Ausgabe 43 / III. Quartal 2011

Bundesverband
MEDIATION
www.bmev.de

Spektrum der Mediation

Methodenvielfalt in der Mediation

Berichte zum Thema
Glaube, Spiritualität und Perspektivwechsel
Klären und Komfliktkompetenzen stärken
Von der Wahrnehmung zur Empathie

Mediation & Politik
Mediation und Politik in der Praxis

Der Gastbeitrag
In Bewegung sein

Berichte aus dem BM
Nichts ist beständiger als der Wandel

© felinda - Fotolia.com

Die Fachzeitschrift des Bundesverbandes Mediation e. V.
www.bmev.de

Konflikt-Manager (IHK)

- IHK-zertifizierter Abschluss
- Start: 20. Oktober 2011
- Zielgruppe: Geschäftsführer, Werks-, Betriebs-, Abteilungs- und Projektleiter, Firmenjuristen und alle Personalverantwortliche
- Dauer: 5 Tage plus Abschlusstag
- **Beratung: Artur Laux, B.Sc.**
  E-Mail: laux@koblenz.ihk.de
  Tel. 0261/106-131
  Schlossstraße 2, 56068 Koblenz

www.wirtschaftsmediation-im-konflikt.de

Zentrum für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement

Eine Kooperation von:

[management ZENTRUM MITTELRHEIN]

eucon akademie | teaching business mediation

Kampf, Flucht ... – Wirtschaftsmediation

» Kennenlernworkshop Wirtschaftsmediation (15.10.2011, Freiburg)
» 12. Ausbildung in Wirtschaftsmediation (Start: 17.11.2011, Freiburg)
» Kennenlernworkshop Wirtschaftsmediation (11.02.2012, Freiburg)
» Kennenlernworkshop Wirtschaftsmediation (17.03.2012, Freiburg)
» 13. Ausbildung in Wirtschaftsmediation (Start: 26.04.2012, Freiburg)

zweisicht.

christian bähner & elke schwertfeger

fon. +49 (0)761 - 20 22 200 www.zweisicht.de

Inhalt

Methodenvielfalt in der Mediation

Berichte zum Thema

4 Was wird gespielt? G. Althoff
8 Einladung zur Begegnung M. Rohrbach
12 Zivilcourage können alle! D. Lünse, K. Nöllenburg, J. Kowalczyk & F. Wanke
14 »Der FAIRNESS-Kreis« G. Otto
19 Glaube, Spiritualität, Perspektivwechsel J. W. Wagner
21 Von und mit Pferden anders sehen lernen S. Thies & C. Oschmann
25 MediatorInnen können mehr B. Fechler & C. Oschmann
29 Die »ultimative« Bedürfnisliste A. Weckert
33 Klären und Konfliktkompetenzen stärken N. Dörflinger-Khashman
38 Von der Wahrnehmung zur Empathie A. Vermeer
43 Gefühlsmonster®-Karten J. Höch-Corona

Qualitätssicherung & Weiterentwicklung

46 Das kleine 1 x 1 der Visualisierung A. Weckert

Mediation & Politik

50 Mediation und Politik in der Praxis A. Czichon

Das Jubiläum

54 Justice as fairness Gerechtigkeit durch Fairness T. Trenczek

Der Gastbeitrag

59 In Bewegung sein M. Lauterbach & H. Hoppe

Berichte aus dem BM

63 Nichts ist beständiger als der Wandel T. Metzger

Bücher und mehr

67 Ein Tusch für alle Fälle: König vs. Bauer M. Tusch &. R. Spiel
68 Mediationskompetenz K. Kreuser, V. Heyse & T. Robrecht
69 Reflexiv-strategische Beratung E. Tietel & R. Kunkel
70 Handbuch der Supervision H. Pühl
71 Mediation für Dummies M. Oboth & A. Weckert
72 Die Wirkung des Verborgenen G. R. Gfäller
73 Praxis der Gruppen- und Teammediation
A. Weckert, C. Bähner, M. Oboth & J. Schmidt

Hinweise

74 Impressum

© kai Moll / Fotolia.com

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

ein Füllhorn an Beschreibungen – und doch sind in diesem Heft nicht alle Methoden vertreten, die MediatorInnen anwenden. Die Beispiele belegen ihre positive Wirkung bei der Konfliktvermittlung und wir vertrauen nicht nur darauf, dass »es« funktioniert. Inzwischen möchten MediatorInnen verstehen, was neurobiologisch vor sich geht beim Perspektivenwechsel und wie sich die verloren gegangene Empathie wieder einstellt (S. 38).

Wir bedienen uns nicht nur der Werkzeuge der Humanistischen Psychologie, kombinieren sie neu und entwickeln sie weiter. Dabei sollten wir immer wissen, was wir tun und welche Wirkung sie auf unsere KlientInnen haben könnten oder sogar haben sollten.

Dabei ist es wichtig, unsere eigenen Neigungen und Qualifikationen zu berücksichtigen, denn stehen wir hinter der Methode nicht oder nur halbherzig, spiegeln MediandInnen dies sofort zurück – sei es mit Unmut, Ärger oder Schweigen. Genauso wichtig ist es, die Konstruktion der Wirklichkeit unseres Gegenübers anzuerkennen, denn wie Jürgen Wagner in seinem Text beschreibt, geht der Ingenieur anders mit Emotionen um als die Erzieherin im Kindergarten (S. 19). Im Gastbeitrag von Dr. Matthias Lauterbach und Heike Hoppe werden Übungen vorgestellt, die sicherlich nicht in jedem Umfeld akzeptiert werden.

So wie die AutorInnen hier die Quellen ihres Handelns benennen, sollten auch Mediationsausbildungen die AutorInnen angeben, die sich als erste damit beschäftigt oder eine Methode entwickelt haben. Dies ermöglicht es, Selbstbewusstsein über Wissen und Qualität aufzubauen.

In diesem Sinne wünsche ich mir auch einen wertschätzenden Umgang mit den Methoden von KollegInnen, wenn diese nicht mit einem Markenzeichen gekennzeichnet sind.

Ihre Redaktion
Christine Oschmann

© billyfoto - iStockphoto.com

Gabriele Althoff

Was wird gespielt?

Mediation mit theaterpädagogischen Mitteln

Der Artikel zeigt einen Auszug aus der Vielzahl von Möglichkeiten theaterpädagogische Elemente in der Mediation zu nutzen. Untermalt werden die verschiedenen Methoden durch Beispiele aus der Praxis. Es soll dazu ermutigt werden, spielerische Elemente in die Mediation einzubauen. Vorteilhaft bei der Mediation mit theaterpädagogischen Mitteln ist insbesondere der zunächst spielerische Zugang. Ein besonderes Augenmerk muss selbstverständlich darauf gelegt werden, dass die Ernsthaftigkeit gewahrt bleibt und die Szenen nicht in Klamauk enden. Wichtig ist auch die Bereitschaft der Beteiligten, sich auf die Methoden einzulassen. Die Methodenvielfalt, die die Theaterpädagogik bietet, kann in jeder Phase der Mediation einen Platz finden. Nicht nur für Jugendliche, auch für Erwachsene, bieten sich hierdurch Chancen sich den eigenen Konflikten spielerisch zu stellen und diese zu lösen.

Der Konflikt in einer anderen Zeit

»Satisfaktion. Ich verlange Genugtuung. Wir treffen uns heute Nacht an der großen Buche. Bringen Sie Ihren Adjutanten mit.« Nachts an der Buche. Die Kontrahenten stehen Rücken an Rücken aneinander. »Zehn Schritte.« Eins … Die beiden drehen sich um, der eine zieht den Revolver, der Kontrahent geht zu Boden. Applaus …

Duelle zur Wiedergutmachung für erlittene Schmach sind uralt und zieren zahlreiche literarische Werke. Auch heute gibt es immer wieder Streit unter Jugendlichen aus dem ureigensten Motiv Liebe. Die beiden Ehrenmänner hatten sich um eine Dame gestritten, die beide für sich beanspruchten. Die Szene spielte im 18. Jahrhundert. Oder doch nicht?

Die dargestellte Situation war das Ergebnis eines Auftrags an eine Gruppe Jugendlicher, sich mit dem Thema »Nichterwiderte Liebe im Laufe der Zeit« auseinander zu setzen. Auslöser waren häufig wiederkehrende Streitereien um Mädchen. Ausgehend von der gesehenen Szene wurden nun alternative Ausgänge erarbeitet. Dabei durften die Jugendlichen machen, was

ihnen in den Sinn kam. Eine Gruppe ließ die junge Frau auftauchen, die ein Machtwort sprach. Eine andere Gruppe ließ beide Männer sterben.
Eine dritte Gruppe kam zu dem Ergebnis, dass keine Frau der Welt es wert sei, sich für sie umbringen zu lassen. Diese Alternativen im Blick wurden die Jugendlichen im Anschluss gefragt, wie sie denn Streitigkeiten in Liebesdingen regelten. »Ja, also erschießen ist schon krass, aber mal ein paar aufs Maul … Dann weiß man, wer das Sagen hat und die Mädchen beeindruckt das auch.« »Ist das so?«

Zunächst sagten die Mädchen nichts. Dann meldete sich eine zu Wort. »Also mich nervt das schon, dass ihr immer einen auf dicke Hose macht.« Einige stimmten zu, andere gaben an, dass es ihnen schon schmeichle, wenn Jungs um sie kämpften. Am Ende wurden Handlungsoptionen erarbeitet, wie man ohne Schläge Liebesdinge klären kann. Interessanterweise kam es hierbei einigen Jungs erst in den Sinn, dass das Mädchen durchaus auch ein Wort mitzureden hat. Den Streit kann man sich also sparen, wenn das Mädchen beispielsweise an keinem Interesse hat. Am Ende baten zwei der Jungs um eine Mediation.

Die beschriebene Methode eignet sich hervorragend sowohl für die Präventions- als auch für die Interventionsarbeit. Hat man eine Idee, worum ein Streit sich drehen könnte, dann kann man durch dessen Thematisierung und Darstellung Handlungsoptionen in einer anderen Zeit erarbeiten lassen. Die Verschlüsselung des Problems erlaubt es, in geschütztem Rahmen und ganz kreativ gewohnte Denk- und Verhaltensmuster aufzubrechen und zu experimentieren. So können Lösungen zugelassen werden, die man sich nicht trauen würde anzusprechen. Die Rollen können von den Beteiligten selbst oder von Unbeteiligten übernommen werden. Es werden Geschichten erzählt … Diese Methode weist durchaus Parallelen zur Methode des »Story telling« auf.[1]

Die Arbeit mit Gefühlen

Das Theater bietet noch eine Fülle an weiteren Methoden zur Präventions- bzw. Interventionsarbeit. Vielen wird die Arbeit mit Gefühlen in der Prävention bekannt sein. Verschiedene Gefühle werden pantomimisch dargestellt. Die Gefühle können vorher erarbeitet oder im Nachhinein thematisiert werden. So wird Sprachlosigkeit aufgebrochen. In der täglichen Arbeit hat sich gezeigt, dass viele Jugendliche und Erwachsene nur wenige Gefühle benennen können. Die Übungen zur Arbeit mit Gefühlen sind variantenreich. Diese können etwa in Kleingruppen dargestellt werden oder die Klasse wird in Gruppen geteilt, die sich gegenseitig die Gefühle vorspielen. Daraus kann auch ein spielerischer Wettkampf gestaltet werden. Gruppe gegen Gruppe – gewonnen hat die Gruppe, die am Ende die meisten Gefühle erraten hat. Weitere Variationen sind das Umhergehen im Raum, bei dem jeder ein Gefühl benennen kann. Alle Anwesenden stellen dieses Gefühl dar.[2] Eine weitere Variante ist, dass die TeilnehmerInnen zu zweit zusammengehen und den jeweils anderen zu einem Gefühl formen. Erweitert wird diese Übung, indem das Gegenüber mit dem Gefühl in eine bestimmte Situation eingebettet wird.[3] Dadurch zeigt sich auch die situative Bezogenheit beim Ausdruck von Gefühlen. Diese Vorarbeit erleichtert in der Mediation die Darstellung von Gefühlen.

In der Mediation können Sprachlosigkeiten auch szenisch dargestellt werden. Ein Jugendlicher hat sich beispielsweise immer wieder darüber geärgert, dass ein Mitschüler auf seine Beiträge im Unterricht mit Augenrollen reagierte. Er konnte dies nicht angemessen verbalisieren und reagierte deshalb mit Beschimpfungen. In der

[1] *Vgl. Milling (2011).*
[2] *Angelehnt an Diekhans (2004), S. 48.*
[3] *Liechtenegger (2006), S. 96 ff.*

© Anja Greiner Adam - Fotolia.com

Mediation habe ich ihn gebeten, statt Worte zu benutzen einmal zu zeigen, worüber er sich ärgere. Der Jugendliche imitierte die Mimik. Dem anderen war nicht klar, dass er so reagierte. So kam die Mediation in Gang.

Gerade auch bei der Arbeit mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen hat sich die pantomimische Darstellung von Gefühlen bewährt. Gleiche Gesten oder Mimiken können in verschiedenen Kulturen gleich aussehen aber unterschiedlich besetzt sein. Klärt man mit Hilfe der konkreten Darstellung welche Gestik bzw. Mimik welche Bedeutung hat, können Missverständnisse aufgelöst werden.

Das Statuentheater

Eine weitere Möglichkeit ist das Statuentheater. Ziel des Statuentheaters ist es, mit dem eigenen und/oder fremden Körper zu bestimmten Situationen, Fragestellungen oder Problemen ein Bild zu formen. Dieses nachgestellte Bild der Realität wird im nächsten Schritt zu einem Idealbild umgestellt. Das Idealbild nimmt in seiner Darstellung Bezug auf das Ausgangsbild. Dabei wird deutlich, wie Einzelne die Realität wahrnehmen und wie diese sich für sie verändern müsste, damit sie aus ihrer Sicht angenehmer wird.[4]

Eine Mediation kam ins Stocken, als es darum ging, das Problem zu erhellen. Ich bat die beiden Mädchen die Situation nachzustellen, in der sie sich unwohl fühlten. Es wurde deutlich, dass die eine es nicht gut ertragen konnte, wenn die andere im Unterricht in ihrem Rücken sitzt. Für sie wurde die Situation angenehmer, wenn die andere neben ihr saß. Die zunächst unangenehme Situation »das eine Mädchen sitzt vor dem anderen« wurde aufgelöst, indem sich die erste einfach neben die zweite setzte. Als Übereinkunft wurde eine Umstellung der Sitzordnung vorgenommen.

Arbeit mit dem Forumtheater

Das Forumtheater schließt an das Statuentheater an, indem es dessen Formen und Ausdrucksmittel nutzt. Es stellt die zentrale Methode des Theaters der Unterdrückten dar und geht auf dessen Begründer Augusto Boal zurück. Dem Publikum wird eine Szene vorgestellt, die schlecht und unbefriedigend endet. Im Dialog wird das Publikum aufgefordert, diese Szene zu einem besseren Ende zu bringen. Hierzu werden die Zuschauer zu Akteuren und können sich oder auch andere in die Szene als Schwacher, Diskriminierter oder Benachteiligter einwechseln. Jede Problemstellung kann nun distanziert betrachtet und durch das Handeln des Publikums verändert werden. Hintergrund dieses Ansatzes ist die Befreiungspädagogik bzw. die Pädagogik der Unterdrückten von Paulo Freire.[5]

Diese Methode hat sich bei Intervisionstreffen bzw. Supervisionen bewährt. Gleichfalls ist der Einsatz bei der Arbeit mit SchülermediatorInnen auf positive Resonanz gestoßen. Aktuelle Fälle, die ins Stocken geraten waren, wurden von den Streitschlichtern eingebracht. Durch die Darstellung im Forum konnten Hypothesen gebildet werden, wie weiter agiert werden könnte. Hintergründe wurden damit offen gelegt und mögliche Handlungsoptionen erarbeitet. Voraussetzung für den Einsatz mit Jugendlichen ist allerdings, dass diese bereits über Erfahrung im Fach Darstellendes Spiel besitzen. Dies ist heute jedoch häufig der Fall.

Aus der Praxis sei hier folgendes Beispiel herangezogen: Ein Junge wurde bei der Fahrt im Bus von einer Gruppe Jugendlicher ständig geärgert. Sie warfen Papiere nach ihm oder griffen ihn verbal an. Diese Szene wurde nachgestellt. Irgendwann stand ein Mädchen auf und nahm die Rolle des »Opfers« ein. Sie drehte sich um und konterte. Die anderen machten dennoch weiter. Wieder wurde die Szene angehalten. Ein weiteres Mädchen trat zu dem Mädchen und beide fingen an sich gegen die anderen zu wehren. So ging es weiter. Die Situation verbesserte sich nur dahingehend, dass sich nun nicht mehr einer gegen viele wehrte, sondern sich zwei

[4] *Vgl. Boal (1989), S. 70ff.*
[5] *Vgl. ebd. S. 82 ff.*

© Anja Greiner Adam - Fotolia.com

zahlenmäßig gleiche Gruppen attackierten. Ein Junge stoppte die Szene und bat, diese von vorne beginnen zu dürfen. Alle stimmten zu. Er stieg nun als erster in der Rolle des Opfers in den Bus ein und nahm sich zwei weitere Schüler zur Unterstützung mit. Sie setzten sich hinten und nicht vorne in den Bus. Die Gruppe der Angreifer stieg nun auch ein. Sie waren durch die neue Situation – der Junge hat Unterstützer – überrascht. Aus der neuen Situation heraus fiel es Ihnen schwer, wie gewohnt zu handeln. Für die Umsetzung in der Realität wurde nun vereinbart, die Rollenmuster aufzubrechen und dem Jungen Unterstützer an die Seite zu stellen. Die Busfahrten wurden danach deutlich entspannter.

Theaterpädagogische Elemente bei der Mediation in Gruppen

Der Einsatz theaterpädagogischer Methoden in der Mediation ist, wie die Ausführungen zeigen, vielfältig. Viele setzen diese bereits ein, ohne sie als solche zu benennen. So finden sich in der einschlägigen Literatur mannigfaltige Beispiele. Herausgegriffen sei hier das Schiff aus der Methodenbox von Bähner, Oboth, Schmidt zur Arbeit in Gruppen und Teams. Die Teilnehmenden werden gebeten ein Schiff darzustellen. Jeder übernimmt eine Rolle z. B. Kapitän, Steuermann, Koch, Passagier o. ä. Hier kann gezeigt werden, wo Probleme in Gruppen oder Teams verankert sind.[6]

Wie z. B. soll ein Schiff mit einem oder gar zwei Kapitänen fahren? In einer Mediation mit einer Sportgruppe zeigte sich, dass der eigentlich als Kapitän benannte Spieler von den anderen nicht in dieser Rolle gesehen wurde. Es gab einen inoffiziellen Kapitän, dessen Wort bei Sportveranstaltungen größeres Gewicht hatte. So kam es immer wieder vor, dass der nominelle Kapitän Anweisungen gab, der eigentliche aber etwas anderes vorschlug. Das »Schiff«, also die Mannschaft, wusste entsprechend nicht, wo sie hinfahren sollten. Im weiteren Verlauf der Mediation konnten nun die Rollen geklärt werden und entsprechend fielen die Ergebnisse bei den nächsten Wettkämpfen besser aus.

Unterstützung des Rollenwechsels

Dem Theater entnommene Methoden bieten auch wie das Theater selbst verschiedene Möglichkeiten der Annahme von Ergebnissen. So können die am Konflikt Beteiligten als ZuschauerInnen in einer eher passiven Rolle das Geschehen verfolgen – andere Spieler agieren entsprechend oder sie können aktiv ihre Rolle spielen und im geschützten Rahmen Handlungsoptionen ausprobieren. Gleichfalls ermöglicht die szenische Darstellung, dass die Beteiligten in unterschiedliche Rollen schlüpfen können. Dadurch wird der Rollenwechsel, das sich Hineinfühlen in das Gegenüber, erleichtert.

Eine Auszubildende und ihre Ausbilderin kamen in eine Mediation, weil die Auszubildende häufig Fehler machte und zwar immer, wenn ihre Chefin den Raum betrat. Beim angeregten Rollentausch spielten sie typische Szenen nach. Die Ausbilderin schlüpfte in die Rolle der Auszubildenden und umgekehrt. Beide konnten nun sehen, wie sie sich in den Augen der jeweils anderen verhielten – die Ausbilderin kam zum Beispiel bereits genervt und sehr energisch in den Raum, die Auszubildende saß zusammengesunken an ihrem Tisch – als hätte sie das Elend der Welt auf ihren Schultern zu tragen. Die Gestiken wurden aufgedeckt. In der Vereinbarung konnten neue Verhaltensweisen erarbeitet werden.

[6] *Vgl. Bähner; Oboth; Schmidt (2007).*

Literatur

* Bähner, Christian; Oboth, Monika; Schmidt, Jörg: Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen. Praktische Anleitung und Methoden zur Mediation in Gruppen. Paderborn 2007.

* Boal, Augusto: Theater der Unterdrückten: Spiele für Schauspieler und Nicht-Schauspieler. Frankfurt am Main 1989.

* Diekhans, Johannes (Hrsg.): EinFach Deutsch – Unterrichtsprojekte: 99 Theater-Spiele. Übungen für die theaterpädagogische Praxis. Paderborn 2009.

* Liechtenegger, Barbara: Ge(h)fühle. Arbeitsmaterialien für Schule, Hort und Jugendgruppen. Linz 2006.

* Milling, Hannah: Es war einmal … Storytelling in Mediation und Beratung. In: Spektrum der Mediation. Ausgabe 42./II. Quartal 2011. S. 33-36.

AutorInneninfo

* Gabriele Althoff
Oberstudienrätin an der BBS III Mainz, Mediatorin BM®, Schulmediatorin BM®, BMM Trainerin, Mitglied im Leitungsteam der FG Mediation in Erziehung und Bildung

* E-Mail: Gabi.Althoff@gmx.net

© shmoil - iStockphoto.com

Martina Rohrbach

Einladung zur Begegnung

Psychodramatische Methoden in der Mediation

»Psychodrama« ist eine handlungsorientierte Gruppenpsychotherapiemethode nach Jakob Levy Moreno. Sie beruht auf der Erkenntnis, dass alle Beziehungen immer Präferenzbeziehungen sind, die alle inter- und intrapersönlichen Zustände eines Individuums bestimmen. Moreno war quasi der erste Systemiker, der davon ausging, dass jeder Mensch nur als soziales Wesen in einem Netz von Beziehungen zu begreifen ist. Dieses Netz nannte er »Soziales Atom«, das alle Beziehungen nach den Kriterien von Anziehung und Abstoßung, also den Grundlagen der von ihm entwickelten Soziometrie, widerspiegelt.

Anfang der 1970er Jahre fand das Psychodrama seinen Weg von Amerika nach Deutschland durch Gretel Leutz, die das erste Psychodrama-Institut in Überlingen gründete. Die grundlegenden Elemente des Psychodramas sind die Soziometrie, das protagonistenzentrierte Rollenspiel auf der »Bühne«, auch als monodramatische Einzelarbeit möglich, die PsychodramaleiterIn oder -regisseurIn, das »Tele« als Gesamtsumme der Gefühlsaspekte einer Beziehung und die Methoden Rollentausch, Doppeln und Spiegeln. Moreno (1889-1974) war rumänischer Jude und wanderte 1925 nach Amerika aus. Er war ein genialischer Mensch: Arzt, Philosoph, Anthropologe, Schauspieler, Dichter, ungenauer Wissenschaftler, kreativ, egozentrisch, innovativ, ein Liebhaber von Gruppen und ihren Dynamiken, von Gott und der Welt. In Abgrenzung zur Arbeit von Sigmund Freud mit dem Einzelnen, der während der Behandlung passiv auf dem Rücken liegen sollte, propagierte Moreno, dass menschliche Phänomene nur im Kontext seiner sozialen Gruppe zu verstehen seien. Deshalb kam für ihn als Arena für Heilungsprozesse nur die Bühne statt der Couch in Frage. »Einladung zur Begegnung« hieß sein früher Gedichtband, und dieses Motto ist für mich die Brücke zur Mediation.

Ich selbst kenne das Psychodrama seit 1982 und die Mediation aktiv seit 1994. Beide Herangehensweisen an menschliche Konfliktfelder verfolgen nach meiner Wahrnehmung dieselben Ziele. Moreno »... entwickelte mit dem Psychodrama ein praktisches Vorgehen, um in ihrem Fluss behinderte intrapsychische und interpersonelle Be-

ziehungen aus ihren Fixierungen zu befreien und auszugestalten.« (R. Krüger in: Psychodrama, Heft 1) Der Unterschied zur Mediation besteht darin, dass diese in der Mediation vielleicht noch erkannt, aber nicht bearbeitet werden. »So viel Gefühl wie nötig, aber so wenig wie möglich«, ist eine Devise der Mediation. Im Psychodrama ist es genau umgekehrt: Die(Re-)Inszenierung unverarbeiteter seelischer Vorgänge in einer dramatischen Aktionsform hat eine Katharsis zum Ziel, die mit zuweilen großem emotionalen Getöse einher geht und eine Aufarbeitung und Integration im Gruppenprozess nach sich zieht. In der Mediation ist der »Point of no return«, der Wendepunkt im Konfliktverhalten der Menschen ein innerer Prozess, der auch in aller Stille vor sich gehen kann.

Ich möchte im Folgenden ein bisschen psychodramatische Theorie und Methodik mit der mediativen Vorgehensweise vergleichen, bevor ich praktische Beispiele für den Einsatz des gemeinsamen Methodenrepertoires erläutere. Ziel des Psychodramas ist zum einen die Wiederherstellung oder Verbesserung des spontanen schöpferischen Handelns, in dem unflexible und rigide Haltungen, alte »Kulturkonserven« (vgl. Moreno), zugunsten neuen Rollenhandelns, abgebaut werden. Es soll eine größere Sensibilität für die eigenen Gefühle und dahinter liegenden Bedürfnisse entstehen, damit die Bereitschaft wächst, eigene Schwächen, aggressive Impulse oder Unfähigkeiten und Hemmungen zu akzeptieren. Erst dann stellt sich die Risikobereitschaft und Entscheidungsfreudigkeit zur Veränderung bzw. Erweiterung des eigenen Verhaltensrepertoires ein. Dadurch verändern sich auch eigene Haltungen einhergehend mit einer Korrektur des eigenen Wertesystems (vgl. Moreno, Gruppenpsychotherapie, 1959 in: Zeintlinger).

Etwas moderner und politischer könnte man die Ziele der Mediation ähnlich formulieren und der Theorie von Friedemann Schulz von Thun zufolge das »Innere Team« mit frischen Kräften situationsadäquat neu aufstellen.
Als ich die Mediation kennen lernte und die wirksamsten psychodramatischen Methoden »Doppeln« und »Rollentausch« zwischen anderem Handwerkszeug in Methodenkästen erwähnt wiederfand, fürchtete ich einen oberflächlichen und verantwortungslosen Gebrauch. Was hatte ich über viele Jahre alles gelernt und geübt, um die empfindlichen, in Regression befindlichen Seelen meiner Klienten vor falsch eingesetzten Interventionen und nachhaltigen Kollateralschäden zu schützen! Ich vermisste die Wertschätzung gegenüber der jahrzehntelangen Arbeit derjenigen, die diese Methoden entwickelt hatten.

Der **»Spiegel«** hat in der Mediation in seinen differenzierbaren Formen des aktiv Zuhörens, Paraphrasierens, Umformulierens, Reframings und Zusammenfassens eine vielfältigere Bedeutung als das direkte therapeutische Spiegeln, obwohl Wirkung und Ziel in beiden Verfahrensweisen einander entsprechen.

Das **»Doppeln«** wird noch schwieriger. Die MediatorIn muss den eigenen Platz verlassen, sich hinter/neben eine Konfliktpartei stellen, und kann das Nicht-Gesagte verbalisieren, indem sie über die Einfühlung ein Angebot aus der Ich-Perspektive der Konfliktparteien macht. Diese Methode bietet Chancen, den emotionalen Hintergrund zu erhellen, den Eisberg ein Stück sichtbarer zu machen, aber auch Verführungen zur Manipulation. Doppele ich den einen, muss ich auch den anderen doppeln, denn die Intimität des Doppelns zum Medianden kann zu einer Art Parteilichkeit führen. Und die Gefahr ist auch, dass man etwas »hinein doppelt«, das vielleicht noch nicht dran ist. Natürlich widerspricht der so Gedoppelte aus dem Bauch heraus und korrigiert mit eigenen Worten – das ist das Ziel. Dies ist auch eine gute Methode für AusbilderInnen zum vorsichtigen Korrigieren in Übungsmediationen während der Ausbildung, ohne den Übungsprozess zu unterbrechen. In der Klärungshilfe kommt dem Doppeln eine besondere Rolle zu, weil es vor allem im Bereich der Wirtschaft, wo es gar nicht um Emotionen gehen soll, eine Chance bietet, die »ganze Wahrheit« auszusprechen. Auch hier ist Empathie angesagt, aber ohne Körperkontakt und auf gleicher Höhe. Noch genauer als im therapeutischen Setting werden hier die Medianden vor jedem Doppeln um ihre Erlaubnis gebeten. Die Grenzen werden präziser eingehalten, weil die Effektivität der Klärung im Vordergrund steht.

Der **Perspektivwechsel mit Hilfe eines Rollentauschs** ist nur möglich, wenn die Eskalation bereits rückläufig ist. Man tauscht nicht den Platz mit jemandem, auf den man sauer ist und spaltet sich von seinen eigenen Gefühlen ab, indem man sich buchstäblich in den anderen »hinein versetzt«. Das kann man nicht zulassen! Gehe ich als MediandIn doch auf die andere Seite und verliere den Kontakt zu meiner Wut, kann es sein, dass sie an anderer, unerwarteter Stelle mir bzw. der KonfliktpartnerIn wieder um die Ohren fliegt.
Ein imaginierter Perspektivwechsel, ein leerer zusätzlicher Stuhl, all diese Zwischenschritte können den Effekt des Rollentausches haben, ohne ihn vollständig vollziehen zu müssen. Wer zu einem Perspektivwechsel gar nicht in der Lage ist, kann seine Konflikte auch nicht erfolgreich bearbeiten.
Von John Haynes lernte ich, in Trennungsmediationen, in denen es um den Umgang mit den gemeinsamen Kindern geht, einfach einen leeren Stuhl daneben zu stellen und zu fragen, was sich Mutter und Vater jeweils vorstellen, was ihr Sohn/ihre Tochter dazu sagen würde. In der Regel lassen sich liebevolle Elternteile durch diese Intervention schnell wieder in das »Erwachsenen-Ich« versetzen. Es fällt ihnen damit schwer, dem Bedürfnis ihres Kindes, ihre Besitz ergreifende oder abweisende Position auf Dauer aufrecht zu halten. Dieses einfache Vorgehen kann große Wirkung haben, weil schon der angedeutete Rollentausch

im Innern der MediandInnen den Perspektivwechsel ermöglicht und dadurch eine neue Rolle als getrennte/r Mutter oder Vater kreiert.

