

**MARGARETHE
MENS DORFF-POUILLY**
Wirtschafts- und Familienmediatorin
Psychotherapeutin, Supervisorin

KRISEN IN DER MEDIATION

Krisen in der Mediation entstehen dann, wenn die Konfliktparteien sich in eine Kommunikationsfalle begeben.

Um Krisen professionell handhaben zu können, muss der Mediator in der Lage sein, kommunikationspsychologische Fallen, die zu jedem Zeitpunkt des Mediationsprozesses entstehen können, wahrzunehmen und sofort darauf zu reagieren, indem er interveniert.

I. BEISPIELE FÜR KOMMUNIKATIONSPSYCHOLOGISCHE FALLEN

1.) „KILLERPHRASEN“ (Terminologie: Schulz von Thun, 1985)

Beispiel:

Frau Gross: „Ich bin davon überzeugt, dass wir unsere Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbinden sollen.“

Herr Klein: „Aber liebe Frau Kollegin Gross, wir wissen doch **alle**, dass es noch **nie** etwas gebracht hat, die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einzubinden. Schauen Sie, wir haben doch ohnehin schon **alles** versucht, nein, das hat **nie** etwas geholfen!“

Der Mediator analysiert die Interaktion der Konfliktparteien:

- ✓ Die Aussagen von Herrn Klein umfasst typische Generalisierungen („alles“, „alle“, „nie“). Ironisch vorgebracht, wird die Situation aufgeheizt.
- ✓ Frau Gross wird entweder mit Ärger, Rückzug oder Gegenschlag reagieren, was sich gegen eine kreative, konstruktive Konfliktlösung stellt.
- ✓ Alternative Sichtweisen werden bei der Konfliktpartei gar nicht zugelassen.

Beispiel:

Herr Peter: „Sie sind **immer** verantwortungslos! Sie übernehmen **nie** Ihren Teil der Verantwortung!“

Frau Klar: „Ihre Beschuldigung ärgert mich! Ich weiß jetzt gar nicht, was ich mit Ihrer Aussage anfangen soll!“

Der Mediator analysiert die Interaktion der Konfliktparteien:

- ✓ Herr Peter spricht eine Beschuldigung aus.
- ✓ Seine Aussage umfasst typische Generalisierungen („**immer**“, „**nie**“).
- ✓ Frau Klar ärgert sich über die Beschuldigung des Kollegen und teilt ihm ihren Ärger und ihre Hilflosigkeit mit.

Der Mediator **entscheidet sich**, das Gespräch der Konfliktparteien zu unterbrechen und **zu intervenieren**.

Interventionsentscheidung des Mediators:

Der Mediator bezieht beide Konfliktparteien in den Klärungsprozess ein.

Interventionsform des Mediators:

- ✓ Metakommunikation (die Kommunikation über die Kommunikation)
- ✓ Anleitung zur Veränderung des Verhaltens,
- ✓ aktives Zuhören.

Intervention des Mediators:

Mediator: „Ich unterbreche die Mediation, um zu intervenieren, weil wir in eine kommunikationspsychologische Falle geraten sind, die zu einer Krise in der Mediation führen könnte.“

Die kommunikationspsychologische Falle heißt: Es werden so genannte „Killerphrasen“ wie „immer“, „alles“, „nie“ verwendet.

Herr Peter, wenn ich Sie richtig verstanden habe, werfen Sie Frau Klar vor, immer verantwortungslos zu sein und ich merke, dass Sie sehr verärgert sind. Darf ich Sie höflich bitten, uns kurz zu erzählen, wann Sie Frau Klar zuletzt subjektiv verantwortungslos erlebt haben, damit wir die Möglichkeit haben, Ihre Gefühle gut nachzuvollziehen?“

Herr Peter: „Bei unserem letzten Projekt hat Frau Klar die Entwürfe nicht termingerecht abgegeben. Ich habe, um den Termin einhalten zu können, sogar am Wochenende gearbeitet.“

Mediator: „Frau Klar, wie geht es Ihnen, wenn Ihnen Ihr Kollege vorwirft, **nie** Ihren Teil der Verantwortung zu übernehmen?“

Frau Klar: „Ich kann schon verstehen, dass Herr Peter sehr verärgert ist, weil ich meine Entwürfe nicht termingerecht abgegeben habe. Ich hatte mit unlösbaren technischen Problemen zu kämpfen. Am Wochenende war kein Techniker erreichbar, weshalb ich nicht

weiter arbeiten konnte. Ich bemühe mich sehr, meinen Teil der Verantwortung zu übernehmen. Herr Kollege, zu behaupten, dass ich nie die Verantwortung übernehme, ist unfair!“

Herr Peter: „Ich ärgere mich, weil ich mich sehr dafür einsetze, die Abgabe des Projektes nicht zu verzögern. Ich denke mir, dass ich von einer Kollegin auch den vollen Einsatz erwarten darf.“

Mediator: „Herr Peter, wenn ich Sie richtig verstanden habe, sind Sie sehr verärgert, weil Sie das Gefühl haben, dass sich Ihre Kollegin nicht im selben Ausmaß um eine termingerechte Abgabe bemüht hat?“

Herr Peter: „Ja, so ist es.“

Mediator: „Herr Peter, Sie sagen, dass Ihre Kollegin **nie** Verantwortung übernimmt. Darf ich Sie bitten, Ihre Aussage mit einem weiteren Beispiel zu konkretisieren?“

Herr Peter: „Nun, dass meine Kollegin Klar nie Verantwortung übernimmt, habe ich zwar gesagt, aber nicht so gemeint. Ich war sehr verärgert! Ich habe mich von meiner Kollegin bei der letzten Projektarbeit im Stich gelassen gefühlt, weil sie die Arbeit nicht termingerecht abgegeben hat.“

Mediator: „Ich darf Sie, Frau Klar und Sie, Herr Peter, einladen, sich mit mir gemeinsam noch einmal bewusst zu machen, dass wir in eine kommunikationspsychologische Falle geraten sind. Kein Mensch macht etwas immer.

Der andere mag sich gelegentlich verantwortungslos verhalten. Manchmal auch häufiger. Wenn wir mit dem Verhalten eines Kollegen nicht einverstanden sind und uns sehr ärgern, neigen wir gelegentlich zu übertreiben. Wir sagen dann schnell so genannte „Killerphrasen“ wie „immer“, „alles“, „nie“.

Bedauerlicherweise sind solche Generalisierungen beschuldigend und bewertend.

Für die Mediation ist jedoch die Tatsache wichtig, dass solche Behauptungen provozieren und eine Eskalation garantieren, was sich gegen eine konstruktive Konfliktlösung stellt.

Meine Aufgabe als Mediator ist es unter anderem, Krisen in der Mediation zu verhindern. Ich werde die Mediation immer dann unterbrechen, um zu intervenieren, wenn wir in eine kommunikationspsychologische Falle geraten.

Frau Klar, wie fühlen Sie sich, nachdem Herr Peter seine Einschätzung Ihnen gegenüber relativiert hat?

Frau Klar: „Ich fühle mich besser, denn ich kann ja gut nachvollziehen, dass ich Herrn Peter enttäuscht habe.“

Mediator: „Wie fühlen Sie sich jetzt, Herr Peter?“

Herr Peter: „Mir geht es besser und ich sehe natürlich auch, dass Frau Klar eine sehr engagierte Kollegin ist. Mein Ärger hat sich ja nur auf die nicht eingehaltene Terminvereinbarung bezogen.“

Mediator: „Ich freue mich, dass es uns gemeinsam gelungen ist, wieder aus der kommunikationspsychologischen Falle heraus zu kommen. Ich beende die Intervention und setze die Mediation fort.“

2.) SCHUBLADENDENKEN

Ein weiteres Signal, dass die Mediation zu eskalieren droht, ist das **Schubladendenken**.

Beispiel:

Herr Schuster kommt verspätet zur Mediationssitzung, was seine Kollegin sehr ärgert.

Frau Richter: „Herr Kollege Schuster, Sie sind **völlig rücksichtslos!**“

Herr Schuster: „Keinen Stress bitte, Frau Kollegin Richter!“

Interventionsentscheidung des Mediators:

Der Mediator bezieht beide Konfliktparteien in den Klärungsprozess ein.

Interventionsform des Mediators:

- ✓ Metakommunikation,
- ✓ Anleitung zur Änderung des Verhaltens,
- ✓ aktives Zuhören.

Intervention des Mediators:

Mediator: „Ich unterbreche die Mediation, um zu intervenieren, weil wir in eine kommunikationspsychologische Falle geraten sind, die zu einer Krise in der Mediation führen könnte.“

Die kommunikationspsychologische Falle heißt:
Eine der Konfliktparteien wendet ein „Schubladendenken“ an.

