

Die

MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

Methoden der Konfliktlösung

Den eigenen Weg finden

Sonderausgabe

Von Methoden und Ansätzen der Mediation

Liebe Leserinnen und Leser,

dieses Heft gewährt Ihnen einen umfangreichen Einblick in die Methodenvielfalt der Mediation. Jeder Konflikt, jede Mediatorin und jeder Mediator sind einzigartig. Ein Phasenmodell strukturiert den Mediationsprozess grundsätzlich. Die praktische Ausgestaltung dieses Prozesses liegt jedoch in der Verantwortung der Mediatorin bzw. des Mediators und kann individuell an den spezifischen Fall angepasst werden. Hierfür ist eine vielseitige Auswahl an Methoden essenziell, aus der geschöpft werden kann. Wir freuen uns, Ihnen in diesem Heft verschiedene methodische Ansätze der Mediation nahezubringen und Sie so dabei zu unterstützen, Ihre Methodenkenntnisse auszubauen.

Den Anfang macht ein Artikel von Klaus Harnack, der die Relevanz von methodischer Vielfalt und Methodenkompetenz verdeutlicht. Denis Kittl und Andreas Winheller widmen sich im nächsten Artikel der Gestaltung einer vertrauensvollen Beziehung, um so die Grundlage für eine erfolgreiche Mediation zu schaffen. Die klassische Gesprächstechnik des Doppeln wird von Tilman Metzger anhand eines spannenden Fallbeispiels veranschaulicht. Hanna Milling beschreibt eine weitere Methode zur Gesprächsgestaltung durch das Erzählen von Geschichten. Anschließend gibt Ansgar Marx in einer dreiteiligen Serie Einblicke in die Positive Psychologie, die er als Wissenschaft von einem gelingenden Leben oder auch als Wissenschaft vom Glück bezeichnet. Dabei kommen unter anderem die Rolle des Mindsets, Übungen zum Induzieren positiver Emotionen, sowie die Rolle der Vergebung in der Mediation zur Sprache. Das Thema des Verzeihens wird dann im Artikel von Uta Altendorf-Bayha und Eva-Maria Bauer noch einmal vertieft. Die Autorinnen erleben das Verzeihen als magischen Moment in der Mediation und geben Hilfestellungen, um diesen Moment aktiv herbeizuführen. Bernd Lichtenauer und Ewald Robering stellen die "Gerechtigkeitsverhandlung" vor,

die das Gerechtigkeitsempfinden aller Beteiligten in den Fokus rückt. Die folgenden Artikel stellen grundlegende Ansätze oder Stile vor, wie man die Mediation verstehen und umsetzen kann. Gattus Hösl beschreibt die Transformative Mediation, bei der unter anderem durch persönliche Weiterentwicklung der Medianden eine nachhaltige und stabile Lösung gefunden werden soll. Karsten Engler und Rainer Wawrzik stellen im Gegensatz dazu die Interaktion der Medianden untereinander in den Mittelpunkt. Und Sonja Radatz stellt den von ihr begründeten Relationalen Ansatz* vor, der durch die Schlagworte Beratung ohne Ratschlag und radikale Zukunftsorientierung gekennzeichnet ist. Darauf folgt ein kurzer Exkurs zum Thema Humor in der Mediation anhand von drei Artikeln. Peter Schütz gibt einen Überblick zum Thema und beschreibt Humor als Mittel, um festgefahrene Konflikte und Situationen aufzubrechen. Der Provokative Ansatz nach Frank Farrelly arbeitet ebenfalls mit Humor und wird von E. Noni Höfner vorgestellt. Dieser Ansatz wird im Artikel von Sabine Prohaska weiter ausgeführt und anhand von drei Methoden konkretisiert. Abschließend gibt Dirk W. Eilert interessante Einblicke zum Einsatz von Körpersprache, Gernot Barth zum Thema der Sitzordnung in der Mediation und Gerfried Braune zur Visualisierung.

Wir laden Sie herzlich ein, diese Ausgabe als wertvolle Ressource auf Ihrem eigenen Weg der Konfliktbewältigung zu nutzen.

Ihr



*Konfliktmanagement und Mediation
Leipzig / Stuttgart / Berlin / Essen
www.steinbeis-mediation.com*

„Jeder Konflikt, jede Mediatorin
und jeder Mediator sind einzigartig“



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth
Konfliktmanagement und Mediation

INHALT

WISSENSCHAFT

- 5 | **Die wissenschaftliche Kolumne
Heißkleber oder Taschenmesser?**
Klaus Harnack

BEZIEHUNGSGESTALTUNG & GESPRÄCHSFÜHRUNG

- 7 | **Verhandeln als professionelles Handwerk
Vertrauen ist die Grundlage, Bonding das Werkzeug dazu**
Denis Kittl und Andreas Winheller
- 11 | **Worte finden für das Ungesagte –
Doppeln als Methode der Mediation**
Tilman Metzger
- 15 | **Storytelling – wie Geschichten helfen, Konflikte zu klären**
Hanna Milling

POSITIVE PSYCHOLOGIE

- 18 | **Positive Psychologie und Mediation
Mit der Mindset-Theorie zur Transformation**
Ansgar Marx
- 22 | **Positive Psychologie und Mediation
Als Mediator positive Emotionen schaffen**
Ansgar Marx
- 28 | **Positive Psychologie und Mediation
Vergeben – Forgiveness: Wie sich Medianden
von emotionaler Last befreien können**
Ansgar Marx

MEDIATIONSMETHODEN

- 33 | **Verzeihen als magischer Moment in der Mediation**
Uta Altendorf-Bayha und Eva-Maria Bauer
- 39 | **Der Wunsch nach einer gerechten Lösung
Die „Gerechtigkeitsverhandlung“**
Bernd Lichtenauer und Ewald Robering

MEDIATIONSSTILE

- 43 | **Mediation, transformativ**
Gattus Hösl
- 47 | **Mediation nur als „Helden-Notausgang“
bei toxischen Beziehungen?**
Karsten Engler und Rainer Wawrzik
- 51 | **Relationales Coaching: zukunftsorientiert und
ohne Ratschlag beraten**
Sonja Radatz

HUMOR & PROVOKATIVE ARBEIT

- 57 | **Humor in der Mediation: Wozu, wann und wie?**
Peter Schütz
- 59 | **Lachend zur (Selbst-)Erkenntnis –
der Provokative Ansatz in der Konfliktbearbeitung**
E. Noni Höfner
- 63 | **Probier's doch mal mit Humor!
Intervenieren – auf die leichte Art**
Sabine Prohaska

KÖRPERSPRACHE, GESTALTUNG & VISUALISIERUNG

- 66 | **Wie Sie durch Körpersprache Ihre Gesprächsziele
erreichen – Wirken ohne Worte**
Dirk W. Eilert
- 70 | **Vom Zauber der geordneten Elemente im Mediationssetting**
Gernot Barth
- 73 | **Strukturierendes Visualisieren in der Mediation**
Gerfried Braune

SERVICE

- 77 | **Impressum | Ausblick**



33

**VERZEIHEN ALS MAGISCHER
MOMENT IN DER MEDIATION**

Die wissenschaftliche Kolumne

Heißkleber oder Taschenmesser?

Klaus Harnack

(Beitrag aus Ausgabe II/2017)

Nimmt man das Repertoire von Konfliktlösungsmethoden der Menschheit in Augenschein, finden sich als Klassiker zunächst

nicht das aktive Zuhören, die Konstruktion von Ich-Botschaften oder die Ansätze des Storytellings, sondern schlicht die vielen Formen von Gewalt. Gewalt war, ist und wird der Grundzustand, der „Default State“ aller Lösungen von Konflikten sein. Kommt es zu keiner Lösung oder fehlen die geeigneten Mittel dazu, ist und bleibt Gewalt meist die letzte Option. Eine kürzlich im Fachblatt *Nature* erschienene

Studie untermauert diese These, denn sie kommt zu dem Schluss, dass der Mensch siebenmal mehr Angehörige seiner eigenen Spezies tötet als das durchschnittliche Säugetier.

Gewalt als „Default State“

Der Psychologe Georg Lind (1997) beschreibt in einem Aufsatz die Gewalt als niedrigste Ebene der Konfliktlösung, wenn er sagt:

„Auf der anderen Seite gibt es die Vorstellung, dass Gewalt eine von vielen Arten der Konfliktlösung ist, und zwar die niedrigste Form oder Ebene, die Menschen dann ‚wählen‘, wenn ihnen – subjektiv – keine adäquatere Form der Konfliktlösung zur Verfügung steht. Nach dieser Vorstellung kann Gewalt nicht ‚bekämpft‘ werden, sondern lässt sich nur dadurch verhindern, dass höher entwickelte, rationale Formen der Konfliktlösung gefördert werden.“

Diese Aussage bildet den Ausgangspunkt für ein Plädoyer für mehr Methodenvielfalt im Bereich der alternativen Konfliktlösungsverfahren, denn das Label Mediation würde inhaltslos und ineffektiv bleiben, wenn es nicht mit einer Vielfalt an Methoden und der passenden Methodenkompetenz des Mediators ausgestattet wird. Zur Illustration versetzen Sie sich bitte gedanklich einige hundert Jahre in die Vergangenheit

und stellen sich vor, dass Sie von Zahnschmerz, Kopfschmerz oder Fieber geplagt werden. Sie treten den Weg zum Arzt bzw. Bader an und werden höchstwahrscheinlich im weiteren Verlauf Bekanntschaft mit dem Aderlass machen, denn er war die damals gängigste (und einzige) Behandlungsmethode für ein breites Spektrum an Krankheiten. Es fehlte schlicht die Auswahl an medizinischen Methoden, die den Arzt für die Ausübung seiner Berufung tauglich machten. Ein prominentes Opfer dieser Methodenarmut war übrigens der erste Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika, George Washington, der wegen einer Kehlkopfentzündung immer wieder zur Ader gelassen wurde und wahrscheinlich am exzessiven Gebrauch dieser Methode starb. Sollte Sie jetzt ein Hoffnungsschimmer überkommen, muss ich Sie leider wieder ins 21. Jahrhundert zurückholen, denn die Medizin ist zwar inzwischen mit einem sehr breiten Spektrum an Methoden ausgestattet – nicht jedoch die Mediation.