Im Rahmen einer Trennungsmediation in meinen ersten Jahren als Mediatorin ließ ich den Mann mit seiner Frau recht früh die Plätze tauschen, woraufhin ihm auf dem anderen Stuhl sofort die Tränen in die Augen schossen, weil er die innere Zerrissenheit seiner Frau ohne Umschweife spürte. Das führte dazu, dass er erstmals und ohne Vorwarnung, Verständnis dafür empfand, weshalb seine Frau die Beziehung zu ihm beenden wollte. Zurück auf seinem eigenen Stuhl war er völlig irritiert und wurde fürchterlich wütend auf mich als Mediatorin, weil er sich »ausgetrickst« fühlte – nicht ganz zu Unrecht.

Zusammenfassend sei an dieser Stelle gesagt, dass MediatorInnen in der Anwendung des Spiegelns, Doppelns und des Rollentausches nicht vergessen dürfen, dass es sich auch um therapeutische Interventionen handelt, die sorgfältig eingesetzt werden müssen, möglichst mit dem entsprechenden Ausbildungs- und Selbsterfahrungshintergrund. Auch in den Ausbildungsgruppen brauchen die TeilnehmerInnen den sicheren Schutz ihrer DozentInnen, dass sie aus den gespielten Rollen während der Übungsmediationen vollständig entlassen, Identifikationen mit Konfliktparteien aufgelöst und Feedbacks ausreichend gegeben werden, damit keine unnötigen »Konfliktenergien« aus fremden Geschichten an ihnen hängen bleiben. Ein Schulungsanteil zu diesen psychodramatischen Methoden und den Grundlagen der Soziometrie gehört meiner Ansicht nach in jeden Ausbildungskurs in Mediation. Man kann sich aus dem kreativen Ansatz auch eine Menge kleiner Anregungen holen; denn man kann alles spielen!

»Der imaginierte Kotzeimer«: Ein x-beliebiges Konfliktpaar sitzt innerlich bis unter die Zähne bewaffnet in der Mediation und vergisst vor lauter Wut aufeinander, alle vorab gemeinsam verabredeten Verhaltensregeln; sie fallen sich gegenseitig ins Wort, beleidigen sich und wiederholen aus Macht der Gewohnheit ihre Zankerei. Als Mediatorin kann ich jetzt mit

pädagogischem Impetus darauf hinweisen, dass sie sich bitte an die Regeln halten und ihre Äußerungen besser an mich richten sollten. Ich weiß nicht, wie ich bei diesem Vorgehen auf den erhobenen Zeigefinger, der die Konfliktparteien durch Maßregelung eindeutig ihrer Autonomie beraubt, ganz verzichten kann.

Meine Lösung ist in so einem Fall, dass ich spiegele, was ich wahrnehme, dass es ihnen also augenscheinlich noch nicht gelingt, ihre unwillkürlichen emotionalen Reaktionen zu steuern. Ich stelle ihnen dann, immer nach Einholung der Genehmigung zu einem kleinen Experiment, jeweils einen »imaginären Kotzeimer« pantomimisch an die Seite, die vom Konfliktpartner abgewandt ist. Nun dürfen sich beide nacheinander unter freiem Gebrauch ihrer Worte von allen unverdauten Gefühlen erleichtern. Alles rein in den Eimer; es ist zur Erklärung für die andere Person ein intimer Vorgang, der für das Gegenüber zwar unangenehm mit anzuhören ist, aber ein direktes »Beschmutzen« im Sinne von Verletzung und erneuter Kränkung verhindern soll. Die wütendere Person, wenn das zu erkennen ist, fängt an. Ich habe dabei die Möglichkeit einzeln zu spiegeln, zu reframen, zu paraphrasieren, empathisch zusammenzufassen, um die Tiefe der beiden Eisberge zu erkennen und zu benennen. Vielleicht ist die gespürte »Unerträglichkeit des Bei-sich-Behaltens« der Wut eine erste benennbare Gemeinsamkeit, die weiterführt.

»Der Dialog mit Form und Farbe«: Diese Methode fand ihren Erfolg, als ein kinderloses Pfarrerehepaar mit dem Wunsch kam, sich nach längerer Ehe zu trennen. Beide Partner machten ihrem Beruf alle Ehre, erklärten wortgewaltig ihre Probleme; stritten, indem sie sich ohne Punkt und Komma gegenseitig buchstäblich zutexteten. Ich hörte mir ihren Kommunikationsstil eine Weile an und gewann den Eindruck, dass sie perfekt zusammenpassten, weil sie sich inhaltlich durchaus etwas zu sagen hatten. Ihr Problem war, dass sie jeweils monologisierten und dadurch ein Gefühl tiefer Einsamkeit und Nichtachtung auf beiden Seiten stetig zunahm. Ich bat sie schließlich, einfach mal zu schweigen, gab ihnen ein Zeichenblatt, ließ sie zwei Stifte unterschiedlicher Farbe wählen und bat sie, ihren Dialog auf dieser Ebene fortzusetzen. Beide beteuerten, dass sie nicht »malen« könnten. Umso besser, und sie ließen sich trotzdem darauf ein. Das Erstaunliche war, dass sie ganz vorsichtig und achtsam auf dem Blatt agierten und geradezu das gegenteilige Verhalten als mit Worten an den Tag legten. Ihre Gleichwer-

tigkeit im Kommunikationsverhalten wurde wieder sichtbar. Schließlich waren sie so lange umeinander herum geschlichen, dass sich ihre Stifte wie zufällig berührten. Man konnte an den Reaktionen beider sehen, dass es bei der Berührung regelrecht gefunkt hatte. Sie sagten den zweiten Termin zur Überprüfung ab und teilten mir mit, dass sie verliebt seien wie am ersten Tag, auch wenn sie nicht ganz verstünden, wie es dazu gekommen sei.

»Die Skulptur«: In Anlehnung an das »Soziale Atom« Morenos, welches das soziale Netz eines Individuums in Bezug auf ausgewählte Kriterien sichtbar macht, arbeite ich gerne mit Aufstellungen. Man kann eine Skulptur auch als kleines Abbild mit Münzen, kleinen Figuren oder Steinen aufstellen. Den Finger draufhalten und dann doppele ich den Stein, bin in der Rolle der Person, für die der Stein dort liegt. Ich stelle immer häufiger fest, dass die Menschen, die sich voneinander trennen wollen, sich auch nach langjährigen Beziehungen noch gar nicht richtig kennen gelernt haben. Ein Ehepaar wollte sich trennen, weil beide mit ihren bemerkenswerten beruflichen Karrieren, ihren Bedürfnissen nach körperlicher Fitness und Perfektion und dem Anspruch an das ideal ausgeglichene Elternsein, geradezu zwangsläufig in eine Art familiäres Burnout gerasselt waren. Sie fühlten nichts mehr, außer dem Wunsch zu entkommen. Ich ließ beide ihre Herkunftsfamilie auf je einem Hocker aufstellen. Sie stellten bei gegenseitiger Betrachtung der Systeme spontan fest, dass ihnen gar nicht klar war, dass sie in sehr ähnlichen Familiendynamiken aufgewachsen waren. Sie ahnten jetzt, dass ihr Konkurrenzverhalten in ihrem aktuellen familiären Rahmen, immer besser, schneller, stärker sein zu müssen als der andere, mehr mit den Ansprüchen ihrer Väter als mit ihren eigenen Bedürfnissen zu tun hatte. Das Sichtbarmachen ihrer Familienstrukturen, das Erkennen der Zusammenhänge zwischen den Über-Ich-Anweisungen ihrer väterlichen Introjekte (mit dem Finger auf dem Stein und der Identifikation mit der symbolisierten Person auf der kleinen Bühne des Hockers) reichte aus, um wieder neugierig aufeinander in der Partnerschaft zu werden. »Wie war das bei Dir?« – »Jetzt verstehe ich, dass ...«. Sie hatten bisher einfach keine Zeit für und kein Interesse an solchen Reflektionen über ihre Herkunftsfamilien gefunden.

Ich habe als Mediatorin die Situation gar nicht kommentiert, sondern die Erfahrung wirken lassen und den Partnern ihren Erkenntnisstand als Gemeinsamkeit gespiegelt. Mediation ist keine Therapieform wie das Psychodrama, hat aber eine heilende Wirkung.

Selbstverständlich kommen mir die psychologischen Kenntnisse und die aus dem Psychodrama geborene Haltung der »Regisseurin«, sowie der geübte Umgang mit kreativen Methoden im hoch emotionalen Feld der Familienmediation, sehr zugute. Die Falle der Therapeutisierung steht allerdings unmittelbar daneben. »Das sind doch ganz normale mediatorische Methoden«, könnte man sagen. Es sind aber auch angewandte psychodramatische Elemente. Das bedeutet, dass ich in jedem Fall eine Haltung habe und wissen muss, in welcher Rolle ich mich befinde und wie die Instrumente aus der jeweiligen Rolle heraus wirken. Beide Verfahren überschneiden sich in den Zielen und dem Einsatz kreativer Methoden.

Es gibt viele sich gegenseitig befruchtende Wege der Konfliktbehandlung mit dem Ziel einer friedlichen Kommunikationskultur.

Literatur

* Krüger, Reinhard: Der Rollentausch und seine tiefenpsychologische Funktion. In: Psychodrama, Heft 1, Mai 1987.

* Moreno, Jakob L.: Die Grundlagen der Soziometrie, Wege zur Neuordnung der Gesellschaft. Westdt. Verlag, 3. Aufl. 1994.

* ders.: Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Georg Thieme Verlag 1988.

* Zeintlinger, Karoline: Analyse, Präzisierung und Reformulierung der Aussagen zur psychodramatischen Therapie nach J. L. Moreno. Diss. Uni Salzburg 1981.

AutorInneninfo

* Martina Rohrbach
Erziehungswissenschaftlerin, Psychodramaleiterin, Ausbilderin BM®

* E-Mail: marohrbach@online.de

Gartner-Steffen
Personalentwicklung

Trainerkollege (m/w)
auf freiberuflicher Basis gesucht

Erfahrenes Berliner Trainerteam sucht Kollegen, der nebenberuflich 10 bis 20 Seminartage pro Jahr zu verhaltensorientierten Themen übernimmt. Alle Materialien (inklusive Trainerleitfaden) werden gestellt.

Wir freuen uns auf Bewerbungen, z.B. von Mediatoren, die neben ihrer Festanstellung in unserem Team mitarbeiten wollen. Bitte haben Sie Verständnis, dass wir Bewerbungen von freien Trainern nicht berücksichtigen können.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme per E-Mail:
info@gartner-steffen.de

Anzeige

Dieter Lünse, Katty Nöllenburg, Jörg Kowalczyk & Florian Wanke

Zivilcourage können alle!

Methoden für Schule und Jugendarbeit

1. *Macht- und Ohnmachtkreis*

Zeit: 15-20 Minuten

Kurzbeschreibung:
Diese körperliche Übung bietet einen guten Einstieg in das Thema Zivilcourage. Die Teilnehmenden werden für unterschiedliche Situationen sensibilisiert, in denen ein Machtungleichgewicht herrscht. In der Paarübung werden eine mächtige und eine ohnmächtige Person dargestellt.

Ablauf:
Die Teilnehmenden teilen sich in zwei gleich große Gruppen. Die eine Gruppe bildet einen Innenkreis mit dem Blick nach außen, die andere einen Außenkreis mit Blick nach innen. Die Teilnehmenden stehen sich paarweise gegenüber. Alle schließen die Augen. Der Innenkreis stellt sich vor, man sei eine ohnmächtige Person, die einer mächtigeren Person gegenübersteht. Mit geschlossenen Augen nehmen sie langsam eine entsprechende Position in Form einer Skulptur ein. Der Außenkreis stellt sich dagegen vor, mächtig zu sein, und bildet ebenfalls eine Skulptur. Anschließend dürfen die Augen geöffnet und die jeweils anderen Skulpturen betrachtet werden.

Der Außenkreis geht nun in der gleichen Richtung eine Person weiter und wiederholt die Skulpturbildung. Die Übung ist spätestens nach einer Runde beendet.

Variante:
Wenn die Gruppe schon Erfahrungen mit der Methode hat, kann die Übung so abgewandelt werden, dass die Augen bei der Skulpturbildung geöffnet bleiben und sich die entstandenen Paare wie in Zeitlupe aneinander anpassen.

Die mächtige Person fängt an, und die ohnmächtige begibt sich in eine Opferhaltung. Danach überlegt sich die ohnmächtige Person, wie die Haltung verändert werden kann, um der mächtigen Person begegnen und so das Machtungleichgewicht zu beseitigen.

Auswertung:
Veränderten sich die Skulpturen, als sie ihr Gegenüber sahen? Wurden die Mächtigen mächtiger, wenn sie die Ohnmacht sahen? Wie ging es den Schwächeren? Welche Pose wurde am mächtigsten/am ohnmächtigsten empfunden? An welche Situation wurde bei den Skulpturen gedacht? (ggf. zur Weiterarbeit visualisieren)

Variante:
Welche Macht- und Ohnmachtsposen haben sich durch die Dynamisierung verstärkt? Wie haben sich die Ohnmächtigen befreit? An welche konkreten Situationen wurde dabei gedacht?

Tipps für die Anleitenden:
Zur Verdeutlichung sollten die Anleitenden die Übung einmal zusammen mit den Teilnehmenden vormachen. Während der Übung können sie dazu motivieren, vielfältige Posen zu probieren, und ggf. Tipps und Hinweise geben.

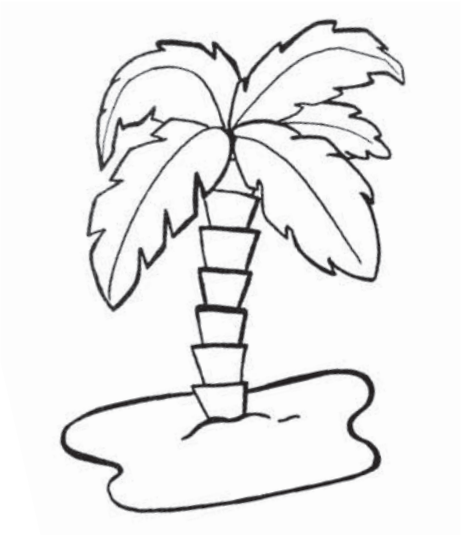
2. *Wutpalme*

Zeit: 45 Minuten

Kurzbeschreibung:
Die Teilnehmenden sollen benennen: Was bringt sie auf die Palme? Was macht sie wütend? Was hilft ihnen, wieder von der Palme herunterzukommen? Was hilft ihnen, sich wieder zu beruhigen?

Die Teilnehmenden sollen in dieser Situation ihren persönlichen Umgang mit Wut und Aggressionen reflektieren. Sie sollen lernen, eigene Verhaltensweisen zu erkennen und eventuell in Frage zu stellen. Durch Erarbeitung eines konstruktiven Verhaltens im Umgang mit Aggressionen sollen sie in den Partnergesprächen hierfür gestärkt werden.

Ablauf:
Die Teilnehmenden sollen in Einzelarbeit zunächst die bei der Wutpalme



gestellten Fragen beantworten: Was bringt dich auf die Palme? Trage fünf Dinge, Gründe oder Verhaltensweisen, die dich ärgerlich oder wütend machen, in die »Wutpalme« ein. Was hilft dir meistens, von der »Palme wieder herunterzukommen«? Was machst du, um dich wieder zu beruhigen? Nenne mindestens fünf Verhaltensweisen.

Anschließend besprechen sie paarweise ihre Ergebnisse und wählen dabei jeweils eine besonders konstruktive oder hilfreiche Idee ihres Gesprächspartners zum Umgang mit Wut und Aggression aus sowie eine eigene Verhaltensweise, die sie nach dem Gespräch als eher problematisch bewerten. Zusätzlich werden die ausgewählten Beispiele kurz auf Kärtchen geschrieben.

Auswertung:
Im Plenum stellt sich jeder das ausgewählte, konstruktive Verhalten des Partners mit Begründung vor und nennt ein eigenes problematisches Verhalten, das persönlich verändert werden soll. Nach jeder Vorstellung befestigt der Teilnehmende das Kärtchen »Was bringt mich auf die Palme« (oben) und das Kärtchen »Was beruhigt mich« (unten) auf die an der Wand hängende vorbereitete Gruppenpalme (z. B. Zeichnung auf einem Wandplakat). Die Kärtchen mit den problematischen Verhaltensweisen, die geändert werden sollen, werden neben der Palme auf einem gesonderten Plakat (»Das will ich ändern«) befestigt.

Tipps für die Anleitenden:
Die von den Teilnehmenden genannten positiven Verhaltensweisen, die für die Anleitenden problematisch erscheinen (z. B. »... erstmal ein Bier trinken«), sollten im Gruppengespräch diskutiert und neu bewertet werden.

AutorInneninfo

* Dieter Lünse
Dipl. Sozialökonom

* Katty Nöllenburg
Ethnologin, Dipl. Sozialpäd., Ausbilderin für Mediation und Konfliktmoderation in Gruppen

* Jörg Kowalczyk
Soz.päd., Schulsozialarbeiter, Diakon und Mediator

* Florian Wanke
Dipl. Sozialwirt und Mediator

* E-Mail: luense@ikm-hamburg.de

Der Abdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung der AutorInnen und des Verlages. Erschienen sind die Methoden in: »Zivilcourage – können alle!« Ein neues Trainingshandbuch, das Grundlagen und viele erprobte Methoden, Spiele und Übungen vereint. Mühlheim an der Ruhr 2011.

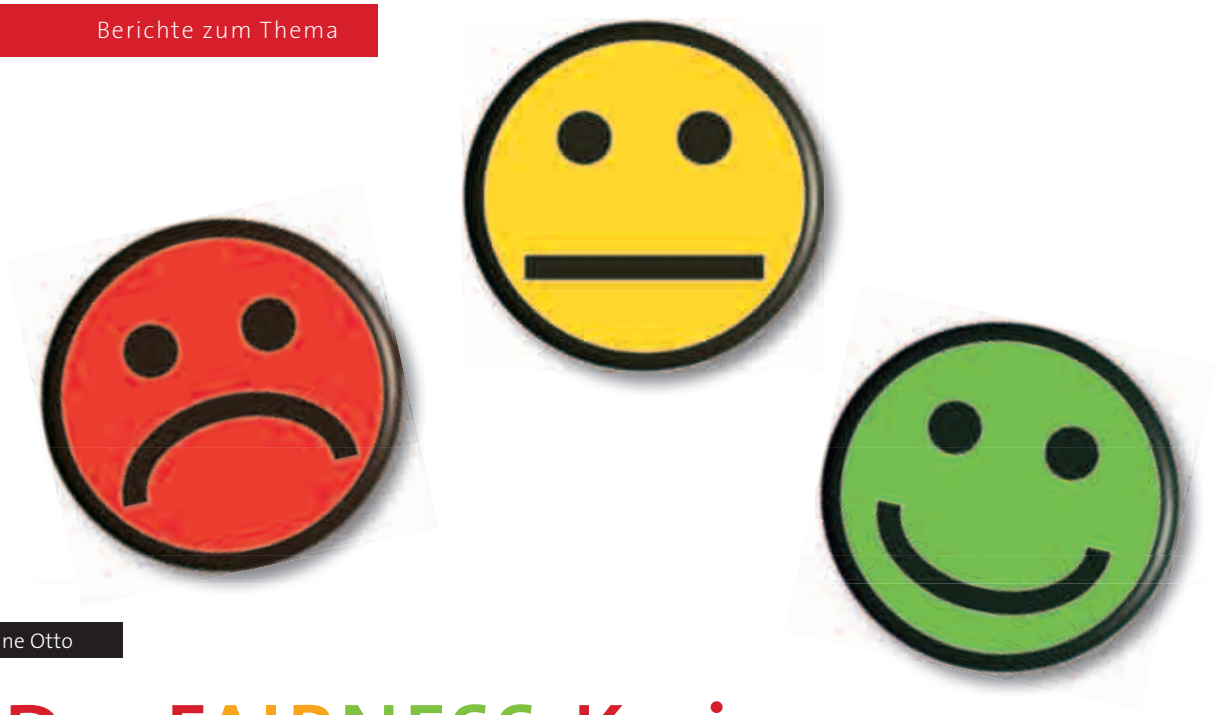
Sich nicht erst in hoch eskalierten Situationen mit dem Thema Zivilcourage zu beschäftigen, ist das Anliegen dieses Buches. Der Fokus liegt auf dem stufenweisen Aufbau eines Wahrnehmungs- und Handlungspotenzials, das Jugendlichen ab 12 Jahren helfen soll, eigene Wut, Aggressionen, Vorurteile und Wertevorstellungen kennen zu lernen und vertreten zu können. Der »soziale Mut« wird nicht auf die Handlung in brenzligen Situationen reduziert. Die AutorInnen geben auf den ersten Seiten eine Einführung in die Voraussetzungen, wie humanes Verständnis und die Achtung vor anderen und sich selbst entstehen können. Es geht um die Stärkung von schwächeren Menschen und die Schulung einer empathischen Haltung.

Besonders wertvoll sind die Qualitätsstandards für ein Zivilcourage-Training, die im Buch aufgestellt werden. Dabei wird deutlich, dass neben den äußeren Bedingungen die Haltung der TrainerInnen wichtig ist. Wie MediatorInnen achten sie darauf, dass die Regeln wie »zuhören«, »respektvoller Umgang« und »jede Person spricht für sich« eingehalten werden und die eigene Meinung zurückgehalten werden sollte.

Der Hauptteil des Buches bietet zu den Themen Gewalt, Zuschauende-Täter-Opfer, Angst und Mut, Aggression und Wut, Vorurteile und Urteile, Werte und Rechte, Eingreifen und Handeln, Übungsanleitungen, die in ihrer Vielfältigkeit beeindruckend sind. Zwei der Übungen wurden oben als Beispiele angeführt. Die Einführungstexte geben nicht nur Anleitenden wichtige Impulse, um sich den Themen anzunähern. Auf jeder Seite ist zu spüren, dass das Autorenteam viel Erfahrung im Umgang mit Jugendlichen vorweisen kann und sie erfahrene Trainer sind.

Christine Oschmann

© N-Media-Images - Fotolia.com



© kruder77 - Fotolia.com

Gesine Otto

»Der FAIRNESS-Kreis«

Mediation im Alltag mit den Farben ROT-GELB-GRÜN

Dieser Artikel stellt einen Auszug aus meinem Mediationsmodell »Streiten in ROT-GELB-GRÜN« vor. Die Verwendung dieser drei Farben im Zusammenhang mit bestimmten Inhalten bietet eine Möglichkeit, die Idee der Mediation Erwachsenen wie auch Kindern und Jugendlichen auf plakative und stark vereinfachte Weise zu zeigen und damit zu arbeiten.

Experiment: Die Idee der Mediation begegnet drei Farben

Eine Grundlage der Mediation ist das Gewinner-Verlierer-Modell (bzw. Verlierer-Gewinner-Modell, s. »gelbe Stufe«). Mit der hier beschriebenen Farbsymbolik können wir die verschiedenen Stufen des Modells auf sehr eingängige Weise voneinander unterscheiden.

Das »Gewinner-Verlierer-Modell in ROT-GELB-GRÜN«

Die Arbeit mit dem oben genannten Mediationsmodell besteht darin, dass die Inhalte der Mediation mit Farben verknüpft und das Ergebnis auch in verschiedenen Bereichen des Alltags angewendet werden, um dadurch Zielgruppen und KollegInnen folgendes anzubieten:

- Vereinfachung und gleichzeitig auch Vertiefung bei der Vermittlung, was Mediation ist, will und kann
- Handwerkszeug für die Besprechbarkeit von Konflikten
- Anregungen zu einer anderen Wahrnehmung von den Dingen, die unseren Alltag ausmachen
- Diskussionsstoff für einen Austausch darüber, was Fairness bedeutet.

Mit der Wahl der Farben greife ich absichtlich ein System auf, das uns Allen sehr geläufig ist, wie im Straßenverkehr die Bedeutung der Ampelfarben (rot: Stopp, gelb: Übergang, grün: Fahren) oder beim Bezahlen mit EC-Karte die Bedeutung der Tastenfarben (rot: Abbruch, gelb: Korrektur, grün: Bestätigung).[1]

Bisher existieren Erfahrungswerte über den Einsatz dieser Methode von Kindertagesstätten bis Vorstandsitzungen bei Mediationen, Klassentrainings, Fortbildungen, Vorträgen und Elternabenden. Die übliche Arbeitsform ist der Stuhlkreis und wenn es passt, arbeite ich zusätzlich zu den unten dargestellten Gesichtern auch mit Tüchern. Das Gewinner-Verlierer-Modell der Mediation unterscheidet folgende drei Lösungs- oder besser Ergebnisstufen:

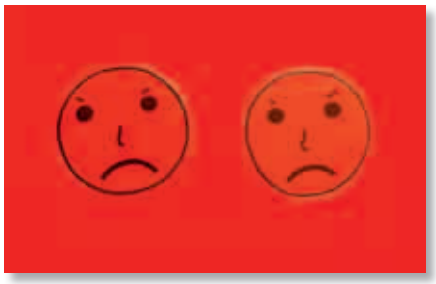
Die beteiligten Personen oder Personengruppen (mindestens zwei Seiten, die folgende Darstellung ist beliebig erweiterbar) können aus einer Streitsituation herausgehen als:

»ROTE Stufe«

Mensch A	Mensch B
VERLIERER	VERLIERER

Assoziationen dazu: worst case, Minusgeschäft, Verlust auf ganzer Linie, Schaden nehmen. Dafür lege ich auf das rote Tuch zwei rote Gesichter (wenn ich differenzierter arbeite, lege ich auch ein gelbes Gesicht dazwischen, dies gilt für alle folgenden Arbeitsschritte).

[1] *Mit der Symbolik der drei Farben lässt sich vieles und gleichzeitig nicht alles darstellen. Der Gewinn des Vielen steht für mich über dem Verlust des Wenigen, sprich die Verwendung des Farbsystems kann die eigene Arbeit voranbringen und es gibt dabei bestimmt ein paar Lücken, die dazugehören.*



Unter die beiden roten Gesichter eröffne ich noch zwei weitere Reihen für folgende Situationen, in denen mehr als zwei Personen beteiligt sind und die für mich auch auf das rote Tuch gehören:

Mensch A	Mensch B	Mensch C	Mensch D
VER-LIERER	VER-LIERER	VER-LIERER	GE-WINNER

Wie bei Lotto oder »Wer wird Millionär«: Einer gewinnt und Viele gehen leer aus. Jeder könnte der Gewinner sein, aber die Situation ist so darauf angelegt, dass es nur Einer werden kann – der zur Verfügung stehende »Kuchen« ist in dem Fall begrenzt: Theoretisch kann Jeder der Gewinner sein, aber nicht Alle.[2]

Mensch A	Mensch B	Mensch C	Mensch D
GE-WINNER	GE-WINNER	GE-WINNER	VER-LIERER

Ausgrenzung, Mobbing: Viele haben Spaß auf Kosten von Einem. Diesen beiden Reihen ist gemeinsam, dass zwar auch grüne Gesichter dabei sind, die Verteilung aber unverhältnismäßig ist (Verhältnis Gewinner zu Verlierer bzw. umgekehrt), dadurch ordne ich sie dem roten Bereich zu.

»GELBE Stufe«

Mensch A	Mensch B
GEWINNER	VERLIERER

Dafür lege ich auf das gelbe Tuch ein grünes Gesicht und ein rotes Gesicht. In Kindertagesstätten empfinden Kinder diese Variante zunächst als nicht unfair, bis ich die »Plätze« getauscht habe. Sofort wurde deutlich, dass sich die meisten Kinder innerlich auf die erste grüne Stelle »gesetzt« hatten – mit dem Tausch meldeten sie mir zurück, dass sie dieses Ergebnis doch nicht immer so fair finden. Sie würden eine Verlierer-Verlierer-Lösung dieser Stufe vorziehen. Seitdem lege ich auf das gelbe Tuch parallel zu der eben genannten Reihenfolge darunter eine zweite Reihe: Erst ein rotes Gesicht und dann ein grünes Gesicht.

»GRÜNE Stufe«

Mensch A	Mensch B
GEWINNER	GEWINNER

Assoziationen dazu: best case, Nutzen haben. Dafür lege ich auf das grüne Tuch zwei grüne Gesichter (wenn ich differenzierter arbeite, lege ich auch ein gelbes Gesicht dazwischen).
Um im nächsten Schritt intensiver nach grünen Lösungen zu suchen, können wir das »Eisberg-Modell« als eine weitere Grundlage der Mediation anwenden: Mit den drei Farben und der Methode »Der Faire Weg durch den Eisberg« lässt sich das Gewinner-Verlierer-Modell auf sehr anschauliche Weise vertiefen.

Bei dieser dreifarbigen Einteilung ist es sehr wichtig zu bedenken, dass es Situationen gibt, in denen eine Lösung auf der »roten Stufe« überaus sinnvoll sein kann, etwa wenn sich zwei Kinder um eine Schere oder ein brennendes Teelicht, oder zwei Jugendliche sich um ein Messer streiten. Die Frage ist dann, ob wir es dabei belassen oder ob wir im Anschluss nach einer Lösung auf der »grünen Stufe« suchen wollen.[3]

Grundsätzlich wird die Mediation in zwei Bereiche unterteilt. Auch diese beiden lassen sich vereinfachend und plakativ mit den drei Farben darstellen.

Die »Methode der Mediation in ROT-GELB-GRÜN«

a) Der Start einer Mediation ist entweder eine gelbe Situation, in der relativ verteilt rote-gelbe-grüne Gesichter vorliegen oder bereits eine rote Situation, wenn ausschließlich rote Gesichter oder unverhältnismäßig viele rote oder grüne Gesichter im Vergleich zu den anderen Farben ausgelegt werden können.

b) Das Ziel einer Mediation ist eine grüne Situation mit ausschließlich grünen und gelben Gesichtern, das heißt, es gibt mindestens einen Kompromiss, idealerweise einen Konsens.

c) Der Weg einer Mediation basiert auf dem »Eisberg-Modell«. Wir bewegen uns von rot/gelb über gelb nach gelb/grün.

