gelingen die Konfliktpartner dazu zu bringen, ihre wahren Gefühle für- und gegeneinander zum Ausdruck zu bringen und damit eine Grundlage für eine nachhaltige Konfliktlösung zu legen.

Es liegt auf der Hand, dass dies eine sehr fruchtbare Alternative zum eher strengen Verfahren der abgestuften Sanktionen bei sprachlichen Fouls darstellt. Allerdings braucht man für den Umgang mit Emotionen sehr viel Zeit, die nicht in allen Abschnitten der Mediation zur Verfügung steht. Das zeitaufwändige Vorgehen der Klärung der Hintergründe der Konfliktpositionen ist in sinnvoller Weise oft nur in der Klärung der Sichtweisen möglich und sinnvoll. Nach diesen Überlegungen stellt also der „Dialog der Wahrheit“ (Christoph Thomann) den zwischenmenschlichen Kern einer Mediation dar, indem eine ausgiebige Erkundung der verschiedenen Tiefen von Wünschen, Bedürfnissen sowie negativen und positiven Emotionen unternommen wird.

Sechs Leitsätze und zwei Einstellungen

Abschließend soll kurz zusammengefasst werden, was die Forschung zu Kooperation, Verhandlung, Mediation und Konfliktbehandlung an *allgemeinen* Leitsätzen empfiehlt.

Sechs Leitlinien für die Mediation

Das Gespräch konstruktiv
auf Ziele ausrichten

statt

alte Geschichten
aufwärmen

Vorschussvertrauen
hervorheben

statt

Misstrauen
fördern

Auf Beweglichkeit
positiv eingehen

statt

gegen Sturheit
ankämpfen

Übergeordnetes Interesse
benennen

statt

auf Partialinteressen
eingehen

Gewinn für beide Seiten
betonen

statt

relative Vorteile für die
eine oder andere Seite

'Gesichter' der Parteien
wahren helfen

statt

Demaskierungen zulassen

Sechs Leitlinien für die erfolgreiche Behandlung von Konflikten

Man sollte *konstruktiv-zukunftsgerichtet* denken und moderieren. Die Bearbeitung ‚alter Problemgeschichten‘ erweist sich dagegen oft als Sumpf von Kränkungen. Allerdings: Man sollte darauf achten, dass man nicht oberflächlich über die vergangenen Ursachen hinweg geht. Gelegentlich ist eine tiefgehende Vergangenheitsbewältigung nötig. Dann muss sich der Mediator solcher alten Geschichten widmen, um dazu beizutragen, dass die Kontrahenten miteinander wieder eine zwischenmenschlich tragfähige Beziehung aufbauen. Hierfür wurde die spezielle Methode des Doppeln vorgestellt.

Vorschussvertrauen sollte in jedem Fall gefördert werden. Auch dann, wenn man Gefahr läuft, in naive Blauäugigkeit abzurutschen. Die Gefahr, sich lächerlich zu machen, ist weniger schwerwiegend als die Gefahr, dass eine misstrauische Atmosphäre die offene Kommunikation zwischen den Konfliktparteien erstickt sowie Informationsfluss und Kooperation behindert. Der Mediator sollte es vermeiden, Misstrauen durch professionelle Geheimnistuerei, methodisches Imponiergehabe und Versuche manipulativer Lenkung zu fördern.

Des Weiteren sollte *Beweglichkeit* bei den Beteiligten gefördert werden, wo immer das möglich ist. Damit ist gemeint, dass die Kontrahenten ihre vorgefassten Meinungen und Positionen in Frage stellen und schließlich auch verlassen. Dieser Leitsatz beruht auf der Annahme, dass Konflikte durch Angst vor Übervorteilung und starres Festhalten an der eigenen Position gekennzeichnet sind.

Der Weg zu einer Konfliktlösung führt letztlich nur über das Erkennen *gemeinsamer Interessen*. Eine einseitige Fokussierung auf individuelle Einzelinteressen und ihren Ausgleich führt weiter in den Konflikt. Übergeordnete Ziele der Kontrahenten sind das Band, das sie letztlich zusammenhält.