Schon_gewusst?

Konkrete Handlungsanweisungen sichern Nachhaltigkeit der Mediation

Forscher der Universität Vechte haben Zusammenhänge und Einflusskriterien bei Mediationsverfahren analysiert. Wichtig waren dabei folgende Faktoren: Merkmale der Konfliktparteien, Eigenschaften der Mediatoren, Verfahrensweisen, Ergebnisse und Nachhaltigkeit der Mediation. Demnach korrelieren diese miteinander signifikant. Aus diesem Ergebnis wird unter anderem gefolgert, dass Training, Selbsterfahrung und Supervision in der Aus- und Weiterbildung von Mediatoren eine noch größere Rolle spielen sollten. Darüber hinaus sei es wichtig, Vereinbarungen ausreichend zu operationalisieren sowie Schritte und Qualitätskriterien zur Umsetzung konkret festzuhalten. Auf diese Weise gelingt es, die Ergebnisqualität und Nachhaltigkeit von Mediationen zu optimieren, so das Ergebnis der Studie. Die Forscher untersuchten insgesamt 303 Verfahren am Amts- und Landgericht Kiel.

Quelle: Kaiser, Peter et al. (2016): Wirkfaktoren für Qualität und Nachhaltigkeit von Mediation – Ergebnisse einer Längsschnittstudie zu gerichtlicher Mediation und allgemeine Implikationen. Online abrufbar unter: <http://www.gueterichter-forum.de/wp-content/uploads/2016/10/Studie.pdf>.

Verhandeln als professionelles Handwerk

Vertrauen ist die Grundlage, Bonding ist das Werkzeug dazu

In Verhandlungen ist es entscheidend, das Vertrauen des Gegenübers zu gewinnen. Jede Einigung setzt voraus, dass ein gegenseitiges Grundvertrauen existiert. Doch Vertrauen ist keine Selbstverständlichkeit. Es muss – stets von Neuem – hart erarbeitet werden. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist der Aufbau einer authentischen, respektvollen, wertschätzenden Beziehung. Wie dies gelingen kann, beschreibt dieser Beitrag.

Denis Kittl und Andreas Winheller

(Beitrag aus Ausgabe III / 2023)

Letztlich geht es in Verhandlungen doch genau darum: Sie wollen das „Ja“ Ihres Gegenübers. Dieses „Ja“ ist ein Geschenk des anderen, das Sie sich erarbeiten müssen. Denn nur wenn der andere grundsätzlich bereit ist, sich offen auf Sie und Ihre Vorschläge einzulassen, wird er Ihnen ein „Ja“ schenken.

Sie kennen doch sicherlich auch Situationen wie diese:

1. Jemand erläutert Ihnen seinen Vorschlag. Es klingt alles sehr gut. Genauer gesagt: Es klingt viel zu gut. Sie wissen auch nicht, was Sie konkret darauf erwidern sollen. Aber Ihr Bauchgefühl sagt Ihnen: Da ist etwas faul, Finger weg! Und Sie finden Vorwände, um sich der Situation zu entziehen.
2. Eine hitzige Verhandlung eskaliert. Sie fühlen sich respektlos behandelt und von Ihrem Gegenüber angegriffen. Natürlich gehen Sie ohne Einigung auseinander, denn mit „so jemandem kann man sich einfach nicht einigen“. Im Nachhinein fällt Ihnen auf, dass das Angebot des anderen bei Lichte besehen so schlecht gar nicht war.

Die Bedeutung von Vertrauen in Verhandlungen

Zwei typische Situationen, die zeigen, woran Verhandlungen allzu oft scheitern: Mitunter sind die Angebote nicht schlecht oder die Argumente nicht falsch, aber es mangelt an Vertrauen zwischen den Verhandlern.

Es mag seltene Verhandlungssituationen geben, in denen Ihr Gegenüber mit dem Rücken an der Wand steht, auf die Verhandlungslösung unbedingt angewiesen ist und daher auch zu einem krass unfairen Vorschlag noch zähneknirschend mit der Faust in der Tasche „Ja“ sagen muss, weil er keine akzeptablen Alternativen hat und sonst beispielsweise die Insolvenz droht. Doch erstens sind solche Situationen selten und zweitens sind sie auch für Sie gefährlich. Denn wenn es unter diesen Bedingungen zu einem Abschluss kommt, drohen seitens des Unterlegenen Schlechtleistung, mangelhafte oder nicht nachhaltige

Umsetzung sowie Revanche für den unfairen Abschluss. All das ist nicht in Ihrem Interesse.

Streben Sie immer ein freiwilliges und nachhaltiges „Ja“ an. Schließen Sie nur Deals, bei denen der andere sein Gesicht wahren kann. Doch um eine solche Zustimmung zu erhalten, benötigen Sie zumindest das Grundvertrauen Ihres Gegenübers.

Deshalb lautet eine der wichtigsten Regeln für Verhandlungsprofis: Wenn Du bislang nicht ausreichend überzeugend warst, lege keine Argumente nach, sondern arbeite erst einmal an der kommunikativen Vertrauensbeziehung, also am *Rapport* beziehungsweise *Bonding*.

Das Vertrauen des anderen ist keine Selbstverständlichkeit und auch kein Zufall. Daher ist es für jeden Verhandler eine zentrale Aufgabe, das Grundvertrauen des Gegenübers zu gewinnen – oder besser: es herzustellen. Denn Vertrauen zu gewinnen ist ein Handwerk.

Wie ich mir das Vertrauen meiner Verhandlungspartner erarbeiten kann

Natürlich werden Sie Verhandlungspartnern, mit denen Sie selten oder gar das erste Mal zu tun haben, nicht in gleichem Maße vertrauen wie engen Geschäftspartnern oder gar Freunden. Das in Verhandlungen notwendige Grundvertrauen impliziert, dass Sie als respektvolle, authentische Person angesehen werden und vor allem als jemand, dessen Vorschläge glaubwürdig sind.

Mittel- und langfristig ist Glaubwürdigkeit Ihre zentrale Währung als Verhandler. Sei es durch direkte Erfahrung oder aufgrund eines Rufes, der Ihnen vorausseilt. Für Verhandlungsprofis gilt: Man muss nicht alles sagen, was man meint, aber man muss alles meinen, was man sagt! Ein Wort ist ein Wort, auch und gerade wenn es einmal teure Konsequenzen hat. Denn

Storytelling – wie Geschichten helfen, Konflikte zu klären

Geschichten berühren. Geschichten bewegen. Geschichten erreichen Herz und Verstand. So verhelfen sie zu nachhaltigen Haltungs- und Verhaltensänderungen und sind ein wertvolles Medium für die Konfliktarbeit. Anhand eines Praxisbeispiels wird Storytelling als Interventionsmöglichkeit in der Konfliktbewältigung vorgestellt.

Hanna Milling

(Beitrag aus Ausgabe II/2017)

Es war einmal eine Teamklärung ... in einem multinationalen IT-Unternehmen. Der Auftrag wurde vom Teamleiter erteilt, da sich die Stimmung im Team drastisch verschlechtert hatte und der Arbeits-Output erheblich gesunken war. Der Teamleiter wollte durch eine moderierte Gruppenklärung die ursächlichen Konflikte angehen und verbesserte Zukunftsstrategien entwickeln.