Die »Haltung der Mediation in ROT-GELB-GRÜN«

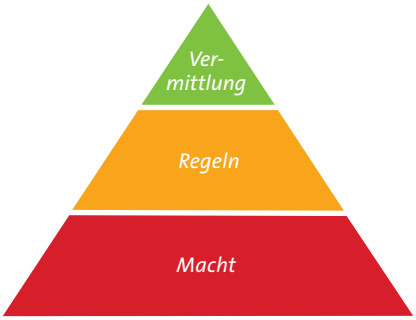
Die Idee der Mediation basiert auf dem Verständnis, dass es nicht immer grüne Lösungen geben kann, sondern dass rot auch dazu gehört. Ein realis-

[2] Der deutsche Kabarettist Volker Pispers sagte am 16.04.2011 in Mainz: »Klar, Jeder kann es schaffen – aber: Jeder ist nicht Alle!« (die letzten vier Wörter wiederholte er mehrfach) im Zusammenhang mit ungerecht verteilten Möglichkeiten in unserer Gesellschaft.

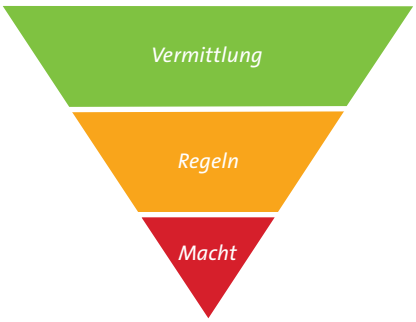
[3] Im Laufe meiner Fortbildungen in Deutschland und Österreich sammelten die Teilnehmenden über 50 verschiedene Lösungsmöglichkeiten zu dem uns MediatorInnen bekannten Beispiel »Zwei Schwestern streiten sich um eine Apfelsine« und ordneten sie den drei Farben zu – Ziel dabei ist die Reflexion, Erweiterung und Professionalisierung unseres Handlungsrepertoires.

tisches Verhältnis von rot-gelb-grünen Lösungen ist in dem »Macht-Regeln-Vermittlung«-Dreieck zu erkennen.

»ROTE Variante« (ROT überwiegt)



»GRÜNE Variante« (GRÜN überwiegt)
Dadurch wird deutlich, dass die Haltung der Mediation kein komplettes grün zum Ziel hat, sondern dass rot integriert wird sowie dass es auch eine grüne Form der rot besetzten Macht geben kann, wie eine faire Art von Führungsstil oder eine Faire Schule.



Ergebnis: Eine Methode zur Anwendung der Idee der Mediation

Basierend auf der Mediation entwickelte ich den »FAIRNESS-Kreis«, den ich auf verschiedene Bereiche des Alltags anwende. Die Farben sind wie ein Ordnungssystem zu verstehen, das uns Orientierung im lebendigen Mit-, Neben- und Durcheinander von Gefühlen, Interessen und Bedürfnissen geben kann.

Der »FAIRNESS-Kreis in ROT-GELB-GRÜN«

Eine Idee der Mediation ist Balance.[4] Darauf aufbauend ist die Botschaft des Mediationsmodells ein faires Verhältnis bestimmter Inhalte, dargestellt in den drei Farben und veranschaulicht mit dem »FAIRNESS-Kreis«: Er zielt darauf, zum Thema X vorhandene wie nicht-vorhandene Balance von Fairness wahrzunehmen und gegebenenfalls mehr Fairness herzustellen. Die Methode ist wie eine Folie zu verstehen, die wir auf eine Situation, einen bestimmten Bereich oder auf ein bestimmtes Thema legen können und anhand der inhaltlichen Besetzungsmöglichkeiten der drei Farben wir schauen können, wie fair wir etwas finden. Die Verteilung der drei Farben im »FAIRNESS-Kreis« gestaltet sich dementsprechend, sprich die Größe des jeweiligen Anteils verschiebt sich angelehnt an unsere Empfindung und drückt diese auf non-verbale Weise aus.

Die Grundausrichtung des »FAIRNESS-Kreises« ist die zum Thema »Fairness«, diese stelle ich mit zwei verschiedenen Verteilungen parallel dar:

Fair ist, wenn es gleich viele Gewinner wie Verlierer gibt. Fair ist, wenn wir nicht nur nach Beschwerden fragen, sondern ebenso auch nach Lob.

So besteht in einer mir bekannten Grundschule die Regel, dass sich die Kinder nach einer Pause bei einer Lehrerin über ein anderes Kind beschweren können. Die Beschwerden werden in ein Buch eingetragen und zu einer bestimmten Zeit besprochen. Kinder, die sich gerne mitteilen und für die es etwas Besonderes ist, ihre Aussagen in einem Buch zu finden, werden so mit einem einseitigen Blick in die Pause geschickt. Keinem fiel auf, dass Lob als parallele Möglichkeit fehlt. Mit dem »FAIRNESS-Kreis« ausgedrückt war die Fläche für grün nicht vorhanden.

Fair ist, wenn wir wenig Böses/Unfaires/Rotes tun beziehungsweise sagen und viel Gutes/Faires/Grünes tun/sagen. Fair ist, wenn wir überwiegend für Gewinner sorgen.

Diese Ausgestaltung spiegelt die »GRÜNE Variante« des »Macht-Regeln-Vermittlung«-Dreiecks wider. Grundsätzlich basiert der »FAIRNESS-Kreis« darauf, dass die drei Farben ein Team sind, alle können beteiligt sein.

Es folgen ein paar ausgewählte Beispiele für weitere Möglichkeiten, mit welchen Inhalten diese drei Farben innerhalb des Kreises besetzt werden können, dabei »konjugiere« ich verschiedene Themen »durch die drei Farben«. In dieser Darstellung bitte jeweils von unten = ROT nach oben = GRÜN lesen.

Verschiedene »Themen in ROT-GELB-GRÜN«

»Taten«

GRÜN: Ich sage Dir, was mich an Dir nervt (reden).[5]

GELB: Ich gehe Dir aus dem Weg, weil mich etwas an Dir nervt (ignorieren).

ROT: Ich haue Dich, weil mich etwas an Dir nervt (schlagen).

»Schulbrot«
als ein ganz konkretes Beispiel

GRÜN: Schulbrot in der Schule essen.

GELB: Schulbrot nach der Schule in den Kühlschrank legen und erst später essen.

ROT: in der Schule wegschmeißen (es wird DUNKELROT, wenn ich lüge, es doch gegessen zu haben, oder ich wähle die Chance, noch etwas GRÜNES zu machen: Ich beichte, es weggeschmissen zu haben).

[4] *In der Hauptsache die Balance in Bezug auf die Sicht aller Beteiligten.*

[5] *Manchmal sagen mir Jugendliche, dass sie lieber geschlagen als ignoriert werden, denn »Luft für den Anderen sein« würden sie schlimmer finden als körperlich verletzt zu werden.*

»Gefühle«
GRÜN: Ich bin froh, glücklich, voll zufrieden.[6]
GELB: Ich bin halbwegs zufrieden, ich bin gemischt drauf.
ROT: Ich bin wütend, sauer, traurig, ängstlich, unzufrieden.

Zu den Farben und ihren ganzheitlichen Bedeutungen

Zunächst möchte ich deutlich machen, dass die Farben nicht nur das bedeuten, was nach diesen kurzen Ausführungen als Vermutung entstehen kann – dies macht das Mediationsmodell komplizierter, umfassender und tiefergehend:

ROT: bedeutet Negatives und nicht nur Negatives.
- Farblich: die Farbe der Liebe, der Rote Faden.
- Inhaltlich: Ein fieser Satz kann trennen wie auch befreiend wirken, eine rote Lösung geht meist schneller und sie gehört zu unserem Spektrum dazu, den Nutzen = grün von etwas Doofem = rot sehen (das Gute im Schlechten, nicht etwas nur schlecht reden).

GELB: bedeutet die Mitte zwischen rot und grün und bedeutet Beides gleichzeitig.
- Farblich: die mittlere Ampelfarbe
- Inhaltlich: X fand ich gut, außer dass mir dabei … fehlte.

GRÜN: Bedeutet Positives und nicht nur Positives
- Farblich: auch giftgrün/grün (wie auch gelb) vor Neid
- Inhaltlich: Sich nach allen Seiten hin freundlich verhalten kann von anderen Menschen wie sich selbst als unangenehmes »Rumgeeiere« erlebt werden – und auf Dauer kann Freundlichkeit = grün übertrieben und schädlich werden = rot (auch gemeinsames Toben oder ein Spaßkämpfchen = beides grün kann zu einem Unfall oder einem fiesen Streit = beides rot und dem Satz führen: »Übermut tut selten gut«).

Die Hinweise bei rot und grün sind Beispiele für die Nähe dieser beiden Farben auf inhaltlicher Ebene.[7]

Diese drei Farben können Inhalte der Mediation fokussieren und prägnant auf den Punkt bringen, sie regen beim Thema Konflikte zur Differenzierung, zum Nachdenken und zum Austausch an: »Was an der Situation X ist/war für Dich/Euch rot-gelb-grün?« Der »FAIRNESS-Kreis« kann Rückmeldungen in einem einfachen Bild direkt aufzeigen und ist ab etwa dem vierten Lebensjahr verständlich.

Der »FAIRNESS-Kreis« für Bereiche unserer Alltagswelt

Die Idee der inhaltlichen Besetzung von Farben beziehungsweise der farblichen Besetzung von Inhalten, basierend auf der Mediation, lässt sich bis hin zu Politik und Religion auf viele Bereiche des Alltags anwenden. Dabei steht die Frage im Vordergrund, inwieweit im Bereich X die Haltung der Mediation umgesetzt wird.

Die Mediation begegnet unseren Spielen
Wir alle kennen Spiele, ob wir sie mögen (wieso?) oder nicht (wieso nicht?) – allen gemeinsam ist das Ziel »Gewinnen«.

Diese Spiele können wir den drei Farben zuordnen, basierend auf dem »Gewinner-Verlierer-Modell in rot-gelb-grün« entstehen »Spiele in rot-gelb-grün«. Manchmal kommt es auch zu Mischformen, da das konkrete Spiel Anteile zweier Farben aufweisen kann oder sich seine Farbzuordnung verändert, je nachdem ob zwei oder mehrere Personen mitspielen. Diese Zuordnung ist als Anregung zu verstehen, da JedeR mit seiner eigenen Sicht die Farbzuordnung vornehmen kann:

»ROTE Spiele«
• **Ziel:** Vernichtung der GegnerIn
• **Haltung dahinter:** »Fressen und Gefressen werden«; Ich nehme dir etwas weg. • **Behauptung:** Wir kennen mehr rote Spiele (außerhalb der sog. »Killerspiele«) als wir im ersten Moment vielleicht denken.
Bei-Spiele:
- Die Reise nach Jerusalem (ich nehme dir Platz weg)
- Schach (mit einem gelben Anteil: Ich muss dich nicht unbedingt plattmachen/dir viele bzw. alle Figuren wegnehmen, um zu gewinnen, sondern es reicht auch aus, besser als du zu sein)
- Völkerball

»GELBE Spiele«
• **Ziel:** Schneller/Besser sein als der/die Andere • **Haltung dahinter:** »Der Bessere gewinnt«, ich bin für mich und die Regel des Spiels ist so, dass ich dadurch gleichzeitig gegen dich bin/ich kann nur gewinnen, wenn du verlierst, Ellenbogenprinzip.[8] • **Behauptung:** Die meisten unserer Spiele sind gelb.
Bei-Spiele:
- Fußball
- MauMau (zu zweit)
- Mensch ärgere Dich nicht (zu zweit) – mit einem roten Anteil: Den Anderen rausschmeißen (müssen/können)

»GRÜNE Spiele«
• **Ziel:** Wir alle (als Gruppe/Team) schaffen die Aufgabe • **Haltung dahinter:** Gemeinsam mehr erreichen • **Behauptung:** Wir haben zu wenige grüne Spiele.

[6] *Manchmal fällt es Erwachsenen wie Kindern und Jugendlichen leichter zu sagen: »Das war für mich jetzt aber voll rot!« statt das Gefühl (z. B. traurig) zu sagen. Gleichzeitig ist deutlich, dass die Verwendung einer Farbe für ein Gefühl missverständlich sein kann, so dass ein Austausch darüber, welcher Inhalt mit welcher Farbe verbunden wird, notwendig ist und sehr anregend sein kann.*

[7] *In meiner Arbeit mit meinem Mediationsmodell widme ich mich neben den Spielen auch Liedertexten auf deutsch zum Thema Freundschaft, Streit, Krieg und Frieden, Respekt, unabhängig von Musikstil und Epoche. Diese teile ich in rote, gelbe und grüne Lieder ein. In dem Lied »Leise Töne« von der Gruppe Blumentopf geht es um die mögliche negative Seite von ausschließlich Schönem, sprich um das auch Rote von Grünem: »Doch da wo nur die Sonne scheint, ist meistens Wüste«.*

[8] *Da nur Einer gewinnen kann: Zwar kann Jeder der Gewinner sein, aber nicht Alle, der Gewinn ist begrenzt: Wir haben eine überwiegend rot-gelbe Kultur.*

Bei-Spiele:

- Kooperationsspiele (da spielen die Teilnehmenden gemeinsam sozusagen gegen die schwere Aufgabe oder gegen die Zeit)
- »Die Reise weg von Jerusalem« – diese Veränderung des Klassikers verdeutlicht für mich die Haltung der Mediation und des Harvard-Konzepts.

Der »FAIRNESS-Kreis« begegnet unseren Spielen

Kennen wir genug Spiele in allen drei Farben? Wenn wir die Spiele, die uns einfallen und die uns prägen, in den »FAIRNESS-Kreis« integrieren, wird deutlich, wie unausgewogen in Bezug auf Fairness unser Spielangebot ist.

Die allgemeine Meinung ist, dass wir lernen sollen, es auszuhalten, wenn Andere gegen uns sind und umgekehrt. Doch wir sollten auch lernen, nicht gegeneinander sondern füreinander zu denken und zu sein, sodass Alle gewinnen bzw. dass Keiner verliert.[9]

Parallel dazu existieren für mich sehr wertvolle Beispiele, wie mit grünen Mitteln rote Energien aufgegriffen und in positive Bahnen gelenkt werden können: mit Toberäumen, Bataka-Kämpfen (Schaumstoffschwerter), Kissenschlachten etc. Weitergedacht geht es darum, mit unseren roten Seiten in Kontakt zu kommen und mit ihnen sozusagen gut »hauszuhalten«.

Die Ziele meiner Arbeit mit dem »FAIRNESS-Kreis« zum Bereich Spiele sind:

- ein Bewusstsein für bestehende Regeln und Ergebnisse und dadurch auch für die Wahrnehmung roter und gelber Spiele zu entwickeln. Sie bewusst einzusetzen, sie nicht zu »verteufeln«, sondern dabei den Bedarf an Verarbeitung unserer menschlichen roten Anteile zu sehen;
- weitergehend die Veränderung bestehender Regeln in grüne Regeln;
- die Entwicklung neuer grüner Regeln und neuer grüner Spiele.

Denn: Alle drei Spielarten gehören zu unserer Gesellschaft und gleichzeitig ist der grüne Bereich zu wenig vorhanden und dadurch weniger präsent. Vielleicht könnte sich unsere Gesellschaft in eine fairere Richtung verändern, wenn wir unsere Spiele entsprechend verändern bzw. unser Spielangebot mit mehr Grünem ergänzen?[10]

Fazit

Mit den drei Farben können wir die Idee der Mediation auf einleuchtende Weise in verschiedene Bereiche des Alltags einbringen und diese in gewissen Teilen bereichern, indem wir Anregungen zum Verbreiten des Fairnessgedankens entwickeln. »Spiele« sind ein Bereich, den alle Altersgruppen betreffen, und auch hier kann JedeR mitdenken: »Welches Spiel ist für Dich/Euch rot-gelb-grün?«

Demnächst wird ein Fachbuch zum Fairness-Kreis erscheinen. Die Ausstellung »Gegeneinander-Nebeneinander-Miteinander« ist ab 2012 zu sehen

[9] Der Satz des Politologen Prof. Dr. Wilhelm Hennis bringt dies für mich einzigartig auf den Punkt: »Reformen kommen immer von den Benachteiligten. Wer vier Asse auf der Hand hat, verlangt nicht, dass neu gegeben wird.«.

[10] Im Rahmen des Fachbuches werden unterschiedlichste neue Regeln für bekannte Spiele vorgestellt – von dunkelrot bis dunkelgrün.

AutorInneninfo

* Gesine Otto
Dipl. Soz. , Mediatorin, Lehrbeauftragte

* E-Mail: gesine.otto@kommstruktiv.de

Anzeige

© Tryfonov - Fotolia.com

Jürgen W. Wagner

Glaube, Spiritualität, Perspektivwechsel

Methoden aus ingenieurwissenschaftlicher Sicht

Ich bin im Laufe meiner Mediationstätigkeit vielen Menschen begegnet, denen der Umgang mit Glaube, Spiritualität, Perspektivwechsel, etc. ausgesprochen schwer fällt. Dies hat sicherlich damit zu tun, dass ich mich aufgrund meines Herkunftsberufs häufig im Bereich Forschung und Entwicklung bewege. Ein Einlassen auf Methoden, die einen Zugang zur Gefühls- und Bedürfnisebene zum Ziel haben, stoßen meist auf Befremden bis Ablehnung. Die Sachebene ist aus dem beruflichen Alltag vertraut und gibt Sicherheit. Für mich stellte sich die Frage, wie ich die Akzeptanzschwelle für das Methodenpaket der Mediation herabsetzen kann – durch einen Brückenschlag zu etwas Vertrautem? Ich bin auf Analogien in Mathematik und Physik gestoßen und möchte dies nachfolgend in einigen Beispielen zeigen.

Erscheint eine Aufgabe als nicht, bzw. nur schwer lösbar, gibt es die Möglichkeit, das Problem in eine Abbildungsebene zu transformieren, die Lösung dort zu suchen (und zu finden), um diese dann wieder rück zu transformieren. Ein Beispiel dafür ist der Logarithmus/e-Funktion.
Die Multiplikation ist gegenüber der Addition eine erheblich komplexere mathematische Funktion. Es war vor dem Zeitalter des Taschenrechners gang und gäbe, den Logarithmus der beiden Multiplikatoren zu addieren und das Ergebnis per e-Funktion wieder zurück zu verwandeln. Es gibt viele solcher Abbildungsebenen, die für unterschiedlichste Anwendungen geeignet sind.

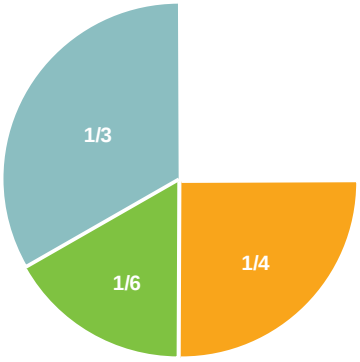
$$L(x*y) = L(x) + L(y)$$

Was passiert in der Abbildungsebene? Auch wenn die Mathematiker einen »Beweis« führen können und wir die Erfahrung haben, dass, alle Regeln beachtet, die Sache zuverlässig funktioniert, was da geschieht, übersteigt in der Regel unser Vorstellungsvermögen. Und dennoch nutzen wir diese Möglichkeiten, weil wir oft anders nicht zu Rande kommen. Wir »glauben«, aus gutem Grund. Dieser Glaube wird auch nicht dadurch erschüttert, dass (für reelle Zahlen) der Logarithmus für Nichtpositive Zahlen nicht definiert ist. Diese Einschränkung wird berücksichtigt, und damit ist die Sache erledigt.

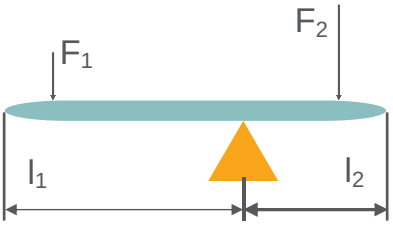
Möchte ich zwei Brüche addieren, die einen unterschiedlichen Nenner haben, mache ich sie gleichnamig (Wir erinnern uns an unsere Lehrer: »Differenzen und Summen kürzen nur die Dummen«). Und plötzlich klappt's.
Die Regeln der Bruchrechnung waren auch vorher anwendbar. Weil es aber so unübersichtlich ist, macht die Erweiterung Sinn. Die dadurch erhaltene Übersichtlichkeit führt zu neuen Erkenntnissen und Möglichkeiten. Hier haben wir es mit einem Perspektivwechsel zu tun.

$$1/4 + 1/6 + 1/3$$
$$= 3/12 + 2/12 + 4/12 = 3/4$$

Visualisiert ist es noch übersichtlicher:



Aus der Physik finde ich das Hebelgesetz sehr passend. Steht mir nur ein kurzer Hebel zur Verfügung und es wird viel Kraft benötigt, über die ich nicht verfüge, dann besorge ich mir eben einen langen Hebel und mache mit dessen Hilfe meine Kraft »passend«. Flaschenzug und Getriebe sind Varianten.



Abbildungsmöglichkeiten gibt es in vielfältiger Weise auch bei der Realisierung technischer Funktionen. Meist kann zwischen pneumatischer, elektrischer, hydraulischer, manchmal auch magnetischer oder optischer Realisierung gewählt werden. Es macht (aus technischer Sicht) oft wenig Unterschied. Restriktionen kommen aus den ökonomischen Randbedingungen. Ganz aktuell kann gewählt werden zwischen fahren mit Hilfe einer Wärmekraftmaschine oder einer elektromagnetischen Maschine.

Methodisch halten die technischen Disziplinen auch einiges vor. Mit Hilfe der »Wertanalyse« wird ein Produkt ausschließlich durch seine Funktionen beschrieben, um zu verhindern, dass bereits im Vorfeld Festlegungen getroffen werden, welche die Realisierungsmöglichkeiten später einschränken (hier finde ich die Begriffe Positionen und Interessen wieder).

Die Nutzwertanalyse hilft, nicht quantifizierbare Faktoren mit Hilfe von paarweisem Vergleich zu objektivieren. Die Methode erlaubt die Berücksichtigung einer beliebigen Anzahl von Einflussfaktoren. Auch die kleinen, leisen und schwachen Beitragsleister finden Berücksichtigung (systemische Betrachtung).

Technische Prozesse werden optimiert durch Beobachten und Befragen von Beteiligten, Zählen von Ereignissen und der anschließenden Auswertung, meist im Team. Hier sind die Fachleute unterschiedlicher Disziplinen gefragt. Sie denken sich ein in die Prozesse, versuchen ganzheitlich zu ergründen, um eine Vorhersage zu treffen, oder aber um herauszufinden, warum sich ein Prozess anders verhalten hat wie ursprünglich erwartet. Methodenkompetenz, die eigenen eingefahrenen Sichtweisen heraushalten, Visualisierung und Kommunikation, das »volle Programm« der MediatorInnen nutzen auch andere Fachbereiche. Andere Namen, gleiche Inhalte.

Programmiersprachen sind eine weitere Form von Abbildungen. Es gibt sie in vielfältiger Art, oft problemspezifisch entwickelt. Sie sind je nach Aufgabenstellung mehr oder weniger komfortabel. Passen Sprache und Problem gut zueinander, hilft dies dem Programmierer den Überblick zu behalten (oder zu bekommen) durch Reduzierung der Komplexität.

Großes und Lautes ist meist gut sichtbar, Kleines und Leises meist wenig bis unsichtbar (technisch heißt dies Signifikanz-, Sensitivitäts-, oder Risikoanalyse). Die kleinen und leisen Dinge können jedoch durch ihre Anzahl das Große und Laute dominieren und dennoch unsichtbar bleiben. Die Anzahl ist in diesem Beispiel mit Komplexität gleichzusetzen, und es ist nicht erfassbar, dass die vielen unsichtbaren Dinge »am gleichen Strang« ziehen. Statistik und Mengenlehre sind die Werkzeuge der Mathematik und anwendbar, wenn das, was ich hier mit »Dingen« bezeichnet habe, diskret vorliegt.

Aus meiner Sicht ist hier Spiritualität abgebildet. Manchmal wundere ich mich über mein Verhalten und stelle später im Rückblick fest, dass es angemessen war. »Warum habe ich mich so verhalten? Ich hatte doch keine Information«. Diese Aussage ist wahrscheinlich nicht zutreffend. Reagiert habe ich auf die kleinen, leisen Dinge und sie in mein Verhalten eingebaut. Ich habe sie nicht gesehen, nicht gehört, aber doch gespürt. Sie waren da und meine Körperwahrnehmung hat mir geholfen, das »Bauchgefühl«.

Wenn in meiner Arbeit eine Diskussion über Methoden beginnt und eine Beschränkung auf Sachlichkeit reklamiert wird, bediene ich mich solcher Analogien. Die gewünschte Versachlichung versuche ich durch eine Verständigung darüber zu erreichen, dass jede komplexe Aufgabe, in eine geeignete Abbildungsebene transformiert, zu neuen Erkenntnissen führt. Ein Einlassen darauf fällt den TeilnehmerInnen dann meist leichter.

AutorInneninfo

* Jürgen W. Wagner
Dipl.-Wirtsch. Ing., Mediator®

* E-Mail:
j.wagner@mediation-vermittelt.de

© DruzKate - istockphoto.com

Stefan Thies & Christine Oschmann

Von und mit Pferden anders sehen lernen

Der Einsatz von Pferden in der Mediation

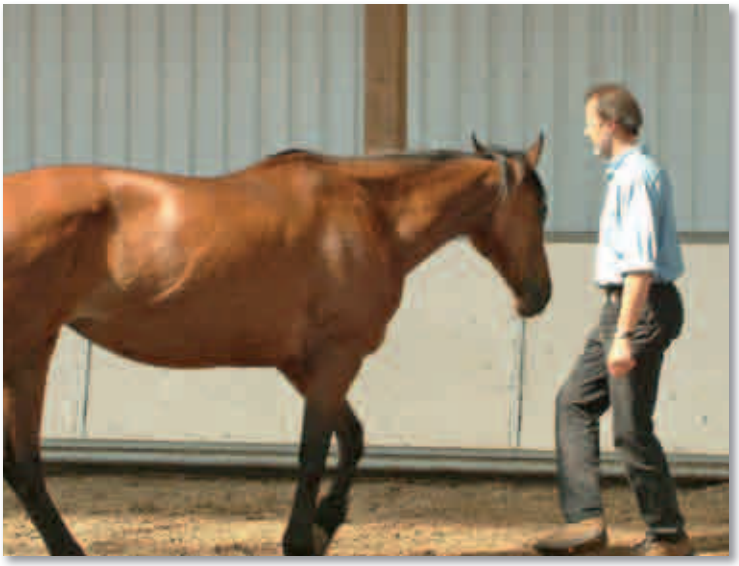
Der Vorteil der Mediation ist das Dreiecksgespräch. Wir holen die MediandInnen aus den Du-Botschaften heraus, indem die Konfliktparteien sich nicht direkt ansprechen, sondern uns MediatorInnen ihre Anliegen und Bedürfnisse schildern. Durch den Einsatz eines Pferdes während der Mediationssitzungen ergeben sich für die MediandInnen noch weitere Möglichkeiten zur Reflektion der Wünsche, Befürchtungen und Gefühle, sowohl der eigenen wie auch die der anderen. Wir Menschen projizieren, indem wir das Verhalten des Pferdes beobachten. Dadurch erschließen sich neue Kommunikationswege ganz automatisch. Es werden mit dem Pferd Anlässe geschaffen, über die Streitthemen hinaus, mit der anderen Konfliktpartei und mit der MediatorIn in Kontakt zu kommen.

Voraussetzung dafür, ein Pferd mit einzubeziehen, ist natürlich die Bereitschaft unserer KundInnen. Sie kommen zu uns in den Reitstall, auf den Reitplatz oder die Reithalle, an einen Ort, der sich gründlich von ihrem beruflichen Umfeld unterscheidet. Schon das stellt eine ganz eigene Atmosphäre her, die hilft alte Verhaltens- und Kommunikationsmuster zu durchbrechen. Die Tiere, die auf der Koppel stehen, die Bewegungen, die durch das Erscheinen von Menschen ausgelöst werden, die Ruhe, die von ihnen ausgeht, die »ländlichen« Geräusche und Gerüche in der Natur – alle Sinne werden angesprochen. Dies bedeutet für viele berufstätige oder gestresste Konfliktparteien ein erstes Durchatmen im wahrsten Sinne des Wortes.

Dabei ist zu beobachten, je weniger Pferde- und Reiterfahrung MediandInnen mitbringen, umso leichter fällt es ihnen, offen dem Pferd zu begegnen und die Autonomie des Pferdes zu akzeptieren.

Bei allen Arbeitsfeldern gibt es die Möglichkeit, Pferde als Assistenten zur Spiegelarbeit in der nonverbalen Kommunikation einzusetzen. Im Coaching wie in der Mediation ist das Pferd immer mit dabei. Die Reithalle in der Nähe von Bremen ist unterteilt. Der »Bürobereich« mit Stühlen und Flipchart

ist durch ein Band abgetrennt von dem Areal, auf dem sich das Pferd frei bewegt. Dort steht es nun vielleicht in Ruheposition und entlastet ein Bein, oder es läuft herum und erkundet die Umgebung. Schaut es zu uns oder interessiert es sich für etwas anderes? Folgt es den Geräuschen der anderen Pferde draußen und stürmt sogar los, wenn die Herde vorbeirennt in die Boxen? Manchmal beugt es den Kopf über die Absperrung. Hat das etwas zu bedeuten? Die Bewegung des Pferdes wirkt sich auf unsere geistige Beweglichkeit aus. Der geistige Standpunkt kann sich oft verändern, wenn der körperliche Standpunkt sich verändert. Während einer Mediation soll sich die Erstarrung auflösen, der Blick sich öffnen und die Kreativität für die Problemlösung gefördert werden.



Aus der Sprachlosigkeit und der Anspannung herauszukommen ist sehr schwer. Die Schwelle, die Konfliktparteien überwinden müssen, um eine Mediation zu beginnen, ist sehr hoch. Die ungewohnte Umgebung und der Trainingspartner Pferd entkrampfen und die MediandInnen nehmen eine andere Körperhaltung ein. Die Arbeit mit dem Pferd ermöglicht uns MediatorInnen den direkteren Zugang zu der Gefühls- und Bedürfnisebene des Gegenübers. Die Sprache macht maximal 20 Prozent unserer Kommunikation aus. Darum achten wir immer auf die Körpersprache unserer KlientInnen. Sehr viel mehr als uns bewusst ist, kommunizieren wir darüber hinaus, über das was am besten mit dem Begriff Ausstrahlung beschrieben werden kann. Ausstrahlung kommt von Innen, kommuniziert sich über den Körper und geht weit über das hinaus, was wir mit bestimmten angelernten Körperhaltungen und Gestik steuern können. Es geht viel mehr um die innere Haltung, die wir über unseren Körper ausdrücken. Das ist eine Dimension, die wir im Kontakt mit dem Pferd erfahren und erfassen können. Das Pferd ist ein Spiegel dafür. Es spürt und spiegelt eine Ebene der Kommunikation, die wir Menschen an uns selbst oft nicht bewusst wahrnehmen, die die Reaktionen anderer auf unser Verhalten jedoch stark beeinflusst.