Frau Richter, Sie sind sehr verärgert, weil Ihr Kollege Schuster zu spät zur Mediationssitzung gekommen ist. Sie haben Ihrem Kollegen Rücksichtslosigkeit vorgeworfen. Wie fühlen Sie sich jetzt?“

Frau Richter: Weil ich meinen Ärger ausgesprochen habe, fühle ich mich jetzt besser. Mich machen Menschen sehr wütend, die unentschuldig zu spät kommen!“

Mediator: „Herr Schuster, wie fühlen Sie sich jetzt?“

Herr Schuster: „Nicht gut, denn ich weiß nicht, wie ich meinen Fehler bei Frau Richter wieder gut machen kann. In ihren Augen bin ich ein rücksichtsloser Mensch. Ich bin davon überzeugt, dass ich auf meine Mitmenschen sehr wohl Rücksicht nehme.“

Mediator: „Frau Richter, wie fühlen Sie sich wenn Sie die Aussage von Herrn Schuster hören?“

Frau Richter: „Nicht gut. Wenn ich mich über jemanden sehr ärgere, dann werde ich so wütend, dass ich ihn verurteile. Der Verurteilte ist manchmal sehr gekränkt. Es fällt mir anschließend sehr schwer, den Gekränkten wieder versöhnlich zu stimmen.“

Mediator: „Herr Schuster, wie fühlen Sie sich, wenn Sie die Selbstwahrnehmung von Frau Richter hören?“

Herr Schuster: „Ich will ehrlich sein. Ich neige auch dazu, Menschen zu verurteilen, wenn ich mich schlecht behandelt fühle. Für mich ist es entlastend, wenn meine Kollegin offen zugibt, dass auch sie Kommunikationsprobleme hat.“

Mediator: „Um gegenseitig Verurteilungen zu vermeiden, darf ich Sie höflich bitten, sich zukünftig bei auftretenden Konflikten in der Mediation nur auf bestimmte Verhaltensweisen zu konzentrieren. Frau Richter, sagen Sie z.B. „Es ärgert mich, dass Sie mir nicht gesagt haben, dass Sie später kommen werden“ anstatt „Sie sind völlig rücksichtslos!“.
Wenn einer den anderen in die „Schublade“ steckt, auf der die Beschriftung „rücksichtsloser Mensch“ steht, ist eine konstruktive Kommunikation nicht mehr möglich.
Ich freue mich, dass es uns gelungen ist, aus der kommunikationspsychologischen Falle wieder heraus zu kommen. Ich beende die Intervention und setze die Mediation weiter fort.“

3.) SICH ANDERER LEUTE BEDIENEN, UM DIE EIGENE POSITION ZU STÄRKEN

Beispiel:

Herr Walter: „Nicht nur ich habe Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Ihnen, liebe Frau Kollegin. Ich kann mir gut vorstellen, dass auch andere Kollegen der Meinung sind, dass Teamfähigkeit nicht gerade Ihre Stärke ist!“

Frau Stadler: „Gut, jetzt sag ich gar nichts mehr!“

Interventionsentscheidung des Mediators:

Der Mediator bezieht beide Konfliktparteien in den Klärungsprozess ein.

Interventionsform des Mediators:

- ✓ Metakommunikation,
- ✓ Anleitung zur Änderung des Verhaltens,
- ✓ aktives Zuhören.

Intervention des Mediators:

„Weil wir in eine kommunikationspsychologische Falle geraten sind, die möglicherweise zu einer Krise in der Mediation führen könnte, möchte ich die Mediation unterbrechen und intervenieren.“

Die kommunikationspsychologische Falle, in die wir uns hineinbegeben haben, heißt:
Sich anderer Leute zu bedienen, um die eigene Position zu stärken.

Herr Walter, Sie sagen, dass Sie mit Ihrer Kollegin Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit haben. Darf Ich Sie höflich bitten, uns kurz zu erzählen, wann Sie Ihre Kollegin zuletzt subjektiv unkooperativ erlebt haben?“

Herr Walter: „Frau Stadler trifft einsame Entscheidungen, das heißt, sie stellt **uns** vor vollendete Tatsachen.“

Mediator: „Frau Stadler, wie fühlen Sie sich, wenn Sie Herrn Walters Rückmeldung bezüglich Ihres Arbeitsverhaltens hören?“

Frau Stadler: „Ich habe das Gefühl, dass sich nicht nur mein Kollege Walter, sondern das gesamte Team gegen mich gestellt hat. Das ist bedrohlich für mich. So gesehen, hat die Mediation für mich keinen Sinn mehr.“

Mediator: „Herr Walter, damit wir aus der kommunikationspsychologischen Falle wieder herauskommen, darf ich Sie bitten, Ihre Kritik an Frau Stadler zu konkretisieren und sich nicht der Position anderer Teamkollegen zu bedienen. Wenn wir andere zitieren oder ihnen auch nur eine Meinung unterstellen, können wir Beziehungen im Team gefährden und unsere Kollegen sehr verunsichern.

Sie haben Kritik geäußert, dass Frau Stadler eigenmächtige Entscheidungen trifft. Darf ich Sie bitten, uns zu erzählen, wann Sie Ihre Kollegin zuletzt subjektiv eigenmächtig erlebt haben?“

Herr Walter: „Ja, gerne. Frau Stadler hat vor zwei Wochen mit einem wichtigen Kunden eine Terminvereinbarung gemacht, ohne vorher Terminvorschläge mit mir abzustimmen, was zur Folge hatte, dass ich an dem Kundenmeeting nicht teilnehmen konnte.“

Mediator: „Frau Stadler, wie fühlen Sie sich, wenn Sie die Kritik von Herrn Walter hören?“

Frau Stadler: „Schlecht! Ich weiß, dass ich Herrn Walter wegen dieser Entscheidung sehr verärgert habe. Der Kunde war nur einen Tag in Wien und wollte mit mir spontan einen Termin zur Mittagszeit vereinbaren. Ich habe sofort zugesagt, weil ich Angst hatte, dass der Kunde das Interesse an uns verlieren könnte, wenn ich nicht auf seinen Wunsch eingehe.“

Mediator: „Herr Walter, wie geht es Ihnen, wenn sie die Erklärung von Frau Stadler hören?“

Herr Walter: „Gut geht es mir. Die Erklärung von Frau Stadler höre ich erstmalig“

Mediator: „Frau Stadler, was hat Sie daran gehindert, Herrn Walter über die Beweggründe Ihrer spontanen Terminvereinbarung mit dem Kunden zu informieren?“

Frau Stadler: „Ja, das ist nicht gut gelaufen. Herr Walter, hat mir, nachdem ich ihm den Kundentermin telefonisch mitgeteilt habe, sehr verärgert gesagt, dass er sich mit mir keine weitere Zusammenarbeit mehr vorstellen kann, weil ich, seiner Meinung nach, nicht teamfähig bin. Er hat die letzten zwei Wochen kein Gespräch mit mir zugelassen, was eine

Zusammenarbeit verunmöglicht hat. Ich hoffe sehr, dass uns die Mediation helfen wird, wieder ins Gespräch zu kommen und einen Weg für eine gute Zusammenarbeit zu finden.“

Mediator: „Herr Walter, wie geht es Ihnen, wenn Sie von Ihrer Kollegin hören, dass Sie mit Ihnen das Gespräch sucht und sich eine gute Zusammenarbeit mit Ihnen erhofft?“

Herr Walter: „Ja, das freut mich natürlich. Ich erhoffe mir, dass es uns in der Mediation gelingt, tragfähige Regeln für eine gute Zusammenarbeit zu erarbeiten.“

Mediator: „Ich freue mich sehr, dass es uns gemeinsam gelungen ist, aus der kommunikationspsychologischen Falle wieder herauszukommen. Ich schlage vor, dass wir uns vorerst eine zehninütige Pause gönnen und anschließend die Mediation fortsetzen.“

4.) EINE KONFLIKTPARTEI SENDET VERDECKT KRITISCHE, ABWERTENDE BOTSCHAFTEN AN DIE KONFLIKTPARTNER

Beispiel:

Frau Richter: „Herr Kollege, wenn Sie nur **ein bisschen mitgedacht hätten**, hätten Sie schon längst bemerkt, dass Ihr Einwand mit meiner Ausführung nichts zu tun hat.“

Herr Schuster: „Frau Kollegin, das müssen Sie mir jetzt schon etwas genauer erklären, wo ich da nicht mitgedacht habe.“

Interventionsentscheidung des Mediators:

Der Mediator bezieht beide Konfliktparteien in den Klärungsprozess ein.

Interventionsform des Mediators:

- ✓ Metakommunikation,
- ✓ Anleitung zur Änderung des Verhaltens,
- ✓ aktives Zuhören.

Intervention des Mediators:

Mediator: „Ich möchte die Mediation unterbrechen und intervenieren, weil wir in eine kommunikationspsychologische Falle geraten sind, die eine Krise in der Mediation auslösen könnte.“

Die kommunikationspsychologische Falle heißt: Eine Konfliktpartei sendet verdeckt kritische, abwertende Botschaften an die Konfliktpartner.