Ausgangslage

Bei der Erörterung der Sachlage wurde wiederholt berichtet, dass Aufgaben schlecht oder gar nicht erledigt würden, dass das ganze Projekt ins Stocken geraten sei und dass es sehr viel Frust und Ärger gebe. Deutlich wurde auch, dass niemand bereit war, Verantwortung zu übernehmen, und liegen gebliebene Arbeiten immer in den Aufgabenbereich der anderen zu fallen schienen. Dem Teamleiter platzte der Kragen: „Ich kann das nicht mehr hören! Seit Langem habe ich das Gefühl, dass sich bei uns eine Kultur entwickelt hat, in welcher jeder meint, er müsse keine Verantwortung übernehmen und irgendjemand anders werde es schon machen. So geht das nicht mehr weiter!“

Da fiel mir eine Geschichte ein. Ich zögerte. Es war eine Geschichte, die leicht Gefahr laufen konnte, als moralischer Zeigefinger und als Parteinahme für den Teamleiter gedeutet zu werden. Ich nahm mir die Zeit, mich innerlich zu prüfen: Hatte ich eine allparteiliche und offene Haltung gegenüber allen Beteiligten? Erst als ich das bejahen konnte und mich vergewissert hatte, dass ich keine Seite besonders unterstützen und mit der Geschichte keine einseitige Botschaft vermitteln wollte, sagte ich: „Mir fällt da eine Geschichte ein. Möglicherweise ist sie ganz und gar unpassend, aber da sie mir gerade einfällt, werde ich sie einfach erzählen, einverstanden?“

Es wurden keine Widersprüche erhoben. Nicht sofort wieder selbst gefordert zu sein und sich einen Moment einfach zurücklehnen zu dürfen, schien eine willkommene Abwechslung zu sein. Ich blickte in neugierige Gesichter und begann, folgende Geschichte zu erzählen:

Vom besten Wein

Es war einmal ein winzig kleines Königreich, das ausschließlich vom Anbau eines besonders guten und in der ganzen Welt sehr geschätzten Weines lebte. Das Königreich erfreute sich eines gütigen Herrschers, der stets bestrebt war, seinem Volk ein glückliches Leben zu ermöglichen. So dachte er eines Tages darüber nach, wie er seinem Volk die hohen Steuerabgaben ersparen könne, die für die Bereitstellung einer guten Infrastruktur notwendig waren. Nach einigem Grübeln kam ihm der zündende Gedanke: Ein jeder Bürger sollte jährlich zur Weinernte eine Flasche Wein seiner besten und kostbarsten Reben abgeben und in ein enormes Fass gießen. So gäbe es am Ende ein riesiges Fass mit dem besten Wein der Welt. Diesen wollte der König zu hohen Preisen verkaufen und mit dem Erlös die Ausgaben für die Infrastruktur des Landes decken. So müsste kein Bürger mehr Steuern zahlen und gemeinsam könnte das Volk dafür sorgen, dass es dem Land gut ginge.



Bildquelle: © fotolia.com/Szasz-Fabian.Jozsef

Positive Psychologie und Mediation

Mit der Mindset-Theorie zur Transformation

Die Beziehungsebene ist meist der Schlüssel zur Lösung festgefahrener Konflikte. Doch negative Wahrnehmungen und Erinnerungen der Parteien hemmen die Bewegung aufeinander zu – manchmal wirken sie wie eine unsichtbare Wand. Mediation gelangt hierbei gelegentlich an ihre Grenzen. Im Rahmen eines Entwicklungsprojekts eruiert der Autor mögliche Überschneidungen von Positiver Psychologie und der Mediationsmethode. Er untersucht, inwieweit sich die Mindset-Theorie von Carol Dweck als Interventionstechnik wirksam in der Mediation einsetzen lässt.

Ansgar Marx

(Beitrag aus Ausgabe II / 2021)

Ausgangslage

Arbeits- und Teamkonflikte, die vordergründig auf der Sachebene ausgetragen werden, sind häufig verschleierte Beziehungskonflikte. Die Kooperation von Mitarbeitern in Unternehmen und Organisationen geschieht in der Regel in einem indirekten Zwangskontext. Das heißt, Arbeitnehmer sind auf ihre Arbeitsstelle angewiesen und können sich die Kollegen nur selten aussuchen. Durch Stress, Über- oder Unterforderung (strukturelles Problem) entsteht Unwohlsein, das sich oft negativ auf die persönlichen Beziehungen auswirkt. Hinzu kommen divergierende Werte und Lebenskonzepte, Gewohnheiten und Animositäten. Häufig werden Mediatoren zu langjährigen Beziehungskonflikten gerufen, die bis zu einem unerträglichen Maß eskaliert sind.

In der Arbeitsmediation finden wir Medianden vor, die sich auf negative Eigenschaften, Handlungen und Fehler des anderen fokussieren. Die Wahrnehmung engt sich im Laufe der Zeit so

stark ein, dass der Kollege nur noch in einem negativen Licht erscheint. Die anfängliche Sympathie verkehrt sich ins Gegenteil. Der andere wird dämonisiert. Die Beziehung ist nicht nur gestört, sondern regelrecht blockiert. Angesichts einer gestörten Beziehungsebene funktioniert die Teamarbeit nicht mehr reibungslos.

Fragestellung

An diesem Punkt angekommen, stellt sich einem Mediator die Frage, welche Instrumente ihm zur Verfügung stehen, um in den Phasen der Konfliktherhellung und Problemlösung mit den Medianden auf eine gedeihliche Beziehung hinzuarbeiten oder – weitergehend im Sinne der transformativen Mediation (Hösl 2002) – diese zu heilen.

Reframing-Techniken in der Mediation

Reframing, oder Umdeuten, ist eine Interventionstechnik, die primär in der Psychotherapie eingesetzt wird, um einem Klienten zu helfen, seine Situation oder seine Beziehung zu einer anderen Person aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.

Reframing, eine alte Bekannte des geschulten Mediators, wurde von dem Psychiater und Hypnotherapeuten Milton Erickson (1982) und der „Mutter der Familientherapie“, Virginia Satir, entwickelt. Besonders Milton Erickson war ein Meister der Umdeutung und erzielte mit dieser Technik aufsehenerregende Erfolge.

Reframing ist ebenfalls ein wirkungsvolles Instrument der Konfliktbearbeitung, indem generalisierende Aussagen, destruktive Zuschreibungen oder Du-Botschaften umgewandelt werden. Durch Umformulieren wird dem Gesprächspartner eine neue Sicht auf das Problem eröffnet und eine lösungsorientierte Perspektive aufgezeigt.



Positive Psychologie und Mediation

Als Mediator positive Emotionen schaffen

Techniken und Methoden der Mediation greifen bekanntermaßen auf eine Reihe von Nachbardisziplinen zurück, etwa das NLP, das Harvard-Konzept, die humanistische Psychologie, die lösungsorientierte Beratung oder systemische Ansätze. Mediation ist kein statisches Gebilde, sondern besteht durch eine Methodenpluralität in einem Entwicklungsprozess, der innovative Ansätze vertragen kann. Die Positive Psychologie ist einer davon.

Ansgar Marx

(Beitrag aus Ausgabe I / 2022)

Der relativ neue Wissenschaftszweig der Positiven Psychologie ist für mich mittlerweile zu einer Quelle der Inspiration für meine Mediationen und Ausbildungen geworden. Diverse Theorien und Interventionen der Positiven Psychologie lassen sich – nach entsprechender Modifizierung – als praktikable Instrumente in der mediativen Praxis einsetzen. Die Methoden erhalten besonderes Gewicht, da ihre Wirksamkeit überwiegend durch wissenschaftliche Studien verifiziert ist.

Im ersten Teil meiner Aufsatzreihe (Die Mediation II/2021, S. 54–57) wurden die Ziele der Positiven Psychologie und das PERMA-Modell von Martin Seligman sowie die Mindset-Theorie von Carol Dweck für Mediatoren erläutert. Dieser zweite Teil befasst sich mit positiven und negativen Emotionen sowie der Broaden-and-Build-Theorie von Barbara L. Fredrickson (2011) und der Frage, wie wir positive Emotionen bei unseren Klienten induzieren können.

Positive Emotionen und ihre Effekte

Die Wissenschaft der Positiven Psychologie misst positiven Emotionen einen hohen Wert bei der Persönlichkeitsentwicklung und dem Aufbau befriedigender sozialer Beziehungen bei. Forscher haben in zahlreichen Studien nachgewiesen, dass negative Gefühle länger und stärker nachwirken und ein großes Maß an Aufmerksamkeit binden. Positive Gefühle hingegen „erweitern das Denken, steigern damit die Kreativität und die Problemlösefähigkeit. Sie tragen zu stabileren sozialen Beziehungen bei.“ (Blickhan 2018: 73)

Dennoch sollten negative Emotionen wie Angst, Ärger oder Sorge nicht verbannt werden. Denn sie sind notwendige Begleiter der menschlichen Evolution und der Persönlichkeitsbildung, da sie den Fokus auf ungelöste Probleme lenken und auf eine Lösung drängen (ebd.).

Die führende Forscherin zur Wirkung positiver Emotionen, Barbara L. Fredrickson, Professorin für Psychologie an der Univer-

sity of North Carolina, wies in Studien nach, wie positive Emotionen die menschliche Wahrnehmung erweitern (broaden) und Ressourcen aufbauen (build). Aus dieser Erkenntnis entwickelte sie die **Broaden-and-Build-Theorie**. Diese beschreibt, wie negative Emotionen den Blickwinkel einengen und mögliche Handlungsalternativen einschränken. Positive Emotionen hingegen erweitern den Horizont sowie das Bewusstsein und erzeugen größere Denk- und Handlungsspielräume (Fredrickson 2011: 35 f.).