Kontakt mit anderen …

Pferde leben in der Herde und suchen den Kontakt zum Gegenüber. Für Pferde ist Kommunikation gleichbedeutend mit Beziehung. Als Fluchttiere sind sie aufeinander angewiesen und sind in ihrer Wahrnehmung – auch im Kontakt mit Menschen – ganz und gar darauf ausgerichtet zu überprüfen, ob sie sich ihrem Gegenüber anvertrauen können oder nicht, so in der Literatur beschrieben.

In dem Moment, in dem ein Mensch klar, selbstbewusst und präsent ist, akzeptieren Pferde ihn als Leitung. In dem Moment, in dem er unkonzentriert und unentschieden ist, übernehmen sie selber die Führung, so die Erfahrungen im Umgang mit Pferden.

Das Pferd handelt direkt und ohne jegliche Wertung. Das Pferd kennt kein Urteil, es handelt nach klaren inneren Impulsen und entscheidet in jedem Moment neu.

… heißt: Kontakt mit uns selbst.

Das Pferd ist unbestechlich und das macht die Begegnung ehrlicher und wahrhaftiger als der Kontakt mit anderen Menschen. Es spiegelt uns direkt zurück, was wir an Signalen aussenden und zeigt uns, ob wir authentisch sind. Die zentrale Frage, die wir im Kontakt mit dem Pferd immer wieder überprüfen können, lautet: Was versuchen wir durch unser Handeln zu erreichen? Versuchen wir unser Gegenüber zu manipulieren? Das Pferd erkennt, ob wir mit uns selbst, unseren Absichten und unserem Verhalten im Einklang sind. Die Reaktionen des Pferdes sind unmittelbar und unmissverständlich.

Wie uns diese Eigenschaften in einer Mediation zugute kommen, soll ein Fallbeispiel zeigen.

Die mittlere Führung eines Unternehmens hatte alles ausgereizt, was durch Sprechen, dem miteinander oder gegeneinander Reden, möglich war. »Ich könnte gleich kotzen, wenn ich meinen Mitarbeiter sehe«, war die Aussage der Abteilungsleiterin. Die Arbeit mit dem Pferd bot die letzte Chance zur Verständigung. Die beiden Konfliktparteien, die Leiterin und ihr Mitarbeiter, stimmten dem Vorschlag, mit Pferd zu arbeiten, gleich zu. Die Vorgesetzte beobachtete beim ersten Zusammentreffen ihres Mitarbeiters mit dem Pferd, wie empathisch er mit dem Tier umging, wie er sich einfühlen konnte und allerdings auch gleichzeitig Schwierigkeiten hatte, Grenzen zu setzen. Sie hatte ihm mangelnde Unterstützung vorgeworfen und erkannte nun Qualitäten an ihm, die zwar ihren bisherigen Erwartungen nicht entsprachen, doch die für das Unternehmen sehr wertvoll sein konnten. Genauso erging es dem

Mitarbeiter umgekehrt. Er sah, wie seine Führungskraft, die ihm unnahbar schien und immer auf ihre Führungsrolle pochte, bereit war, hier auf einem unbekannten Gebiet, sogar »einem Pferd«, die Führung zu überlassen. Die beiden Parteien waren nach dieser ersten Sitzung einverstanden, sich auf einen längeren Mediationsprozess einzulassen. Es folgten Einzeltermine in Pferdbegleitung mit jeweils einem Medianden, in denen sich herausstellte, dass die Führungskraft sich in Wirklichkeit von der Unternehmensleitung im Stich gelassen fühlte. Jetzt konnte auf zwei Ebenen weitergearbeitet werden: zwischen Unternehmensleitung und Abteilungsleiterin am eigentlichen Problem und zwischen Abteilungsleiterin und Mitarbeiter gemeinsam an einem neuen fruchtbaren Verhältnis.

Jeder Mensch geht anders auf das Pferd zu. Die erste Kontaktaufnahme ist wie Smalltalk mit dem Pferd. Mein Verhalten wirkt sich unmittelbar und ohne Verfälschung auf das Pferd aus. Gehe ich ängstlich oder mutig auf das Tier zu oder warte ich ab und beobachte ich erst? Wie erzeuge ich Aufmerksamkeit? Setze ich vor allem Körpersprache ein oder rede ich viel? Das Beobachten des Anderen mit dem Pferd ist nie entblößend. Die Führungskraft erlebte ihren Mitarbeiter auf einer anderen Ebene, weil sich das gesamte Setting geändert hatte.

In Paarmediationen ist der Effekt noch extremer. Die Muster und Bilder sind so eingebrannt, dass es sehr schwer ist, sie abzulegen. Ein Wort reicht und die Klappe geht runter. Wenn jeder Einzelne zum Pferd geschickt wird, ergibt sich die Gelegenheit, den Partner in einer völlig ungewohnten Situation zu beobachten. Das ermöglicht, ohne Vor-Urteil zu schauen, was passiert. Es gibt keine Schadenfreude, sondern Öffnung, die wieder Fürsorge möglich macht. Statt Kampf und Krieg erkennen die Paare, dass jeder verletzlich ist. Das löst ganz viele Gefühle aus, die mit dem Pferd viel schneller zum Vorschein kommen als in der üblichen Gesprächsanordnung.

Warum arbeiten wir nicht mit Hunden? Weil es in der Mediation nicht um ein Dominanztraining geht. Hunde sind anders sozialisiert, sie suchen die Führung von oben nach unten. Hunde reagieren bei ängstlichen Menschen unberechenbar, manchmal beißen sie sogar. Wenn das Pferd Angst spürt, reagiert es instinktiv: Wenn Du Angst hast, ist es doch für unser beider Sicherheit besser, wenn ich die Führung übernehme und mich »kümmere«! Das Pferd agiert sehr autonom und zeigt klar, ob eine innere Verbindung hergestellt ist, ob der Mensch mit sich selbst im Kontakt steht und sich mit ihm verbinden möchte.

Im Führungskräftetraining mit Pferd kann es auch um Dominanztraining gehen. Führungskräfte, die sich schwer tun zu führen, lernen mit dem Pferd, dass es nicht hilft sich zu sagen »ich muss, ich muss«, sondern dass es um den Kontakt zu ihrer inneren Haltung geht, um etwas zu erreichen. Das Erlebnis, auch dem Pferd folgen zu können, kehrt vorerst die Situation um und hilft den Menschen raus aus dem Zwang. Das Pferd gibt immer wieder aufs Neue die Chance, sich auszuprobieren und zu beobachten. Gehe ich das zweite Mal mit einer anderen inneren Haltung, reagiert das Tier ganz unmittelbar auf die Veränderung. Es werden immer wieder neue Situationen geschaffen, die mit dem Alltag in Verbindung gebracht werden und die Persönlichkeit spiegeln. Wir beantworten bei der Arbeit mit dem Pferd elementare Fragen. Wie viel Mut habe ich und kann ich dazu stehen, wenn ich Angst habe? Was bewirkt es, wenn ich mich freue? Wie viel kann ich zulassen? Besonders Menschen, die im Beruf von ihren Gefühlen abgeschnitten sind, können ohne Scham sagen, was sie fühlen, was sie gerade denken und wie es ihnen damit geht.

Auch Gruppenmediationen lassen sich mit einem Pferd durchführen. »Kontakt ist wichtiger als Inhalt« lautet einer der wichtigsten Kernsätze der Transaktionsanalyse, die maßgeblich auf die Bindungsfähigkeit des Menschen setzt. Die spezielle Beziehungs- und Bindungsdynamik einer Pferdeherde liefert hier das Modell für die Bindungsmuster der Teilnehmenden. Bei der Arbeit mit Pferd wird darüber informiert, wie die Rollen in einer Herde verteilt sind und anschließend wird eine ›Mini-Herde‹ gebildet. Die Gruppe berät sich, bevor sie zum Pferd geht und die gestellte Aufgabe, einen Parcour mit Pferd zu durchlaufen, ausführt. Wer übernimmt die Rolle der

© csuzda - istockphoto.com

Leitstute, die vorangeht und den Weg zeigt? Wer spielt den nachfolgenden Hengst, der das Startkommando der Leitstute aufnimmt und darauf achtet, dass die ›Herde‹ folgt? Wer möchte die Rolle des unterstützenden Begleittieres übernehmen, das darauf achtet, dass niemand vom Weg abkommt oder ausbricht? Die wesentlichen Aspekte von Kommunikation wie Kontaktaufnahme, Aufmerksamkeit, Vertrauen, Klarheit, Wirksamkeit werden bereits bei dieser Absprache gefördert. Die Frage nach Selbst- und Fremdbild wird wie selbstverständlich beantwortet. Während der Aufgabenbewältigung kann es zu Veränderungen der Rollenkonstellation kommen, sollte das Pferd nicht reagieren. Was wird an der Besetzung der Rollen verändert? Die erneute Beratung darüber setzt ein oder die Initiative zur Veränderung wird ohne Worte übernommen. Wer übernimmt jetzt die Führung, die Unterstützung oder die Antreiberfunktion?

Wurde der Parcour gemeinsam mit dem Pferd bewältigt, ist die Freude riesig und das Staunen groß. In der Auswertung werden zum Beispiel folgende Fragen beantwortet: Wie ist es euch ergangen als Einzelner, als Team? Gab es Widerstände und wenn ja, welche habt ihr gespürt? Hat sich etwas verändert? Wie sehr decken sich Selbstbild und Fremdbild?

Dieses Erlebnis bleibt nachhaltig in Erinnerung, denn es war nicht nur auf der kognitiv-mentalen, sondern auch auf der emotionalen Ebene spürbar.

Es ist selbstverständlich, dass für den Einsatz in einer Mediation nur Pferde infrage kommen, die artgerecht in Herdenhaltung leben und dadurch »normal« sozialisiert sind. Die Sinne des Pferdes müssen wach sein und sie müssen wissen, dass sie jedes Gefühl zeigen können ohne dafür abgestraft zu werden. MediatorInnen, die selbstständig mit Pferd arbeiten wollen, benötigen umfangreiche Pferdeerfahrung und Kenntnisse über die Verhaltenspsychologie des Tieres, Erfahrungen in dem Gebiet der Körpersprache sowohl bei Pferden wie auch bei Menschen.

Literatur

* Bode, Gina: Die Auswirkungen des nonverbalen Führungsverhaltens von Menschen auf Pferdereaktionen. www.ginabode.de/download/coaching_mit_pferden.pdf

AutorInneninfo

* Stefan Thies
Mediator (Universitäts-Zertifikat), Kommunikationstrainer, Coach, Supervisor, Führungskräfte- und Teamtrainer

* E-Mail:
Thiesundpferde@t-online.de

* Christine Oschmann
Mediatorin und Coach

* E-Mail:
oschmann@mediation-im-team.de

Anzeige

Mediation kann mehr

Die KundInnenbroschüre mit dem oben genannten Titel hat großen Zuspruch gefunden. Innerhalb von einem halben Jahr sind 20 000 Ex. versandt worden. Offensichtlich eignet sich die Broschüre hervorragend zum Verteilen an Kunden oder solchen, die es werden könnten. Deshalb haben wir uns für eine Neuauflage entschieden. Es gab eine redaktionelle Überarbeitung. Die Kritikpunkte haben wir weitestgehend aufgenommen und umgesetzt.

Mit den restlichen finanziellen Ressourcen der Anzeigen und Sponsoren der 1. Ausgabe und den neuen Anzeigenkunden konnten wir die Finanzierung sicherstellen, sodass wir die Broschüre weiterhin kostenlos abgeben können.

Bestellungen bitte an: *erwin.ruhnau@bmev.de*

Bernd Fechler & Christine Oschmann

MediatorInnen können mehr

Konflikt-Coaching als komplementäres Beratungsinstrument innerhalb und außerhalb der Mediation

Konflikt-Coaching ist die Einzelberatung von Menschen in konflikthaften Situationen. Diese Beratungsdisziplin ermöglicht sehr kurzfristig flexible Hilfestellungen und ist als einzige zu jeder Zeit und in jeder Phase eines Konflikts anwendbar. Für MediatorInnen bietet sie eine attraktive Erweiterung ihres Dienstleistungsangebotes. Konflikt-Coaching kann in diversen Situationen und Kontexten sowohl als zusätzliche Unterstützung in Mediationsprozessen als auch als niedrigschwellige Ergänzung und Alternative zur Mediation eingesetzt werden. Im Folgenden wollen wir unterschiedliche Formen und Einsatzfelder darstellen und den »inneren Erlauber« von KollegInnen aktivieren, die sich diesem Beratungsfeld aus ethischen oder fachlichen Gründen bislang verschlossen haben.

Können Mediatoren »nur« Mediation?

Im Austausch mit FachkollegInnen hören wir immer wieder Klagen über »im Ansatz gescheiterte Mediationen« – der Klassiker: Die Mediation kommt nicht zustande, weil nur eine Seite will, oder weil der Auftraggeber seine Zusage im letzten Moment zurückzieht. »Da konnten wir leider nichts mehr tun …«

Dahinter steht ein Konzept von Mediation, das im Mediationsgespräch als einer direkten face-to-face-Kommunikation am Verhandlungstisch seine einzige Ausdrucksform gefunden glaubt. Ein kompletter Fehlschluss, wie wir meinen, und eine unnötige Selbstbeschneidung in den Möglichkeiten und Einsatzfeldern für MediatorInnen. Als »Dienstleister zur konstruktiven Verständigung in Konflikten« können MediatorInnen deutlich mehr Nutzen für ihre Kunden stiften – indem sie sich erlauben, auch in Beratungssettings und Rollen tätig zu werden, die über die bloße Vermittlungsarbeit hinaus geht. Wir fassen diese Dienstleistungen im Folgenden unter dem sicherlich nicht ganz präzisen Terminus »Konflikt-Coaching« zusammen.

Dabei unterscheiden wir zwischen unterschiedlichen Anwendungsfeldern. Entscheidend ist, wie der Auftrag zustande kommt: Konflikt-Coaching kann als Bestandteil bzw. im Kontext einer Mediation zum Einsatz kommen, oder

aber auch völlig unabhängig davon, als freistehende Beratungsform.

Konflikt-Coaching im Kontext einer Mediation

Hier unterscheiden wir zum einen in zeitlicher Hinsicht Konflikt-Coaching vor, während und nach einer Mediation. Zum anderen ist bedeutsam, wer unser Klient ist. Die unmittelbar an einem Konflikt Beteiligten – die involvierten Parteien – brauchen andere Formen der Beratung und Unterstützung als die nur mittelbar Betroffenen – die Stakeholder eines Konflikts.

Konflikt-Coaching vor einer Mediation:
Bereits die Auftragsklärung ist eine Beratungsleistung. Zusammen mit dem de jure Auftraggeber und später mit den direkt involvierten Parteien klären wir ab, wie sie den Konflikt erleben, was ihre Interessen, Befürchtungen und Anliegen sind, wer alles an einer möglichen Mediation beteiligt werden sollte – und ob Mediation für diesen Fall überhaupt in Frage kommt. Hier stellt sich auch die Frage nach dem BATNA, also den Alternativen zu einer mediativen Verständigungslösung. Auftragsklärung ist also weit mehr als ein Informations- und Verkaufsgespräch. Wir führen die Gespräche so, dass unsere KlientInnen einen direkten Nutzen haben, selbst wenn sie sich dann nicht für eine Mediation entscheiden.

Sind unsere Auftraggeber selbst nicht direkt in den Konflikt involviert, beginnt mit dem ersten Auftragsklärungsgespräch – insbesondere in komplexen Konfliktkonstellationen – eine eigenständige Beratungslinie, in der es um das Definieren von Rahmenbedingungen, das Bereitstellen von Ressourcen und die Aktivierung von Unterstützungssystemen geht, ohne die unsere Arbeit mit den direkt Konfliktbeteiligten in vielen Fällen wirkungslos bliebe. Vielen Führungskräften müssen wir an dieser Stelle erst bewusst machen, dass es ganz entscheidend auf ihre Haltung und ihr Mitwirken als Sponsoren der Mediation ankommt, ob sich ihre zu einer Mediation »verdonnerten« MitarbeiterInnen ernst genommen fühlen und sie sich zum Beispiel sicher sein können, dass ihr Chef/ihre Chefin sehr wohl daran interessiert ist zu erfahren, welche Erkenntnisse über strukturelle Konfliktursachen oder Mängel im Führungsverhalten die Mediation zu Tage fördert. Die in diesem Zusammenhang möglichen Formen von Regiearbeit, verstanden als Kontext-, Informations-, Mandatierungs- und Stakeholder-Management, hat sich in der Organisationsmediation als notwendige Komplementärberatung in den letzten Jahren dynamisch weiterentwickelt (vgl. Kerntke 2009 und 2010).

Konflikt-Coaching während einer Mediation:
Sind wir schließlich mit der Mediation beauftragt worden, erhöht sich die Chance auf einen nachhaltigen Mediationserfolg sprunghaft, wenn wir unseren MediandInnen über die direkten Gespräche hinaus Unterstützungsangebote in der Einzelarbeit unterbreiten. Bekanntlich scheiden sich an der Frage, ob MediatorInnen überhaupt in Einzelgespräche gehen sollten, die Geister – eine Diskussion, die in Bezug auf Erst- oder Vorgespräche bereits in der Zeitschrift für Konfliktmanagement geführt worden ist (vgl. Prior/Thomann 2006 vs. Keydel 2007) und die wir an dieser Stelle nur mit dem Hinweis aufgreifen wollen, dass wir es selbstverständlich für statthaft und oft auch für notwendig erachten, wenn mit den Parteien vor der großen Verhandlung »around the table« einzeln gearbeitet wurde. Wir nennen das »Fitmachen für die Verhandlung« (vgl. Fechler 2003). Im Kern geht es um Empowerment – zum Beispiel darum, die Chancen und Risiken gegeneinander abzuwägen, die mit dem offenen Aussprechen von Kritik und anderen, in der Unternehmenskultur eher tabuisierten, Themen verbunden sind. Wichtige Hilfestellungen sind neben dem Bereitstellen von Formulierungshilfen (Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun; oder der Vier-Schritte-Dialog aus der gewaltfreien Kommunikation) erste Schritte der Einfühlung und des Perspektivenwechsels in den Gegner. Wer befürchtet, dadurch den kathartischen Schlüsselmoment des Mediationsdialogs vorwegzunehmen und – ähnlich der Thomannschen Sorge vor »Gefühlsverpuffung« (a. a. O.) durch Vorgespräche – der Mediation ihres Kernprozesses zu beschneiden, verkennt den Unterschied zwischen privater Einsicht und der beziehungsverändernden Wirkung eines ausgesprochenen Bekenntnisses.

Ist die Führungskraft selbst in den Konflikt involviert, stärken wir sie für ein souveränes, echtes und damit gewaltfreieres Agieren gegenüber ihren MitarbeiterInnen. So sorgen wir zu Beginn des Mediationsprozesses für einen Machtausgleich und die Reduzierung der Angst vor Gesichtsverlust.

Eine Mediation zwischen zwei Abteilungsleitern und ihren Teams konnte erst nach drei getrennt geführten Konflikt-Coachings stattfinden. Mit den Führungskräften wurde unter anderem mit Hilfe des sozialen Atoms von Jacob L. Moreno dargestellt, wer von den MitarbeiterInnen einen Konflikt mit der jeweiligen Führungskraft haben könnte. Dass eine vorangegangene Entwicklung in der Organisation dazu geführt hatte, dass einige MitarbeiterInnen unter heftigen Bestrafungsphantasien litten, was die möglichen Folgen öffentlicher Kritik betraf, war den Führungskräften vorher nicht bewusst gewesen.

Umgekehrt mussten wir mit den MitarbeiterInnen intensiv an den negativen Konsequenzen ihrer eigenen, liebgewonnenen Opfer-Identität arbeiten, bevor sie sich bereitfanden, Verantwortung für die eigene Situation zu übernehmen und den Schritt zur offenen Auseinandersetzung mit ihren Vorgesetzten zu wagen. Hier waren Inputs und Übungen beispielsweise zum Werte- und Entwicklungsquadrat, dem inneren Team und gängigen Konfliktanalyse-Model-

len (Eisberg, Eskalationsdynamik, Unterscheidung zwischen heißen/kalten Konflikte etc.) Bestandteile eines »Fitnessprogramms«, ohne das sie die Chancen direkter Kommunikation in der Mediation aller Wahrscheinlichkeit wohl nie ergriffen hätten.

Konflikt-Coaching nach einer Mediation:
Hat eine Mediation zu einem passablen Ergebnis geführt, besteht oft der Wunsch nach Trainings oder individuellen Beratungsprozessen, die das Erreichte auf der Verhaltensebene konsolidieren und die Konfliktkompetenz der Organisation verbessern sollen. Hier bestehen fließende Übergänge zur Organisationsberatung, die in der Implementierung bzw. Verbesserung eines Konflikt-Management-Systems münden können (vgl. Kerntke 2004).

Konflikt-Coaching statt einer Mediation

Die Umsetzung einer Mediation scheitert immer wieder daran, dass eine oder mehrere Konfliktparteien nicht bereit sind, sich auf das Wagnis eines offenen Dialogs einzulassen. Als MediatorInnen sollten wir an dieser Stelle nicht die Flinte ins Korn werfen, sondern überlegen, wie wir die Mediations- das heißt verständigungswillige Seite weiter beratend unterstützen können. Denn es bleibt immer ein ungutes Gefühl zurück, wenn wir diejenigen, die uns angesprochen haben, wegschicken müssen.

Als allparteiliche Alternative für eine nur einseitig gewollte Mediation hat inmedio bereits Ende der 1990er Jahre die Konfliktperspektivanalyse - KPA®, entwickelt (vgl. Wüstehube 2004). Ihr Erfolg beruht auf einer Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Einfühlung in die unterschiedlichen Perspektiven und Erlebniswelten der Konfliktbeteiligten. Im Lauf der Jahre haben wir die Indikationen, Formate und Anwendungskontexte der KPA zusammen mit unseren Kunden fortlaufend erweitert, sodass sie mittlerweile als eine der tragenden Säulen von Konflikt-Coaching bezeichnet werden kann.

Im Konflikt-Coaching sehen wir eine Möglichkeit, potenzielle Kunden nicht zu verlieren. Wie viele Anfragen nach Mediation gibt es im Jahr – und wie viele Mediationen kommen dann auch tatsächlich zustande? Wer glaubt, als MediatorIn einzig die bilaterale Verhandlung anbieten zu können, dessen Bilanz dürfte nicht selten ziemlich enttäuschend ausfallen. Nicht-mediatorisch qualifizierte Businesscoaches scheinen da weniger Berührungsängste zu haben, sich als »Konfliktcoach« ins Gespräch zu bringen (vgl. Schreyögg 2002). Warum also bieten wir nicht viel öfter ein Konflikt-Coaching an, wenn klar wird, dass die andere Partei sich nicht meldet oder sich explizit der Mediation verweigert? Und wer sagt eigentlich, dass die der Mediation abgeneigte Seite kein Interesse an Beratung haben sollte? Im mikropolitischen Umfeld von Organisationen mag es für die Betroffenen viele gute Gründe geben, das Angebot zu einer Mediation (zunächst einmal) auszuschlagen. Dagegen dürfte die Schwelle, sich einen Konfliktberater als Coach diskret zur Seite zu stellen, deutlich niedriger sein, als sich MediatorInnen als intervenierende Instanz offiziell ins Haus zu holen.

Mit der in den letzten Jahren wachsenden Popularität und Anerkennung von Mediation als einer ernstzunehmenden Beratungsdisziplin heften sich allerdings nun oft auch unrealistische Erlösungshoffnungen an dieses Verfahren. Nachdem alles mögliche andere nicht geholfen hat, soll es nun auf einmal die Mediation richten. Wenn wir solchen Heilserwartungen unseren professionellen Realismus entgegensetzen, muss das nicht heißen, einen Auftrag generell abzulehnen. Von unseren Auftraggebern in Organisationen immer öfter als Allroundexperten in Sachen Konfliktbearbeitung adressiert, tun wir gut daran, nicht nur Mediation im Beratungsangebot bereitzuhalten. Nehmen wir also den uns angetragenen Status ernst und treten als »Dienstleister für die Verständigung in Konflikten« auf – und tun das im jeweiligen Fall Angemessene.

Konflikt-Coaching ist in solchen Fällen als ein eigenständiges, personenfokussiertes Beratungsangebot für Einzelpersonen, das die Hilfe zur Selbsthilfe unterstützt. Hier werden Führungskräfte und andere Personen angesprochen, die generell an ihrer persönlichen Konflikt-Kompetenz arbeiten, sich für einen konkreten Konflikt Rat holen wollen oder die sich für ihre täglichen Führungsaufgaben oder für spezielle Projektvorhaben weiter entwickeln möchten.

Hilft mir Mediation weiter? – Eine Mitarbeiterin weiß nicht, ob sie sich um eine Mediation bemühen soll oder einfach alles »hinschmeißen« möchte. Im Konflikt-Coaching wurde analysiert, wie sehr sich der äußere auf den inneren Konflikt auswirkt, ihn bedingt, ihn anheizt etc. Mit dem Tool aus der Gestaltarbeit für jeden Aspekt des Konfliktes einen Gegenstand im Raum zu platzieren und dann mit der Stimme für diesen Aspekt zu sprechen, hat der Klientin geholfen, für sich zu klären, ob sich die Arbeit an der Beziehung zu ihren KollegInnen und ihrem Arbeitgeber noch lohnt.

Wenn explizit ausgesprochen wird, parteilich zu coachen, sind wir keine MediatorInnen mehr, sondern Konflikt-Coaches. Doch müssen wir damit unsere Identität als MediatorInnen keinesfalls verleugnen. Durch unsere mediatorische Grundhaltung stellen wir sicher, dass wir mit unserem Coachee das gesamte System, in dem er bzw. sie sich befindet, betrachten. Wenn MediatorInnen also Konflikt-Coaching für eine einzelne Person oder Partei anbieten, können sie auch hier ihren ethischen Grundsätzen treu bleiben und die Beratung strikt allparteilich anlegen. Das muss den Erwartungen der Klienten, ganz für sie da – also in ihrem Sinne parteilich – zu sein, nicht widersprechen. Denn gerade unser allparteilicher Blick auf Konflikte, der Einbezug der Interessen und Bedürfnisse der anderen Seite, ist oft das Beste, was wir im parteilichen Sinne für unsere Coaching-Klienten anbieten können. Wir geben die Diagnosestrategien für Konflikte vor, die unsere Klienten dazu befähigen, ihre Lage und die Situationen oder Prozesse kompetent zu rekonstruieren.

Literatur

* Fechler, Bernd: Dialog der Anerkennung. Möglichkeiten und Grenzen der Mediation bei »interkulturellen« Konflikten in der Schule, in: Ulrike Kloeters/Julian Lüddecke/Thomas Quehl (Hg.): Schulwege in die Vielfalt. Handreichung zur Interkulturellen und Antirassistischen Pädagogik in der Schule, Frankfurt/M. 2003, S. 103-148.

* Kerntke, Wilfried: Über den Einbezug von Stakeholdern in der Organisationsmediation. In: Spektrum der Mediation, 1/2010.

* Kerntke, Wilfried: Die Feedbackschleife der Organisationsmediation. Organisationales Lernen aus dem Konflikt fördern. In: OrganisationsEntwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 3/2009.

* Kerntke, Wilfried: Mediation als Organisationsentwicklung. Ein Leitfaden für Führungskräfte. Bern 2004

* Keydel, Birgit: Ein Pro und Kontra für Vorgespräche. Ein Diskussionsbeitrag und zugleich Erwiderung auf Thomann/Prior, in: ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement, 2/2007

* Schreyögg, Astrid: Konflikt-Coaching. Anleitung für den Coach. Campus 2002

* Thomann, Christoph/Christian Prior: Vorgespräche – Mit wem und mit wem nicht?, in: ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement, 5/2006.

* Wüstehube, Ljubjana: Konflikt-Perspektiv-Analyse (KPA) – ein mediationsanaloges Instrument zur konstruktiven Analyse und Bearbeitung von Konflikten, in: Perspektive Mediation, 1/2004.