Frau Richter, Sie haben gesagt, dass Herr Schusters Einwand mit Ihrer Ausführung nichts zu tun hat. Können Sie uns etwas genauer erklären, was Herr Schuster Ihrer Meinung nach nicht richtig verstanden hat?“

Frau Richter: „ Gut, ich erkläre das ganze noch einmal. Tut mir leid, Herr Schuster, aber Geduld ist nicht meine Stärke. Möglicherweise habe ich mich auch nicht gut ausgedrückt oder wir habe aneinander vorbeigeredet.“

Mediator: „ Herr Schuster, wie fühlen Sie sich, wenn Sie die Entschuldigung von Frau Richter hören?“

Herr Schuster: „Es geht mir jetzt besser und ich kann die Entschuldigung von Frau Richter annehmen. Frau Richter, ich werde mich bemühen, gleich nachzufragen, wenn ich etwas nicht verstanden habe.“

Mediator: „ Ich darf Sie, Herr Schuster und Sie, Frau Richter, höflich bitten, zukünftig in der Mediation auf abwertende Botschaften zu verzichten, weil Sie damit die Mediation ins Stocken bringen.

Solche Spitzen auf der Beziehungsebene erschweren die sachliche Auseinandersetzung und führen zur Emotionalisierung der Situation, da sich der Konfliktpartner bloßgestellt, bestenfalls unverstanden fühlt.

Ich freue mich, dass es uns gemeinsam gelungen ist, aus der kommunikationspsychologischen Falle wieder heraus zu kommen.

Ich beende die Intervention und setze die Mediation fort.

Ich darf Sie, Frau Richter, bitten, Ihre Ausführungen noch einmal zu wiederholen und bitte Sie, Herr Schuster, Frau Richter zu unterstützen, indem Sie gleich nachfragen, falls es Frau Richter nicht gelingen sollte, sich Ihnen gegenüber verständlich zu machen.“

5.) EINE DER KONFLIKTPARTEIEN VERSUCHT, SICH MIT DEM MEDIATOR ZU VERBÜNDEN

Beispiel:

Eine der Konfliktparteien versucht auf verbaler oder nonverbaler Ebene, sich mit dem Mediator zu verbünden und dadurch eine emotionale Allianz zu bilden. Die andere Konfliktpartei merkt dies und fühlt sich und die faire Vertretung aller Standpunkte bedroht. Die Konfliktpartei reagiert daher auf diese Bemühung mit Vorwürfen und Verweigerungshaltung.

Frau Richter: „Als Mediator sehen Sie doch auch, dass der Standpunkt von Herrn Schuster keinen Sinn macht. Ich sehe Ihnen doch an, dass auch Sie mit den unprofessionellen Aussagen meines Kollegen nichts anfangen können. Was sagen denn Sie dazu?“

Herr Schuster: „Frau Richter, so eine Unverschämtheit brauche ich mir von Ihnen nicht gefallen zu lassen. Ich werde, wenn Sie mich weiterhin so abwerten, die Mediation abbrechen. Jetzt holen Sie den Mediator in Ihr Lager, was besonders unfair ist!“

Interventionsentscheidung des Mediators:

Der Mediator bezieht beide Konfliktparteien in den Klärungsprozess ein.

Interventionsform des Mediators:

- ✓ Anleitung zur Änderung des Verhaltens,
- ✓ der Mediator definiert seine Position.

Intervention des Mediators:

Mediator: Ich darf die Mediation unterbrechen und intervenieren, weil wir in eine kommunikationspsychologische Falle geraten sind, die zu einer Krise in der Mediation führen könnte.

Die kommunikationspsychologische Falle lautet: Eine Konfliktpartei versucht, sich mit dem Mediator zu verbünden.

Ich darf Sie, Frau Richter und Sie, Herr Schuster, höflich daran erinnern, dass ich als Mediator den Entscheidungsprozess inhaltlich nicht mitgestalte. Meine Aufgabe ist es, mit dem gesamten Team einen Konsens zu erarbeiten. Ob mir persönlich der Konsens gefällt oder nicht, ist völlig unerheblich, denn ich stehe außerhalb des Teams.

Es ist dem Prozess nicht dienlich, wenn eine Konfliktpartei versucht, mit mir emotionale Allianzen zu bilden, denn dadurch bedroht sie die faire Vertretung aller Standpunkte im Team.

Ich beende jetzt die Intervention und setze die Mediation fort.

6.) EINE KONFLIKTPARTEI VERLETZT DIE FORMALEN VERHALTENSREGELN

Eine Konfliktpartei verletzt die formalen Verhaltensregeln in eklatanter Weise.

- ✓ Eine Konfliktpartei kommt ständig zu spät,
- ✓ beansprucht mehr Redezeit, als ihr zusteht,
- ✓ missachtet die miteinander vereinbarten Kommunikationsregeln.

Beispiel:

Frau Sommer kommt dreimal hintereinander zu spät zur Mediation.

Interventionsentscheidung:

Der Mediator bezieht nur eine Konfliktpartei in den Klärungsprozess ein, weil sich die anderen Konfliktparteien an die formale Verhaltensregel halten.

Interventionsform des Mediators:

- ✓ Der Mediator spricht die Verletzung der formalen Verhaltensregel an.

Intervention des Mediators:

Mediator: „Ich unterbreche die Mediation, um zu intervenieren, weil wir in eine kommunikationspsychologische Falle geraten sind, die zu einer Krise in der Mediation führen könnte.“

Die kommunikationspsychologische Falle lautet: Eine Konfliktpartei verletzt eine formale Verhaltensregel.

„Frau Sommer, mir fällt auf, dass Sie erneut unentschuldigt zu spät zur Mediation kommen. Letzte Woche und gestern war dies auch der Fall. Sie verletzen mit diesem Verhalten eine formale Verhaltensregel, was den Mediationsprozess stört. Darf ich Sie höflich bitten, uns zu erklären, was Sie daran hindert, unseren Termin pünktlich einzuhalten?“

Frau Sommer: „Es tut mir leid, aber ich stand im Stau und ich habe leider letzte Woche mein Handy verloren, weshalb ich auch nicht anrufen konnte. Bei den letzten Sitzungen hatte ich große Mühe, einen Parkplatz zu finden. Ich werde in Zukunft sicherheitshalber mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen und mich bemühen, pünktlich zu sein.“

Mediator: „Frau Sommer, nachdem das Team Ihre Entschuldigung angenommen hat, möchte ich die Intervention beenden.“

Ich setze jetzt die Mediation fort, und erlaube mir, kurz zusammenzufassen, was wir während Ihrer Abwesenheit in der Mediation besprochen haben, damit Sie, Frau Sommer, gut in den Mediationsprozess einsteigen können.“

7.) EINE KONFLIKTPARTEI GIBT DEUTLICH HINWEISE DARAUF, DASS SIE MÖGLICHERWEISE AUS DEM MEDIATIONSPROZESS AUSSTEIGEN WILL

- ✓ Dies kann einfach durch Worte geschehen,
- ✓ durch steigende Unzuverlässigkeit beim Einhalten von Terminen,
- ✓ oder Gesten deutlichen Desinteresses während der Mediation.

Beispiel:

Frau Müller liest während der Mediation eine Tageszeitung und zeigt mit dieser Geste Desinteresse am laufenden Mediationsprozess.

Interventionsentscheidung des Mediators:

Der Mediator bezieht nur eine Konfliktpartei, nämlich Frau Müller, in die Intervention ein, weil die anderen Konfliktparteien sich sehr intensiv am Mediationsprozess beteiligen.

Interventionsform des Mediators:

- ✓ Der Mediator spricht das Verhalten der Konfliktpartei an, um Klarheit zu schaffen.

Intervention des Mediators:

Mediator: „Ich möchte die Mediation unterbrechen und intervenieren, weil wir in eine kommunikationspsychologische Falle geraten sind, die möglicherweise zu einer Krise in der Mediation führen könnte.“

Die kommunikationspsychologische Falle lautet: Eine Konfliktpartei gibt deutlich Hinweis darauf, dass sie möglicherweise aus dem Mediationsprozess aussteigt.

Frau Müller, ich nehme wahr, dass Sie sich an der heutigen Mediationssitzung nicht aktiv beteiligen und sehe, dass Sie gerade eine Tageszeitung lesen. Darf ich Sie bitten, uns mitzuteilen, ob Sie die Mediation noch fortführen wollen?“

Frau Müller: „Ich denke, dass die Mediation keinen Sinn macht, weil Herr Adam, unser Abteilungsleiter, daran nicht teilnimmt.“

Mediator: „Frau Müller, Ihre Einschätzung der innerbetrieblichen Situation ist für das gesamte Team sehr wichtig und wertvoll. Darf ich Sie höflich bitten, dem Team Ihre Bedenken etwas genauer zu erklären?“

Frau Müller: „Ich denke, dass wir bei der Mediation ohne Zustimmung von Herrn Adam keinen haltbaren Konsens entwickeln können. Nur er hat die Informationen darüber, was von der Geschäftsführung akzeptiert wird. Wir sollten dieses Problem mit Herrn Adam in der Mediation besprechen und ihn zur nächsten Mediationssitzung einladen.“

Mediator: „Ich möchte die Intervention abschließen. Ich freue mich, dass wir uns aus der kommunikationspsychologischen Falle befreit haben und setze jetzt die Mediation fort.“

Ich darf das Team bitten, zu Frau Müllers Bedenken Stellung zu nehmen.“

8.) DIE KONFLIKTPARTEIEN SIND NICHT IN DER LAGE, IN DER INTERAKTION EINE SCHWIERIGE BEZIEHUNG ZU SEHEN

Wenn die Konfliktparteien nicht in der Lage sind, in der Interaktion eine schwierige Beziehung zu sehen, klärt der Mediator die Konfliktpartner über den Grundvorgang der menschlichen Beziehung auf.