Wenn man in der Mediation nicht aufpasst, wird der Konflikt durch eine problematische Gleichheit- und Gerechtigkeitsauffassung geschürt, bei der man vor allem darauf achtet, dass keiner mehr bekommt als andere, statt sich damit zu befassen, was für jede Seite ein *tatsächlicher Gewinn* ist.

Schließlich ist es wichtig, den Konfliktpartnern dabei zu helfen, ihr *Gesicht zu wahren*. Im Konflikt neigt jeder dazu, mit möglichst scharfen Waffen „die Auseinandersetzung ein für alle Mal zu beenden“ - zum eigenen Nutzen. Wo keine realen Waffen zur Verfügung stehen, greift man deshalb gern zu Moral und Demaskierung. Aber genau dies hat einen Bumerangeffekt. So entsteht die bekannte Eskalation vom Sach- zum Beziehungskonflikt.

An dieser Stelle eine letzte Bemerkung zur *inneren Haltung* des Mediators: ‚Mediation‘ klingt professionell. Der Begriff lässt klare Ziele und effiziente Interventionen vermuten. Besonders in einer Welt, in der sich große Bereiche der Lebenswelt, die in früheren Zeiten offen und unberechenbar wa-

ren, dem technischen Zugriff beugen, sind wir alle leicht geneigt, diesen Zugriff auch in der zwischenmenschlichen Kommunikation zu erwarten oder zu hoffen.

Wo in früheren Jahrhunderten willkürliche Gewalt, hierarchische Macht oder die Berufung auf kulturelle Selbstverständlichkeiten die Mittel zur Beeinflussung von Menschen waren, wird heute von einer wissenschaftlichen Sozialtechnologie erwartet, dass sie dem Experten effiziente partnerschaftliche Mittel für ihre Steuerung an die Hand gibt. Dafür wird schließlich Geld ausgegeben und das muss sich letztlich wieder einspielen.

Wir glauben aber, dass zwischenmenschliche Kommunikation nach wie vor sozio- oder psychotechnisch nicht in den Griff zu bekommen ist. Solange man weder willkürliche Gewalt noch Geld oder juristisches Recht zur Verfügung hat, ist man auf eine *Einigung* mit dem anderen angewiesen, wenn er halbwegs das tun soll, was man möchte, und man umgekehrt halbwegs das tut, was er möchte. Wo keine Bereitschaft zur Einigung besteht, kann die beste Mediation nichts ausrichten. Das ist wohl allgemein bekannt.

Was weniger bekannt ist, ist der paradoxe Effekt zielgerichteter Einwirkungen von Menschen auf Menschen: Unter der Bedingung von rechtstaatlich gesicherter, demokratischer Freiheit des Individuums schlägt der Versuch, mit vorgegeben Zielen auf die zwischenmenschliche Kommunikation einzuwirken und Konfliktlösungen zu erzielen, meist ins Gegenteil um. Viele Konfliktparteien machen aus einem Interessenkonflikt gerade deshalb einen Beziehungskrieg, weil sie einander kontrollieren wollen und sich zugleich nicht kontrollieren lassen. Denn ihr zentrales Motiv zur Selbstbestimmung ist verletzt. Sie werden mit dem Mediator ebenfalls in Streit geraten, wenn sie spüren, dass er sie kontrollieren will. Das heißt aber auch umgekehrt: Wenn die Kontrahenten merken, dass sie ihre Dinge selbst steuern können und der Mediator sie darin unterstützt, verringern sie ihr Konfliktpotential erheblich, nämlich genau um den Anteil daran, der durch ihren trotzigen Widerstand erzeugt ist. Darüber hinaus werden sie wahrscheinlich auch untereinander kompromissbereiter in der Sache.

Bei genauer Betrachtung ist der Sachverhalt zwar differenzierter. Z.B. reagieren die Menschen unterschiedlich auf Kontrollversuche von außen. Mancher wehrt sich schon mimosenhaft gegen Beeinflussungen, wo gar keine versucht werden. Andere lassen sich gerne an die Hand nehmen, ohne Widerstand zu entwickeln. Dennoch bleibt der Grundsatz: Zwischenmenschliche Kommunikation ist durch eine Person nicht in den Griff zu bekommen - schon gar nicht in Konflikten und durch einen externen Mediator.