Broaden-and-Build-Theorie

Menschen, die regelmäßig positive Emotionen erleben, bauen ihre persönlichen Ressourcen aus (build). Nach Blickhan (2021) kann das in diversen Lebensbereichen von Bedeutung sein:

- „körperliche Ressourcen: Immunstärke, Krankheitsdauer und -stärke, Herzfrequenzvariabilität;
- soziale Ressourcen: positive Beziehungsqualität, soziales Feingefühl (attunement);

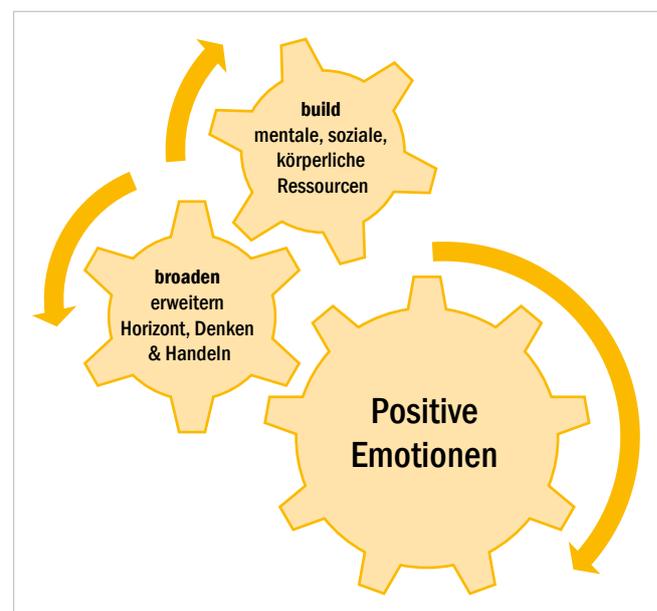


Abb. 1: Broaden-and-Build-Theorie nach B. Fredrickson (Quelle: Ansgar Marx).

Positive Psychologie und Mediation

Vergeben – Forgiveness: Wie sich Medianden von emotionaler Last befreien können

Einem Menschen, der einem Schmerz und Leid zugefügt hat, zu vergeben, erfordert ein hohes Maß an Überwindung. Doch Vergebung ist eine sehr wirksame Methode psychischer Reinigung und entfaltet heilsame Wirkungen. Diese Einsicht können wir in die Mediation einbringen und unseren Medianden die Intervention des sogenannten Vergebungsbriefes vorschlagen, wenn es angemessen erscheint.

Ansgar Marx

(Beitrag aus Ausgabe III/2022)

Die Story von Nelson Mandela

Die Lebensgeschichte von Nelson Mandela ist wohl eines der inspirierendsten Kapitel der jüngeren Historie für innere Größe und die Macht der Vergebung.

1990 verhandelte er als Präsident des ANC mit Frederik de Klerk, dem damaligen weißen Präsidenten von Südafrika, einen Friedensvertrag, und sie planten eine Regierung der nationalen Einheit. Beide wurden 1993 mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet.

Durch seinen engagierten Kampf als Rechtsanwalt und Aktivist des African National Congress (ANC) wurde Mandela zur Führungsfigur im Kampf gegen das rassistische Apartheitsregime in Südafrika. 27 Jahre verbrachte er als politischer Gefangener im Gefängnis, allein 18 davon in dem berüchtigten Hochsicherheitstrakt auf Robben Island vor Kapstadt. Eingesperrt in eine winzige Einzelzelle mit einem Eimer als Toilette, einer dünnen Matratze auf dem Boden, karger Kost, harter Arbeit und den Quälereien der Wärter ausgesetzt.

Angesichts dieser Torturen ist es mehr als erstaunlich, dass er sich während seines jahrelangen Gefängnisaufenthaltes nicht in einen hasserfüllten, verbitterten und vergeltungssüchtigen Menschen verwandelt hat. Nach seiner Entlassung sind von ihm folgende Worte überliefert:

*„As I walked out the door toward the gate that would lead to my freedom, I knew if I didn't leave my bitterness and hatred behind, I'd still be in prison.“*¹ (Yarali 2019)

Später fügte er hinzu:

„Forgiveness liberates the soul, it removes fear. That's why it's such a powerful weapon.“ (ebd.)



Nachdem Mandela 1994 zum ersten schwarzen Präsidenten von Südafrika gewählt wurde, beschritt er zusammen mit Erzbischof Desmond Tutu den Weg der nationalen Versöhnung. Sie beriefen die Truth and Reconciliation Commission ins Leben mit dem Ziel, Verbrechen gegen die Menschlichkeit, die während des Apartheitsregimes begangen wurden, aufzuklären und die Grundlage für die Versöhnung und Wiedervereinigung der zerrütteten südafrikanischen Gesellschaft zu legen. Neben der Aufklärung der Menschenrechtsverletzungen ging es um Amnestie für die Täter und die Entschädigung der Opfer. Inwieweit eine umfassende Versöhnung schwarzer und weißer Bevölkerungsgruppen erreicht

wurde, lässt sich angesichts der aktuell noch weitgehend separierten Wohngebiete (Townships für die Schwarzen) und der anhaltenden Gewalt in Südafrika bezweifeln. Dennoch war die nationale Kraftanstrengung immens, bewirkte mit Sicherheit positive Effekte für die Beteiligten und war ein Vorbild für andere Staaten nach einem Bürgerkrieg.

Für unser Thema Vergebung zeichnet sich ab, dass Vergebung eine Vorstufe zur Versöhnung ist. Letztere ist ein weitergehendes Konzept.

Verzeihen als magischer Moment in der Mediation

Als Mediatoren erleben wir immer wieder Fälle, bei denen der „magische Moment des Verzeihens“ deutlich spürbar ist. In diesem Moment verändert sich die Stimmung im Raum und die Parteien wenden sich einander zu. Das Eis ist gebrochen, das wechselseitige Verstehen gelungen und ein Neubeginn mit Blick in die Zukunft kann besritten werden. Im Mediationsverfahren ist der Moment des Verzeihens ein wichtiger Wendepunkt. Was dies für die Streitenden bedeutet und innerlich ermöglicht, wird in diesem Artikel betrachtet. Es werden Mediatoren Werkzeuge an die Hand gegeben, um den Prozess des Verzeihens zu beflügeln.

Uta Altendorf-Bayha und Eva-Maria Bauer

(Beitrag aus Ausgabe I/2021)

„Zu vergeben ist wie einen Gefangenen frei zu lassen und dann festzustellen, dass man selbst der Gefangene war.“

Lewis B. Smedes

Für Streitende ist es ein großer Schritt, sich zu einer Mediation zu entschließen. Sie sind oft bis unter die Haarspitzen vom Konflikt erfüllt und halten das Gegenüber für den Auslöser ihrer misslichen Situation: „Ohne XY hätte ich kein Problem.“ Dahinter stecken in der Regel über lange Zeit angestaute Gefühle des Schmerzes und Ärgers. Beidseitig fanden tiefe Verletzungen statt, die den Umgang und die Kommunikation miteinander stark beeinträchtigen.

Was passiert bei Verletzungen?

Fühlt sich Person A durch eine Handlung oder Äußerung von Person B verletzt, so reagiert sie in der Folge mit Kränkung und Groll. Es schmerzt im Innern und führt in der ersten Phase

meist zu einem lähmenden Gefühl. Typische Reaktionen hierauf sind Rückzug und ein Hineinsteigern in die Emotion (s. Abb. 1). Das *passive Erdulden und Leiden* steht direkt nach der Verletzung bei Person A im Vordergrund.

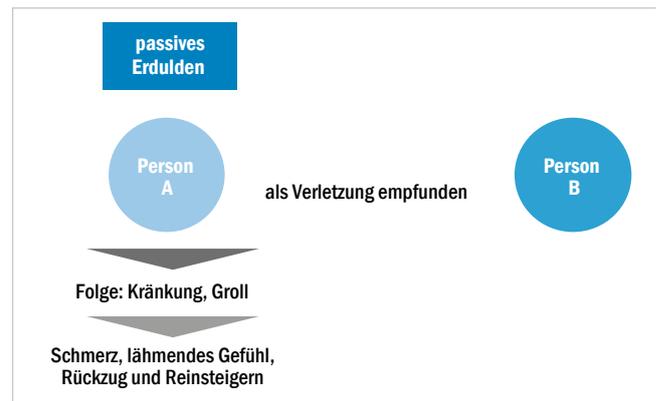


Abb. 1: Phase 1: Verletzung und passives Erdulden (Quelle: Altendorf-Bayha/Bauer).



Bildquelle: stock.adobe.com/Gorodenkoff

Der Wunsch nach einer gerechten Lösung

Die „Gerechtigkeitsverhandlung“

In vielen Konflikten geht es den Beteiligten darum, Recht zu bekommen. Doch der Gang vor Gericht ist immer mit einem Urteil verbunden. Und dies scheuen viele Menschen, wohl auch eingedenk des viel zitierten Spruchs „Vor Gericht und auf hoher See ist man in Gottes Hand“. Wenn die Konfliktbeteiligten die Entscheidung nicht aus der Hand geben wollen und sich für eine Mediation entscheiden, ist es sinnvoll, die Rolle der Gerechtigkeit zu thematisieren.

Bernd Lichtenauer und Ewald Robering

(Beitrag aus Ausgabe II/2017)

Von der Familien- bis zur Wirtschaftsmediation – immer wieder wird der Wunsch geäußert, dass das Recht bei der Lösungsfindung eine wichtige Rolle spielen soll, man aber selbst zu einer Lösung kommen will.