Die **moralisierende und individualisierende** Sichtweise soll durch eine **kommunikationspsychologisch-interaktionistische** Sichtweise ersetzt werden.

Der Mediator klärt auf:

„Ich darf Ihnen an Hand von einigen Beispielen eine neue, vielleicht für Sie befremdliche Sichtweise vorstellen, die Ihnen helfen soll, Ihren Umgang miteinander als schwierige Beziehung zu sehen.“

Der Grundvorgang der menschlichen Beziehung ist das Zusammenspiel zwischen Sender und Empfänger (vgl. Eric Berne, Spiele der Erwachsenen, 1976).

➤ Sender

Der **Sender** möchte etwas mitteilen. Er **verschlüsselt** sein Anliegen in erkennbare Zeichen. Wir nennen das, was er von sich gibt, eine **Nachricht**. Ein und dieselbe Nachricht enthält viele **Botschaften**.

➤ **Empfänger**

Dem **Empfänger** obliegt es, dieses wahrnehmbare Gebilde zu entschlüsseln. In der Regel stimmen gesendete und empfangene Nachrichten leidlich überein, so dass eine Verständigung stattgefunden hat.

➤ **Feedback**

Häufig machen Sender und Empfänger von der Möglichkeit Gebrauch, die Güte der Verständigung zu überprüfen: Dadurch, dass der Empfänger zurückmeldet, wie er die Nachricht entschlüsselt hat, wie sie bei ihm angekommen ist und was sie bei ihm ausgelöst hat, kann der Sender halbwegs überprüfen, ob seine Sendeabsicht mit dem Empfangsresultat übereinstimmt. Eine solche Rückmeldung heißt auch **Feedback**.

Der Empfänger reagiert, wird dadurch zum Sender und umgekehrt. Wir sprechen von **Interaktion**.

Damit Sie sich aus der „**Opfer-Täterrolle**“ befreien und sich zu „**gleichwertigen Spielern**“ entwickeln können, ist es notwendig, dass Sie die **moralisierende und individualisierende** Sichtweise in eine **kommunikationspsychologisch- interaktionistische** Sichtweise umwandeln.

Zum besseren Verständnis darf ich Ihnen einige Beispiele vorstellen:

Beispiel:

Bei einer Besprechung redet Herr Müller ununterbrochen. Sein Kollege, Herr Maier, wird unruhig und ärgerlich. Insgeheim denkt er sich:

„Mein Kollege Müller ist ein mühsamer Dauerredner!“

Der Gedanke von Herrn Maier beinhaltet eine **moralisierend-individualisierende Sichtweise**.

Herr Maier fühlt sich als Opfer und sieht in Herrn Müller einen Täter, der ihm mit seinem Redefluss verstummen lässt.

Nimmt Herr Maier die **kommunikationspsychologisch-interaktionistische Sichtweise** an, so schlüpft er aus der Opferrolle heraus und erkennt, dass er Täter gegen sich selbst ist, weil er die Dauerrede von Herrn Müller schweigend zulässt.

Herr Müller stellt sich dann die Frage, was sein Mitspielbeitrag an der Interaktion ist und denkt sich: „Warum wage ich es nicht, Herrn Müller zu unterbrechen?“

Beispiel:

Herr Rudolf ist ein starker Raucher und teilt mit Herrn Franz, der ein Nichtraucher ist, ein Bürozimmer.

Herr Franz, der ein sehr harmoniebedürftiger Mensch ist und Auseinandersetzungen scheut, denkt sich manchmal insgeheim sehr verärgert:

„Herr Rudolf ist sehr dominant. Er fragt mich nicht, ob ich damit einverstanden bin, wenn er in unserem gemeinsamen Arbeitsraum raucht.“

Die von der **moralisierend-individualistischen Sichtweise** getragenen Gedanken, lassen Herrn Franz manchmal sehr wütend werden. Er sieht in Herrn Rudolf einen Täter, der ihn gewissermaßen zum Opfer werden lässt. Weitere Täter, die ihm das Leben schwer machen, sind die Politiker, weil sie Nichtraucher immer noch nicht durch eine gesetzliche Regelung vor den rücksichtslosen Rauchern schützen.

Wenn Herr Franz **seinen Beitrag an der Beziehungsgestaltung** reflektiert, kann er zu einer **kommunikationspsychologisch-interaktionistischen Sichtweise** kommen.

Dabei stellt er beispielsweise folgende Überlegungen an:

**„Warum lasse ich mich von Herrn Rudolf unterdrücken?
Warum bitte ich ihn nicht, in unserem gemeinsamen Büro das Rauchen zu unterlassen, weil ich auf meine Gesundheit Rücksicht zu nehmen will?
Sollte ich auf seine Sucht weiterhin Rücksicht nehmen?
Was hindert mich daran, ihm zu sagen, dass es mir sehr schwer fällt, mich in einem verrauchten Büro gut zu konzentrieren?
Habe ich Angst, es ihm erst jetzt zu sagen, weil ich den Zustand schon ein halbes Jahr ertragen habe?
Habe Ich Angst, dass er in mir ein konfliktscheues Wesen sieht, der sich ein halbes Jahr nicht zu wehren wusste?
Habe ich Angst, dass er mich ablehnt, wenn ich sein Rauchen im gemeinsamen Arbeitsraum nicht toleriere?
Habe ich Angst, in seinen Augen ein intoleranter, kleinlicher Mensch zu sein?“**

Beispiel:

Herr Freund erledigt immer wieder technische Probleme seines Kollegen Peter.

Herr Freund sagt: **„Kollege Peter ist so hilflos und abhängig! Er ist ein sehr lieber, dankbarer Mensch, aber er braucht so viel Unterstützung, dass ich Mühe habe, meine Aufgaben fristgerecht zu erledigen.“**

Diese **moralisierend- individualisierende Sichtweise** lässt Herrn Freund an der Opferrolle festhalten.

Die **kommunikationspsychologisch-interaktionistische Sichtweise** entwickelt Herr Freund in sich, wenn er sich beispielsweise folgende Fragen stellt:

**„Wieso gehe ich ihm immer wieder auf den Leim und erledige seine Angelegenheiten?
Warum habe ich Angst, nein zu sagen?
Warum möchte ich von ihm gemocht und gebraucht werden?
Werde ich von Kollegen Peter auch noch geschätzt und gebraucht, wenn ich ihm weniger behilflich bin?“**

Warum gebe ich ihm nicht Hilfe zur Selbsthilfe und lasse ihm seine Arbeit alleine erledigen?“

**Aus dem armen Opfer und dem bösen Täter werden im gemeinsamen Spiel von Sender und Empfänger zwei gleichwertige Spieler.
Für manche mag diese Sichtweise befremdlich sein. Denn wo sie früher nur den bösen anderen gesehen haben, erkennen sie den eigenverantwortlichen, aktiven Mitspielbeitrag bei der Gestaltung einer schwierigen Beziehung.**

Nachdem ich die kommunikationspsychologischen Fallen dargestellt habe, möchte ich jetzt näher auf die Intervention in der Mediation eingehen.

II. INTERVENTION IN DER MEDIATION

Definition: Intervention ist ein vermittelndes Eingreifen.

Die Intervention bezieht sich vor allem auf die Interaktion der Konfliktpartner untereinander.

Definition: Interaktion ist ein wechselseitiges Vorgehen von miteinander in Beziehung sehenden Personen.

A.) DAS HAUPTZIEL EINER INTERVENTION

ist die Auflösung des eskalierten Umgangs der Konfliktpartner untereinander.

B.) DAS ZWISCHENZIEL DER INTERVENTION

ist die Einsicht der Konfliktpartner in eigene Kommunikationsstrukturen.

Der Mediator klärt die Konfliktparteien über die verschiedenen Ebenen der Kommunikation auf:

„Wir wollen uns bewusst machen, dass der Konfliktpartner **nicht nur auf den Sachinhalt** Ihrer Nachricht reagiert.

Er reagiert auch **auf die Art, wie** Sie ihn ansprechen.

In diesem **WIE** kommt zum Ausdruck: „So stehe ich zu Dir, so sehe ich Dich.“

Dieses **WIE** wird durch

- ✓ die **Art der Formulierung** und
- ✓ durch den **Tonfall**, aber
- ✓ auch durch **Mimik** und **Gestik** zum Ausdruck gebracht.

Sie können nicht Sachinhalte vermitteln, ohne gleichzeitig den Konfliktpartner als Mensch in irgendeiner Weise zu behandeln oder misshandeln.