Darum sollte der Mediator unserer Meinung nach zwei Punkte beherzigen: Seine Mediation sollte *offen* sein im Hinblick auf das Ergebnis und er selbst sollte *bescheiden* sein im Anspruch, was er bewirken kann.

Natürlich muss jede Mediation als Ergebnis eine Konfliktlösung anstreben. Was aber unter ‚Lösung‘ konkret zu verstehen ist, ist selbst oft genug Gegenstand der Auseinandersetzung. *Ergebnisoffenheit* bedeutet, dass die Beteiligten selbst ihre Ziele bestimmen und die Mediation bereits hierbei hilft. Trotz eines einvernehmlichen Ziels wie ‚Verbesserung der Kooperation‘ kann im Lauf des Prozesses den Beteiligten klar werden, dass unter den gegebenen Bedingungen und mit den vorhandenen Personen keine bessere Kooperation erreichbar ist, dass durch das Erzwingen-wollen einer besseren Kooperation alles nur noch schlimmer wird, und dass eine Trennung, Entflechtung oder eine auf das Mindeste reduzierte Koordination von arbeitsteiligen Handlungen immer noch das Bestmögliche sein mag. Auch das darf als ‚Ergebnis‘ der Bemühungen gelten.

Die Einwirkung eines kurzzeitig eingreifenden, außen stehenden Mediators auf das langfristige Geschehen in einem Konflikt ist naturgemäß begrenzt. Zur Klärung des Konfliktes und seiner Hintergründe trägt der Mediator erheblich mehr bei als zur Lösung, die eigentlich nur durch die Beteiligten selbst entwickelt werden kann - und muss, wenn sie langfristig von ihnen getragen werden soll. Ein Mediator, der sich mehr Einflussmöglichkeiten zuschreibt, läuft nicht nur Gefahr, den gesunden Widerstand bei den Beteiligten herauszufordern und sich selbst zu enttäuschen, sondern er nimmt ihnen auch ein Stück ihrer Selbständigkeit, wenn er tatsächlich zu einem wichtigen Einflussfaktor wird. *Bescheidenheit* im Hinblick auf die eigene Wirksamkeit ist darum nicht bloß eine Beziehungsbotschaft an die Kontrahenten, sondern hat vermutlich auch einen langfristigen Effekt.

Kurz: Wenn die Beteiligten sich durch den Mediator nicht zum Erfolg gedrängt fühlen, kommen sie wahrscheinlich eher zum Erfolg. Das ist eine unserer sprachlichen Paradoxien. Diese Erkenntnis sollte allerdings nicht dazu verleiten, in paradoxer Weise Erfolge erzielen zu *wollen*.

Quellen

Glasl, F. (2010): Konfliktmanagement. Bern: Haupt

Klebert, K, Schrader, E., Straub, J. (2002): KurzModeration. Hamburg: Windmühle

Moreno, J.L. (1959): Gruppenpsychotherapie und Psychodrama, Stuttgart: Thieme

Redlich, A. (2009): Konfliktmoderation in Gruppen. Hamburg: Windmühle

Schulz von Thun, F. (2003): Miteinander reden 1-3. Reinbek: Rowohlt

Thomann, C. (2003): Klärungshilfe im Beruf. Reinbek: Rowohlt

Ballreich, R. (2012): Mediationsansätze für Intergruppenkonflikte. Konfliktodynamik (1,2) 120-130

Arbeitsheft zum Lehrfilm „Mediation – Konflikte klären und lösen

Zu diesem Heft gehören ein Lehrfilm (auf der DVD) und eine interaktive Lernsoftware (auf der CD). Beide zeigen den Ablauf derselben Mediation bei einem Konflikt zwischen zwei Personen.

Nach der Lektüre des Textes sollte man zunächst den Lehrfilm anschauen. Dabei kann man die folgenden Seiten dieses Arbeitsheftes nutzen.

Dann sollte man einige Tage vergehen lassen, bevor man die interaktive Lernsoftware durcharbeitet. An der Bewältigung der dort gestellten Aufgaben kann man prüfen, welche Aspekte der Mediation man sicher beherrscht und bei welchen man seine Kenntnis und Urteilsfähigkeit vertiefen sollte.