Denn das gesprochene Recht in Form eines Urteils wird von den Parteien nicht immer als gerecht empfunden. Meist hängt dies damit zusammen, dass es nicht die Aufgabe der Rechtsprechung ist, auf die individuellen Bedürfnisse der Beteiligten einzugehen. Ein Beispiel verdeutlicht dies den Medianten sehr eingängig: Ein Familienrichter wird im Rahmen des Aufenthaltsbestimmungsrechts bei gemeinsam sorgeberechtigten Eltern nicht anders entscheiden können, als dass die Kinder jeweils zur Hälfte der Zeit bei jedem Elternteil leben sollen. Dies ist rechtlich in Ordnung, wird aber nicht als gerecht empfunden, weil es die Lebenssituation der Eltern nicht berücksichtigt. So könnte eine Lösung als wesentlich gerechter erlebt werden, wonach der berufstätige und unterhaltspflichtige Elternteil die Kinder weniger häufig betreut (weil er gar nicht die Zeit für eine 50%-Betreuung hat), dafür aber die Kinder zum Beispiel an mehreren Wochenenden und/oder komplett in den Urlaubstagen sieht.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass es nicht um die rechtliche Lösung, sondern um eine als gerecht empfundene Lösung geht. Beide Parteien streben im Rahmen der Mediation ein Ergebnis an, das sie beide als gerecht empfinden.

Empfundene Gerechtigkeit

Das Empfinden von Gerechtigkeit und Fairness kann bei den Konfliktparteien ganz unterschiedlich ausgeprägt sein. Denn jeder Mensch entwickelt aufgrund seiner Erfahrungen und Erkenntnisse seine eigene Vorstellung (Wirklichkeit) davon, was er als gerecht empfindet. Dabei spielen ebenfalls moralische Standards, individuelle Normen und Wertesysteme (auch religiöse Wertesysteme) eine Rolle.

Um mit den Parteien zu einer Vereinbarung zu kommen, die sich zum einen am Recht orientiert, zum anderen dem bei-



derseitigen Gerechtigkeitsempfinden entspricht, sind zwei Schritte hilfreich:

1. Die Konfliktparteien sollen sich über ihre Rechte informieren, um aus dieser Kenntnis heraus verhandeln zu können. Dies möchte auch das Mediationsgesetz berücksichtigt wissen: „Der Mediator wirkt im Falle einer Einigung darauf hin, dass die Parteien die Vereinbarung in Kenntnis der Sachlage treffen und ihren Inhalt verstehen. Er hat die Parteien, die ohne fachliche Beratung an der Mediation teilnehmen, auf die Möglichkeit hinzuweisen, die Vereinbarung bei Bedarf durch externe Berater überprüfen zu lassen“ (§ 2 Abs. 6 MediationsG).
2. Die Parteien können sich in der Mediation darüber austauschen, was sie als gerecht und fair empfinden und ob es gemeinsame Kriterien gibt, auf die sie sich einigen können.

Fairness- und Gerechtigkeitsverhandlung

In einer Fairness- und Gerechtigkeitsverhandlung klären die beteiligten Konfliktparteien miteinander, welche Kriterien berücksichtigt werden sollen, um zu einer fairen und als gerecht

Mediation, transformativ

Welche Bedeutung hat Transformation für den Menschen im Konflikt? Dieser Frage geht der folgende Beitrag nach. Ausgehend vom Konzept der Transformativen Mediation nach Bush und Folger zeigt er vertiefend, wie Konflikte zur persönlichen Kraft- und Erkenntnisquelle werden und sich die Medianden sozial weiterentwickeln können. Dieser dynamische Prozess geschieht anders als bei Bush und Folger phasenstrukturiert.

Gattus Hösl

(Beitrag aus Ausgabe IV/2018)

Der Mensch ist in Konflikten auf sich selbst verwiesen: Er muss sich fragen: Wie stehe ich zu mir selbst, wie zum anderen? Wie steht es um meine innere Klarheit? Diese Fragen gehen über eine rationale Konfliktbeilegung hinaus. Antworten bietet die Transformative Mediation. Ihre geistigen Väter Robert A. Baruch Bush und Joseph P. Folger stellen den Menschen umfassender als andere Mediationsstile (facilitative, evaluativ, directiv) in den Mittelpunkt (Bush/Folger 2009).



Der transformative Ansatz

Dem Konzept von Bush und Folger liegt zugrunde, „dass Menschen eine angeborene Fähigkeit für Stärke (Handeln oder Autonomie des Menschen) und Ansprechbarkeit (Beziehung oder Verständnis) besitzen sowie einen inhärenten sozialen oder moralischen Antrieb, der diese Kapazitäten weckt, wenn Menschen durch einen negativen Konflikt gefordert werden“ (Bush/Folger 2009: 64). Das heißt, Menschen sind fähig, „eigene Konflikte selbst durchzuarbeiten“ (Folger/Bush 2015: 277). Den Konflikt verstehen die Autoren „als Krise in der Interaktion der Konfliktparteien“ (ebd.: 274).

In dieser Krise sind Streitende oft relativ selbstschwach (irritiert, unsicher, zweifelnd, un schlüssig) und in ihrem Blick auf den anderen häufig relativ selbstbefangen und selbstbezogen (misstrauisch, feindselig, verschlossen, abwehrend) (Bush/Folger 2009: 59). Den Ausweg ermöglichen Empowerment (Ermächtigung) und Recognition (Anerkennung).

Empowerment und Recognition – das transformative Programm und seine Dynamik

Empowerment meint die Selbstbefähigung und Selbstbestärkung der Streitparteien zu mehr Selbstentscheidung, Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl.

Recognition bedeutet, die individuellen Bedürfnisse und Interessen des anderen anerkennend zu würdigen und damit für die Situation und Sichtweise des anderen Verständnis aufzubringen sowie den eigenen Anteil am Konflikt zu erkennen (Bush/Folger 2009: 34, 84 f.).

Zusammengefasst meint Transformation „die Umwandlung der destruktiven Konfliktinteraktion hin zu mehr Selbstbefähigung, gegenseitigem Verständnis und Anerkennung“ (Fol-

Mediation nur als „Helden-Notausgang“ bei toxischen Beziehungen?

Mediation gilt als Königsweg, um Konflikte zu lösen und dabei eine gute Beziehung zwischen den Beteiligten zu erhalten. Wie lässt sich Mediation nun aber nutzen, wenn gerade die Beziehung das Hauptproblem darstellt? Kann Mediation überhaupt funktionieren, wenn moderne neurowissenschaftliche Erkenntnisse den „Wendepunkt in der Mediation“ infrage stellen? Die Verfasser geben dazu Ansatzpunkte aus der Praxis.

Karsten Engler und Rainer Wawrzik

(Beitrag aus Ausgabe I / 2024)

Ein oft genannter Vorteil von Mediation gegenüber anderen Konfliktlösungsverfahren, insbesondere Gerichtsverfahren, ist neben der Schnelligkeit auch der Erhalt der entsprechenden Beziehung. Dies gilt insbesondere für wichtige Lieferbeziehungen, genauso wie für Beschäftigungs-, Führungs- als auch familiäre Beziehungen.

Nun zeigt aber die Mediationspraxis, dass es häufig eben diese Beziehung ist, die zwar erhalten werden soll, im bestehenden Zustand aber nachhaltige Lösungen verhindert oder sogar Kern des Problems ist. Mit diesem Paradoxon beschäftigt sich dieser Artikel.

Fallbeispiel 1

Einer der Autoren begleitete erst kürzlich eine Konfliktlösung zwischen zwei Wirtschaftsverbänden, die eng miteinander verflochten sind. Die handelnden Personen in den Leitungsfunktionen der Verbände kennen sich seit vielen Jahren. Aufgrund enger Terminpläne musste die Mediation in Blöcke von jeweils vier Stunden aufgeteilt werden. Zwei erste Termine wurden festgelegt.

Nach aufschlussreichen und positiven Vorgesprächen mit viel Einigungspotenzial gelang es in der ersten Sitzung, alle Themen zu identifizieren und gleichzeitig das erste Thema – Verbesserung der täglichen Kommunikation – zu konkretisieren und eine gemeinsame Vereinbarung zu treffen. Alle gingen mit einem guten Gefühl aus der Sitzung.

Dann kam es zum „Lackmustest“: Nur wenige Tage nach der ersten Sitzung bat eine Seite um eine zeitliche Verschiebung des zweiten Termins um eine Woche. Was folgte, war eine hoch emotionale E-Mail-Kommunikation, im Zuge derer viele weitere Personen involviert wurden und ein sehr aggressiver Ton aufkam, der als Rückfall in alte Muster gewertet werden konnte. Entgegen allen Vereinbarungen griff niemand zum Telefon, um ein persönliches Gespräch zu führen.

Ein Aufgreifen des Sachverhalts in der nachfolgenden Sitzung führte zu einer noch stärkeren emotionalen Zuspitzung, weshalb die zweite Sitzung schlussendlich abgebrochen werden musste.

Abbildung 1 (S. 45) zeigt verschiedene Mediationsfälle nach Bedeutung des Beziehungserhalts sowie Konfliktbeitrag der bestehenden Interaktion. Nach Einschätzung der Autoren wird die hier definierte „Interaktions-Mediation“ mit Abstand am häufigsten durchgeführt – dies schließt die Wirtschaftsmediation explizit mit ein.

Kernmechanismus der Mediation außer Kraft gesetzt

Ein Kernelement der Mediation ist es, etwaige Emotionen in den Prozess zu integrieren und einen Wendepunkt in der gemeinsamen Arbeit zu schaffen: von einem Gegeneinander zu einem Miteinander. Die Idee dahinter: Auf dieser Basis können dann gemeinsam Lösungen entwickelt werden.

Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass sich die Beziehungsebene in einem geschickt moderierten Prozess im Dialog neu ausrichtet. Die Erfahrung zeigt, dass dies bei einigen Beziehungskonflikten möglich, bei bereits länger andauernden Auseinandersetzungen, bei denen sich ungünstige gegenseitig verschränkte feste Verhaltensmuster gebildet haben, aber nahezu ausgeschlossen ist. Gleiches gilt für Mediationsteilnehmer, deren Interaktionsprägungen eher kontraproduktiv bezüglich des im Kern der Mediation stehenden Modells des Interessenausgleichs sind (z. B. die Gesinnung „Ich will gewinnen.“).

Nach Auffassung der Verfasser bedarf es zur wirksamen Mediation einer solchen Konstellation dreier Elemente, die in einer klaren logischen Abfolge stehen (vgl. Abb. 2, S. 45).

Insbesondere Coaching-Aspekte sind im Hinblick auf intuitives Verhalten, Haltung und Grundüberzeugungen vor dem eigentlichen Prozess des Interessenausgleichs anzugehen.

Sowohl das Coaching als auch der Interessenausgleich sind eingebettet in den multilateralen Aufbau von Vertrauen – zwischen dem Mediator und den einzelnen Medianden (Einzel-

Humor in der Mediation: Wozu, wann und wie?

Wer als Mediator erfolgreich sein will, sollte nicht nur die Grundprinzipien der Mediation anwenden, sondern manchmal auch zu ungewöhnlichen Mitteln greifen. Humor kann einen großen Beitrag dazu leisten, festgefahrene Konflikte und Situationen aufzubrechen. Auf diese Weise werden Medianten befähigt, ihren Blick wieder auf das große Ganze zu lenken. Was gilt es beim Umgang mit Humor in der Mediation zu beachten und welche Techniken können hilfreich sein?

Peter Schütz

(Beitrag aus Ausgabe III/2020)

Eine gebildete, promovierte Managerin im Alter von 42 Jahren und ihr sportlich fitter, intelligenter 45-jähriger Mann, ein promovierter Maschinenbauer, sind finanziell gut gestellt und wollen nach 15 Jahren Ehe eine Scheidungsmediation in Anspruch nehmen. Gemeinsam haben sie eine neunjährige Tochter, einen siebenjährigen Sohn, eine große Stadtwohnung und ein schönes Landhaus.

Durchgeführt wird die Mediation von zwei erfahrenen Mediatoren, die seit vielen Jahren zusammenarbeiten – sie ist Anwältin, er Psychotherapeut. Die Vorgespräche sind geführt, die Mediationsvereinbarung ist unterschrieben. Beim Vorgespräch wird den Mediatoren unter anderem klar, dass beide Medianten eine deutliche Neigung zur Selbstdarstellung haben.

sollten wir sie fragen.“ Die Musterunterbrechung der Mediatoren bringt beide Medianten fast zeitgleich dazu, zu fragen: „Was wollen Sie von uns wissen?“ Der Mediator, freundlich: „Wir schreiben gerade ein Drehbuch für eine Komödie über absurde Konflikte.“ Die Mediatorin lächelnd: „Würden Sie uns dabei helfen?“

Der Zustandswechsel beider Medianten ist nonverbal sichtbar, erfolgt rasch und endet mit beiderseitigem Lachen und Kopfschütteln. Den Medianten wird die Absurdität ihrer Situation klar. Die schön und präzise auf Flipchart gezeichneten Themen erhalten eine andere Perspektive. Nach zwei weiteren Sitzungen ist die Mediation mit sehr produktivem Ergebnis abgeschlossen.

Angespannte Situationen durch Humor entschärfen

Am Ende der fünften Sitzung – hinsichtlich Kinderbesuchsrechten, Wohnrechten, Eigentum, Hund und Katze ist fast alles gelöst – stockt plötzlich das Gespräch. Es hakt an der Aufteilung der Guppys und anderer Nanofische im Aquarium. Die Medianten ignorieren wechselseitige, durchaus praktische Lösungsideen und werden zunehmend trotzig und bockig.

Da fragt die Mediatorin schelmisch und stirnrunzelnd ihren Partner: „Du meinst, das wäre wirklich eine Chance?“ Darauf er, verschmitzt lächelnd: „Ja, könnte gut gehen. Vielleicht



Lachend zur (Selbst-)Erkenntnis – der Provokative Ansatz in der Konfliktbearbeitung

Glaubenssätze sind sehr wirkmächtig. Sie beeinflussen meist unbewusst unser Denken und Handeln, und nicht selten stehen sie uns im Weg, wenn es gilt, notwendige Verhaltensänderungen einzuleiten. Ein Konzept zur Auflösung negativer Glaubenssätze, das in der Provokativen Konfliktbearbeitung erfolgreich angewandt wird, ist die humorvolle Konfrontation des Klienten mit seinen Dämonen. Das Lachen über sich selbst weist ihm in einer verfahrenen Situation den Weg zu eigenen Lösungen.

E. Noni Höfner

(Beitrag aus Ausgabe III/2020)

Bei Konflikten geht es im Kern um den Widerstreit zwischen verschiedenen Sichtweisen und Glaubenssätzen. Das gilt sowohl für Konflikte zwischen verschiedenen Menschen als auch für Konflikte, die im eigenen Inneren ausgetragen werden. Soll ich zum Beispiel bei meinem Ehemann bleiben oder ihn verlassen? Für beides gibt es gute Gründe: Er ist der Vater meiner Kinder und ich liebe ihn auch noch, aber seine negative Weltsicht und seine Untätigkeit gehen mir inzwischen unendlich auf die Nerven. Man steckt fest und mal neigt sich die Waage zur einen, mal zu anderen Seite.

Wie kann ich die Gegenseite, diese uneinsichtigen Schwachköpfe, dazu bringen, ihre starre Haltung aufzugeben?

In der Mediation geht es um Konflikte zwischen Menschen und Menschengruppen, bei denen jede Partei sich im Recht fühlt und dazu jede Menge Fakten anführt, die das untermauern sollen. Die Parteien haben dabei die Grundhaltung: Wie kann ich die Gegenseite, diese uneinsichtigen Schwachköpfe, dazu bringen, ihre starre Haltung aufzugeben? Kommt man zu keinem brauchbaren Ergebnis, beauftragt man einen Experten, der den Wirrwarr aufdröseln und einer salomonischen Lösung zuführen soll.

Der Amerikaner Frank Farrelly (1931–2013; Begründer der Provokativen Therapie) entdeckte bereits in den Sechzigerjahren des vorigen Jahrhunderts, dass gezielte Provokationen und damit einhergehend das Lachen über die eigenen inneren

Fallen zu erstaunlichen Kehrtwendungen führen können. Er arbeitete damals in einer psychiatrischen Klinik als Mitarbeiter von Carl Rogers (1902–1987; Begründer der Gesprächs-therapie, Clientcentered Therapy) vornehmlich mit Patienten* aus den geschlossenen Abteilungen, also mit sehr schwer gestörten Menschen, bei denen praktisch keine Zukunft außerhalb der Psychiatrie gesehen wurde. Man nahm ihnen alle Verantwortung ab, eigenständige Entscheidungen wurden ihnen weder zugemutet noch zugetraut. Farrelly forderte gezielt ihren Widerstand gegen die eigene Selbstsabotage heraus und brachte sie dazu, über sich und die eigenen Absurditäten zu lachen. Dadurch gewannen sie neuen inneren Freiraum, der bei manchen Patienten dazu führte, dass sie nicht nur die geschlossene Abteilung, sondern auch die Klinik verlassen und ein eigenständiges, selbstverantwortliches Leben führen konnten. Trotz der erstaunlichen Erfolge seiner Behandlungen wurde Farrelly häufig vorgehalten, seine Ergebnisse seien zwar beachtlich, aber seine Vorgehensweise unmöglich. Das wirft ein interessantes Licht auf die Sichtweise der akademischen Fachwelt.



„Warten Sie, ich bin IHR Therapeut? Ich dachte, Sie seien MEIN Therapeut.“

Probier's doch mal mit Humor! Intervenieren – auf die leichte Art

Mediatoren und Coaches, aber auch Führungskräfte und Projektmanager geraten bei ihrer Arbeit nicht selten in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht. Die Streitparteien haben sich verhakt, die Fronten sind verhärtet. In solchen Situationen kann eine andere Strategie die Wende bringen: Humorvolle Interventionen helfen oft, die vorhandenen Blockaden aus dem Weg zu räumen. Zudem eröffnet eine Prise Humor häufig neue Perspektiven.

Sabine Prohaska

(Beitrag aus Ausgabe IV/2023)

„Lachen ist gesund“ – das weiß nicht nur der Volksmund, das belegen auch zahlreiche Studien. Lachen lindert Schmerzen, stärkt das Immunsystem und beschleunigt Heilungsprozesse. Deshalb spielt Humor in vielen psychotherapeutischen Ansätzen eine wichtige Rolle. Zum Beispiel in der Existenzanalyse von Viktor Frankl, einem der Pioniere der therapeutischen Anwendung von Humor. Bei seiner bekanntesten Humor-methode, der paradoxen Intention, soll sich der Klient genau das wünschen, was bei ihm besonders angstbesetzt ist. Und diese übersteigerte, unbegründete Angst soll er unter anderem dadurch überwinden, dass er sie auslacht. Ähnlich ist es bei der Provokativen Therapie von Frank Farrelly.