AutorInneninfo

* Bernd Fechler
Ausbilder BM® und Organisationsberater bei inmedio Frankfurt

* E-Mail: fechler@inmedio.de

* Christine Oschmann
Mediatorin und Coach

* E-Mail:
oschmann@inmedio.de

Anzeige

Weiterbildung zum Konflikt-Coach
Konflikt-Coaching für MediatorInnen

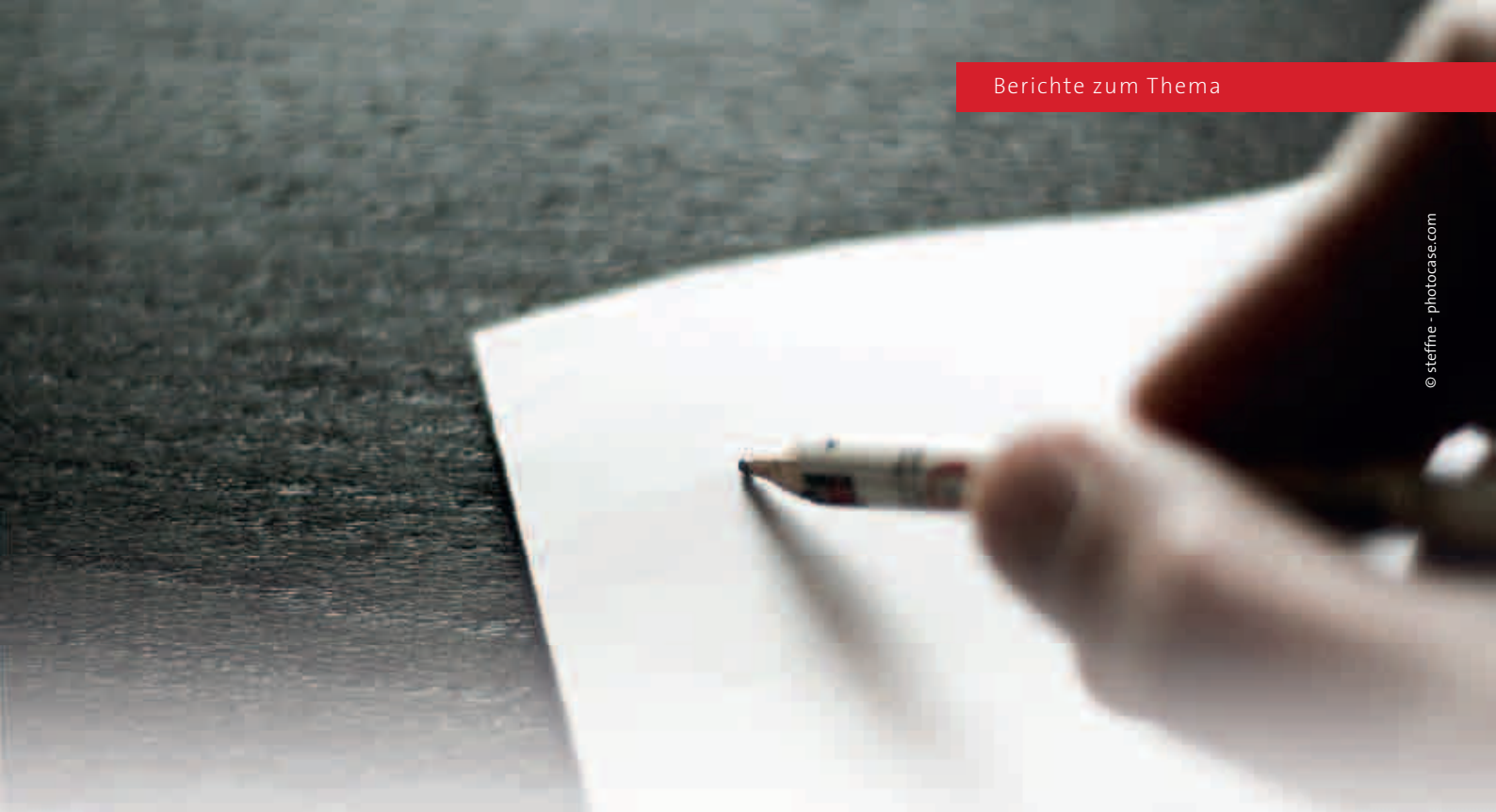
23. bis 25. November 2011

Kosten 790,- € incl. 19 % (126,13) MwSt.
Frühbucher (bis 15. Oktober): 730,- € incl. 19 % (116,55) MwSt.
Referenten Andrea Herdt und Christine Oschmann,
sowie Bernd Fechler und Dr. Wilfried Kerntke
Veranstaltungsort Frankfurt am Main

inmedio frankfurt gmbh
institut für mediation . beratung . entwicklung
Schützenstr. 4

D-60311 Frankfurt am Main
Telefon +49 (0) 69 – 86 77 79 23
frankfurt@inmedio.de

inmedio



© steffne - photocase.com

Al Weckert

Die »ultimative« Bedürfnisliste

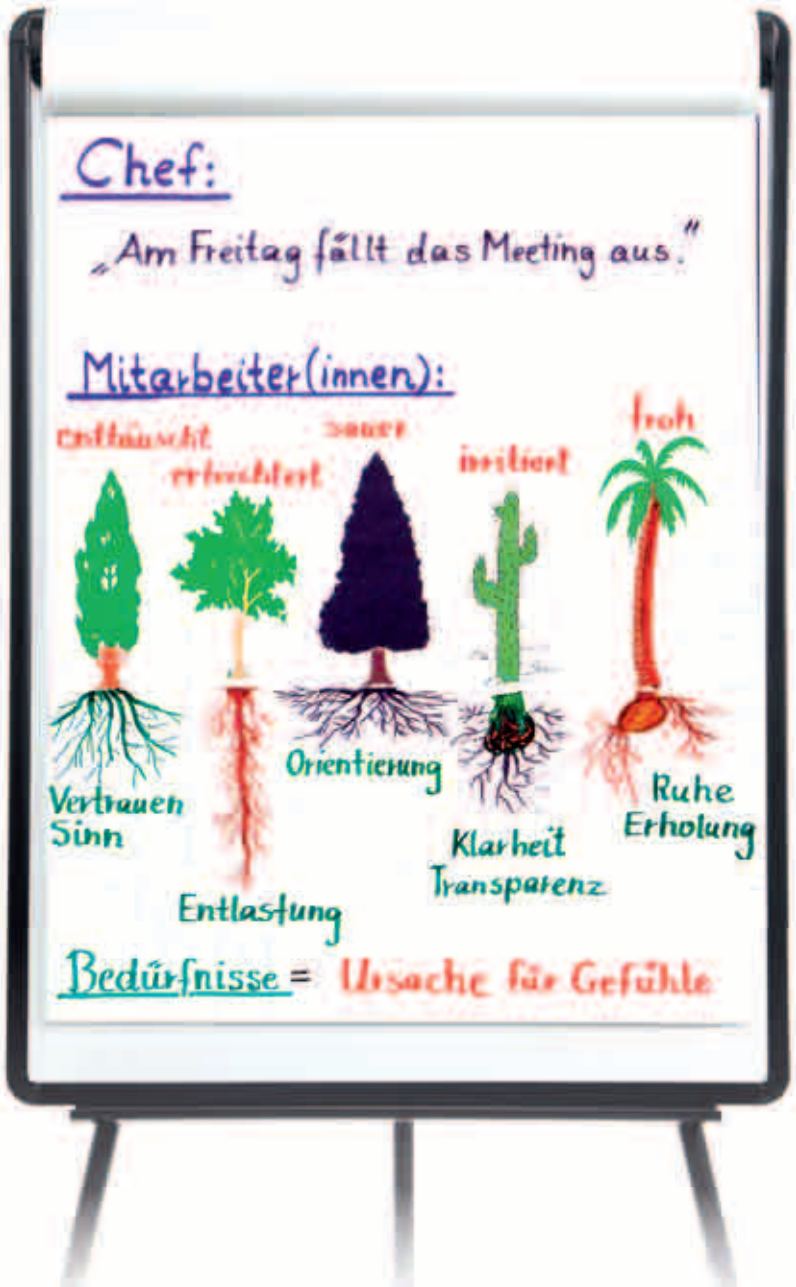
Was Psychologie, Wirtschaftswissenschaften, Gehirnforschung und Gewaltfreie Kommunikation zum Vokabular der Bedürfnisse beitragen

Als Nadelöhr einer erfolgreichen Konfliktklärung gilt der Moment, in dem sich die Streitparteien von ihren starren Positionen abwenden und Verständnis signalisieren, dass hinter den Handlungen aller am Konflikt beteiligten Parteien »gute Gründe« verborgen liegen. Das Mediationsteam leistet auf dem Weg durch das Nadelöhr permanente Übersetzungsarbeit, indem es die Bedürfnisse hinter den umkämpften Positionen erhellt. Welche Bedürfniswörter unterstützen einen versierten Umgang mit den Bedürfnissen der Streitparteien? Welche Begriffe eignen sich am besten für das Training einer bedürfnisorientierten Sprache im Rahmen der Mediationsausbildung? Der Literaturvergleich zeigt: Mediatoren können ihr Repertoire theoretisch auf drei Begriffe beschränken, die den gemeinsamen Nenner aller gängigen Bedürfnissystematiken bilden. Um Monotonie zu vermeiden, schlage ich in diesem Beitrag 62 weitere Bedürfniswörter vor, über die (fast) dieselbe Einigkeit besteht.

Die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow

Als der Psychologe Abraham Maslow Mitte des vergangenen Jahrhunderts seine Bedürfnispyramide vorstellte, propagierte er damit eine neue Sichtweise menschlicher Sehnsüchte. Mutig stemmte sich Maslow gegen den Zeitgeist, der Bedürfnisse als ärgerlich, irritierend und unerwünscht verbannte. Seine Gegenthese lautete: Indem der Mensch sich Bedürfnisse erfüllt, erreicht er einen hohen Grad an Reife, Gesundheit und Selbsterfüllung.

Maslow formulierte zwei Arten und sechs Kategorien von Bedürfnissen. Die Befriedigung der drei niedrigeren Bedürfniskategorien (»Defizitbedürfnisse«) Grund- oder Existenzsicherung, Sicherheit und sozialer Anschluss, führt nach Maslow zu Zufriedenheit, die der höheren Bedürfniskategorien (»Wachstumsbedürfnisse«) Anerkennung, Selbstverwirklichung und Transzendenz zu tieferem Glück. »Selbstverwirklichende Menschen, Menschen also, die einen hohen Grad der Reife, Gesundheit und Selbsterfüllung erreicht haben, können uns so viel lehren, dass sie



© beaucroft - iStockphoto.com

manchmal fast wie eine andere Rasse menschlicher Wesen erscheinen.«

Jeder Bedürfniskategorie ordnete Maslow eine große Menge passender Bedürfnisbegriffe zu. Unter Grund- und Existenzbedürfnisse fallen beispielsweise Nahrung, Wärme und Bewegung, unter Anerkennung die Bedürfnisse Wertschätzung, Respekt und viele weitere. Maslow postulierte, dass Menschen sich erst dann höheren Bedürfnissen zuwenden, wenn alle niedrigeren Bedürfnisse gleichzeitig erfüllt und ausreichend Zeiträume zur Befriedigung weiterer Bedürfnisse vorhanden seien. Die Bedürfnispyramide wurde deshalb nicht nur in der humanistischen Psychologie (Maslows Arbeitsfeld), sondern auch in der Verkaufspsychologie als Erklärungsmodell sehr populär.

Dass Menschen auf eine strikt lineare Weise ihre Bedürfnisse befriedigen, wurde später allerdings auch zum Hauptkritikpunkt an Maslows »Pyramide«. Ihm wurde entgegen gehalten, dass sich im Rahmen des Modells nicht befriedigend erklären lässt, warum Menschen bereit sind für eine Gruppe zu sterben oder warum in manchen Gesellschaften das Wohl der Gruppe über dem des Einzelnen steht. Nur in Kulturen mit westlich-industrialisiertem Statusdenken und ausgeprägtem Individualismus habe die Bedürfnispyramide einen Aussagewert.

Die ERG-Theorie von Clayton Alderfer

Clayton Alderfer, ebenfalls Psychologe, überarbeitete die Annahmen Maslows, indem er sämtliche damals diskutierten Bedürfnisse in drei neue Hauptgruppen einordnete: Existenzbedürfnisse, Beziehungsbedürfnisse und Wachstumsbedürfnisse. Aufgrund der englischen Begriffe »Existence«, »Relatedness« und »Growth« wurden die Thesen Alderfers als »ERG-Theorie« bekannt.

Auch Alderfer stellt allerhand Überlegungen über Gesetzmäßigkeiten der Bedürfnisbefriedigung an, die er als »Dominanzprinzipien« bezeichnete. Interessanter erscheint heute allerdings die Trennung zwischen »Kulturbedürfnissen« und »Naturbedürfnissen«, die Manfred Max-Neef aufgriff. Noch spannender ist, dass die ERG-Kategorisierung bereits in den 1960er Jahren den minimalen gemeinsamen Konsens vorweg nimmt, den die Auswertung aller mir bekannten später erschienenen Listen von Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern, Gehirnforschern und Vertretern der Gewaltfreien Kommunikation aufweist.

Wer in jüngster Zeit deutsche Neurobiologen in einem ihrer Vorträge erlebt hat, der weiß, mit welcher Vehemenz diese über die Bedeutung der Begriffe »Verbundenheit« und »Entwicklung« sprechen. Gerald Hüther beschreibt die Lust an neuen Herausforderungen, an wachsender Autonomie und die Hoffnung, immer weiter mit anderen Menschen verbunden zu sein, als prägende Kindheitserfahrung. Joachim Bauer sprach auf dem Bundeskongress Mediation über die Gefahren und gewaltsamen Folgen von Isolation und Ausgrenzung.

Die Matrix von Manfred Max-Neef

Im Gegensatz zu Maslow und Alderfer lehnt der chilenische Wirtschaftswis-

senschaftler Manfred Max-Neef eine Rangfolge unter den Bedürfnissen mit Ausnahme der Existenzsicherung ab. Bedürfnisbefriedigung stellt für Max-Neef einen Prozess dar, der Gleichzeitigkeit, Gegensätzlichkeit und Kompromisse beinhaltet. Diese Erfahrung entspricht unserer Alltagserfahrung: Manchmal haben wir Hunger und möchten trotzdem erst eine Aufgabe erfolgreich abarbeiten. Der Anruf eines guten Freundes kann beide Bedürfnisse schlagartig in den Hintergrund drängen.

Für Max-Neef gibt es nur neun, klar abgrenzbare Bedürfnisse, die jeder Mensch auf der Welt kennt und die das menschliche Handeln antreiben: Lebenserhaltung, Schutz, Zuneigung, Verständigung, Beteiligung, Spiel (Muße), kreatives Schaffen, Identität und Freiheit. Jedes Bedürfnis kann sich in Form eines Mangels zeigen und Konflikte verursachen, wenn seine Erfüllung mit den Bedürfnissen anderer Menschen kollidiert.

Max-Neef ordnet diesen wenigen universellen, zu jeder Zeit und in jeder Gesellschaft gleichen Grundbedürfnissen allerdings noch eine Vielzahl von Bedürfniserfüllern zu, die sich von Kultur zu Kultur unterscheiden. Wer sich ein wenig Muße verschaffen will, kann sich sein Bedürfnis durch Entspannung oder Amüsement erfüllen. Versicherungen oder Familie dienen als Bedürfniserfüller beide dem Grundbedürfnis Schutz (Sicherheit). Umgekehrt kann ein einziger Bedürfniserfüller wie Arbeit unterschiedlichen Bedürfnissen wie Kreativität oder Lebenserhaltung dienen. Für die Mediation erschließt Max-Neef damit ein großes Repertoire an Begriffen, die weit über die neun Grundbedürfnisse hinausgehen und trotzdem weder Lösungsstrategien ausdrücken, noch festgefahrene Positionen versteifen.

Marshall B. Rosenberg und Gewaltfreie Kommunikation

Marshall B. Rosenberg, der Begründer der Gewaltfreien Kommunikation, bezeichnet Bedürfnisse wie seine Vorgänger als zentrales Motivationssystem und darüber hinaus als die Wurzel aller Gefühle. Seine Hauptthesen lauten: Alles was Menschen tun, tun sie aufgrund von Bedürfnissen. Bleiben Bedürfnisse unerfüllt, äußert sich dies in unangenehmen Gefühlen. Gefühle funktionieren wie Warnlampen im Auto, die den niedrigen Füllstand eines Bedürfnistanks anzeigen. Diese unmittelbare Verknüpfung von Gefühlen und Bedürfnissen, deren Grundgedanke Rosenberg im Studium bei Carl Rogers entwickelt hat, stellt einen äußerst nützlichen Beitrag für die Kommunikationstheorie und die Mediationspraxis dar.

Unser kulturelles Muster lehrt uns, dass immer irgendjemand daran schuld sein muss, wenn wir unangenehme Gefühle erleben. Dabei handelt es sich – wie wir in der Mediation erleben – meistens um »die anderen«. Auch Ärger, Scham und Depression können einen Konflikt verschärfen, nämlich dann, wenn wir uns selbst die Schuld für unerfüllte Bedürfnisse geben und dabei »als Leidende unserer selbst« gleichermaßen aus dem Kontakt gehen. Für Marshall B. Rosenberg beginnt erfolgreiche Vermittlung genau in dem Moment, in dem es den Streitparteien gelingt, unabhängig vom Auslöser eines Konflikts die Verbindung zwischen ihren unangenehmen Gefühlen und den damit verknüpften unerfüllten Bedürfnissen herzustellen. Dies ist das eingangs erwähnte Nadelöhr der Konfliktklärung. Weil sich jedes Bedürfnis durch eine Vielfalt von Strategien erfüllen lässt, können die Streitparteien nun gemeinsam überlegen, welche Strategien das Ziel der Bedürfnisbefriedigung erfüllen, ohne auf Kosten der anderen Parteien zu gehen.

Der Weg zu gegenseitigem Verständnis ist manchmal steinig und erfordert einen langen Atem. Auf diesem Weg zahlen sich das Training und die Anwendung vielfältiger Bedürfnisformulierungen aus. In seinen Büchern bietet Marshall Rosenberg rund 50 bewährte Bedürfnisbegriffe an. Rosenberg betont immer wieder, dass es sich dabei um Vorschläge handelt, die von den Anwendern für ihren individuellen Bedarf angepasst und gegebenenfalls verändert oder erweitert werden können.

Die »ultimative« Bedürfnisliste

Auch wenn man der Ansicht ist, dass es im Leben immer nur um drei zentrale Bedürfnisse geht, braucht man im Rahmen einer Mediation mehr Bedürfnisbegriffe als »Existenzsicherung«, »Verbindung« und »Entwicklung«. Selbst wenn man auf Max-Neefs Unterscheidung von neun Grundbedürfnissen schwört, würde eine Beschränkung auf diese wenigen Begriffe in der Mediation zu ständiger Wiederholung, einer sehr mechanisch klingenden Kommunikation und mit Sicherheit zu starker Irritation der KlientInnen führen.

Deshalb bieten alle Bedürfnissysteme von Maslow über Alderfer, von Max-Neef zu Rosenberg eine Vielzahl alternativer Begriffe für die konkrete Konfliktklärung an. Für meinen Vorschlag einer »ultimative Bedürfnisliste« habe ich über die Bedürfnisangebote oben erwähnter Autoren hinaus die Vorschläge von Beate Brüggemeier, Gerlinde Ruth Fritsch, Klaus Dieter Gens, Monika Oboth, Susann Pásztor, Gabriele Seils und diverser Internetquellen miteinander verglichen. Der Begriff »ultimativ« ist ein selbstironischer Hinweis darauf, dass das Ringen um Definitionen niemals endet und schon gar nicht eine empathische Haltung hinter den Worten ersetzen kann.

Die Psychologen Maslow (geb. 1908) und Alderfer (geb. 1940) haben den Bedürfnisbegriff in den 50er und 60er Jahren des 20. Jahrhunderts aus der »Schmuddelecke« geholt. Die Friedensaktivisten Max-Neef (geb. 1932) und Rosenberg (geb. 1943) haben wegweisende Ideen formuliert, wie wir das Bedürfnisvokabular in der Mediation nutzen können. Meiner Einschätzung nach werden die nächsten prägenden Impulse von Neurobiologen und Gehirn-

forschern ausgehen, die den menschlichen Motivationssystemen immer genauer auf die Spur kommen.

Denn Bedürfnisse weisen nicht nur auf Mangel hin, sondern auch auf Potenziale. »Wir haben uns weit voneinander entfernt und dabei manchmal vergessen, dass wir miteinander verbundene, voneinander abhängige und aneinander wachsende Einzelwesen sind. Jetzt finden wir allmählich unsere gemeinsamen Wurzeln wieder und beginnen ganz langsam zu verstehen, dass wir alle mit den gleichen Bedürfnissen (...) unterwegs sind, alle Menschen, überall auf der Welt. Das ist neu. Das gab es so, in dieser globalen Weise, noch nie« (Gerald Hüther, in: »Was wir sind und was wir sein könnten«).

AUTONOMIE
Freiheit, Selbstbestimmung

KÖRPERLICHE BEDÜRFNISSE
Luft, Wasser, Bewegung, Nahrung, Schlaf, Distanz, Unterkunft, Wärme, Gesundheit, Heilung, Kraft, Lebenserhaltung

INTEGRITÄT/ STIMMIGKEIT MIT SICH SELBST
Authentizität, Einklang, Eindeutigkeit, Übereinstimmung mit eigenen Werten, Identität, Individualität

SICHERHEIT
Schutz, Übersicht, Klarheit, Abgrenzung, Privatsphäre, Struktur

EINFÜHLUNG
Empathie, Verständnis (i. S. von verstanden = »gesehen« werden), Gleichbehandlung, Gerechtigkeit

VERBINDUNG
Wertschätzung, Nähe, Zugehörigkeit, Liebe, Intimität/Sexualität, Unterstützung, Ehrlichkeit, Gemeinschaft, Geborgenheit, Respekt, Kontakt, Akzeptanz, Austausch, Offenheit, Vertrauen, Anerkennung, Freundschaft, Achtsamkeit, Aufmerksamkeit, Toleranz, Zusammenarbeit

ENTSPANNUNG
Erholung, Ausruhen, Spiel, Leichtigkeit, Ruhe

GEISTIGE BEDÜRFNISSE
Harmonie, Inspiration, »Ordnung«, (innerer) Friede, Freude, Humor, Abwechslungsreichtum, Ausgewogenheit, Glück, Ästhetik

ENTWICKLUNG
Beitrag, Wachstum, Anerkennung, Feedback, Rückmeldung, Erfolg im Sinne von Gelingen, Kreativität, Sinn, Bedeutung, Effektivität, Kompetenz, Lernen, Feiern, Trauern, Bildung, Engagement

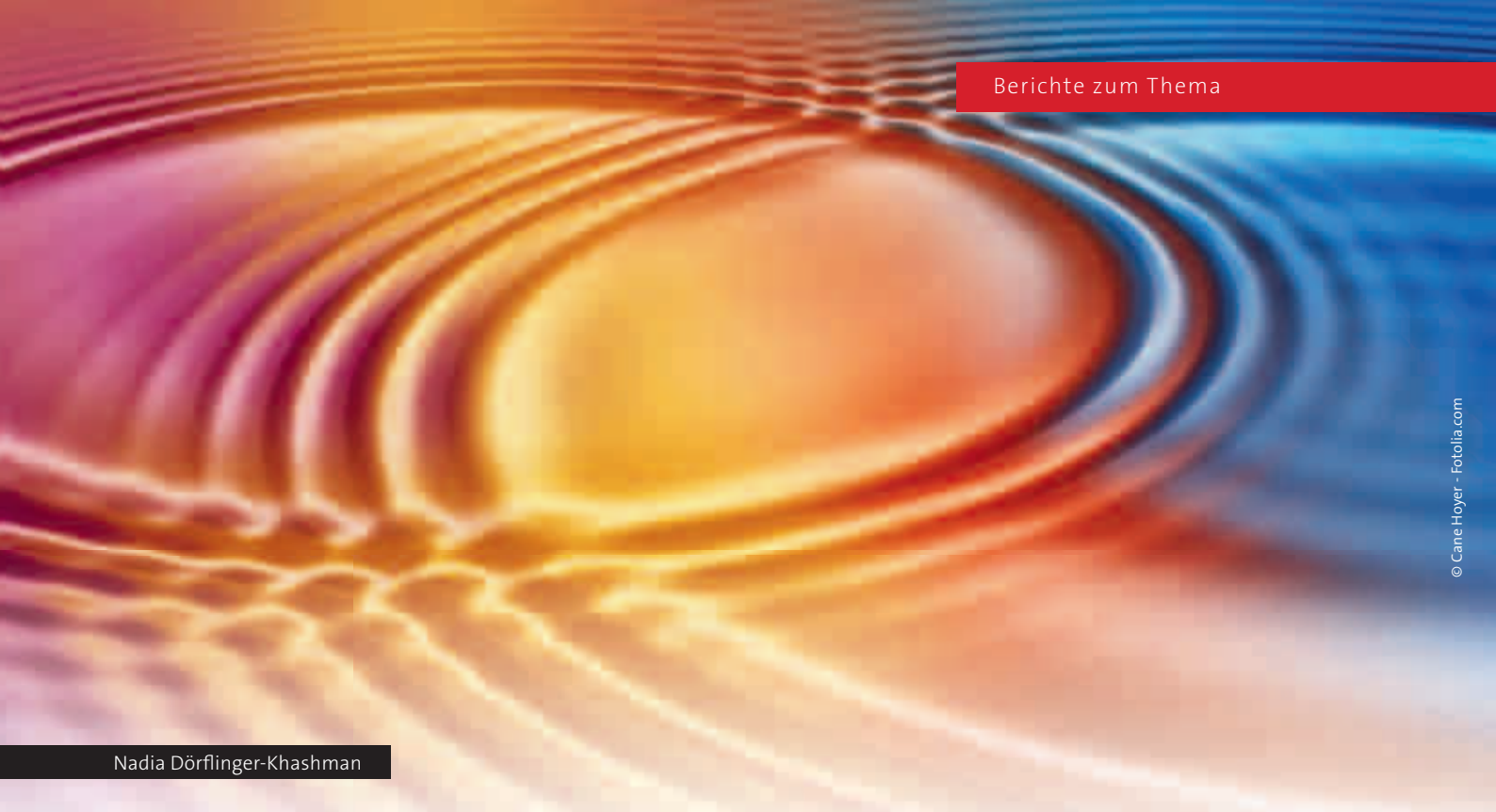
AutorInneninfo

* Al Weckert
Diplom-Volkswirt, Organisationsentwickler, Mediator BM® und Trainer für Gewaltfreie Kommunikation

* E-Mail:
al.weckert@empathie.com

Die Grafik zu Gefühlen und Bedürfnissen hat die Kollegin Esther Gerdts freundlicherweise zur Verfügung gestellt.

Anzeige



© Cane Hoyer - Fotolia.com

Nadia Dörflinger-Khashman

Klären und Konfliktkompetenzen stärken

In der Transfer-orientierten Mediation wird neben der Konfliktklärung auch die Erweiterung der Konfliktkompetenzen der Beteiligten anvisiert. Damit das möglich ist, kommen insbesondere solche Methoden zum Einsatz, die die neurobiologische Basis für das Lernen und die nachhaltige Verfügbarkeit der Entwicklungsgewinne begünstigen. In diesem Artikel wird zudem illustriert, welche nützlichen Wirkungsziele im Prozess sind, nach denen die Methodenwahl erfolgen kann.

Mediation ist nicht nur ein Verfahren zur konsensualen Konfliktbeilegung, sondern ihr »Wirkungsradius« kann aktiv erweitert werden: Wird der Klärungsprozess als sozialer Lernraum gestaltet, können die MediandInnen anhand ihrer Konfliktsituation Entwicklungsgewinne für ihre Konfliktkompetenzen erzielen.

Lernen findet im Mediationsprozess sowieso statt, meistens durch Beobachtung und daher eher implizit, sodass das Wissen nicht bewusst zur Verfügung steht. Es kann daher nur schwer abgerufen und nicht explizit transferiert werden. Die Transfergestaltung der erworbenen Lerneffekte in die Mediation zu integrieren, bedeutet, die Prozessziele wie Ressourcen- und Zukunftsorientierung über den Prozess hinauszudenken und den Ursprungskontext der MediandInnen einzubeziehen. Nicht selten kehren sie in eine oft nur partiell mitgestaltbare Dynamik zurück, sodass der Rückfall in alte Muster und damit das Aufflammen des alten Konfliktes wahrscheinlich sind. Dieses »Danach« mitzudenken und den Transfer zu gestalten, bedingt, das Lernen im Mediationsprozess zu unterstützen, Wissen zu explizieren und zu verankern und die Verfügbarkeitswahrscheinlichkeit deutlich zu erhöhen.

In der Transfer-orientierten Mediation, die derzeit vor allem im innerbetrieblichen Kontext angewandt wird, wird der Prozess gestaltet als mehrdimensionaler Raum für

- die Klärung der Konfliktthemen,
- Beobachtungs- und vor allem Erfahrungslernen durch Interaktion, Probehandeln sowie die reflexive Kommunikation hierüber und die Explizierung und Plausibilisierung des erworbenen Wissens,
- das Erleben von Selbstwirksamkeit und den nachhaltig stabilisierten Zugang zu den eigenen vorhandenen Ressourcen,
- die Gestaltung des Vernetzungsprozesses in das Kollektiv, die reflexive Kommunikation darüber sowie den Einsatz von Metaphern, Ritualen, Ankern oder der Kreation von Gefäßen für den Transfer.

Die 3-2-1-Prozessarchitektur

3 Phasen

Der Prozess verläuft über drei Phasen, die das erweiterte Mediationsverständnis widerspiegeln und entsprechende Phasenziele fokussieren:

1. **Check-in & Boarding –** Selbstklärung in Bezug auf Motivation für den Prozess, Klarheit über Abhängigkeiten und Spielräume im jeweiligen Kontext
2. **Expedition & Discovery –** Klären und Lernen
3. **Integration & Transfer –** Gewinne sichern und Planung der Transfergestaltung

2 Ebenen

Der Prozess erfolgt auf zwei parallel laufenden Ebenen:

Die Klärungsebene

Der Prozess der Konfliktklärung und die konfliktspezifische inhaltliche Arbeit fließen auf der Klärungsebene. Über die Selbstklärung und Selbstartikulation jedes Medianden bezüglich seiner Anliegen, Interessen und Bedürfnisse und die folgende gegenseitige Anerkennung der jeweiligen Interessen erfolgt eine Beilegung oder Lösung der Konfliktthemen.

Die Meta-Ebene

Die Meta-Ebene, als Reflexions- und Lernebene, wird im Sinne eines Angebotes an die MediandInnen bereits in der Auftragsklärung aktiv eingeführt. Sie wird im Zusammenhang mit den Zielsetzungen der Nachhaltigkeit plausibilisiert. Reflexionsprozesse werden aktiv angeregt und Einsichten und Erkenntnisse werden kontinuierlich expliziert. Die Erkenntnisse werden – sofern von den MediandInnen erwünscht – von der MediatorIn mit kontextrelevanten und anerkannten Hintergrundtheorien (Konfliktpsychologie, -dynamiken, -verhalten) angereichert.

Der Wechsel der Ebenen ist in erster Linie eine Bewusstseinshaltung der MediatorIn. Dabei sind ausschließlich die im Zusammenhang mit dem Konflikt stehenden Inhalte der MediandInnen ausschlaggebend als Sprungbrett in die Sphäre von Reflexion, Wissen und Lernen – und nicht die Ideen der MediatorIn, welche allgemeinen Konfliktkompetenzen zu erwerben seien. Für die MediandInnen ergeben sich diese Wechsel in einem fließenden Prozess, wenn der Wechsel auf die Meta-Ebene für sie aus dem momentanen Kontext heraus plausibel und bedeutsam ist.

1 Zwischenraum

Die Zeit zwischen den Mediationssitzungen wird durch »Hausaufgaben« aktiv gestaltet, um

1) die Kraft und Dynamik des Prozesses aufrechtzuerhalten und
2) die Kontextdynamik von Beginn an einzubeziehen und eine lebensfähige und nachhaltige Transformation zu erreichen.