Das Material soll mit dem Denken und methodischen Handeln der Mediation vertraut machen. ‚Mediation‘ wird hier die Vermittlungstätigkeit bei einem Zwei-Personen-Konflikt genannt. Sie orientiert sich an Konzepten der Hamburger Kommunikationspsychologie; d.h. der Kommunikationslehre von Friedemann Schulz von Thun (Miteinander Reden 1-3. Reinbek: Rowohlt), der Klärungshilfe von Christoph Thomann (Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Reinbek: Rowohlt) und der Konfliktmoderation von Alexander Redlich (Konfliktmoderation in Gruppen. Hamburg: Windmühle).

Alle drei sind geprägt von humanistisch-psychologischen und systemischen Ansätzen. Im Mittelpunkt steht hier die Klärung zwischenmenschlicher Spannungen. Es werden keine Sachinteressen ausgehandelt. Daher geht es in dieser Mediation nicht um Sachlösungen, sondern vorrangig um einen gelingenden Dialog der Konfliktpartner über die schlechten Erfahrungen, die sie miteinander gemacht haben.

Der gesamte Mediationsprozess wird in fast 50 Videoszenen wiedergegeben; allerdings nicht vollständig, sondern nur in Ausschnitten. Die Kommentare in diesem Arbeitsheft sollen Ihnen die inhaltliche und methodische Orientierung bieten, um dem Verlauf mit Verständnis folgen zu können. Sie können sie auch am Bildschirm verfolgen.

Versuchen Sie sich in den Prozess hinein zu versetzen. Sie werden sich beim Verfolgen der Szenen zunehmend besser im mediativen Denken zu rechtfinden. Das ist der Zweck der Übung.

Das Material ist von uns, den Mitgliedern des ProKonflikt-Teams, mit viel Einsatz und Kreativität entwickelt und gestaltet worden.

Wir wünschen Ihnen beim Zuschauen ebensoviel Freude wie wir bei der Herstellung hatten.

Diese Spalte können Sie für eigene Notizen nutzen.

Die Vorgeschichte: Verlagerung eines Zwei-Personen-Konfliktes aus einer Projektgruppe

Die Firma Adiuvat produziert und vertreibt Pflegeartikel für Krankenhäuser. Es handelt sich dabei z.B. um Bettwäsche, Spritzen, Verbände, Gefäße usw. Der Kundenkreis soll nun auf kleinere Pflegeanbieter wie z.B. ambulante Pflegedienste erweitert werden.

Ein Projektleiter wurde von der Geschäftsleitung bestimmt. Sein Name ist Krause. Er wurde beauftragt, die geplante Erweiterung des Kundenkreises mit sechs Mitarbeitern vorzubereiten. Er soll der Geschäftsführung in neun Monaten einen Plan vorlegen, der

- eine Marketingstrategie,
 - die Versorgung („Supply Chain“) von der Konzipierung der Produkte über ihre Entwicklung bis zur Qualitätsprüfung und
 - ein Vertriebskonzept
- detailliert beschreibt.

Mit manchen Mitarbeitern hatte er schon einige Punkte wie z.B. die Verteilung des Projektetats auf die genannten drei Bereiche besprochen.

Sodann hatte er die anderen fünf Gruppenmitglieder zu einem Auftaktworkshop eingeladen, um mit allen zusammen die zahlreichen Aufgaben, die vor ihnen liegen, zu sichten, zu verteilen und dem Projekt einen Motivations Schub zu geben. Außerdem hatte er eine Teamentwicklungsexpertin, Frau Mozart, für die Moderation des Workshops hinzugezogen.

Frau Mozart hat mit Herrn Krause den Auftrag für die Moderation des Auftaktworkshops im Vorfeld abgesprochen:

Abspann

Wir hoffen, Sie werden bei Ihren Moderationen einen besseren Abschluss als diese spektakuläre Aktion finden und wünschen Ihnen spannende Aufträge und viel Erfolg.

Im Anhang finden Sie schließlich noch zum Selbstcheck einige Testfragen, die Sie aus der Erinnerung beantworten können, wenn Sie das Lernprogramm wach angeschaut und dabei aktiv mit der Moderatorin mitgearbeitet haben - und anschließend auch die Antworten zum Vergleichen.