Ziel: Blockaden und Spannungen lösen

Menschen neigen in schwierigen Situationen dazu, nur noch die Probleme zu sehen. Und oft fühlen sie sich als Opfer widriger Umstände – ohne Handlungsspielraum. Gerade dann ist oft ein Querdenken nötig, um die festgefahrenen Gedanken wieder ins Fließen zu bringen, sodass neue Handlungsperspektiven am Horizont erscheinen.

Humor kann dabei helfen – sowohl im Beratungs- als auch im Führungs- und Projektalltag. Doch Vorsicht! Falsch eingesetzt, wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf tönernen Füßen, kann ein gut gemeinter Scherz schnell als Schadenfreude interpretiert werden. Ähnlich ist es, wenn eine Person in dunklen Gedanken gefangen ist. Dann wird eine humorvoll gemeinte Aussage oft als mangelnde Empathie interpretiert. Denn was Menschen als lustig empfinden, ist individuell sehr verschieden. Zudem hängt es vom momentanen Befinden einer Person ab, ob sie etwas erheitert oder nicht. Dies gilt es beim Einsatz von Humor als „Interventionsinstrument“ zu bedenken.

Humor gezielt und wohldosiert einsetzen

Für alle Methoden, die darauf gerichtet sind, einer Person (oder Personengruppe) mit Humor neue Sichtweisen zu eröffnen, gilt gleichermaßen: Es ist enorm wichtig, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wann sie angewandt werden können – und wann sich ihr Einsatz eher nachteilig auswirken könnte. Denn Humor als Interventionsinstrument zu nutzen ist stets eine Gratwanderung. Prüfen Sie deshalb, bevor Sie sich für den Einsatz dieses Instruments entscheiden, stets:

- Wie tragfähig ist meine Beziehung zum Gegenüber?
- In welcher mentalen Verfassung ist es? Und:
- Was verrät mir seine Körpersprache?

Ist der Klient, Kollege oder Mitarbeiter beispielsweise innerlich kurz vorm „Platzen“, dann sollten Sie auf Humor verzichten. Dasselbe gilt, wenn Sie unsicher sind, ob Humor wirklich das geeignete Instrument ist, um beim Gegenüber Spannungen zu lösen. Denn Humor ist kein einfach zu handhabendes Interventionsinstrument – oft aber sehr wirkungsvoll.

Folgende humorvolle Interventionsstrategien können Berater, aber auch Führungskräfte und Projektmanager in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht, zum Beispiel nutzen.



Wie Sie durch Körpersprache Ihre Gesprächsziele erreichen

Wirken ohne Worte

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, meinte der Kommunikationsforscher Paul Watzlawick. So lassen sich Gestik und Mimik zielgerichtet einsetzen, um beim Gegenüber einen Effekt zu erzielen. Grundlegend dafür ist das Bewusstsein über die eigenen Motive. Wie Sie dieses erlangen, wann welche Art der Kommunikation angebracht ist und wie Sie Ihre Wirkung optimieren, erfahren Sie im vorliegenden Beitrag.

Dirk W. Eilert

(Beitrag aus Ausgabe III/2017)

Im Februar 1999 zeigte die amerikanische Psychologin Larissa Tiedens den Teilnehmern einer Studie zwei Videosequenzen, in denen sich der damalige US-Präsident Bill Clinton vor der Grand Jury zu seiner Affäre mit Monica Lewinsky äußerte. Die erste Gruppe der Probanden schaute sich einen Videoclip an, in dem Clinton ärgerlich wirkte, die zweite Gruppe einen, in dem Clinton traurig zu sein schien.

Danach stellte die Psychologin ihren Versuchspersonen die entscheidende Frage: „Unterstützen Sie, dass Bill Clinton weiterhin Präsident der USA bleibt?“ Das Ergebnis ist für die meisten Menschen überraschend: Die erste Probandengruppe, die gesehen hatte, wie Clinton mit Ärger in Mimik und Körpersprache vor der Grand Jury aussagt, war deutlich stärker pro Clinton und befürwortete, dass er Präsident bleibt – ganz im Gegensatz zur Trauer-Videogruppe. Wie lässt sich dieses Phänomen erklären?

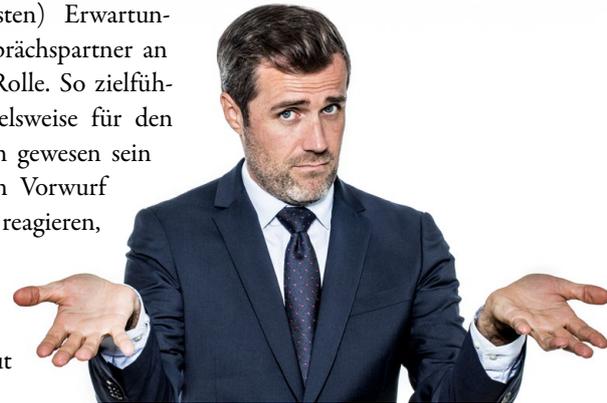
Wie Körpersprache wirkt

Studien haben gezeigt: Drückt ein Mensch Ärger in seiner Körpersprache aus, schreiben wir ihm Kompetenz zu. Allerdings wirkt er im Gegenzug nicht so sympathisch. Die Position des US-Präsidenten ist mit Macht und hohem persönlichem Status verbunden. Für die Zuschreibung dieser beiden Attribute spielt die Kompetenz, die wir mit einer Person verbinden, eine größere Rolle als die Sympathie.

Zwei Dinge können Sie aus dieser Studie für die Praxis mitnehmen:

1. Körpersprache beeinflusst, welche Ergebnisse Sie in einem Gespräch erzielen. Das richtige Signal zum richtigen Zeitpunkt, wie bei Clinton der Ausdruck von Ärger, kann den entscheidenden Unterschied in einer Verhandlung ausmachen.
2. Zwei Faktoren sind für eine optimale Wirkung wichtig: Machen Sie sich erstens die Signale bewusst, die Sie ausstrah-

len – insbesondere in Mimik und Gestik. Hier spielen nicht nur die konkreten Emotionen, die Sie in einer Situation erleben, eine Rolle, sondern auch Ihre grundsätzliche Persönlichkeitsstruktur sowie Ihr individuelles Emotions- und Motivprofil. Zweitens, achten Sie auf den Kontext, in dem Sie sich befinden, und auf die (unbewussten) Erwartungen Ihrer Gesprächspartner an Sie bzw. Ihre Rolle. So zielführend es beispielsweise für den US-Präsidenten gewesen sein mag, auf einen Vorwurf mit Ärger zu reagieren, so fatal wäre es, ein Liebesdate mit einem Anflug von Wut zu beginnen.



Vier neurobiologische Grundmotive bestimmen Körpersprache und Handeln

Entscheidend für die Muster im Bewegungsverhalten einer Person, also in der stillen Sprache von Mimik und Körper, sind die Emotionen, die ein Mensch immer wieder erlebt (s. Abb. 2), und die Motive, die ihn antreiben: das nonverbale Profil. Dass unsere individuellen Motivausprägungen, also wie stark wir zum Beispiel nach Leistung oder Macht streben, über den Verlauf der Zeit relativ stabil sind, ist in der Persönlichkeitspsychologie bekannt.

Eine 2016 durchgeführte Studie einer amerikanischen Forschergruppe hat gezeigt, dass auch unser Emotionsprofil über einen Zeitraum von zwei Jahren sehr beständig ist. Jeder Mensch hat ein für ihn typisches Muster in Bezug auf die Emotionen, die er Tag für Tag, Woche für Woche und Jahr für Jahr erlebt. Um das Muster eines Menschen in Emotionen und Motiven greifbar zu machen, habe ich den Motivkompass® entwickelt.

Vom Zauber der geordneten Elemente im Mediationssetting

Bei einer Mediation spielen Gefühle eine große Rolle – offen zum Ausdruck gebrachte, wie bei hocheskalierten Konflikten, aber auch tief verborgene. Nicht selten verstellen sie zunächst den Blick auf eigene Interessen. Um einen geordneten Ablauf zu gewährleisten und den Medianden Sicherheit zu vermitteln, obliegt es dem Mediator, das Verfahren gezielt zu steuern. Dazu kann er sich verschiedener Methoden bedienen. Eine davon ist der bewusste Einsatz des Settings.

Gernot Barth

(Beitrag aus Ausgabe II/2019)

Mediation ist ein Verfahren, das vor allem durch verbale und nonverbale Methoden gesteuert wird. Aber auch die äußeren Ordnungen beeinflussen die Führung und den Verlauf des Verfahrens. Hierzu gehört das Setting, mithilfe dessen sich der Verfahrensverlauf und die Konfliktbearbeitung gezielt steuern und gestalten lassen. In diesem Sinne könnte man zum Beispiel auch die bewusste Gestaltung des Ambientes, in dem sich die Parteien während der Mediation befinden, zu dieser Methodik hinzuzählen.

Die Verstrickung auflösen

Der Mediator ist für die Steuerung des Verfahrens verantwortlich. Seine Aufgabe ist es, die Medianden in eine Lage zu versetzen, die es ihnen erlaubt, sich bezüglich des Konfliktthemas ihrer Identität bewusst zu werden. Dazu bedarf es zunächst der Loslösung von der Fixierung auf die jeweils andere Partei und deren Position. Stattdessen gilt es für die Medianden, sich ihrer eigenen Interessen bewusst zu werden und für sich die Frage zu beantworten: „Was ist mir wichtig?“ Auf dieser Basis wird es dann auch möglich sein, eine von ihnen selbst verantwortete Lösung zu erarbeiten.