Hirngerechte Orchestrierung der Phasen

Die drei Phasen der Transfer-orientierten Mediation verlaufen entlang wichtiger Erkenntnisse aus der Hirnforschung, beispielsweise wie den MediandInnen der Zugriff auf ihre Kompetenzen und Ressourcen (wieder-)

Abbildung »Meta-Ziele für die Methodenwahl; Quelle: N. Dörflinger-Khashman, 2011

gelingen kann oder welche Voraussetzungen für nachhaltige Veränderung und für nachhaltiges Lernen erforderlich sind. Kurz: Die MediandInnen müssen vom neurobiologischen Vermeidungsmodus in die Annäherung geführt werden, sodass sie Zugriff haben auf ihre vorhandenen und vielfältigen Kompetenzen und nicht aus der Bedrohung (also aus archaischen Notfallprogrammen) heraus handeln müssen. Heute weiß man, dass die elementaren Grundbedürfnisse des Menschen die Bedürfnisse nach Resonanz, Verbindung und Wachstum sind.

Für Nachhaltigkeit bezüglich Lernen und Veränderung sind das Erleben von Selbstwirksamkeit, die Offenlegung von implizitem Wissen für den Transfer in andere Situationen und die Speicherung von Wissen für seine Verfügbarkeit von grundlegender Bedeutung.

Spezifische Methodenbeispiele

Grundsätzlich: Methoden gehören in einen Gesamtkontext und sollten »Meta-Zielsetzungen« folgen, um für den Kontext der MediandInnen hilfreich und nützlich zu sein. Nachfolgend sind selektiv einige Methoden und exemplarische Formulierungen aufgezeigt, die die Meta-Zielsetzungen in der Transfer-orientierten Mediation besonders unterstützen können.

Phase 1 – Meta-Zielsetzung »Annäherung«

Die Resonanz und achtsame Präsenz, das authentische Interesse und die wertschätzende Zugewandtheit (Bejahung) durch die MediatorIn bilden eine wesentliche Prozessgrundlage in der Zusammenarbeit mit den MediandInnen.

Das Entpathologisieren von Konfliktverhalten sowie das aufrichtige Würdigen der Ressourcen, Lösungsversuche und Bemühungen der MediandInnen, zum Beispiel in Form von wertschätzenden Beobachtungen durch die MediatorIn, helfen, den Stress der MediandInnen zu reduzieren und in die Annäherung zu gelangen.

Beispielsätze für wertschätzende Beobachtungen

»Sie haben sich schon sehr bemüht, die Eskalation nicht weiter voranzutreiben.«
»Sie haben sich schon viele Gedanken über Lösungen gemacht.«
»Sie engagieren sich sehr für dieses Thema.«
»Es beschäftigt Sie sehr, wie die Situation gelöst werden kann.«
»Sie sind bereit, sich auf diesen Klärungsprozess einzulassen, obwohl Sie wissen, dass dieser manchmal auch schwierig sein kann.«
»Ich habe von Ihnen verstanden, und ich kann sehen, dass es für Sie im Moment sehr schwierig ist und Sie sehr aufgebracht sind. Gleichzeitig gelingt es Ihnen, in dieser belastenden Situation den Konflikt nicht noch weiter eskalieren zu lassen. Wie machen Sie das?«
»Für Sie ist es schwierig, hier zu sein, es kann auch schwierig sein, hören zu müssen, welche anderen Sichtweisen es auf die Situation gibt ...Trotzdem bringen Sie die Kraft auf, hier zu sein, ... was ist das, das Ihnen die Kraft gibt, ... welche wichtigen Anliegen stehen dahinter, ... was soll sich für Sie verändern?«

Eine besondere Wertschätzung der vorhandenen – wenn auch im Moment noch verschütteten – Ressourcen kann die Sensibilisierung für die Lern- und Transfermöglichkeiten sein:

› *»Oft ist es auch so, ... dass hier im Prozess nicht nur eine Klärung möglich ist, sondern auf dem Weg dorthin ... und durch die Art und Weise, wie Ihnen das miteinander gelingen kann, ... also als eine Art Nebenwirkung, ... Erkenntnisse ... wie kleine Perlen ... sichtbar werden, die für Sie auch in zukünftigen Konfliktsituationen hilfreich sein könnten ... Es kann also parallel zur Klärung auch ein Lernen stattfinden, dass für Sie ... und vielleicht sogar Ihr Team ... nützlich sein könnte. Sind Sie vielleicht interessiert, dass wir diese Perlen ... unterwegs einsammeln und schauen, wie sie Ihnen in Ihrem Arbeitskontext nützlich sein können ... oder wäre Ihnen das lieber, ... wenn Sie das eher im Sinne einer Rückschau am Ende Prozesses machen würden ... oder lieber gar nicht?«*

› *»Oftmals gleicht die Konfliktklärung einer Entdeckungsreise. Auf der Reise durch den Konflikt trifft man auf seine vorhandenen, manchmal vergessenen Kompetenzen und exploriert neue Vertiefungen. Das geschieht oft ganz nebenbei, unbewusst. Diesen Gewinn haben Sie also sowieso. Es gibt auch die Möglichkeit, die Entdeckungen bewusst in den Prozess mit einzubeziehen und für einen späteren Gebrauch zu speichern. Wenn Sie möchten, können wir das im Verlauf des Prozesses immer mal wieder anschauen, Sie könnten sich bemerkbar machen, wenn Ihnen etwas bewusst wird oder vielleicht erlauben Sie mir, Sie hier und da auf diese Gewinne aufmerksam zu machen und Sie winken dann ab oder wenden sich dem zu. Ganz wie Sie wollen.«*

Der Zwischenraum – Meta-Zielsetzung: (Selbst-)Verbundenheit

»Hausaufgaben«

Hausaufgaben werden zur Gestaltung des Zwischenraums, in dem die MediandInnen probehandeln und Selbstwirksamkeit erleben können, um so wieder eine differenziertere Verbindung zu sich und/oder der anderen Person erleben zu können, eingesetzt. In der Transfer-orientierten Mediation wird unterschieden zwischen

› **Beobachtungsaufgaben**
(jede MediandIn für sich)
Beispiel: *»Suchen Sie sich einen halben Tag bis zur nächsten Sitzung aus, an dem Sie so tun als ob der Konflikt gelöst ist. Beobachten Sie, wie Sie sich dann verhalten, wie es Ihnen geht und was sich sonst noch verändert. Bringen Sie diese Beobachtungen das nächste Mal mit.«*

› **reflexiven Hausaufgaben**
(jede MediandIn für sich)
Beispiel: *»Wann war die Situation schon einmal weniger schlimm? Wie haben Sie sich da verhalten, und wie haben sich die anderen verhalten? Wer hat da was zu wem gesagt? Was war anders?«*

› **interaktionellen Hausaufgaben**
(die MediandInnen miteinander) dienen dem Probehandeln auf Basis des neuen Verständnisses füreinander. Beispiel Gesprächskonferenz: Die MediandInnen nehmen sich bis zur nächsten Sitzung x-mal 20-30 min. Zeit, um nach folgendem strukturierten (Selbst-)Gespräch miteinander in Kontakt zu bleiben:
Wie geht es mir im Moment?
Was läuft gut und soll so bleiben?
Was braucht Aufmerksamkeit?
Was kann ich dafür tun?
Was wünsche ich mir konkret von Dir in diesem Zusammenhang?«

Die MediandInnen sprechen nacheinander, diskutieren die Fragen nicht, sondern hören einander nur zu. Nach der Selbstbeantwortung dieser Fragen endet diese interaktionelle Hausaufgabe mit dem Abschluss: *»In welcher Stimmung verlasse ich diesen Raum?«*

Die Reflexionen oder Erfahrungen aus den Hausaufgaben werden in die Mediation zurückgebracht, um diese gemeinsam zu besprechen. Das Probehandeln zwischen den Sitzungen sowie das Beleuchten des Gelingens und der Stolpersteine werden als wichtige Interventionen im Sinne des Erlebens von Selbstwirksamkeit, zur Generierung von Erkenntnissen und den Einbezug des organisationalen Kontextes der MediandInnen verstanden. So können Hausaufgaben lanciert werden:

Reflexive Hausaufgaben:

› *»Es besteht bei Ihnen beiden offenbar der Wunsch, hier noch etwas mehr Zeit zum Reflektieren zu haben? .... Ich lade Sie ein, sich zu dieser Fragestellung xy bis zur nächsten Sitzung Gedanken zu machen und die drei wichtigsten Punkte, es können auch mehr sein, hierher zurückzubringen. Wie ist das für Sie?«*

› *»Oft ist es so, dass es ganz wichtig ist, dass das Besprochene und das Gehörte nochmals in Ruhe, fernab jeder Mediationssitzung, von jedem Einzelnen hier reflektiert werden kann. Ich lade Sie ein, sich diese Zeit für sich selbst zu nehmen ... und die für Sie wichtigsten Gedanken hier in den Prozess zurückzubringen. Dabei fokussieren Sie bitte auch die Aspekte x, y, z. Geht das so für Sie?«*

> *Man kann nicht nicht lernen.*
> *Fritz B. Simon*

Interaktionelle Hausaufgaben

› *»Sie sind in diesem Prozess einen herausfordernden Weg miteinander gegangen, haben schwierige Situationen gemeistert, Dinge gehört, die für Sie anfänglich schwierig waren, sich geöffnet und konnten dem anderen immer offener gegenübertreten. Das ist Ihnen gelungen. Das gelingt bei Weitem nicht immer ... dass Menschen sich trotz schwieriger Situation aufeinander einlassen können. Und wenn Sie sich jetzt anschauen, wo Sie jetzt stehen ... wirklich beeindruckend, wie Ihnen das gelungen ist. ... Gleichzeitig ist dieses wiedergewonnene Verständnis und Tun miteinander auch jung. Vielleicht auch anfällig für Störungen aus dem normalen Alltagswahnsinn? ... Die organisationalen Kräfte- und Spannungsfelder, die eine Eskalation zwischen Ihnen begünstigt haben könnten, sind noch immer vorhanden, und deshalb lade ich Sie ein, Ihr neues Miteinander weiter auszuprobieren. Quasi als Probelauf in der freien Wildbahn ... Ich lade Sie zu der folgenden Aufgabe ein: ... »*

Integration der Hausaufgaben in die nächste Mediationssitzung

› *»Was bringen Sie aus dem Zwischenraum zurück?«*

› *»Was hat sich in welcher Weise verändert?*

› *»Was ist Ihnen gut miteinander gelungen? Und was möchten Sie hier noch anschauen?«*

Phase 3 – Meta-Zielsetzung Wachstum

Um die für die MediandInnen relevanten Entwicklungsgewinne zu sichern, werden zunächst die erlebte Selbstwirksamkeit im Prozess aktualisiert und expliziert und anschließend ihre kreativen Ressourcen angesteuert, um diese Gewinne lebendig zu erhalten:

› *»Wenn Sie auf den Weg zurückschauen, den Sie jetzt miteinander gegangen sind ..., welches waren für Sie wichtige Momente oder Wendepunkte, wie konnte Ihnen diese Veränderung gelingen, was nehmen Sie mit?«*

› *»Diese Einsicht scheint sehr bedeutsam für Sie. Fast ein bisschen magisch. Ist das etwas, das sie mitnehmen möchten aus diesem Raum? ... Wie möchten Sie das lebendig behalten?«*

› *»Sie sagen, jetzt sei Ihnen gerade einiges viel klarer geworden, jetzt mache alles Sinn. Gibt es hier etwas, das für Sie eine generelle Bedeutung haben könnte, ... in anderen Situationen auch weiterhelfen könnte? ... Wie wollen Sie sich daran erinnern?«*

› *»Was hiervon ist für Sie besonders bedeutsam? ... Wie wollen Sie das in Ihren Alltag einbinden?«*

› *»Was hat Sie besonders berührt und klingt in Ihnen nach? ... Welche Möglichkeiten sehen Sie, das hier im Moment zwischenzuspeichern? Sie könnten es dann ja später nochmals stärker als nützliche Erkenntnis speichern?«*

Das Erleben von Partizipation, Reichweite, Handlungsfähigkeit und Selbstwirksamkeit kann nochmals gesteigert werden, indem der Transfer in das Ursprungssystem thematisiert und gestaltet wird:

› *»Es ist Ihnen gelungen, Ihren Konflikt zu klären. Wie Ihnen das gelungen ist, das haben Sie auch für sich gespeichert.*

Gibt es Erkenntnisse, die auch für Ihr Team oder vielleicht sogar für die ganze Organisation nützlich sein könnten?«

› *»Was von alledem, was für Sie wichtig war und Sie beibehalten möchten, wäre auch ein Gewinn für Ihr Team? … Welche Ideen kommen Ihnen in den Sinn, wie diese nützlichen Inhalte weitergegeben werden können?«*

Mediation als Jackpot

Wird der Mediationsprozess also bewusst als sozialer Lernraum gestaltet, können

› persönliche Entwicklungsgewinne aus dem Prozess auch nach abgeschlossener Mediation bewusst verfügbar bleiben,
› relevante Gewinne für die Konfliktkultur der Organisation als organisationale Wissens- und Entwicklungsgewinne zur Verfügung stehen,
› über diese Gewinne Individuum und System nachhaltig gestärkt werden.

Mediation wird so zu einem Jackpot für bedeutsame persönliche Entwicklungsgewinne und stellt damit eine »Quelle« für die Stärkung der individuellen Konfliktkompetenz und der organisationalen Konfliktkultur dar.

Literatur

* Bingham, Lisa B.: Mediation at work: Transforming Workplace Conflict at the United States Postal Service. IBM Center for the Business of Government (S. 1-46). Washington D.C. 2003.

* Bauer, Joachim: Prinzip Menschlichkeit. Hamburg 2006.

* Bowling, Daniel & Hoffman, David: Bringing Peace into the Room. San Francisco 2003.

* Dörflinger, Nadia: Nachhaltige Gewinne aus der Mediation für Individuum und Organisation. Bern 2010.

* Hüther, Gerald: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen 2006.

AutorInneninfo

* Nadia Dörflinger-Khashma
Master of Advanced Studies in Mediation, Supervisorin für Mediation, Stv. Leiterin des Kompetenzzentrum Mediation und Konfliktmanagement der Berner Fachhochschule, Schweiz

* E-Mail: ndk@konfliktkultur.ch

Trigon ist ein Beratungsunternehmen für Organisations-, Personal-, marktwirksame Unternehmensentwicklung und Konfliktmanagement mit selbstständigen Büros in Graz, Klagenfurt, Lenzburg (CH), München und Wien.

Trigon OE-Werkstatt 2012-2013
integral – methodenpluralistisch – handlungsorientiert

Berufsbegleitender Zertifikatslehrgang
für

Die Kompetenzerweiterung für Mediatorinnen

Die gegenwärtigen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen verlangen in Entwicklungsprozessen ein

Dieses berücksichtigt „harte" wie „weiche" Faktoren sowie kollektive und individuelle Dimensionen gleichermaßen.

Diese Ausbildung zur OE-Beratung verknüpft drei Kompetenzfelder:

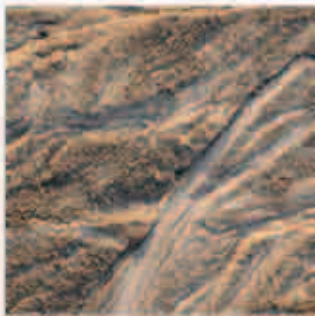
- Systemtheoretische und evolutionäre Modelle, Instrumente, Techniken –
- Entwicklung und
- Durch ein reales Beratungsprojekt

Als MediatorIn lernen Sie die Dynamik von Konflikten in Organisationen besser zu verstehen und zu bearbeiten. Sie führen Mediationsprozesse in OE-Prozesse über oder integrieren Konfliktbearbeitung in OE-Projekte.

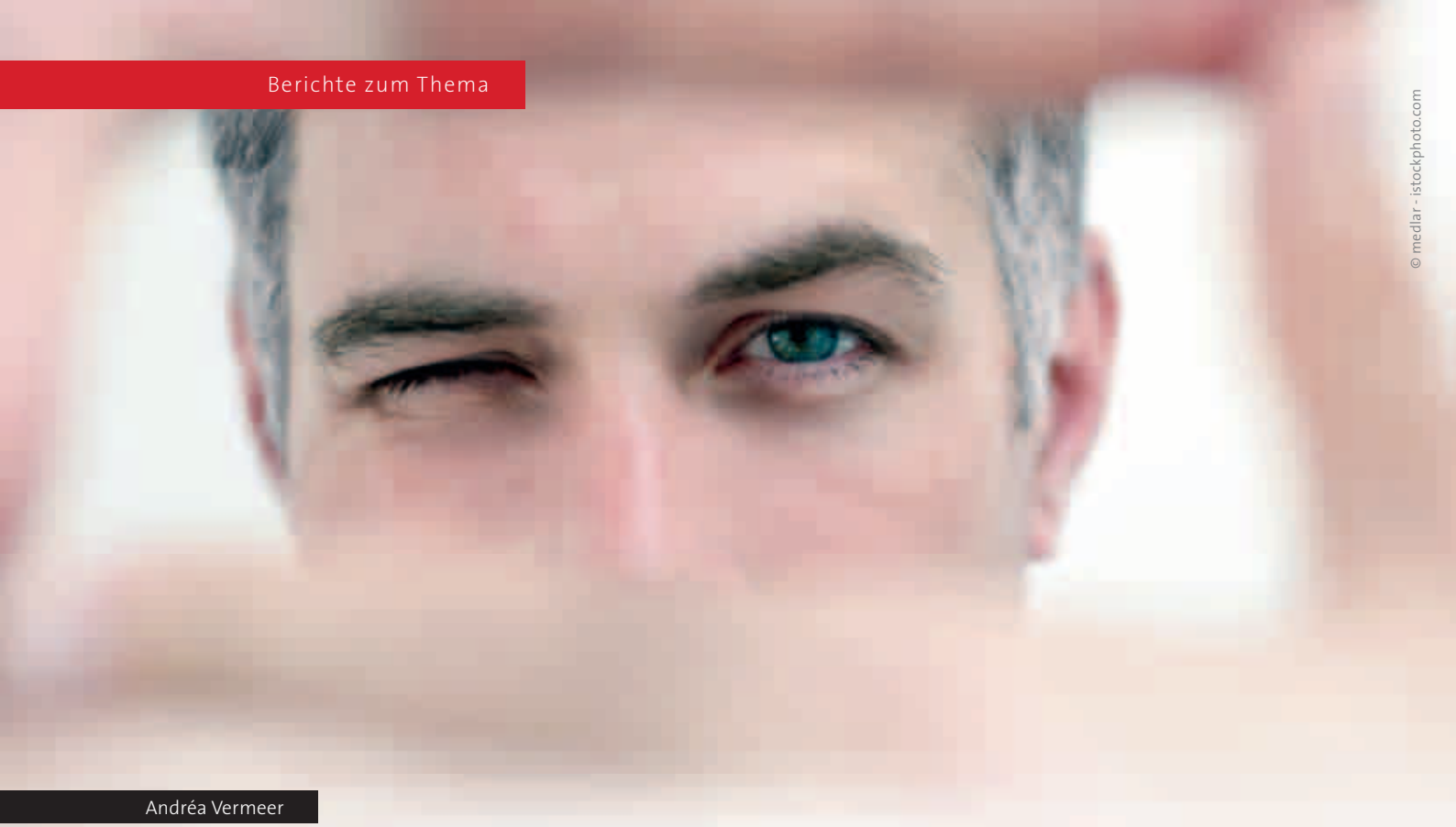
Raum Salzburg und Bregenz (A)
20. bis 24. Februar 2012 und acht weitere Termine
Leitung: Hannes Piber, Oliver Martin, Friedrich Glasl

Trigon

Information & Anmeldung:
Trigon Entwicklungsberatung
8020 Graz, Austria
Entenplatz 1a
T: +43 (316) 40 32 51
graz-lenzburg@trigon.at



Anzeige



© mediar - istockphoto.com

Andréa Vermeer

Von der Wahrnehmung zur Empathie

Auf der Suche nach dem kognitiven Wendepunkt

Da die Wahrnehmung eine entscheidende Rolle spielt, werden im Folgenden einige Erkenntnisse der Wahrnehmungspsychologie beschrieben. Dies soll helfen, ein besseres Verständnis für die Grundannahmen der Mediation zu bekommen. Nur wer begreift, welche Wahrnehmungen Menschen aus ihren Lebenswelten erlernen und anwenden, kann auf deren kollektive, individuelle, moderne oder traditionelle Verhaltensmuster, Denkweisen, Bedürfnisse und Gefühle reagieren. Da unsere Urteilsbildung auf Wahrnehmung beruht, ist es notwendig die grundlegenden Prozesse der Wahrnehmung zu erkennen.

Es ist davon auszugehen, dass jeder Konflikt tief begraben liegt in individuellen, kollektiven, traditionellen oder modernen Wahrnehmungswelten. Jede äußert sich in menschlichen Verhaltensmustern – scheinen sie noch so oberflächlich zu sein.

Es ist davon auszugehen, dass überall dort, wo wahre Dichotomien herrschen, jedwede Konfliktlösung sinnlos erscheint, verbietet es doch die Logik, zwei sich ausschließende Tatbestände integrativ, vermittelnd oder gar versöhnend zu betrachten. So ist weiterhin davon auszugehen, dass eine Übereinkunft in der Frage, ob man ans Meer oder in die Berge fährt, wohl aussichtsreicher für einen einvernehmlichen Ausgang in der Konfliktregulation ist, als die Frage, welche Berechtigung ein palästinensischer oder israelischer Staat habe. Jedoch ist zu keinem Zeitpunkt davon auszugehen, dass Individuen sich in die eine oder andere Wahrnehmungswelt gänzlich, in letzter Konsequenz frei und einheitlich begeben, notgedrungen ergeben oder einander darin ausgleichend vertrauensvoll vergeben. Ebenso ist nicht davon auszugehen, dass ein Prozess der Konfliktregulation überhaupt stattfindet, willig voranschreitet oder gar friedvoll endet.

Schließlich ist nicht davon auszugehen, dass Menschen Konflikte überhaupt wahrnehmen, differenziert betrachten und bewusst reflektierend mit ihrem eigenen Verhalten in Verbindung bringen.

Wahrnehmung und Identität

Was ein Mensch wahrnimmt – bewusst oder unbewusst – hängt von seiner Fähigkeit ab, seine Sinne entsprechend zu nutzen. Dabei werden nicht alle Informationen aufgenommen oder ausgewertet, denn jeder Mensch hat seine eigenen inneren Wahrnehmungskategorien mit deren Hilfe es gelingt, eine Relation zwi-

schen der objektiven Wirklichkeit und der Vorstellungswelt des Individuums herzustellen. Der Mensch hat also seine subjektive Konstruktion von Wirklichkeit.[1] Sozialpsychologen spezifizieren den Begriff und sprechen von einer »sozialen Wahrnehmung«, da sie davon ausgehen, dass (fast) jede Wahrnehmung notwendigerweise zugleich »sozial« ist, weil das subjektive Bezugssystem Ergebnis eines Lernprozesses ist. Sowohl das Individuum als auch die Gruppen um eine Person herum spielen eine entscheidende Rolle.

Folgt man den Annahmen von John Rawls und seinem »Schleier des Nichtwissens«, dann sollten bestimmte Faktoren in der Wahrnehmung keine Relevanz haben, um somit Gerechtigkeit in einer Gesellschaft walten zu lassen und zu etablieren:

»First of all no one knows his place in society, his class position or social status; nor does he know his fortune in the distribution of natural assets and abilities, his intelligence and strength, and the like. Nor, again, does anyone know his conception of the good, the particulars of his rational plan or life, or even the special features of his psychology such as his aversion to risk or liability to optimism or pessimism. More than this I assume that the parties do not know the particular circumstances of their own society.«[2]

Unparteilichkeit wird nach Rawls dann konstruiert, wenn wir keine geistigen, physischen und sozialen Eigenschaften wie Hautfarbe, Rasse, Geschlecht und Religionszugehörigkeit wahrnehmen, der soziale Status innerhalb einer Gesellschaftsgruppe irrelevant und materieller Besitz ausgeblendet werden. Weitere Voraussetzungen seien, dass weder die Einrichtung einer ökonomischen oder politischen Gesellschaft eine Rolle spiele noch das Niveau einer Gesellschaft zum Beispiel hinsichtlich Zivilisationsfortschritt und Kultur.

Der Konfliktregulationsprozess mittels der Mediation geht von genau diesen Faktoren aus, um Neutralität und eine gerechte Ausgangsposition der Konfliktparteien zu schaffen, damit die Wahrnehmung von vorneherein nicht verzerrt wird.

Stellt man das deduktive Vorgehen von Rawls der induktiven Methode George H. Meads gegenüber, dann wird erkennbar, wie schwierig die Strukturelemente von sozialen Konflikten und deren Wahrnehmung für den Menschen herauszuarbeiten sind.

Mead nennt drei beschreibende Elemente, resultierend aus empirischen Feldforschungen, die sein Schüler Herbert Blumer später im symbolischen Interaktionismus einbettet: erstens, Menschen reagieren auf Dinge und Ereignisse aufgrund der Bedeutung, die sie diesen Dingen und Ereignissen beimessen; zweitens, diese Bedeutungen ergeben sich aus sozialen Interaktionen; drittens, diese Bedeutungen werden von jedem Individuum angepasst und neu gestaltet in dem Moment, wo er oder sie Signale von ihren Mitmenschen bekommen oder interpretieren.[3]

Nach Ansicht von Mead wird der Mensch in Interaktionsprozessen sozialisiert, in denen eigene Bedürfnisse im wechselseitigen Austausch mit gesellschaftlichen Erwartungen stehen. Seine Unterscheidung geht von einem Ich (I) aus, welches die Spontaneität, Kreativität und Triebausstattung des Menschen beschreibt, dem Ich/Mir (Me), welches die Verhaltenserwartung anderer Menschen an die eigene Person versteht und als Synthese des Ichs (I) und Mir (Me) dem Selbst (Self), welches ein einheitliches Selbstbild zur Identitätsstiftung kreiert.

Des Menschen Selbstbewusstsein ist infolgedessen ein emotionales Phänomen, die Erkenntnis seiner Identität als Objekt und das eigene Bewusstsein ein kognitives Phänomen.

Die menschliche Wahrnehmung determiniert also das Konfliktverhalten der eigenen Person und anderer Personen und bildet somit eine Konfliktpersönlichkeit, die ebenfalls Bestandteil eines identitätsstiftenden Selbstbilds ist.

Die Theorie der sozialen Identität setzt das Individuum in den Gruppenkontext und dessen Interaktion zwischen sogenannte in-groups und out-groups.[4] Henri Tajfel definiert soziale Identität als einen Teil des Selbstkonzepts eines Individuums, »der sich aus seinem Wissen um seine Mitgliedschaft in sozialen Gruppen und aus dem Wert und der emotionalen Bedeutung ableitet, mit der diese Mitgliedschaft besetzt ist«[5].

Diese Theorie gilt insbesondere für kollektiv orientierte Gesellschaften, wie

[1] *Vgl. Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt a. M. 1969.*

[2] *Rawls, John: A Theory of Justice, Cambridge 1971, S. 11.*

[3] *Vgl. Craib, Ian: Modern Social Theory. From Parsons to Habermas, New York 1992, S. 73.*

[4] *Vgl. Tajfel, Henri; Turner John C.: The social identity theory of intergroup behavior, in: Psychology of intergroup relations, hrsg. von Stephen Worchel; William G. Augustin, Chicago 1986, S. 7-24.*

[5] *Tajfel, Henri: Gruppenkonflikt und Vorurteil. Entstehung und Funktion sozialer Stereotypen, Bern/Göttingen/Seattle/Toronto 1982, S. 102.*

sie im Mittleren und Nahen Osten zu finden sind. Hier ist entscheidend, welche Clanzugehörigkeit besteht, da diese Gruppenzugehörigkeit maßgeblich Einstellungen, Werte und politische Entscheidungen beeinflusst.

Die Theorie geht von drei Grundannahmen aus: Erstens streben Individuen danach, eine positive Selbsteinschätzung zu erhalten oder sie gar zu verbessern; zweitens ist ein Teil dieser Selbsteinschätzung die soziale Identität, die sich aus der Mitgliedschaft zu verschiedenen sozialen Gruppen und der Bewertung dieser Mitgliedschaft zusammensetzt; drittens wird eine Bewertung der Gruppenmitgliedschaft durch den Vergleich mit anderen relevanten Gruppen erfolgen, je nachdem sinkt oder steigt das eigene Prestige.

Übertragen auf Konfliktparteien kann man hieraus ableiten, dass Individuen innerhalb einer Gruppe nach einer positiven Selbsteinschätzung streben und versuchen, sie zu verbessern, damit eine positive soziale Identität durch Vergleiche mit relevanten out-groups gebildet wird und zur Stärkung der sozialen Identität dienen kann, wenn sich die eigene Gruppe positiv von der out-group abhebt. Stellt das Individuum allerdings fest, dass die eigene Gruppe negativ im Vergleich gewertet wird, dann sucht es sich eine andere Gruppe oder bemüht sich darum, die eigene Gruppe aufzuwerten. Tajfel und Turner berufen sich hier auf empirische Daten von durchgeführten Versuchen mit Kleingruppen.

Es ist nicht bewiesen, dass allein der Prozess des »sich voneinander Unterscheidens« tatsächlich zu Konflikten führen kann. Entscheidend ist, dass Individuen ihre Gruppenmitgliedschaft internalisiert haben. Die Mitgliedschaft in der Gruppe muss für die Situation salient sein und schließlich hängt es von der Wahrnehmung der Gruppenangehörigen ab, mit welcher out-group sich die Individuen vergleichen wollen. Wenn der Mensch in der Lage ist, sich in die Rolle des Anderen zu versetzen (»taking the role of the other«), internalisiert er deren reale und vorgestellte Haltungen. Unter diesen Bedingungen käme es zu einer Auflösung der Kategorien out-group und in-group; die grundsätzliche Frage aber bleibt, ob es ausreichend für die spätere Konfliktregulation ist. Denn in dem Moment, wo sich die Personen der einen Konfliktpartei auf die Sichtweise der anderen einlassen können und einen Perspektivenwechsel durchführen, müssen sie in der Lage sein, ihre eigene Wahrnehmung aufgrund von neuen Paradigmen zu überdenken und damit konsequenterweise ebenfalls die eigene Identität und das damit verbundene Konfliktverhalten in Frage zu stellen.