Ihr ProKonflikt-Team

Idee/ Drehbuch: Alexander Redlich, Hanno Winckelmann

Aufnahme/ Schnitt: Anne Rose Sanderink

Organisation: Jens Rogmann

Assistenz: Alexandra Bielecke

Technische Beratung: Sascha Kilburg

In den Hauptrollen:

Frau Mozart: Kathrin Poplutz

Herr Krause: Stefan Diekmann

Herr Schulz: Claus Schölermann

Es spielten die Mitglieder im Adiuvat-Projektteam:

Jens Wittpenning

Wolfram Gewohn

Christian Hannig

Alexandra Bielecke

Selbsttestfragen (Antworten s. u. Selbsttestantworten)

1. Geben Sie bitte an, welche **Handlungsschritte** (Abschnitte) der Mediation Ihnen noch in Erinnerung sind. Bringen Sie sie nach Möglichkeit in die richtige Reihenfolge.
2. Mit welchen **Mediations- und Moderationsmethoden** hat die Mediatorin interveniert und wie wurden diese bezeichnet? Bitte geben Sie wenigstens 8 Methoden, die Ihnen einfallen, mit ihrer Bezeichnung an oder umschreiben Sie sie, wenn Sie die Bezeichnung nicht mehr erinnern.
3. Wie geht die Moderatorin vor, um nicht gleich mit der Konflikttür ins Haus zu fallen, sondern die Kontrahenten zunächst - jenseits des Konfliktes - etwas **näher kennen zu lernen**?
4. In diesem Fall gab es zwar keinen spektakulären Durchbruch (wie so oft), aber eine Gesprächsphase, in der ein gutes Stück innerer Klärung bei Herrn Krause zustande kam, was auch den Klärungsbedarf von Herrn Schulz befriedigte. Kurz vorher hatte die Mediatorin in vorsichtig drastifizierender Weise eine Aussage von Herrn Krause reformuliert. Erläutern Sie bitte, was mit **vorsichtig drastifizierender Reformulierung** gemeint sein könnte.
5. Es werden drei **Seelen in Krauses Brust** heraus gearbeitet, deren Identifikation für die Bearbeitung des Konflikts von Bedeutung ist. Welche sind das? (Genau Bezeichnung oder Umschreibung)
6. Die Mediation weist in diesem Fall auf **zwei Abweichungen** vom Standardvorgehen auf. (a) Welche beiden Abweichungen sind gemeint? (b) Wie lassen sich diese Abweichungen begründen?
7. Analysiert man den Gesamtverlauf sehr genau, dann zeigt sich ein **Fehler** der Mediatorin, der hier zwar keine direkten kritischen Folgen hatte, aber durchaus gehabt haben könnte. Eine Kritik von Herrn Schulz an Herrn Krause wurde von ihr nicht genügend beachtet. Auf welchen Beitrag von Schulz hätte die Mediatorin noch eingehen müssen und wie?
8. Im Folgenden wird Ihnen eine Reihe von **Interventionsmethoden** vorgegeben. Welche der hier angegebenen Methoden sind von der Moderatorin eingesetzt worden?
 - **Dialogisches Doppeln:** Die Moderatorin formuliert (mögliche) Aussagen eines Kontrahenten in Ich-Form und richtet sie an den anderen.
 - **Rollentausch:** Die Moderatorin fordert einen Kontrahenten auf, sich in die Rolle des anderen zu versetzen und an dessen Stelle zu sprechen oder laut zu denken.
 - **Verhaltensprobe:** Die Moderatorin fordert einen Kontrahenten auf, eine bestimmte Verhaltensweise oder Aussage direkt und gleich auszuprobieren.
 - **'Ratsversammlung' des Inneren Teams:** Die Moderatorin lässt sich die inneren Teammitglieder eines Kontrahenten miteinander zum Konflikt austauschen.
 - **Vergleichsfeldmethode:** Die Moderatorin fordert die Kontrahenten auf, nach den Ursachen für ein Ereignis oder Geschehen zu suchen und dabei vergleichbare Situationen hinzuzuziehen.