Während sich die **Sachbotschaft** überwiegend an den Kopf des Empfängers richtet und von seinem Verstand empfangen wird, gehen die **begleitenden Beziehungsbotschaften** direkt ins Herz.

Ich darf Ihnen in diesem Zusammenhang das

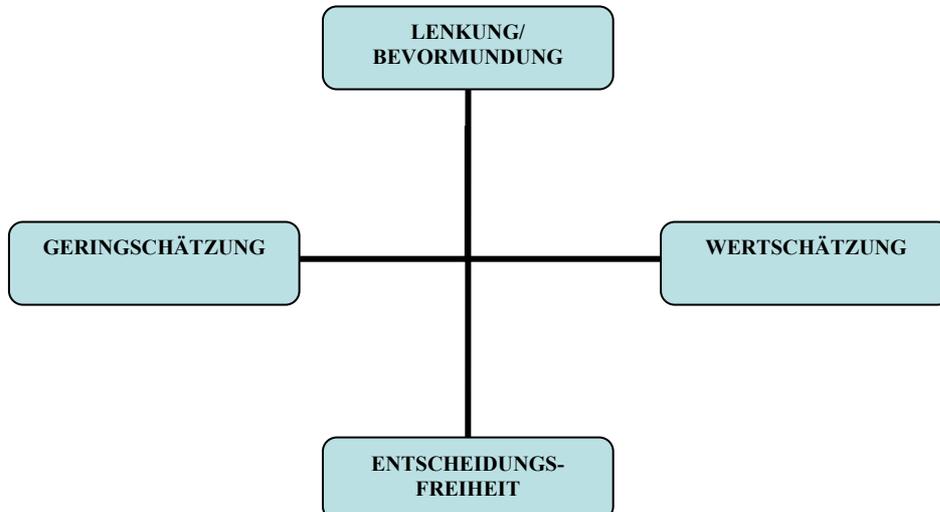
Verhaltenskreuz und die Transaktionsanalyse vorstellen, die Ihnen die Augen für das öffnen können, was zwischen den Konfliktpartnern auf der Beziehungsebene stattfindet.

a.) Das Verhaltenskreuz (vgl. Tausch und Tausch 1977)

Empirische Untersuchungen der Beziehung von unterstellten Mitarbeitern zu Vorgesetzten legen nahe, dass es vor allem zwei Techniken gibt, den Unterstellten auf der Beziehungsseite zu misshandeln, nämlich **durch Herabsetzung und Bevormundung**. In der Art, ihre unterstellten Mitarbeiter zu behandeln, unterscheiden sich die Vorgesetzten vor allem in zwei Hauptmerkmalen:

- **Wertschätzung vs. Geringschätzung**
- **Lenkung/ Bevormundung vs. Einräumung von Entscheidungsfreiheit**

Die Kombination dieser beiden Merkmale ergibt das **Verhaltenskreuz**.



Mit Wertschätzung ist gemeint:

In dem, was der Vorgesetzte sagt, bringt er zum Ausdruck, dass er den unterstellten Mitarbeiter als achtenswerte, vollwertige, gleichberechtigte Person ansieht und dass er ihm Wohlwollen entgegenbringt.

Dazu gehören:

- ✓ Höflichkeit und Takt
- ✓ freundliche Ermutigung
- ✓ Reversibilität im Sprachverhalten d.h. der Vorgesetzte spricht zum unterstellten Mitarbeiter in einer Weise, wie der Untergebene auch umgekehrt zum Vorgesetzten sprechen dürfte, ohne die Beziehung zu gefährden.

Dieses Untermerkmal ist auch in anderen hierarchischen Beziehungen von Bedeutung, nämlich in der Beziehung Eltern-Kind und Lehrer-Schüler.

Mit Geringschätzung ist gemeint:

Der Vorgesetzte behandelt den unterstellten Mitarbeiter als minderwertige Person, nämlich

- ✓ abweisend, herabsetzend, demütigend,
- ✓ emotional kalt, von oben herab,
- ✓ nicht ernst nehmend, lächerlich machend,
- ✓ beschämend, Abneigung zeigend.

Irreversibilität:

Der Sender verhält sich gegenüber dem meist untergeordneten Empfänger in einer Weise, wie es sich dieser ihm gegenüber nicht erlauben dürfte.

Lenkung/ Bevormundung

Damit ist ein Führungsstil gemeint, der darauf angelegt ist, den unterstellten Mitarbeiter in seinem Denken und Handeln weitgehend unter den eigenen Einfluss zu bringen.

Das sind:

- ✓ Anweisungen, Vorschriften,
- ✓ Fragen, Verbote.

➤ Die Kennzeichen des autoritären Führungsstils:

- ✓ Lenkung
- ✓ Bevormundung
- ✓ Geringschätzung

➤ Die Kennzeichen des patriarchalisch-fürsorglichen Führungsstils:

- ✓ Lenkung
- ✓ Bevormundung
- ✓ Wertschätzung

Einräumung von Entscheidungsfreiheit

Wenig Lenkung liegt vor, wenn der Vorgesetzte dem unterstellten Mitarbeiter durch seine Nachricht zu verstehen gibt, dass er ihm weitgehend eigene Entscheidungen und selbständige Aktivitäten einräumt.

➤ **Die Kennzeichen des laissez-faire Führungsstils:**

- ✓ Einräumung von Entscheidungsfreiheit
- ✓ Geringschätzung

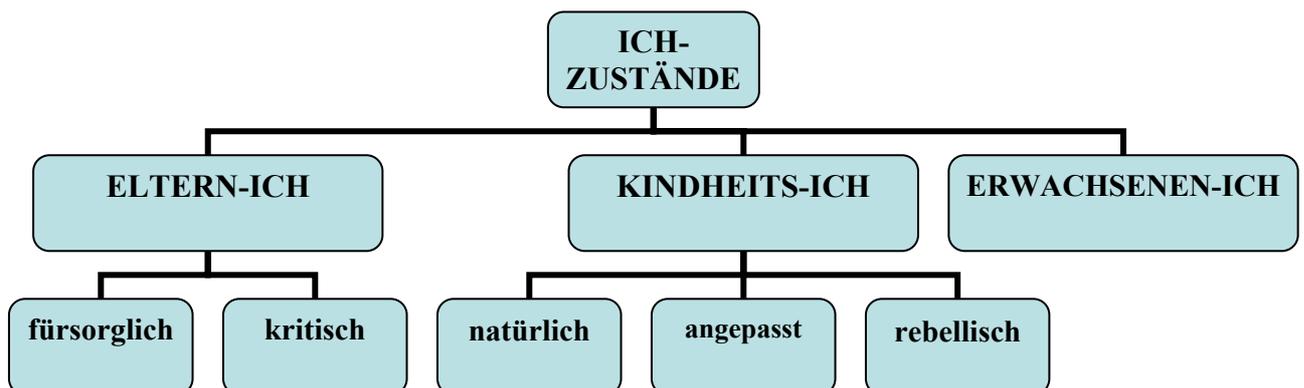
Kennzeichen des partnerschaftlich-sozialintegrativen Führungsstils:

- ✓ Einräumung von Entscheidungsfreiheit
- ✓ Wertschätzung

b.) Transaktionsanalyse,

die auf den amerikanischen Psychiater Eric Berne zurückgeht.
Er stellte dieses Instrument 1967 in seinem Buch „Spiele der Erwachsenen“ vor.

Die Transaktionsanalyse geht davon aus, dass in jedem von uns **drei Persönlichkeitsinstanzen** vorhanden sind und sich als „**Ich-Zustände**“ zu Wort melden können:



➤ **Kennzeichen des Eltern-Ich:**

Im **Eltern-Ich** ist alles das aufbewahrt, was die Eltern dem Kinde einst vermittelt haben.
Das Eltern-Ich kann fürsorglich oder kritisch sein:

➤ **Die Kennzeichen des fürsorglichen Eltern-Ich:**

- ✓ Hilfe und Behütung
- ✓ Lebensweisheiten

➤ **Die Kennzeichen des kritischen Eltern-Ich:**

- ✓ Ermahnungen
- ✓ Ge-und Verbote
- ✓ Vorstellungen darüber, wie man sein soll

➤ **Die Kennzeichen des Kindheits-Ich:**

Im **Kindheits-Ich** stecken noch alle Gefühle und Reaktionen von damals. Es kann sich in dreifacher Gestalt zu Wort melden:

- a. **natürlich**, d.h. ausgelassen, verspielt, spontan
- b. **angepasst**, d.h. brav, unterwürfig
- c. **rebellisch**, d.h. trotzig, patzig, wehleidig

Während sich das **natürliche Kindheits-Ich** im spontanem Gefühlsausdruck, vielleicht ausgelassen und vergnügt, zeigt, gibt sich das **angepasste Kindheits-Ich** unterwürfig und sagt z.B. zu Vorgesetzten: „Es soll auch nicht mehr vorkommen, Herr Direktor!“. Das **rebellische Kindheits-Ich** tönt spitz und patzig: „Wenn Sie alles besser wissen, Herr Direktor, dann machen Sie doch Ihren Kram alleine!“ - um dann für den Rest des Tages zu schmollen.