Was aber, wenn man Rawls folgt und den Regeln seiner Gerechtigkeitstheorie? Kann und darf es einen Sinn machen, Konflikt stiftende elementare Faktoren zu neutralisieren? Wie soll dies in die Praxis umgesetzt werden? Wäre es für die Konfliktparteien möglich, überhaupt eine Empathie zu bilden, da die vorgebenden Bedingungen nach Rawls weg rationalisiert werden würden? Ist es nicht viel mehr so, dass uns die Einordnung von kulturellen Hintergründen, Sozialisierungen und Erziehung helfen, die andere Person in ihrem Wertesystem, sprich ihrer normativen Wahrnehmung, besser zu begreifen? Sollte es nicht eher darum gehen, ohne Selbstaufgabe und Identitätskrisen andere Wahrnehmungen nachvollziehen zu können und die Welt in ihrer Farbenvielfalt zu respektieren, anstatt sie grau zu tünchen? Die theoretische Annahme, dass Gerechtigkeit als idealtypische Kategorie bestehe, ist hinfällig angesichts der Tatsache, dass jedes Individuum seine eigene Gerechtigkeit konstruiert und Situationen oder Verhalten als gerecht wahrnimmt. Diese Annahme hält auch deshalb nicht stand, da Konflikte gerade bei der Verteilung von essentiellen Gütern intergruppal entstehen können.

Die Rolle von MediatorInnen

Kommunikationsstrukturen wieder aufzubauen, um ein gegenseitiges Zuhören und ein wechselseitiges Verständnis zu erzeugen, ist die Aufgabe der MediatorInnen. Nur so können Interessen und Positionen der jeweils anderen Partei erkennbar werden. Hierbei geht es nicht darum, die eine reale, wahrhafte Wahrnehmung herauszuarbeiten, sondern um die jeweilige Wahrnehmung des/der Anderen mit der grundsätzlichen Fragestellung, worum es eigentlich geht.

Die Thesen der Gestalttheorie sind eng verbunden mit der Wahrnehmungspsychologie und regen immer wieder die interdisziplinären Diskussionen an zwischen unter anderem Philosophen und Sozialwissenschaftlern über die anschlussfähige »Gestaltung« von komplexen intellektuellen, kommunikativen und sozialen Prozessen – zum Beispiel im Kontext von Innovations- oder Veränderungsprojekten in Wirtschaft und Gesellschaft. An dieser Stelle wird nur kurz auf ein interessantes optisches Phänomen menschlicher Wahrnehmung eingegangen.

Das menschliche Gehirn ist in der Lage, diese Bilder mit Hilfe einer Extrapolation zu ergänzen. Angenommen dies wäre auf andere Bereiche des Denkens übertragbar, dann könnte dies hilfreich sein zum Beispiel bei der Erzeugung von Empathie. Doch es bleibt eine unbeantwortete Frage, warum Menschen auf ihrer Erlebniswelt beharren, sie als einzige unmittelbar gegebene Wirklichkeit definieren und

häufig nicht in der Lage sind, mittels Empathie und Kognitionsprozessen zu einer anderen Einsicht zu gelangen.

Eine Aussage der Gestalttheorie geht davon aus, dass Denken und Problemlösen gekennzeichnet sind durch sach- und gegenstandsangemessene Strukturierung, Umstrukturierung und Zentrierung des Gegebenen (»Einsicht«) in Richtung auf das Geforderte. Diese These greift die Methode der Mediation auf.

Von Wahrnehmung zur Empathie

Allein die Wahrnehmung einer anderen Lebens- oder Sichtweise reicht nicht aus, dafür auch Empathie zu zeigen. Empathie wird von vielen als eine Fähigkeit bezeichnet, die soziales Leben innerhalb einer Gesellschaft und damit zwischenmenschliche Beziehungen überhaupt erst realisierbar macht. Die Fähigkeit, Empathie zu zeigen, wird als Grundlage aller Menschenkenntnis allgemein anerkannt. In welcher Weise Empathie entsteht und welche konkreten psychologischen, chemischen Prozesse dahinter stecken, ist noch nicht ausreichend erforscht.

Ekman unterscheidet zwischen kognitiver und emotionaler Empathie:

> *»Kognitive Empathie lässt uns erkennen, was ein anderer fühlt. Emotionale Empathie lässt uns fühlen, was der andere fühlt, und das Mitleiden bringt uns dazu, dass wir dem anderen helfen wollen …«*[6]

Entscheidend wäre es, herauszufinden, wann eine kognitive Empathie eine Bewusstseinsveränderung nach sich zieht, die dann den sogenannten kreativen Lösungsraum für Konflikte frei gibt.
In den vergangenen Jahrzehnten basierten viele Grundannahmen in der Wissenschaft auf Darwins Erkenntnissen der Evolution und unter anderem der natürlichen Selektion. Pauschalisierend kann man sagen, dass eine mögliche Deutung seiner Thesen ist, dass der Mensch in einem Überlebenskampf steht und nur der Stärkste diesen Kampf besteht. Weiter geführt könnte dies bedeuten, dass Menschen gegeneinander stehen und aufgrund der Konkurrenzsituation keine Notwendigkeit sehen, Empathie zu entwickeln, es sei denn, es nutzt ihren persönlichen Interessen.

Aus neurobiologischen Forschungsbereichen, etwa der Hirnforschung, kommen weitere Erkenntnisse, die begründen sollen, warum der Mensch in sich als ein kooperierendes Wesen angelegt ist und nicht genetisch zum Überlebenskampf im Sinne Darwins determiniert. So benennen Hirnforscher drei Botenstoffe, Oxytozin, Dopamin (umgangssprachlich auch als Glückshormon bekannt) und körpereigene Opioide und beschreiben diese als unbewusste ›Führungskräfte‹ menschlicher Bemühungen, die eine wesentliche Rolle spielen für das Verhalten des Menschen:

> *»Dopamin sorgt für Konzentration und mentale Energie, die wir zum Handeln benötigen. Besonders gesundheitsrelevant ist jedoch das, was Oxytozin und die endogenen Opioide leisten: Sie reduzieren Stress und Angst, indem sie das Angstzentrum der Mandelkerne (Amygdala) und das oberste Emotionszentrum (Anteriorer Cingulärer Cortex, ACC) beruhigen.«*[7]

So erklärt Medizinprofessor Joachim Bauer, dass neurobiologische Erregungsreaktionen deswegen sinnvoll seien, weil sie den Menschen dazu veranlassen, sich verstärkt um Kooperation und Normalisierung zu bemühen. Denn die Kernmotive der Natur seien Kooperation, Spiegelung und Resonanz. Motivationssysteme können auch negativ beeinflusst werden, zum Beispiel wenn Menschen dauerhaft gestörte Beziehungen haben oder den Verlust von tragenden Bindungen erlebten:

> *»Kurzfristig setzt meistens ein Gefühl von Schmerz und Erregung ein, das mit Angst, Panik, Trauer (oder Aggression) verbunden sein kann. Langfristig – das heißt, falls Beziehungsstörungen chronisch anhalten oder falls ein Verlust (noch) nicht verkraftet werden konnte – kann es zu verschiedenen Spielarten einer depressiven Störung kommen. Diese Reaktionsketten laufen unabhängig von unserer bewussten Kontrolle ab. Sie sind bereits bei Säuglingen zu beobachten.«*[8]

Im Prinzip, so Bauer, strebten alle Menschen nach Wertschätzung, Zuwendung und Liebe. Wenn diese zentralen Motivationen nicht erfüllt werden, könne es zu Aggressionen führen. Der Botenstoff Oxytozin soll dafür verantwortlich sein, dass Menschen überhaupt in der Lage sind, soziale Bindungen einzugehen, die auf Vertrauen basieren und für einen längeren Zeitraum angelegt sind. Darf man den neurobiologischen Erkenntnissen vertrauen, könnte sich in Zukunft die Methode der Mediation weiter durchsetzen. Denn eine der Grundthesen des Konfliktregulationsprozesses liegt darin, dass Menschen über den Schritt der gegenseitigen Wahrnehmung, auch wenn sie nicht der eigenen entspricht, Empathie bilden für die andere Konfliktpartei, um so gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten.

Die Mediation: Methode und Lebenseinstellung

Es gibt nicht wenige Menschen, die nach ihren ersten Erfahrungen mit Mediation zu der Erkenntnis gelangen, das diese Methode nicht nur ein Mittel ist, um Lösungen für einen Konflikt zu finden, sondern auch eine Lebenseinstellung sein kann. Die eigene Erfahrung innerhalb ei-

[6] *Ekman, Paul: Gefühle lesen. Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren, München 2007, S. 249.*

[7] *Bauer, Joachim: Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren, Hamburg 2006, S. 62-63.*

[8] *A. a. O. S. 63.*

ner Mediation kann sie veranlassen, sich mit dem eigenen Konfliktverhalten auseinanderzusetzen. Ereignisse und Kommunikation werden auf einmal anders wahrgenommen und führen zu neuen Möglichkeiten, empathisch auf Menschen einzugehen. Ob hierzu immer ein ähnlicher kultureller Wertkontext gegeben sein muss, sei einmal dahin gestellt. Fakt ist, wie eingangs erwähnt, Konflikte liegen tief begraben und wer es wagt, sie oberflächlich abzutun, darf sich nicht wundern, wenn die Eskalationsstufen des Konflikts steigen und eine Lösung unmöglich machen, wenn sie überhaupt später noch eine Regulation zulassen. Dies wird im nächsten Abschnitt an einem konkreten Beispiel verdeutlicht.

Es lohnt sich, misstrauisch zu werden, wenn die quasi harmlose Frage gestellt wird, ob man ans Meer oder in die Berge fahren solle? Diese Frage erscheint zunächst nicht in einem normativen Kontext. Handlungsentscheidungen können wertfrei sein. Die Frage ist zunächst einmal losgelöst von individuellen, kollektiven, traditionellen oder modernen Wahrnehmungswelten. Sie stellt zwei Menschen vor die Frage, wo man den Urlaub verbringen möchte. Meer und Berge stellen keine Dichotomie dar, das heißt grundsätzlich ist es möglich, die beiden Ausflugsziele vermittelnd zu behandeln.

Angenommen der Konflikt eskaliert, ein Ehepaar beginnt, sich in einer drastischen Weise in die Frage hineinzusteigern, weil jeweils die Gegenpartei nicht von seiner/ihrer Position abrückt, verbunden mit dem Interesse Meer oder eben Berge.

Jetzt hängt es entscheidend davon ab, ob beide bereit sind eine tiefere Ebene des Konflikts zu erkennen. Dies ist ein erster Schlüsselmoment: erfasst das Individuum, dass es eine Diskrepanz in der Wahrnehmung von Ereignissen, Kommunikationen und anderen Alltagsprozessen gibt, dann kann es versuchen, in die andere Wahrnehmungswelt zu gelangen, das heißt das Gegenüber zu hören, um zu begreifen, worum es eigentlich geht. Dazu gehört ebenfalls das Bewusstsein für die eigenen Bedürfnisse, warum will man ans Meer und nicht in die Berge, und dann das Verständnis für die Bedürfnisse des anderen.
Vom symbolischen Interaktionismus ausgehend, reagieren die Ehepartner aufgrund der Bedeutung, die sie den Dingen und Ereignissen beimessen. So kann die Weigerung des Partners ans Meer zu fahren als eine tiefe Verletzung der eigenen Bedürfnisse wahrgenommen werden, es kann ›wieder einmal‹ als ablehnende Haltung erfahren werden, ›du findest nie etwas gut, was ich vorschlage‹, daraus kann abgeleitet werden, dass eine Person sich nicht ernst genommen fühlt. Es fehlt Anerkennung. Je nach Eskalationsstufe kann dies der Auslöser sein für drastische Dynamiken im Konflikt, zum Beispiel der Androhung von Scheidung.

Die Mediation versucht herauszuarbeiten, welche konkrete Bedeutung mit den Ereignissen verbunden wird. Schritt für Schritt wird die Wahrnehmung der einen Konfliktpartei transparent gemacht und durch Spiegeln kann es der anderen Partei gelingen, die Perspektive des Gegenübers nachzuvollziehen. MediatorInnen verdeutlichen in diesem Moment die vergangenen sozialen Interaktionen der Konfliktparteien. Ebene für Ebene wird erarbeitet, warum etwas aus welchen Gründen geschah. Im Vordergrund stehen hier Bedürfnisse und Gefühle, die sich zu Beginn hinter Interessen und Positionen verbergen.

Die Mediation will das Individuum dazu bringen, sich anzupassen und die Wahrnehmung neu zu gestalten; nur so können die Signale der anderen Konfliktpartei neu kommuniziert und anders interpretiert werden. Damit eine Mediation erfolgreich ist, muss das Individuum einen kognitiven Wendepunkt vollziehen. Gemeint ist damit, dass mit Hilfe von Empathie ein Perspektivenwechsel stattfindet, der die zuvor verzerrten Sichtweisen zu einer metakognitiven Einsicht führt. Der gesamte Prozess kann nur freiwillig geschehen und in einer vertrauensvollen Umgebung. Wenn es während der Mediation nicht gelingt, das Vertrauen der Konfliktparteien anzunähern, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr gering, dass es zu einem Lösungsprozess kommen kann. In diesem Kontext wird deutlich, dass eine Umstrukturierung von Wahrnehmung, eine Reflexion der eigenen Wahrnehmung und die Erkenntnis der Wahrnehmung des Gegenübers der Schlüssel für eine erfolgreiche Konfliktregulation sein können. Wirkungs- und Ursachenzusammenhänge stehen hier diametral zu Regularitäten des Handelns und der Interaktion (Deutungs- und Handlungsmuster). Nachhaltig kann eine Mediation allerdings nur dann wirksam sein, wenn Konstruktionsprinzipien von Wirklichkeitsdefinitionen tatsächlich aufgebrochen und neu definiert werden.

Dieser Text ist die gekürzte Fassung des Beitrags: Mediation als kreative Methode der Konfliktregulation. Von Wahrnehmung zur Empathie- auf der Suche nach dem kognitiven Wendepunkt. In: Kreativität verantworten. Hrsg. Peter Dabrock & Siegfried Keil. Neukirchen-Vluyn 2011, S. 147-158.

AutorInneninfo

* Dr. Andréa Eleonore Vermeer
Friedens- und Konfliktforscherin,
leitet Mediationsexkursionen in den Irak und forscht zum Thema interreligiöse und interkulturelle Wertkonflikte.
Freiberufliche Journalistin,
Mediatorin und Ausbilderin BM®

* E-Mail: riskmanagement@gmx.eu

Jutta Höch-Corona

Gefühlsmonster®-Karten

die andere Art, eine Mediation zu beginnen

Die Gefühlsmonster®-Karten sind ein Instrument, das den Austausch über Gefühle erleichtert. Auf die meisten Menschen wirken sie ansprechend, bringen sie zum Lachen (besonders die Karten, die schwierige Gefühle darstellen!) und helfen, sich der aktuellen Befindlichkeit spielerisch bewusst zu werden. Für MediatorInnen bieten sie die Möglichkeit, relativ schnell einen Eindruck über die Gefühlssituation der KlientInnen zu erhalten als Grundlage für das weitere Vorgehen. Entscheidend ist, den Einsatz der Karten gut vorzubereiten. Was dafür zu beachten ist und wie man die Karten anwendet, erfahren Sie in diesem Artikel.

Entstanden sind die Gefühlsmonster®-Karten vor fünfzehn Jahren. Für eine Schulklasse, die keine Gefühle benennen konnte, entwarf mein Sohn Christian Corona in meinem Auftrag die ursprüngliche Variante der »Monster« in schwarz-weiß. Der Erfolg mit diesen Karten motivierte mich, sie in meinen Coachings, Mediationen und Seminaren einzusetzen und 2005 in einer neuen, farbigen Version im Selbstverlag herauszugeben.

Wie werden die Karten verwendet?

Die Erfahrung zeigt, dass das einfache Auslegen der Karten als Fächer auf einem Tisch oder in der Mitte eines Stuhlkreises Aufforderungscharakter hat. Viele schauen sich die Karten einzeln an und beginnen, zu schmunzeln oder zu lachen. Wenn man die Frage stellt, welche der Darstellungen die Personen gerade im Moment anziehen, werden ein bis drei Karten für die momentane Befindlichkeit ausgewählt. So erhalten MediatorInnen/Coaches/TrainerInnen einen ebenso schnellen wie effektiven Einblick in die Gefühlswelt von KlientInnen.

Dieses Instrument funktioniert, wie alle Instrumente, am besten dann, wenn diejenigen, die es einsetzen, davon im Moment überzeugt sind. Das heißt auch, dass es günstig ist, eigene Erfahrungen mit den Karten gemacht zu haben, bevor man sie einsetzt.

Die Methode: Einsatz der Gefühlsmonster®-Karten zu Beginn einer Mediation

Das Instrument, das ich aus einer Anregung von Marian Münger-v. d. Kloster aus der Schweiz weiter entwickelt habe, sieht folgendermaßen aus: Die MediandInnen sind zum ersten Termin gekommen, ein kurzes Begrüßungsgespräch hat stattgefunden und sie sind mit einem Getränk versorgt. Nun gebe ich jeder/jedem von ihnen ein Set der Gefühlsmonster®-Karten im Visitenkarten-Format mit etwa folgendem Satz: »Ehe wir inhaltlich in das Mediationsgespräch einsteigen, interessiert es mich, wie es Ihnen in der Konfliktsituation, die Sie hierher geführt hat, geht. Bitte schauen Sie sich dieses

Kartenset durch, Sie finden dort eine Comicfigur, das Gefühlsmonster®, mit unterschiedlichen Gefühlsausdrücken. Suchen Sie ein bis zwei Karten heraus, die Ihrem eigenen Gefühl in der aktuellen Situation entsprechen, und dann auch ein bis zwei Karten, von denen Sie denken, dass sie dem Gefühl Ihres Konfliktpartners entsprechen (besser: hier konkret den Namen der anderen Person, oder »Ihres Partners«, »Ihrer Chefin« o. ä. einsetzen). Legen Sie die ausgewählten Karten bitte mit dem Deckblatt nach oben auf den Tisch – so wird es gleich spannender, Ihre Einschätzungen zu vergleichen.«

Es versteht sich von selbst, dass die einleitenden Worte in einem guten Kontakt mit den Anwesenden gesprochen werden und entsprechend modifiziert werden können. Stellen Sie sicher, dass der Kontakt zu beiden Parteien so gut ist, dass beide bereit sind, sich auf die Karten einzulassen. Ein Ablehnen dieser Technik durch eine der Parteien würde uns klar auf einer Seite positionieren – und das wäre zu Beginn einer Mediation doch sehr ungünstig. Für den Einsatz der Karten in der Mediation gilt die »oberste Regel der Gewaltprävention«: Beide Seiten müssen ihr Gesicht wahren! Das für jede Mediation notwendige Fingerspitzengefühl sollte in besonderem Maße beim Umgang mit dem Thema Gefühle angewendet werden.

Nun habe ich als Mediatorin einige Minuten Zeit, den KlientInnen in Ruhe bei der Auswahl der Karten zuzuschauen und erste Beobachtungen zu machen. Ein Thema, das zum Beispiel oft schon hier deutlich wird, ist der Umgang mit Zeit: es kann sein, dass die eine Person wesentlich schneller als die andere die Karten auswählt. Einer eventuellen Eskalation zwischen den Parteien in diesem Moment lässt sich oft mit einer normalisierenden Bemerkung zuvorkommen, etwa: »Kann es sein, dass Schnelligkeit ein Thema bei Ihnen ist? Dies erlebe ich oft bei Menschen, die miteinander im Konflikt sind (hier kann man gerne Passendes einsetzen, wie z. B. bei Paaren, Arbeitskollegen etc).«

Das Ansprechen der Person, die zuerst ihre Kartenwahl offenlegt, entscheide ich wieder intuitiv. Wichtig ist jetzt, diese Person danach zu fragen, was die ausgewählten Karten jeweils für sie bedeuten. Wenn Sie diese Methode einsetzen, dürfen Sie gespannt sein, wie unterschiedlich diese Bedeutungen von dem sein können, was Sie selbst zu den Karten sagen würden! Die eigenen Worte der KlientInnen sagen wesentlich mehr über ihre Konfliktsituation aus, als eine Interpretation der Karten durch die MediatorInnen.

Nun bitte ich die zweite Person ebenfalls, die von ihr ausgewählten Karten auf den Tisch zu legen und zu kommentieren. Dabei achte ich darauf, dass die Karten so gelegt werden, dass sie

- für beide Parteien gut sichtbar sind und
- jeweils vor die Person hingelegt werden, von der oder für die sie ausgewählt wurden.

Wichtig für die MediatorInnen:

- Anwesend sein (es soll in diesem Moment kein Gespräch zwischen den Parteien oder gar ein Austausch über die Karten stattfinden).
- Darauf achten, dass ausgewählte Karten mit dem Deckblatt nach oben auf den Tisch gelegt werden.
- Aushalten, dass die Atmosphäre ziemlich »dicht« werden kann.

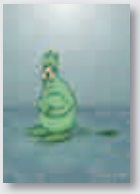
Manchmal ist die Atmosphäre während des Auswählens auch etwas gelockert, es gibt kurze Lacher beim Anschauen, Humor taucht auf.

Zur Erläuterung meines Vorgehens möchte ich hier eine kurze Fallbeschreibung anbringen.

Situation:
Zwei Arbeitskollegen, Herr Bork und Herr Günther kommen zum Vorgespräch für eine Mediation.

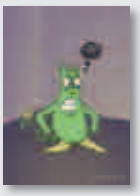
Die Auswahl der Karten:

Herr Bork
für sich selbst:
Kommentar:
Es geht mir total schlecht in dieser Situation, ich halte das nicht mehr lange aus.



Herr Bork
für Herrn Günther:
Kommentar:
Ich denke, Herr Günter ist die ganze Zeit ziemlich sauer.

Herr Günther
für Herrn Bork:
Kommentar:
Herr Bork ist wütend und ärgerlich.



Herr Günther
für sich selbst:
Kommentar:
Ich bin richtig sauer auf Herrn Bork.

Hier ergibt sich eine gute Atmosphäre durch die Übereinstimmung der Einschätzung von beiden Arbeitskollegen zu Herrn Günther. Für ihn erfüllt sich an dieser Stelle das Grundbedürfnis, verstanden zu werden. Anschließend ergibt sich ein gutes Gespräch über die Differenz bei den zu Herrn Bork gewählten Karten: Herr Günther ist jetzt bereit, zu hören, dass es Herrn Bork neben dem Ärger, den Herr Günther wahrgenommen hatte, sehr schlecht geht mit der aktuellen Situation.

Auf der Basis dieses Gesprächseinstiegs lässt sich für MediatorInnen die Situation der beiden Streitpartner atmosphärisch gut einschätzen, der Umgang miteinander wird deutlich und erleichtert die Entscheidung über das weitere Vorgehen. Günstig ist manchmal die anschließende Frage nach den Gefühlen, die ein zufriedenstellender Verlauf der Mediation bei beiden Sei-

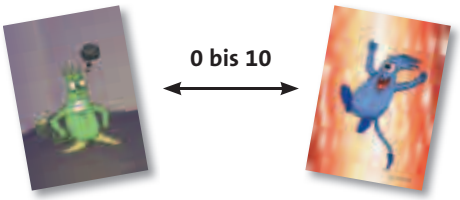
ten auslösen würde (diesmal »darf« jede Seite ausschließlich für sich selbst antworten!). Es ist schon vorgekommen, dass der Wendepunkt einer Mediation dadurch erreicht wurde, dass ein Konfliktpartner, der von seiner Kollegin als durch den Konflikt wenig berührt empfunden wurde, an dieser Stelle diese Karte auswählte und diese mit dem Satz »Dann wäre ich total erleichtert!« kommentierte!

Zusätzliche Tipps

Da die Karten während der Mediation vor den KlientInnen liegen bleiben, ergeben sich im Gespräch weitere Möglichkeiten, damit umzugehen. Sie selbst können an geeigneten Stellen in Ihren Zusammenfassungen auf eine ausgewählte Karte verweisen (z. B. zu einem Sohn, der mit seiner Mutter in der Mediation ist: »Dir ist es so unangenehm, vor deinen Freunden von deiner Mutter umarmt zu werden, dass du dann ganz ärgerlich wirst!« – dabei auf die entsprechende Karte deuten). Die Streitparteien selbst sind manchmal sehr kreativ und beziehen sich selbst während der Mediation auf die Karten oder wählen für andere Situationen Gefühlsmonster zur Verdeutlichung aus.

Viele mögliche Fragen lassen sich mit den Gefühlsmonster®-Karten illustrieren. Sie können die Karten zum Beispiel für Skalenfragen einsetzen, etwa so:

»Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis der heutigen Mediation, oder wie fühlen Sie sich in Bezug auf Projekt XY ...?«



Oft kommt es vor, dass bei einer abschließenden Bewertung der Mediation durch die KlientInnen noch mal die Gefühlsmonster®-Karten positiv als Aha-Erlebnisse erwähnt werden. Einmal war die Frage entscheidend, wie sich ein Paar vor dem Seitensprung des Mannes fühlte – es stellte sich heraus, dass beide zu der Zeit völlig überarbeitet und unglücklich mit der Beziehung gewesen waren. Von einem Moment zum nächsten änderte sich die sehr angespannte Atmosphäre, und in einem verständnisvollen Gespräch konnten beide sich erinnern, wie sie sich schon damals voneinander entfernt hatten.

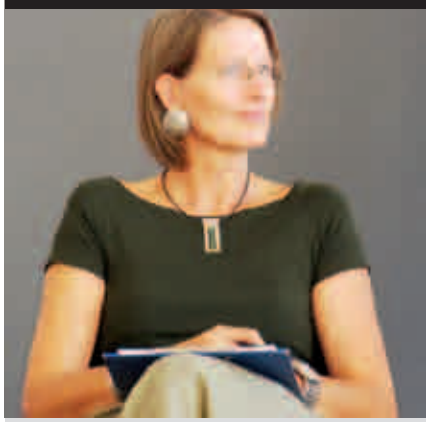
Sehr interessant finde ich die Frage, was die ausgelegten Gefühlsdarstellungen bei den KlientInnen bewirken. Auf jeden Fall erreichen wir damit, dass Menschen sich in ihrem Ärger, ihrer Verzweiflung oder Traurigkeit über den Konflikt gesehen fühlen – von den MediatorInnen und von der anderen Konfliktpartei. Deshalb erscheint es mir nicht notwendig, die »schwierigen« Gefühlsdarstellungen der Ausgangssituation schnell wieder verschwinden zu lassen, obwohl ein Verharren in diesen Gefühlen durch das Anschauen zu befürchten wäre (vgl. das Konzept der Spiegelneuronen). Hier besteht für mich noch einiger Forschungsbedarf, und ich bin im Austausch mit Fachleuten und werde zu einem späteren Zeitpunkt darüber berichten.Es ist sicher günstig, die Frage nach den Gefühlen bei einer zufriedenstellenden Lösung zu stellen und ebenfalls durch Gefühlsmonster®-Karten zu illustrieren, um den konstruktiven »Lösungs-Zustand« auch bildlich zu unterstützen.

Zusammenfassung

Die Gefühlsmonster®-Karten bieten den KlientInnen die Möglichkeit, Gefühle auf eine andere und meistens leichtere Weise anzusprechen. Sie halten in einer Stress-Situation etwas in der Hand, und können sich zunächst ganz auf sich selbst konzentrieren. Das Durchblättern der Karten gibt eine kleine Sicherheit, es muss nichts »geleistet« werden, nur die eigenen Gefühle sind wichtig. Positiv auf den Mediationsverlauf wirkt sich auch aus, dass durch diese Intervention eventuell vorbereitete, verfestigte Sichtweisen zur Seite gestellt werden müssen. Durch die zirkuläre Frage gleich zu Beginn der Mediation führen wir auf eine fast spielerische Art den Perspektivwechsel ein. Die Ergebnisse dieser Frage sind oft schon der Beginn eines konstruktiveren Klimas im Vergleich zu dem, welches die KlientInnen mitbringen. Nicht zuletzt haben wir als MediatorInnen eine kleine Atempause nach den einleitenden Worten und können uns ganz auf die KlientInnen konzentrieren.

Ein kleiner Tipp zum Abschluss: Seien Sie vorsichtig damit, den Einsatz der Karten zu oft während einer Mediation oder während jeder Sitzung vorzuschlagen. Die vorgestellten Beispiele sind aus fünf Jahren meiner Arbeit mit dieser Art Einstieg in die Mediation ausgewählt. Ich arbeite zwar in fast jeder meiner Mediationen damit, oft aber nur einmalig. Gerne auch in den Einzelgesprächen. Lassen Sie sich davon überraschen, an welcher Stelle Sie Lust bekommen, die Gefühlsmonster®-Karten einzusetzen und was für erhellende oder berührende Ergebnisse schon der einmalige Einsatz an irgendeiner Stelle der Mediation bringen kann!

AutorInneninfo



* Jutta Höch-Corona
Mediatorin und Ausbilderin BM®,
Schwerpunkt Mediation in
Organisationen und für Paare,
Gefühlsmonster®-Workshops

* E-Mail: info@gefuehlsmonster.de

© Magnus - Fotolia.com

Al Weckert

Das kleine 1 x 1 der Visualisierung

Vorteile des Trainings von Schriftbild und Flipchartgestaltung für die Konfliktvermittlung

Neulich zeigte der Fernsehsender Arte eine Dokumentation über Fußabdrücke von Sauriern. An einem bedeutenden Fundort wurden die Archäologen aus dem Durcheinander der Spuren nicht schlau. Ich musste grinsen. Die gezeigten Versteinerungen erinnerten mich an die Linien und Zeichen, die ich häufig auf gebrauchten Flipchartbögen beim Betreten fremder Konferenzräume vorfinde. Wie fühlen sich Teilnehmer, wenn die ModeratorIn immer mehr Abkürzungen und Linien auf ein und dasselbe kleine Blatt Papier kritzelt? Ich selbst war irritiert und ärgerlich, als ich neulich Moderationskarten, die mein Supervisor für mich beschriftet hatte, mitnehmen durfte, zu Hause aber nicht mehr entziffern konnte.

Mit Diagrammen, Skizzen, Grafiken und Kartenabfragen können Sie eine Konfliktklärung nur dann wirkungsvoll unterstützen, wenn Sie zwei Dinge beachten: (1) Erst indem Sie die Grundregeln der Bildgestaltung (Farben, Abstände, Überschriften ...) kennen und beachten, erleichtern Sie die Informationsaufnahme und -verarbeitung. (2) Eine gut lesbare Handschrift setzt das regelmäßige Training eines sauberen Schriftstils voraus.