- **Visualisierung:** Die Moderatorin stellt bestimmte Gesprächsinhalte in Form von Bildern oder Worten auf Flipchart, Pinnwand oder Folie dar.
- **Aktives Zuhören.** Die Moderatorin hört interessiert zu und gibt das Gehörte in eigenen Worten wieder.
- **Verkürzter kontrollierter Dialog:** Die Moderatorin fordert einen Kontrahenten auf, eine Aussage des anderen in eigenen Worten wiederzugeben.
- **Metaphereneinsatz:** Die Moderatorin setzt eine Metapher für die Kennzeichnung eines (inneren oder äußeren) Geschehens ein und arbeitet damit in klärender Absicht.
- **Stuhl A/B:** Die Moderatorin fordert einen Kontrahenten auf, zunächst die Vorbehalte und Vorwürfe an den anderen zu äußern ('Du-Botschaften auf Stuhl A') und dann nach innen zu schauen und das eigene innere Erleben dazu ('Ich-Botschaften auf Stuhl B') zum Ausdruck zu bringen.

Selbsttestantworten

1. **Handlungsschritte** (Abschnitte) der Mediation: Auftrag gestalten, Kontakt stiften, Konfliktthemen bestimmen, Sichtweisen klären, Lösungen aushandeln, Umsetzung sichern
2. **Mediations- und Moderationsmethoden:** ressourcenorientierte Erzählungen erfragen (Appreciative Inquiry: was in der Arbeit gefällt), Aktives Zuhören zur Selbstexploration einschließlich kommunikativer Hebammentechniken (Satzanfänge, drastifizierende Reformulierung), Dialogisches Doppeln, Visualisierung (Flipchart: Themen finden, Risiken), Arbeit mit der Metapher des Inneren Teams (bei Krause), (verkürzter) Kontrollierter Dialog (bei Krause), Brainstorming (zur Findung von Risiken), Verhaltensprobe (Krause sagt es probierhalber, Schulz reagiert darauf), Contracting (Absprache treffen)
3. **Kontrahenten - jenseits des Konfliktes - näher kennen lernen:** Appreciative Inquiry: Positives aus Arbeit erzählen lassen (narrativ, ressourcenorientiert)
4. **Drastifizierende Reformulierung:** Die Moderatorin formuliert in drastifizierender, aber noch vorsichtiger Weise, dass Krause keinen eigenen kritischen Punkt habe. Er gibt dann im weiteren Verlauf zu, dass er gelegentlich Zweifel gehabt habe, ob er Schulz nicht doch über seine Aktivitäten hätte fragen und informieren sollen. Später noch wird deutlich, dass es ihm auch Spaß gemacht habe, aktiv zu werden und sich hervorzutun.
5. **Drei Seelen in Krauses Brust:** (1) Feuerwehrmann, der das Projekt rettet, (2) Zweifler, ob er Schulz hinreichend informiert hat, (3) Akteur, der sich hervortut
6. **Zwei Abweichungen vom Standardvorgehen:** (1) Die Auftraggestaltung wurde nicht vollständig ausgeführt. Es wurden nur kurz Zielsetzung und Vorgeschichte in Erinnerung gerufen, weil der Auftrag in seinen Bestandteilen (Richtung, Rollen, Rahmenbedingungen) weitgehend schon vorher (bei der Moderation im Projektteam) geregelt war. (2) Der Schritt ‚Lösungen aushandeln‘ wurde übersprungen, weil die Klärung eine Lösung gebracht hat, deren Umsetzung nur noch abgesichert werden muss.
7. **Fehler:** Schulz hat Krause im Hinblick auf das angelaufene Projekt einen parteilichen Führungsstil zu Gunsten der eigenen Position vorgeworfen.
8. **Verwendete Interventionsmethoden:**
 - **Dialogisches Doppeln:** ja
 - **Rollentausch:** nein
 - **Verhaltensprobe:** ja
 - **'Ratsversammlung' des Inneren Teams:** nein
 - **Vergleichsfeldmethode:** nein
 - **Visualisierung:** ja
 - **Aktives Zuhören:** ja
 - **Verkürzter kontrollierter Dialog:** ja
 - **Metaphereneinsatz:** ja
 - **Stuhl A/B:** nein