➤ **Kennzeichen des Erwachsenen-Ich:**

Das **Erwachsenen-Ich** ist einem Computer vergleichbar, der die Tatsache der Realität auswertet und die Impulse aus dem Eltern-Ich auf Angemessenheit überprüft. Ein ausgebildetes Erwachsenen-Ich lässt nur die Normen und Wertsetzungen aus dem Eltern-Ich zu, die noch heute adäquat erscheinen, und lässt diejenigen Teile aus dem Kindheits-Ich zu, die der Situation angemessen sind. Wenn das Erwachsenen-Ich aus uns heraustönt, klingt es

- ✓ sachlich,
- ✓ informierend,
- ✓ feststellend,
- ✓ analysierend,
- ✓ um Auskunft ersuchend.

Es macht einen durch und durch vernünftigen Eindruck und spricht den Partner auf gleicher Ebene an.

Alle Ich-Zustände sind wertvoll und gehören zur vollwertigen Erwachsenen-Persönlichkeit. Die Führungsstile sind durch folgende Ich-Zustände gekennzeichnet:

➤ **Kennzeichen des partnerschaftlich-integrativen Führungsstils:**

- ✓ Dieser Führungsstil hat sein Schwergewicht auf dem Erwachsenen-Ich,
- ✓ dem natürlichen Kindheits-Ich
- ✓ und ein klein wenig auf dem fürsorglichen Eltern-Ich.

➤ **Kennzeichen des autoritären Führungsstils:**

Dieser Führungsstil hat sein Schwergewicht auf dem kritischen Eltern-Ich.“

C.) INTERVENTIONSENTSCHEIDUNGEN

Der Mediator muss Interventionsentscheidungen treffen und stellt sich folgende Fragen:

- ✓ Wann soll ich intervenieren?
- ✓ Soll ich sofort intervenieren, auch wenn die Umgangsregeln nur leicht verletzt werden?
- ✓ Soll ich lieber warten, bis mehrere Konfliktpartner die Umgangsregeln verletzen?
- ✓ In welcher Form soll ich intervenieren?
- ✓ Soll ich bei denjenigen ansetzen, die aktiv zur Eskalation beitragen?
- ✓ Soll ich lieber alle Konfliktparteien in den Klärungsprozess einbeziehen?
- ✓ Welche Interventionsmethode soll ich einsetzen, um das Zwischenziel zu erreichen?

D.) INTERVENTIONSFORMEN

Alle Interventionsformen sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie in eine Grundhaltung gegenseitiger Wertschätzung eingebettet sind.

Der Mediator muss drei Grundhaltungen in sich haben:

- a.) Die Echtheit des Interesses an den Gesprächspartnern
- b.) das einführende Verstehen oder Empathie
- c.) die Wertschätzung bzw. Akzeptanz der Gesprächspartner

Diese Haltungen sind für alle Situationen in der Mediation hilfreich, bei denen es um den Aufbau von Vertrauen und einen guten Dialog geht. Gleiches gilt, wenn Positionen geklärt und Anliegen artikuliert werden müssen.

1.) Metakommunikation

Der Mediator bedient sich der Metakommunikation, indem er die Kommunikationsmuster der Konfliktpartei spiegelt. Die Metakommunikation verdeutlicht die Prozesse, die zur Eskalation führen.

2.) Rollenspiel

Einsicht in die eigenen Kommunikationsmuster kann durch ein Rollenspiel vermittelt werden, bei dem die Konfliktparteien zunächst ihre eigene Position und anschließend die Position des jeweiligen Konfliktpartners vertreten.

Bei mehr als zwei Konfliktparteien erhöht sich die entsprechende Zahl der Positionen.

3.) „Feldherrnhügel“ der Metakommunikation (Terminologie: Schulz von Thun, 1985)

Der Mediator lädt die Konfliktparteien ein, die Art, wie sie miteinander umgehen, zum Gegenstand der Mediation zu machen.

Die Konfliktparteien begeben sich auf einen „Feldherrnhügel“, um von dem Getümmel Abstand zu nehmen, in das sie sich verstrickt haben und in dem sie nicht mehr weiterkommen. Von hier aus können sie alle relevanten Positionen ohne emotionale Verwirrtheit betrachten.

4.) Englische Debatte (Terminologie: Günther und Sperber, 1995)

Die englische Debatte ist ein weiteres Rollenspiel, bei der sich die Teilnehmer gegenüber sitzen und abwechselnd zunächst ihren eigenen Standpunkt und anschließend – ohne vorherige Ankündigung – konkurrierende Standpunkte so überzeugend wie möglich vertreten sollen.

5.) Der kontrollierte Dialog (Terminologie: Günther und Sperber, 1995)

Bevor eine Konfliktpartei auf die Äußerung des Konfliktpartners reagieren darf, ist zunächst der Inhalt von dessen Äußerung zu wiederholen.

Der Konfliktpartner bestätigt die Richtigkeit der wiederholten Äußerung. Auf diese Weise kann der Mediator sicherstellen, dass die Konfliktparteien einander zuhören und sich wechselseitig verstanden fühlen.

Der zeitliche Aufschub der eigenen Reaktion der Konfliktparteien hat den positiven Effekt, dass dadurch deren Handeln stärker reflektiert und kontrolliert wird.

6.) Auszeit

Eine ergänzende Interventionstechnik besteht darin, die Eskalation zunächst durch eine Auszeit zu unterbrechen. Es wird eine Pause gemacht, bei der sich die Konfliktparteien mit anderen Dingen als dem Konflikt beschäftigen.

Es kann sinnvoll sein, die Sitzung anschließend in veränderten Räumlichkeiten weiterzuführen.

7.) Der Mediator empfiehlt den Konfliktparteien Verhaltensregeln, die eine Eskalation vermeiden können.

Mediator: „Emotionale Vorwürfe, Kränkungen, ehrenrührige Unterstellungen in der Mediation führen zwangsläufig zur Eskalation.“

Empfohlene Verhaltensregeln zur Vermeidung von Eskalationen in der Mediation:

- a.) Nehmen Sie das Problem in Angriff und greifen Sie nicht die Konfliktpartner an.
- b.) Versuchen Sie, die andere Seite zu verstehen, wenn diese emotional reagiert.
- c.) Seien Sie ehrlich und vertrauenswürdig.
- d.) Vermeiden Sie Taktiken.
- e.) Seien Sie offen für Überzeugungsversuche der anderen und versuchen Sie selbst, andere zu überzeugen.

- f.) Nehmen Sie die andere Seite ernst und seien Sie offen, von dieser etwas zu lernen.
- g.) Äußern Sie, dass Ihnen die Anliegen der anderen Seite wichtig sind.
- h.) Demonstrieren Sie ein wahres Interesse an einer Problemlösung.
- i.) Äußern Sie die Bereitschaft, Ihre Vorschläge zu überdenken, wenn in der Mediation eine Möglichkeit gesehen wird, eine Brücke zwischen Ihren Interessen und den Anliegen der Konfliktparteien zu finden.
- j.) Anerkennen Sie Schritte der anderen Seite zu einer Übereinkunft.

8.) Der Mediator vereinbart mit den Konfliktparteien Verhaltensregeln in der Gruppe

Mediator: „Ich darf Ihnen einige Verhaltensregeln vorstellen und werde Sie bei der Mediation unterstützen, diese Regeln einzuhalten.“

a.) Es darf immer nur einer sprechen

Es darf immer nur einer sprechen.

Wenn mehrere Personen gleichzeitig sprechen wollen, muss eine Lösung für die Situation gefunden werden.

„Seitengespräche“ sind also zu unterlassen, oder der Inhalt ist als Störung in die Mediation einzubringen.

b.) Störungen haben Vorrang

Unterbrechen Sie das Gespräch, wenn Sie nicht wirklich teilnehmen können, z.B. wenn Sie ärgerlich oder aus einem Grund unkonzentriert sind.

Ein „Abwesender“ bedeutet einen Verlust für die Gruppe.

Wenn eine solche Störung behoben ist, wird das unterbrochene Gespräch wieder aufgenommen.

c.) Wenn Sie wollen, bitten Sie um ein „Blitzlicht“

Wenn Ihnen die Situation in der Gruppe nicht mehr transparent ist, dann äußern Sie zunächst Ihre Störung und bitten Sie dann die anderen Konfliktparteien, in Form eines Blitzlichtes auch kurz ihre Gefühle im Moment zu schildern.

d.) „Ich“ statt „Man“ und „Wir“

Sprechen Sie nicht per „Man“ und „Wir“, weil Sie sich hinter diesen Sätzen zu gut verstecken können und die Verantwortung nicht für das zu tragen brauchen, was Sie sagen. Zeigen Sie sich als Person und sprechen Sie per „Ich“.