Bildhaft lässt sich der Prozess der Identitätsfindung in der Auflösung einer Verstrickung zeigen (Abb. 1).

Für die Bereitschaft der Medianden, sich zu öffnen und Einsichten zu gewinnen, die für den Einzelnen durchaus schmerzhaft sein können, bedarf es der Sicherheit im Raum der Mediation. Das lokale Setting muss so angelegt sein, dass sich alle Parteien gleichermaßen ernst genommen und fair behandelt fühlen.

Die Umgebung für die Konfliktbearbeitung durch die Parteien bereitet der Mediator vor. Das im Folgenden vorgestellte Setting bezieht sich auf höher eskalierte Konflikte (ab Stufe vier nach Friedrich Glasl). Bei niedrigeren Konflikteskalationsstufen

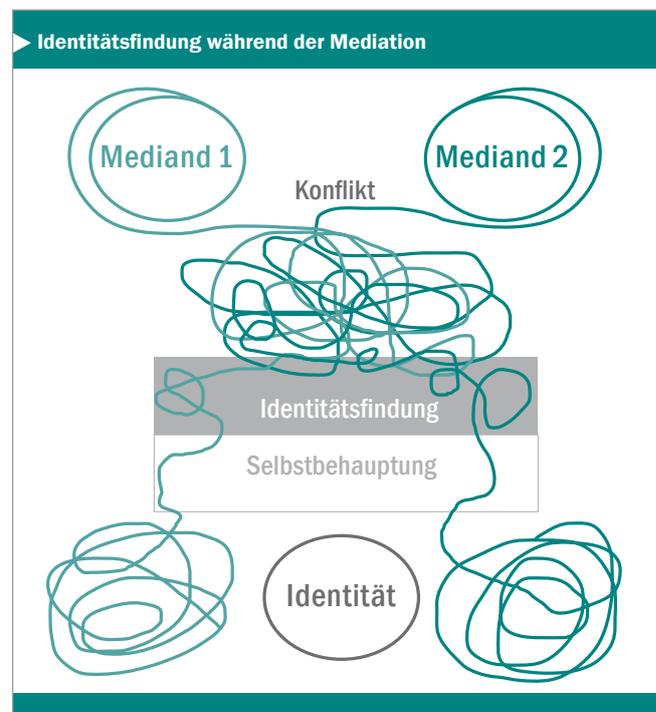


Abb. 1: Identitätsfindung während der Mediation (Quelle: endless creative/ Holm Klix nach Gernot Barth).

scheint die Auswirkung des Settings auf den Prozess eher von geringerer Bedeutung zu sein. Ab der vierten Stufe jedoch muss den folgenden Prinzipien eine noch höhere Aufmerksamkeit als ohnehin schon geschenkt werden:

- Transparenz (des Mediationsgeschehens)
- Neutralität (des Mediators)
- Allparteilichkeit (des Mediators)
- Eskalationsgrad des Konfliktes (nach Einschätzung des Mediators)
- Symmetrie (der Parteien)
- Visualisierung (der erarbeiteten Themen, Interessen und Anliegen)

Strukturierendes Visualisieren in der Mediation

Die meisten Menschen denken in Bildern: Steht ihnen etwas klar vor Augen, können sie strukturierter und zielgerichteter denken. Visualisierung ist ein wichtiges Hilfsmittel, um Denkprozesse anzuregen – auch in der Mediation. Mithilfe des strukturierenden Visualisierens ist es möglich, den gesamten Ablauf einer Mediation auf einer Moderationswand darzustellen und hierbei das aktive (präzise) Zuhören zu fördern. Dies unterstützt sowohl die Medianden als auch den Mediator dabei, sich im Verfahrensverlauf zu orientieren und die Struktur der Mediation im Blick zu behalten.

Gerfried Braune

(Beitrag aus Ausgabe I/2019)

In den letzten Jahren wurden die Methoden der visuellen Dokumentation (Graphic Recording) und der visuellen Moderation (Visual Facilitation) immer bekannter. Ich selbst setze Infografiken in der Ausbildung von Mediatoren mit Erfolg ein. Visuelle Zugangswege werden von den Teilnehmern gut angenommen und dienen dem besseren Memorieren. Seit Langem hat mich die Frage beschäftigt, wie man diese Techniken auch direkt in der Mediation fruchtbringend einsetzen kann. Zwei Bedingungen gilt es dabei zu erfüllen: Zum einen muss die Methode so gestaltet sein, dass sie auch von Menschen, die sich für grafisch unbegabt halten – und das sind die meisten Erwachsenen – ohne Hemmungen angewandt werden kann. Zum anderen ist es wichtig, dass sie für das Mediationsverfahren einen echten Mehrwert bedeutet.

Soweit den Angeboten für Seminare über Visualisierung in der Mediation im Allgemeinen zu entnehmen ist, sollen sie Mediatoren befähigen, einfache Bilder zu produzieren. Der echte Bezug zum Mediationsverfahren fehlt dabei allerdings. Sicher lässt sich Graphic Recording oder Visual Facilitation in der Mediation einsetzen. Ein Mediator ist aber mit dem aktiven Zuhören und der Gesprächsführung so beschäftigt, dass er wenig freie (geistige) Kapazitäten hat, sich auch noch Bilder auszudenken, geschweige denn die Zeit, sie auf ein Flipchart zu malen.

Strukturierendes Visualisieren ist daher so gestaltet, dass es von jedem Mediator ohne Rücksicht auf zeichnerisches Talent erlernt und ausgeübt werden kann.



Unser Redaktionsbeirat

Ulrike Arndt

Mediatorin, Vorständin des Bundesverbandes
Steinbeis-Mediationsforum e. V.

Sosan Azad

Dipl.-Sozialpädagogin, Mediatorin, Streit Entknoten GmbH

Markus Fürgut

Dipl.-Betriebswirt, Münchner Merkur & tz

Dr. Philipp Glinka

Betriebswirt und Volkswirt, Bundesministerium der Finanzen

Dr. Klaus Harnack

Sozialpsychologe M. Sc., Kognitionswissenschaftler
und Wirtschaftsmediator

Dr. Stefan Kracht

Mediationswissenschaftler und Autor,
Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Mediation

Karlheinz Kutschenreiter

Rechtsanwalt und Mediator, ehem. Vorstand DEURAG

Dr. Thomas Lapp

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Informationstechnologierecht
und Mediator, IT-Kanzlei dr-lapp.de GbR

Viktor Müller

Wirtschaftsmediator, Deutsche Stiftung für Mediation

Prof. Dr. André Niedostadek

Professor für Wirtschafts-, Arbeits- und Sozialrecht (HS Harz),
Jurist, Wirtschaftsmediator, Journalist

Michael Plassmann

Rechtsanwalt und Mediator, Mediationskanzlei Plassmann

Dr. Christa D. Schäfer

Pädagogin, Mediatorin, Coach, Supervisorin,
Sozialmanagerin, Systemische Beraterin und Trainerin

Dr. Mathias Schuster

Jurist, eingetragener Mediator,
Generalsekretär des Österreichischen Bundesverbandes
für Mediation (ÖBM)

Prof. Dr. oec. Peter M. Wald

Professor für Betriebswirtschaftslehre (HTWK Leipzig)

Prof. Dr. Hans-Dieter Will

Professor für Mediation, FH Erfurt (im Ruhestand)

Impressum

Herausgeber/VerSdP:

Prof. Dr. Gernot Barth
Steinbeis Beratungszentren GmbH
Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation
Hohe Straße 11 | 04107 Leipzig
Tel.: +49 341 22 54 13 52
E-Mail: leserservice@die-mediation.de
www.die-mediation.de

Redaktion:

Cornelia Heinrich, Michael Krahl, Jonathan Barth,
Stefan Buscher, Tobias Nolting
Hohe Straße 11 | 04107 Leipzig
Tel.: +49 341 22 54 13 52
E-Mail: redaktion@die-mediation.de

Anzeigenmanagement:

Vincent Eisleben-Stephan
AICON Business GmbH & Co. KG
Elbblick 5 | 01445 Radebeul
Tel.: +49 351 811 66 26
E-Mail: v.eisleben-stephan@aicon-business.de
www.aicon-business.de

Verlag/Satz:

Steinbeis-Stiftung | Steinbeis-Edition
Adomostraße 8 | 70599 Stuttgart
E-Mail: edition@steinbeis.de
www.steinbeis-edition.de

Copyright:

Die Zeitschrift und alle veröffentlichten Beiträge und
Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede vom
Urheberrechtsgesetz nicht ausdrücklich zugelassene
Verwertung bedarf vorheriger schriftlicher Zustimmung
der Herausgeber. Fotokopien dürfen nur als Einzelkopien
für den persönlichen Gebrauch angefertigt werden.



Die in den Beiträgen vertretenen Ansichten stimmen
nicht bindend mit denen der Redaktion überein.
Zur besseren Lesbarkeit der Texte wird gemäß dem
Rat für deutsche Rechtschreibung grundsätzlich das
generische Maskulinum verwendet.

Sonderausgabe: Methoden der Konfliktlösung
ISSN: 2629-0162 (Onlineausgabe „Die Mediation“)

Titelbildquellen:

stock.adobe.com/Art Gallery
bearbeitet von Steinbeis-Edition

Vollflächige Anzeigen:

Seite 2, 41, 42, 78