Außerdem sprechen Sie in „Man“ oder „Wir“-Sätzen für andere mit, von denen Sie nicht wissen, ob sie das wünschen.

e.) Eigene Meinung statt Fragen

Wenn Sie eine Frage stellen, sagen Sie, warum Sie sie stellen.
Auch Fragen sind oft eine Methode, sich und seine Meinung nicht zu zeigen.
Außerdem können Fragen oft inquisitorisch wirken und den anderen in die Enge treiben.

f.) Sprechen Sie direkt

Wenn Sie jemandem aus der Gruppe etwas mitteilen wollen, sprechen Sie ihn direkt an und zeigen Sie ihm per Blickkontakt, dass Sie ihn meinen.
Sprechen Sie nicht über einen dritten zu einem anderen und sprechen sie nicht zur Gruppe, wenn Sie einen bestimmten Menschen meinen.

g.) Geben Sie Feedback, wenn Sie das Bedürfnis haben

Feedback ist die Mitteilung einer Person, die Sie darüber informiert, wie Ihre **Verhaltensweise** von anderen **wahrgenommen** und **verstanden** wird.
Das mögliche Maß und die Wirksamkeit des Feedback wird weitgehend von dem Maß des Vertrauens in der Gruppe und zwischen den jeweils betroffenen Personen bestimmt.

Löst das Verhalten einer Konfliktpartei angenehme oder unangenehme Gefühle bei Ihnen aus, teilen Sie es ihr sofort mit und nicht später einem dritten.

- ✓ Wenn Sie Feedback geben, sprechen Sie **von Gefühlen, die durch das Verhalten** des anderen bei Ihnen ausgelöst werden.
- ✓ Danach können Sie versuchen, das **Verhalten** des anderen so genau und konkret wie möglich zu **beschreiben**, damit er begreifen kann, welches Verhalten Ihre Gefühle ausgelöst haben.
- ✓ Sprechen Sie nicht in einer bewertenden und normativen Weise.
- ✓ Vermeiden Sie Interpretationen und Spekulationen über den Konfliktpartner
- ✓ Versuchen Sie, vor einem Feedback die Einwilligung Ihres Gesprächspartners einzuholen, ihm dieses zu geben.

Die positiven Wirkungen des Feedback sind:

- Es korrigiert Verhaltensweisen
- Es klärt die Beziehung zwischen den Personen und hilft, den anderen besser zu verstehen.
- Mit Hilfe des Feedback ist es möglich, die Fremdwahrnehmung mit der Selbstwahrnehmung zu vergleichen

h.) Wenn Sie Feedback erhalten,

- ✓ hören Sie ruhig zu
- ✓ Wenn Sie von Ihrem Konfliktpartner Feedback erhalten, versuchen Sie nicht gleich, sich zu verteidigen oder die Sache „klarzustellen“.
- ✓ Denken Sie daran, dass hier keine objektiven Tatsachen mitgeteilt werden, sondern subjektive Gefühle oder Wahrnehmungen Ihres Gegenübers.
- ✓ Freuen Sie sich zunächst, dass Ihr Konfliktpartner Ihnen sein Problem erzählt, das er mit Ihnen hat. Diese Haltung wird Ihnen helfen, ruhig zuzuhören und zu prüfen, ob Sie auch richtig verstanden haben, was er meint.
- ✓ Versuchen Sie zunächst nur zu schweigen und zuzuhören, dann von Ihren Gefühlen zu sprechen, die durch das Feedback ausgelöst worden sind, und erst dann gehen Sie auf den Inhalt ein.

Eigenschaften eines guten Feedback.

- **Beschreibend, nicht bewertend**

Indem Sie einfach Ihre eigene Reaktion beschreiben, lassen Sie dem Konfliktpartner die Freiheit, diese Information anzunehmen oder nicht.

Wenn Sie sich der moralischen Bewertung enthalten, ist der Konfliktpartner nicht genötigt, sich zu rechtfertigen.

- **Detailliert, nicht allgemein**

Wenn Sie zu Ihrem Konfliktpartner sagen: „Du bist so dominierend!“ hilft ihm das wahrscheinlich weniger, als wenn Sie sagen: „Während dieses Entscheidungsprozesses hast Du nicht auf die anderen gehört **und ich hatte das Gefühl**, dass mir keine andere Wahl blieb, als Dir zuzustimmen oder von Dir angegriffen zu werden.“

- **Angemessen**

Es soll nicht nur Ihre eigenen Bedürfnisse berücksichtigen, sondern die Hauptaufmerksamkeit sollte den Bedürfnissen und Wünschen dessen gelten, der Feedback erhält. Sonst kann das Feedback destruktiv wirken.

- **Anwendbar**

Es soll sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Konfliktpartner auch zu ändern fähig ist.

- **Erbeten nicht aufgezwungen**

Ein Feedback ist dann am wirksamsten, wenn der Empfänger selbst die Frage gestellt hat, auf welche der Beobachter ihm antworten soll.

- **Zur rechten Zeit**

Das Feedback ist dann in der Regel am wirksamsten, wenn es unmittelbar auf das gezeigte Verhalten folgt. Es muss jedoch Rücksicht auf die Bereitschaft dieser Person genommen werden, solche Informationen anzunehmen.

- **Verständlich**

Wer ein Feedback gibt, soll nachprüfen, ob der Empfänger die Information verstanden hat, wie sie gemeint war.

- **Stichhaltig**

Sowohl der Geber als auch Empfänger hat die Möglichkeit, die mitgeteilte Beobachtung nachzuprüfen, indem auch die anderen Mitglieder der Gruppe nach ihren Eindrücken gefragt werden.

III. KOMMUNIKATIONSANALYSE IN DER MEDIATION

A.) ANALYSESCHEMA FÜR DEN UMGANG MIT KRISEN IN DER MEDIATION.

- **Der Mediator analysiert, wie der Ist-Zustand aussieht**

- ✓ Auf welcher konkreten Verhaltensebene merke ich, dass der Umgang der Konfliktparteien eskaliert?
- ✓ Wie sind die jeweiligen Verhaltensmuster der einzelnen Konfliktparteien?
- ✓ In welcher Form interagieren die Verhaltensmuster miteinander?
- ✓ In welchen Situationen finden diese Eskalationen statt?
- ✓ Für welche Konfliktpartei ist eine Änderung des Ist-Zustandes erstrebenswert?
- ✓ Sind die Konfliktpartner der Meinung, dass sie korrekt miteinander umgehen?
- ✓ Welche Konfliktpartei profitiert von einer Eskalation?

- **Der Mediator analysiert, wie der Soll-Zustand aussieht**

- ✓ Welche Konfliktpartei soll ihren Umgang in welcher Form verändern?
- ✓ Welches Verhalten zwischen den Konfliktparteien wird von den Konfliktparteien als zulässig erachtet?

- **Der Mediator analysiert, welche Barrieren die Überführung des Ist-Zustandes in den Soll-Zustand behindern**

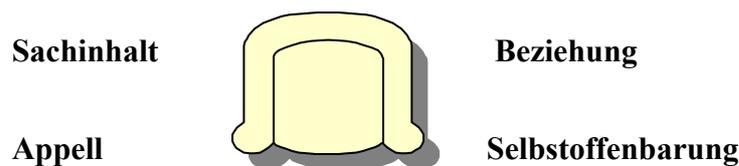
- ✓ Welche Diskrepanzen liegen vor?
- ✓ Welche konkurrierenden Ziele stellen sich gegen den Soll-Zustand?
- ✓ Welche Vergeltungswünsche gibt es zwischen den Konfliktparteien?
- ✓ Was muss passieren, dass die Vergeltungswünsche aufgegeben werden?
- ✓ Ist die Belastung durch den Konflikt für alle Konfliktparteien groß genug, um den Machtanspruch zugunsten des Soll-Zustandes aufzugeben?
- ✓ Wie groß ist die Unfähigkeit, eingeschliffene Kommunikationsmuster zu überwinden?

B.) ANALYSE DER SENDEGEWOHNHEITEN DER KONFLIKTPARTEIEN IN DER MEDIATION

(vgl. Einseitige Sendegewohnheiten, Miteinander reden, Schulz von Thun 1985)

Der Sender teilt

1. **Sachinformationen mit (Sachinhalt),**
2. **stellt sich** dabei gleichzeitig selbst **dar (Selbstoffenbarung),**
3. **drückt aus,** wie er **zum Empfänger steht (Beziehung)** und
4. versucht, **Einfluss auf das Denken,** Fühlen und Handeln des Empfängers zu **nehmen (Appell).**



- **Analyse des Aspektes der Sachverhalte einer Nachricht in der Mediation**

Frage:

- ✓ Teilt die Konfliktpartei den Sachverhalt klar und verständlich mit?

- **Analyse des Aspektes der Beziehung in der Mediation**

Frage:

- ✓ Wie behandelt der Konfliktpartner die andere Konfliktpartei durch die Art seiner Kommunikation?

Je nachdem, wie der Konfliktpartner ihn anspricht, bringt er zum Ausdruck, was er von ihm hält. Entsprechend fühlt sich der andere entweder akzeptiert und vollwertig behandelt oder aber herabgesetzt, bevormundet, nicht ernst genommen.

➤ **Analyse des Aspektes der Selbstoffenbarung in der Mediation**

Frage:

- ✓ Was geben die Konfliktparteien von sich selbst?

Wenn die Konfliktparteien etwas von sich geben, dann geben sie auch etwas von sich selbst. Dieser Umstand macht jede Nachricht zu einer Kostprobe der Persönlichkeit der Konfliktparteien.

➤ **Analyse des Aspektes der Appelle in der Mediation**

Frage:

- ✓ Was will die Konfliktpartei bewirken? Versucht eine Konfliktpartei den Konfliktpartner zu manipulieren?

Wenn eine Konfliktpartei etwas von sich gibt, will sie in der Regel auch etwas bewirken. Hier stellt sich das Problem von Einfluss und Manipulation.

➤ **Analyse der Art der Formulierung in der Mediation**

Frage:

- ✓ In welcher Art und Weise formulieren die Konfliktparteien den Sachverhalt?
- ✓ Kann die Aussage einer Konfliktpartei dahingehend als inkongruent qualifiziert werden, weil die übertreibende Formulierung nicht mit dem Inhalt der Aussage zusammenstimmt?
- ✓ Sind die Aussagen einer Konfliktpartei kongruent?

Kongruente und inkongruente Nachrichten

Das gleichzeitige Enthaltensein von sprachlichen und nicht - sprachlichen Anteilen an der Nachricht eröffnet einerseits die Möglichkeit, dass sich diese Anteile ergänzen und unterstützen, andererseits aber auch die verwirrende Möglichkeit, dass sie einander widersprechen.

a.) Kongruente Nachrichten

Eine Nachricht heißt kongruent, wenn alle Signale in die gleiche Richtung weisen, wenn sie in sich stimmig ist.

Beispiel:

So passt ein wütender Blick und eine wütende Stimme einer Konfliktpartei zu dem Satz:
„Unter diesen Umständen will und kann ich einfach mit ihnen nicht mehr zusammenarbeiten,
Frau Lehner!“

b.) Inkongruente Nachrichten

Besondere Beachtung haben in der kommunikationspsychologischen Literatur in letzter Zeit Nachrichten erfahren, die inkongruent sind, wo also die sprachlichen und nicht-sprachlichen in Widerspruch zueinander stehen.

Beispiel:

Eine Konfliktpartei hat eine leichte Erkältung.

Herr Ritter: „Frau Kollegin, haben sie sich erkältet?“
Frau Lehner: „Ich bin todkrank!“

➤ **Analyse der Formulierung der Aussage eine Konfliktpartei in der Mediation**

Die übertreibende Formulierung qualifiziert den Inhalt der Aussage in inkongruenter Weise.

➤ **Analyse des Tonfalles der Konfliktparteien in der Mediation**

Die eigentliche Botschaft der Konfliktpartei ist nur dem Tonfall zu entnehmen, weil eine einladende, freundliche Aussage von einem kühlen Tonfall begleitet wird.

➤ **Analyse der Körperbewegungen der Konfliktparteien in der Mediation**

Frage:

- ✓ Welche Körperbewegung begleitet die Aussagen der Konfliktparteien?
- ✓ Ist eine positive Beziehungsaussage von einer bejahenden Körperbewegung begleitet?
- ✓ Ist eine negative Beziehungsaussage von einer ablehnenden Körperbewegung begleitet?
- ✓ Ist eine positive Beziehungsaussage von einer ablehnenden Körperbewegung begleitet?

Beispiel:

Herr Winter sagt zu Frau Lehner: „Ich muss schon sagen, so einen intelligenten Standpunkt habe ich noch nie gehört! Gratuliere Frau Kollegin Lehner!“

Während dieser Aussage lehnt sich Herr Winter, der Frau Lehner gegenüber in einem Sessel sitzt, zurück, verschränkt die Arme, ballt die Fäuste, zieht den Kopf ein und gleichzeitig die Schultern hoch. Anschließend atmet er tief durch, schüttelt den Kopf, überkreuzt die Beine während er die Augen zusammenkneift und langsam zu gähnen beginnt.

Frau Lehner, die diese Aussage hört und gleichzeitig die ablehnende Körperbewegung sieht, wird unsicher. Ist das so seine Meinung oder ironisiert er einen Standpunkt, den er gerade sich nicht zu eigen machen möchte?

Inkongruente Nachrichten haben den Vorteil, dass der Sender sich nicht ganz festlegt. Notfalls kann er dementieren und sagen: „So habe er das nicht gemeint“.

Die Aufgabe des Mediators ist es, dieses Verwirrpaket zu entschlüsseln, indem er seine Verwirrung den Konfliktparteien mitteilt.

Intervention des Mediators:

„Herr Winter, ich sehe und höre, dass ihre Aussage und ihre Körperhaltung sehr widersprüchlich ist. Was möchten Sie Frau Lehner tatsächlich mitteilen?“

Herr Winter: „Wissen Sie, mit so unqualifizierten Aussagen meiner Kollegin Lehner, kann ich nichts anfangen. Da fällt es mir schwer, nicht ironisch zu werden.“

Mediator: „Herr Winter, ich darf Sie höflich bitten, in der Mediation sachlich zu bleiben. Ich darf Sie, Frau Lehner, und Sie, Herr Winter, höflich bitten, auf den Beziehungsaspekt Ihrer Aussagen zu achten.

Je nachdem, wie Sie sich gegenseitig ansprechen, bringen Sie zum Ausdruck, was Sie voneinander halten.

Das Gefühl, akzeptiert und vollwertig behandelt zu werden, schafft in der Mediation ein Klima der Wertschätzung, das für unser gemeinsames Ziel sehr förderlich ist.

Das Gefühl, herabgesetzt, bevormundet und nicht ernst genommen zu werden, schafft hingegen ein Klima der Geringschätzung, das unser gemeinsames Ziel sehr behindert. Ich darf Sie, Herr Winter, bitten, uns zu erklären, was Ihnen am Standpunkt von Frau Lehner nicht gefällt?“

C.) ANALYSE DER EMPFANGSGEWOHNHEITEN DER KONFLIKTPARTNER IN DER MEDIATION

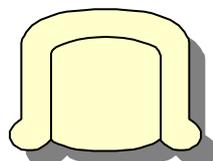
(vgl. Einseitige Empfangsgewohnheiten, Miteinander reden, Schulz von Thun, 1985)

Der Konfliktpartner sendet immer gleichzeitig auf **vier Ebenen**, weil seine Nachricht von einem „**vier-ohrigen**“ **Empfänger** gehört wird.

Viele Konfliktparteien haben einseitige Empfangsgewohnheiten.

Sach-Ohr

Selbstoffenbahrungs-Ohr



Appell-Ohr

Beziehungs-Ohr

1.) Das „Sach-Ohr“

Der „**sach-ohrige**“ Konfliktpartner hat ein übergroßes Ohr, das auf den Sachinhalt der Nachricht gerichtet ist.

2.) Das „Beziehungs-Ohr“

Bei manchen Konfliktpartnern ist das auf die Beziehungsseite gerichtete Ohr so groß und überempfindlich, dass sie in vielen **beziehungsneutralen Nachrichten** und Handlungen eine **Stellungnahme zu ihrer Person hineinlegen** oder übergewichten. Sie beziehen alles auf sich und fühlen sich leicht angegriffen.

3.) Das „Selbstoffenbarungs-Ohr“

Mit einem gut gewachsenen Selbstoffenbarungsohr hört der Konfliktpartner die Nachricht des Senders unter dem Aspekt: „**Was sagt sie mir über dich?**“

4.) Das „Appell-Ohr“

Der Konfliktpartner mit dem übergroßen „Appell-Ohr“ ist von dem Wunsch beseelt, es allen recht zu machen und auch den **unausgesprochenen Erwartungen** der Konfliktparteien zu entsprechen.

IV. KOMPETENZEN DER MEDIATOREN FÜR DIE BEWÄLTIGUNG DER KRISEN IN DER MEDIATION

Mediatoren brauchen nicht nur das Vertrauen der Konfliktparteien, sondern souveräne Kompetenzen zur Problembewältigung.

Um einen Konfliktfall erfolgreich zu mediieren, bedarf es ausgeprägter „emotionaler Intelligenz“ und hoher „emotionaler Stabilität“, da die meisten Konflikte emotional erlebt und auf emotionaler Ebene ausgetragen werden.

Die Mediatoren sollen die Emotionen der Konfliktparteien nicht unterdrücken, sondern zusammen mit ihnen reflexiv bearbeiten und sie diagnostisch nutzen.

Gleichzeitig dürfen sich Mediatoren jedoch nicht emotional auf das aktuelle emotionale Geschehen einlassen oder sich zu emotionalen Gegenreaktionen verleiten lassen.

Hier bedarf es professioneller Distanz.

Gute Mediatoren sind verständig und mitfühlend.

Empathie und der Umgang mit eigenen Emotionen und den Emotionen anderer sowie das Erkennen von Projektions – und Übertragungsprozessen nimmt in allen etablierten psychotherapeutischen Schulen eine zentrale Stelle ein, weshalb Mediatoren, die auch Psychotherapeuten sind, dieses Wissen sehr professionell in die Mediation einbringen können.