Visualisierung in der Mediationsausbildung

Konfliktvermittlung ist ein hochgradig emotionaler Prozess. Die Streitparteien kämpfen aufgeregt um ihre Positionen. Der Spruch »Ein Bild sagt mehr als tausend Worte« gilt jedoch umso stärker, je höher der Grad der Anspannung ist. Von der ersten bis zur letzten Phase der Mediation können Visualisierungen dazu beitragen

a) das Gesagte auf den Punkt zu bringen,
b) zu dokumentieren und
c) das gegenseitige Verständnis entscheidend zu erhöhen.

Es lohnt sich, angehenden MediatorInnen bereits frühzeitig Grundkenntnisse der Visualisierung zu vermitteln und begleitend zur Ausbildung immer wieder dazu einzuladen, diese Mittel bei der Kleingruppenarbeit und in den Intervisionsgruppen einzusetzen.

Visualisierung unterstützt Streitparteien und Mediationsteams

Jede Art von Information – egal ob es sich um sogenannte »harte Fakten« oder Gefühle und Bedürfnisse handelt – lässt sich grafisch darstellen. Je größer die Gruppe ist, desto wichtiger ist Visualisierung, um den Überblick zu behalten.

Beispiel 1:
Ein zerstrittenes Marketingteam erzählt nacheinander von seinem Konflikt. Das Mediationsteam zeichnet offizielle Hierarchien im Stile eines Organigramms an eine Stellwand und stellt inoffizielle Beziehungen in Form von Verbindungslinien oder Wettersymbole auf einer zweiten Pinnwand dar. Zusätzliche »ZDF-Informationen« (Zahlen, Daten, Fakten) können jederzeit am Rand der Grafik als Sprechblasen eingebettet werden.

Streitparteien sind häufig überrascht, wenn das Mediationsteam das Bild, das sie vom Konflikt liefern, für sie aufzeichnet. Eine wirkungsvolle Alternative zu dieser Vorgehensweise ist die Visualisierung durch die Konfliktparteien selbst.

Beispiel 2:
Die Mitglieder einer zerstrittenen Forschungsgemeinschaft werden vom Mediationsteam dazu eingeladen, ihre Wahrnehmungen der praktischen Zusammenarbeit in Form eines »inoffiziellen« Organigramms als Einzelarbeit aufzuzeichnen. Die Wirkung der anschließenden Gegenüberstellung ist sehr erstaunlich. Die Konfliktparteien stellen fest, dass sich die Bilder aller Parteien nahezu gleichen. Darüber hinaus fällt auf, dass auf allen Bildern eine Schlüsselperson eingezeichnet wurde, die zur Mediation nicht eingeladen wurde.

Bilder helfen den Konfliktparteien ihre Wahrnehmung kraftvoll auszudrücken. Sie unterstützen das Mediationsteam dabei, im nachfolgenden Gespräch zeiteffizient die wesentlichen Schmerzpunkte und Bedürfnisse zu besprechen, anstatt sich in den Details der Konflikthistorie zu verlieren.

Beispiel 3:
Die Mitarbeiter einer Pflegeeinrichtung werden vom Mediationsteam darum gebeten, ihre Sichtweise auf den Konflikt grafisch darzustellen. Eine Pflegerin färbt den kompletten Malblock mit Wachsmalkreide schwarz. Mit Worten hätte sie ihre Frustration und Hoffnungslosigkeit kaum annähernd so deutlich darstellen können.

Visualisierung in jeder Mediationsphase

Noch niemand ist als Illustrator vom Himmel gefallen. Nur wer die Vorteile von Visualisierung in eigenen Mediationsfällen konkret miterlebt, wird motiviert sein, seine Fähigkeiten zu verbessern und kontinuierlich zu erweitern.

Phase 1:
Ein Willkommensplakat trägt zur räumlichen Orientierung und zur Entspannung bei. Wenn Sie gemeinsam mit den Teilnehmenden Vereinbarungen zu Gesprächsregeln (»Der sichere Rahmen«), zum Tagesablauf oder zum Ablauf des Mediationsverfahrens treffen, können Sie die Inhalte vorab oder während ihres Vortrags stichpunktartig zusammenfassen und für den weiteren Verlauf der Mediation gut sichtbar an der Wand befestigen. Auch andere Methoden der ersten Mediationsphase (wenn Konfliktparteien zum Beispiel ihre Erwartungen und Befürchtungen zum Verfahren aufschreiben sollen), arbeiten mit großen Plakaten, Moderationskarten und Markern, Stellwänden und Flipchartständern.

Phase 2:
Bei der Sammlung der Konfliktthemen (egal ob auf Zuruf oder in Form einer Kartenabfrage) hilft Ihnen erneut eine Pinnwand. Größere Gruppen haben oft eine Vielzahl unterschiedlicher Anliegen zu klären. Die Arbeit mit Moderationskarten bietet den Vorteil, dass sie diese beliebig umgruppieren können, wenn sich Wiederholungen oder Themenverwandtschaften ergeben. Anschließend kann die Reihenfolge der Konfliktbearbeitung zum Beispiel durch die Vergabe von Klebepunkten ermittelt werden.

Phase 3:
Für die Darstellung der Sichtweisen und die Erhellung der dahinter verborgenen Bedürfnisse bietet sich eine Vielzahl von Methoden an. Weiter oben wurde bereits auf das Zeichnen von Konfliktlinien verwiesen. Bei der Methode »Autoteile« fragt das Mediationsteam, als welches Autoteil sich die Teilnehmenden wahrnehmen und welches Teil sie im Gesamtgefüge jeweils gern wären. Anhand der Visualisierung wird schnell deutlich, welche Konflikte sich aus der aktuellen Teamaufstellung ergeben und welche Veränderungen Hinweise auf gute Lösungen liefern können.

Phase 4:
Bei der Lösungssuche werden häufig klassische Formen des Brainstormings oder der Kartenabfrage eingesetzt. Visualisierung ist hier unabdingbar, um die Dokumentation aller Ideen zu sichern. Eine Abwechslung stellt die Methode »Kuchenstücke« dar, bei der die Streitparteien leere Papierdreiecke (sogenannte Tortenstücke) eines großen Lösungskuchens in die Hand bekommen, auf die sie in sehr konkreter Form ihre individuellen Beiträge zur Lösung des Konflikts notieren können.

© Magnus - Fotolia.com

Phase 5:
Die Vereinbarung in der letzten Mediationsphase sollte so konkret wie möglich vorgenommen werden, um Missverständnisse und späteren Streit um die Ergebnisse zu vermeiden. Auch die Unterschrift unter einen »Aktionsplan« ist Bestandteil von Visualisierung und trägt zur Verbindlichkeit bei.

Handouts und Anmoderation von Methoden

Auch das Verteilen von Handouts gehört in den Bereich der Visualisierung. Wenn Sie in der Anfangsphase einige Vorschläge für Vereinbarungen (zum Beispiel zum Thema Vertraulichkeit) austeilen, erreichen Sie mehrere Effekte: Die Teilnehmer bauen durch das Weiterverteilen der Fotokopien Nervosität ab und fokussieren sich anschließend auf einige wenige Kernbotschaften.

Für die Anmoderation von Methoden können Sie ein vorbereitetes Flipchart-Plakat mitbringen, das die wichtigsten Einzelschritte der Methode auflistet und ein aussagekräftiges und einladendes Bild enthält. Wenn sich Ihre Anmoderation nachvollziehbar und deutlich auf die visualisierten Schritte bezieht, können die Teilnehmenden den Ablauf anschließend beliebig langsam noch einmal innerlich rekapitulieren. Die Zahl der Verständnisfragen halbiert sich, Sie gewinnen Zeit, die Teilnehmenden bauen Scheu ab und alle gemeinsam sparen geistige Ressourcen für den eigentlichen Mediationsprozess.

Das Schriftbild des Mediationsteams

Eine professionelle Moderationshandschrift zeichnet sich dadurch aus, dass sie von unterschiedlichsten Personen und von möglichst vielen Blickwinkeln des Raumes aus gut zu lesen ist. Gleichzeitig muss sie einigermaßen schnell aus dem Handgelenk fließen, damit sie den kreativen Prozess in heißen Phasen der Ideenproduktion nicht stört, sondern sanft im Hintergrund begleitet.

Auch wenn Sie nicht zum Kreis der Auserwählten gehören, die schon in der Schule Aufsätze wie Kunstmaler schrieben, brauchen Sie nicht zu verzweifeln. Eine brauchbare Moderationshandschrift lässt sich trainieren! Was Sie dafür brauchen sind wenige Materialien aus dem Schreibwarenfachhandel:

a) Schreibpapier mit vorgezogenen Linien auf 1/5 Oberlänge, 3/5 Mittellänge, 1/5 Unterlänge

b) Filzstifte mit flacher Spitze (sogenannte Kaligrafie-Marker) oder einen breiten Füller

Als Schreibvorlage können Sie die Computerschrift der Firma Neuland benutzen, die sich in gängige Texterzeugungsprogramme wie Word importieren lässt. Mit dieser Schrifttype können Sie auf Ihrem Rechner Texte schreiben und ausdrucken, die aussehen, als wären sie mit einer optimal leserlichen Handschrift geschrieben worden. Übertragen Sie diese Texte nun langsam und sorgfältig Buchstabe für Buchstabe mit breiter Feder in ihr Schreibheft. Wenn Sie auf diese Weise täglich üben (oder zum Beispiel Ihr Tagebuch schreiben), stellen sich innerhalb von Tagen oder wenigen Wochen nachhaltige Erfolge ein.

Wechseln Sie anschließend über zu Board- oder Moderationsmarkern und dem Üben auf Flipchartpapier oder Whiteboard. Gute Moderationsmarker haben eine breite Spitze und können nachgefüllt werden. Bei Schreibmaterialien zahlt sich die Investition in Profimaterialien aus. Die Marker der Firma Neuland sind beispielsweise mit einer kleinen Markierung für Ihren Zeigefinger ausgestattet. Wenn Sie beim Schreiben die Markierung fühlen, sitzt der Stift optimal auf dem Papier und liefert die gewünschte Linienbreite.

Materialien für gelungene Visualisierung

Verlassen Sie sich als MediatorIn niemals auf die Schreibmaterialien Ihres Auftraggebers, sondern führen Sie stets ein eigenes Sortiment mit sich. Zur Grundausstattung der MediatorInnen gehören ein Set bunter und ein Set dicker bunter Moderationsmarker für Überschriften, Nachfülltinte für die meistverwendeten Farben, ein Set bunter Wachsmalstifte für Unterstreichungen und das Füllen von Bildern, Moderationskarten in unterschiedlichen Farben und Formen, Schere und Kreppband, Pinnnadeln und ein Klebestift.

Das »perfekte« Flipchart-Plakat

Die Beachtung weniger grundlegender Prinzipien verwandelt ein unleserliches Flipchart-Plakat in eine professionelle Visualisierung, die sich schnell und gut erfassen lässt und dem Auge schmeichelt.

Zu jedem Flipchart-Poster und zu jeder Stellwand gehört eine eindeutige und aussagekräftige Überschrift.

Beschränken Sie jede Aussage auf das Wesentliche.

Lassen Sie Platz zwischen Bildern und Texten. Halten Sie Abstand zum Rand des Papiers.

Sprechen Sie mit Bildern die Emotionen Ihrer Zuhörer an. Bilder erzeugen neue Assoziationen und geben starke Impulse.

Fassen Sie zusammengehörende Aussagen in Blöcke zusammen.

Illustrieren Sie Textblöcke durch Symbole und kleine aussagekräftige Bilder. In dem kleinen Spiralbuch »BIKABLO« der Firma Neuland finden Sie eine große Auswahl Miniaturen für den Seminarbedarf. Die Bilder lassen sich in Sekundenschnelle nachschlagen und aufzeichnen.

Schreiben Sie jedes Wort aus und verzichten Sie auf Abkürzungen.

Verwenden Sie ein einheitliches Schema bei Hervorhebungen. Entwickeln Sie ein Farbschema von maximal drei Farben, das Sie beim Visualisieren wiederholt einsetzen (Wiedererkennungseffekt).

Zu viele »Special Effects« strengen das Auge an. Beschränken Sie sich pro Flipchartbogen auf eine Kombination weniger ausgewählter Effekte (Großbuchstaben, Kursivschrift, Farben oder Symbole ...).

Lassen Sie sich inspirieren! Sammeln Sie in Zeitschriften gelungene Visualisierungen, die Sie (vereinfacht) für die Gestaltung eigener Flipcharts benutzen können.

AutorInneninfo

* Al Weckert
Diplom-Volkswirt,
Organisationsentwickler,
Mediator BM® und Trainer für
Gewaltfreie Kommunikation

* E-Mail:
al.weckert@empathie.com

Anzeige

Annemarie Czichon

Mediation und Politik in der Praxis

Ein erfolgreiches Beispiel aus Bremen

Nachdem die Planung zu einem heftig umstrittenen Autobahnteilstück vom Bundesverwaltungsgericht für rechtswidrig erklärt worden war, hat der Bremer Senat im Januar 2011 einen Runden Tisch aus Vertretern von Bürgerinitiativen, Politik, Wirtschaft und Verwaltung eingesetzt. Im Rahmen dieses von zwei MediatorInnen moderierten Verfahrens ist es gelungen, einen Lösungsvorschlag zu entwickeln, der von allen Beteiligten getragen und als gemeinsame Bremer Position in die weiteren Verhandlungen mit dem Bund eingebracht wird.

Die Ausgangssituation

Die Schließung des Autobahnrings um Bremen, zu der die A281 beitragen soll, ist seit Jahrzehnten Gegenstand politischer Diskussionen. Zum einen soll der innerstädtische Verkehr zur Entlastung der Wohngebiete so weit wie möglich an den Rand Bremens verlagert und zum anderen soll der erforderliche Verkehrsfluss gewährleistet und das 1985 gegründete Güterverkehrszentrum besser an das überregionale Netz angebunden werden.

Teilstrecken[1] der A281 sind inzwischen in Betrieb oder in Bau. Umstritten sind zwei Abschnitte: der jetzt thematisierte Bauabschnitt (BA) 2/2 (Teilstück im Süden) sowie der BA 4 (Wesertunnel), gegen den betroffene BürgerInnen noch vor dem Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) klagen. Durch die für den BA 2/2 2008/09 beschlossene Planung wären Wohn- und Kleingartengebiete – durch die Nähe zum Flughafen ohnehin stark belastet – noch weiter beeinträchtigt worden, teils dauerhaft (»Monsterknoten«), teils für einen Zeitraum von mehreren Jahren (»Querspange«). Dagegen hatten sich betroffene AnwohnerInnen in Bürgerinitiativen organisiert und zur »Vereinigung der Bürgerinitiativen Obervieland/Huckelriede für eine menschengerechte A 281« zusammengeschlossen[2]. Die KlägerInnen vor dem BVerwG sollten Flächen abgeben; bei einem der Kläger war der Erhalt des historisch bedeutsamen Wohnhauses gefährdet.

Zu beiden umstrittenen Bauabschnitten gab es schon 2006 bzw. 2008 Moderationsverfahren, in denen kein Konsens erzielt werden konnte. Ein weiterer Runder Tisch[3] hat sich 2009 für die an die A281 anschließende Bundesfernstraße B6neu (B6n)[4] auf eine Trassenführung unter dem Flughafen hindurch geeinigt, die sogenannte »Bremer Vorzugsvariante«.

Das BVerwG hatte die bisherige Planung zu dem BA 2/2 im Wesentlichen aus formalen Gründen für rechtswidrig erklärt[5]: Sie entspreche nicht dem geltenden Flächennutzungsplan und enthalte überdies Abwägungsfehler. Die Begründung der Urteile lag erst einige Wochen nach Beginn der Arbeit des Runden Tisches vor.

Nach Auffassung des Bundes[6] hätte die kritisierte Planung nach entsprechender Änderung des Flächennutzungsplanes und Überarbeitung nach den BVerwG-Vorgaben wie vorgesehen umgesetzt werden können. Gleichwohl war der Senat bereit, die Planung mit Rücksicht auf die betroffenen Anwohner in der Sache zu verändern, sofern dadurch nicht der möglichst zügige Autobahnringschluss gefährdet würde. Der Runde Tisch sollte dafür einen möglichst breiten politischen und gesellschaftlichen Konsens

[1] *Die Aufteilung in Teilabschnitte resultiert aus den bundesrechtlichen Vorgaben.*

[2] *www.a281-menschengerecht.de.*

[3] *Dieser RT wurde ebenfalls von den ModeratorInnen des RTs 2011 geleitet.*

[4] *z.T. – abweichend von der Einstufung im Bundesverkehrswegeplan – als »5. Bauabschnitt« der A281 bezeichnet.*

[5] *BVerwG vom 24.11.2010, Aktenzeichen 9 A 13.09 + 9 A 14.09.*

[6] *Der Bund ist Bauherr.*

finden, ohne die rechtlich gebotene Einbeziehung der Träger öffentlicher Belange zu ersetzen.

Der Runde Tisch 2011

Aufgabe des Runden Tisches war es, »einen rechtssicheren Vorschlag« für den BA 2/2 als Voraussetzung »für eine anwohnerverträgliche und zügige Schließung des Autobahnrings«[7] zu erarbeiten. Dafür war ein Zeitraum von lediglich dreieinhalb Monaten vorgesehen – angesichts der erheblichen inhaltlichen Differenzen eine äußerst ehrgeizige Vorgabe, die jedoch im Hinblick auf die in Bremen anstehenden Wahlen[8] von allen Beteiligten akzeptiert wurde.

Der Runde Tisch setzte sich entsprechend dem Senatsbeschluss aus insgesamt 23 VertreterInnen zusammen:

- 2 aus der Umwelt-/Bau- und Verkehrsbehörde,
- 2 aus der Wirtschaftsbehörde,
- 4 von den Bürgerinitiativen,
- je 3 aus zwei betroffenen Ortsamtsbeiräten,
- je 2 aus der Handelskammer und vom Güterverkehrszentrum sowie
- je eine VertreterIn der in der Stadtbürgerschaft vertretenen fünf Fraktionen/Gruppen (SPD, CDU, Grüne, Linke, FDP)

Zwei VertreterInnen der mit der Planung beauftragten Gesellschaft[9] haben beratend an den Sitzungen des Runden Tischs teilgenommen. Die KlägerInnen der BVerwG-Verfahren waren nicht persönlich daran beteiligt, standen jedoch in Kontakt zu den VertreterInnen der Bürgerinitiativen (BI). Moderiert wurde der Runde Tisch von zwei MediatorInnen, dem Staatsrat a. D. Dr. Hans-Christoph Hoppensack und der Autorin.

Es wurde – als Novum für Bremen – in der Regel öffentlich getagt, meist im zweiwöchigen Rhythmus. Die Ergebnisprotokolle sowie wichtige Arbeitsunterlagen wurden im Internet[10] veröffentlicht. Öffentliche Erklärungen über die Arbeit des Runden Tisches sollten ausschließlich von den ModeratorInnen abgegeben werden[11].

Ablauf

In den ersten Plenumssitzungen wurde den Beteiligten ausführlich Raum für die Darstellung ihrer Interessen gegeben. Anschließend wurden Kriterien erarbeitet, anhand derer die möglichen Trassenführungen später bewertet werden sollten. Parallel dazu wurden zahlreiche Detailfragen insbesondere von der Planungsgesellschaft beantwortet. Diese Arbeitsphase war relativ zeitaufwändig, als Grundlage für die weitere Arbeit jedoch auch rückblickend unverzichtbar.

Anschließend wurden die zur Auswahl stehenden Trassenführungen zusammengestellt: Vorwiegend auf Vorschlag[12] der Planungsgesellschaft, aber auch der BI gab es zunächst drei Varianten für Übergangslösungen sowie neun Varianten für Trassenverläufe.

Dabei handelte es sich um Varianten mit einer West-Ost-Linienführung, entsprechend der Aufgabenstellung des Senats und der bisherigen Planung. Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen konnte die Verwaltung nun Trassenführungen vorschlagen, in denen zwei besonders kritisierte Punkte zugunsten der Anwohner modifiziert worden waren. Das Ziel der BI war jedoch weitergehend: eine West-Süd-Trassenführung mit einer anderen Anknüpfung an das vorhandene Autobahnnetz; dies hätte eine gemeinsame Planung/Umsetzung des BA 2/2 und der »Bremer Vorzugsvariante« zur B6n erfordert, die dann zur Autobahn hätte hochgestuft werden müssen.

Vor der Entscheidung des Plenums, welche Varianten näher geprüft werden sollten, hatte der zuständige Senator über Gespräche mit dem Bund berichtet. Danach schieden die Übergangslösungen aus, weil der Bund sie nicht finanzieren würde. Außerdem hatte der Bund deutlich gemacht, dass Bremen bei einer Umsetzung der B6n als »Bremer Vorzugsvariante« die Mehrkosten »gegenüber der wirtschaftlich vertretbarsten Lösung« allein tragen müsste. Für den BA 2/2 sicherte der Bund jedoch zu, eine veränderte Planung entsprechend der Ergebnisse des Runden Tisches zu prüfen.

Das Plenum wählte nach ausführlicher Diskussion, schließlich einvernehmlich, drei Varianten, darunter auch eine den BI-Wünschen entsprechende, für eine genauere Prüfung aus. Diese Prüfung erfolgte in einer nichtöffentlichen Arbeitsgruppe (AG), in die jede Interessengruppe bis zu zwei Mitglieder entsenden konnte; die Parlaments-VertreterInnen verzichteten zunächst auf eine Teilnahme.

Das »Nadelöhr«

Die AG hat für die zu prüfenden Varianten die teils vorhandenen, teils neu erstellten Daten den erarbeiteten Kriterien zugeordnet und innerhalb einer fünfstufigen Skala bewertet, inwieweit das jeweilige Kriterium erfüllt wurde. Sofern ein Dissens in der Einschätzung vorlag, wurde dies für die Berichterstattung im Plenum vermerkt.

Wegen der unterschiedlichen Voraussetzungen der Varianten mussten bei einzelnen Kriterien sozusagen »Äpfel mit Birnen« verglichen werden. Dabei schnitt die BI-Variante, vor allem zu Beginn der AG-Arbeit, oft relativ schlecht ab.

Daraufhin und sicher auch unter dem Eindruck der Gesprächsergebnisse mit dem Bund erklärten die VertreterInnen der BI zu Beginn der zweiten AG-Sitzung, dass sie eine Auszeit nehmen würden. Sie befürchteten, dass die von ihnen vertretenen Positionen und Interessen nicht mehr angemessen berück-

[7] *Beschluss des Senats vom 11.01.11 sowie Ziff. 1 der Geschäftsordnung des Runden Tisches vom 18.01.11.*

[8] *Bürgerschaft + Ortsamtsbeiräte.*

[9] *DEGES, www.deges.de.*

[10] *www.bauumwelt.bremen.de, auch auf der BI-Website www.a281-menschengerecht.de.*

[11] *s. Ziff. 12 der GO, veröffentlicht auf den in FN 10 genannten Seiten.*

[12] *Vorschlagsberechtigt waren alle Mitglieder des Runden Tisches.*

sichtigt würden, zumal angesichts der fehlenden Öffentlichkeit insoweit auch keine Transparenz hergestellt werden könne. Damit war mindestens der Verbleib der BI, möglicherweise aber auch die Arbeit des gesamten Runden Tisches infrage gestellt.

Bevor sich die BI über ihre weitere Mitarbeit beraten hatten, legten die Planer die Zeichnung einer modifizierten Variante[13] vor, die es ermöglichte, das Wohnhaus des einen Klägers zu erhalten. Nach den Vorstellungen der ModeratorInnen und der Mehrheit am Runden Tisch hätte diese Variante sofort in der AG geprüft werden können, zumal nur noch wenig Zeit zur Verfügung stand.

Für die BI war jedoch eine öffentliche Diskussion über den derzeitigen Sachstand und ein Votum des Plenums zu der neuen Variante wichtig, um an den Runden Tisch zurückzukehren.

Nach ausführlichen Beratungen »hinter den Kulissen« haben die ModeratorInnen diesem Wunsch entsprochen, zunächst gegen die Mehrheit am Runden Tisch. Das Ergebnis dieser außerplanmäßigen Plenumssitzung war jedoch ein neuer Konsens: die neue Variante wurde einhellig in die weitere Prüfung einbezogen, die BI beendeten ihre Auszeit und die AG tagte weiter, von nun an auch mit einigen Parlaments-VertreterInnen.

Dank des großen Engagements vieler Beteiligter – und mit ein wenig Glück – konnte der Runde Tisch seine Arbeit nun fortsetzen.

Das Ergebnis

Diese verlief jetzt deutlich zügiger: Die weitere Prüfung in der AG hatte, trotz einiger Dissense bei Einzelbewertungen, eine klare Tendenz für die neue Variante ergeben.

Für die BI war diese Variante zwar nur die zweitbeste Lösung. Nachdem aber deutlich geworden war, dass eine Entscheidung für die von ihnen favorisierte Variante mindestens zu einer erheblichen Verzögerung führen würde – wenn sie denn überhaupt umsetzbar wäre – war die BI bereit, die neue Variante mitzutragen.

So haben schließlich alle Mitglieder des Runden Tisches der vorgeschlagenen Variante zugestimmt. Dies war angesichts der langjährigen und teilweise heftigen Diskussionen durchaus eine kleine Sensation! Die örtliche Presse kommentierte sogar: »So funktioniert Demokratie«[14].

© sharply_done - istockphoto.com

Ausblick

Im Abschlussbericht[15] haben alle Beteiligtengruppen ihre Entscheidung begründet. Dabei wird deutlich, dass der gefundene Konsens gefährdet wäre, wenn sich einzelne Parameter ändern sollten: So erklären, etwas verkürzt, zum Beispiel die BI ihre Bereitschaft zu einer schnellen Schließung des Autobahnrings unter der Voraussetzung, dass dies relativ anwohnerfreundlich geschehe, während zum Beispiel die Vertreter des Güterverkehrszentrums eine anwohnerfreundliche Lösung mittragen, sofern sie denn schnell umgesetzt werden kann[16].

In der Debatte der Bremischen Bürgerschaft[17], wenige Tage vor der Wahl, geriet der Konsens des Runden Tisches in Gefahr: Einerseits wurde die Arbeit von allen RednerInnen außerordentlich gelobt, andererseits konnte der ursprünglich als gemeinsamer Antrag aller Fraktionen geplante Beschlussvorschlag[18] dann von der CDU nicht mehr vollständig unterstützt werden[19].

Offen ist noch eine Reihe von Detailfragen, die in der Kürze der Zeit nicht geklärt werden konnten, z. B. die Auf- und Abfahrten. Hierzu wurden jedoch Verabredungen zum weiteren Verfahren getroffen, die inzwischen umgesetzt werden.

Öffentlichkeit und Transparenz

Vor dem Hintergrund des Heiner Geißlerschen S21-Verfahrens konnten die Plenumssitzungen nur öffentlich durchgeführt werden. Diese Möglichkeit ist regelmäßig von ca. 30 bis 70 Personen genutzt worden: vorwiegend von betroffenen AnwohnerInnen, sowie anderen politisch, zum Teil auch verfahrensbezogen Interessierten.

Die so hergestellte Öffentlichkeit war ein wichtiges Signal, Transparenz schaffen zu wollen. Die Befürchtung, dass insbesondere »die Politiker« angesichts der bevorstehenden Wahlen zu »Fensterreden« neigen könnten, hat sich glücklicherweise kaum bestätigt. Auch die Verabredung, nach der die Öffentlichkeitsarbeit ausschließlich über die ModeratorInnen erfolgen solle, ist im Wesentlichen eingehalten worden.

Es ist aber auch festzustellen, dass wichtige Teile der Arbeit außerhalb der Sitzungen stattgefunden haben: Nicht nur die ModeratorInnen haben immer wieder Einzelgespräche und zahlreiche Telefonate geführt, die für das Ergebnis entscheidend waren. So gab es von ZuhörerInnen die Rückmeldung, dass »eigentlich« gar nichts Wesentliches in den Sitzungen passiere. Selbstverständlich haben sich die ModeratorInnen sehr darum bemüht, so viel Transpa-

[13] Diese Variante hatte in einem früheren Planungsstadium aus technischen Gründen nicht weiter verfolgt werden können.

[14] Weser-Kurier 16.04.11, S. 2.

[15] unter www.bauumwelt.bremen.de; www.a281-menschengerecht.de.

[16] Abschlussbericht S. 8f.

[17] 11.05.11, Landtag Sitzung 17/85, www.bremische-bürgerschaft.de.

[18] Drucksache 17/1763, ebda.

[19] Streitig war die Festlegung auf die »Bremer Vorzugsvariante« zur B6n.

renz wie möglich in diesen Verhandlungsprozess zu bringen. Völlige Transparenz ist jedoch Illusion.

Besonders in der Arbeitsgruppenphase war es wichtig, dass sich die Beteiligten frei äußern und laut denken durften, ohne Gefahr zu laufen, in der Öffentlichkeit das Gesicht zu verlieren oder vorzeitig auf Positionen festgelegt zu werden. Nachdem die Nichtöffentlichkeit zeitweise auch der schwierigen Verhandlungssituation geschuldet war, wurde der Wert eines solchen geschützten Raumes am Ende auch von denen anerkannt, denen Öffentlichkeit und Transparenz besonders wichtig sind.

Dieser Runde Tisch hätte bei permanenter Öffentlichkeit nicht erfolgreich sein können.

Resümee

Dieser Runde Tisch konnte gelingen, weil

- sich die Beteiligten hinsichtlich der Aufgabenstellung einig waren: die Notwendigkeit des Autobahnabschnittes wurde von niemandem am Runden Tisch grundlegend infrage gestellt,
- es einen Gestaltungsspielraum gab,
- sich die Beteiligten auf Augenhöhe begegnen konnten und zu Kompromissen bereit waren,
- seine Arbeit mit hoher Kompetenz und Kooperationsbereitschaft von der Planungsgesellschaft unterstützt wurde,
- für das Verfahren allparteiliche ModeratorInnen mit Mediationskompetenz verantwortlich waren.

Die Auswertung der verwendeten Methoden klingt eher unspektakulär: Wertschätzung, Zuhören/Aktives Zuhören, Allparteilichkeit, Strukturieren, Vertrauen/Zutrauen in die Lösungskompetenz der Gruppe usw. Es waren eher die »Basics« und nicht großartige Visualisierungen oder wohlklingende »Zauber«-Methoden, die zum Erfolg geführt haben. Keine noch so originelle oder perfekte Methode kann Einigungsbereitschaft oder -fähigkeit der Beteiligten ersetzen.

Genau dies halte ich für eine der Stärken von Mediation: die Haltung, die in dem Verfahren eine Form findet, ist entscheidend – und ermöglicht jeweils eine fall- und situationsangemessene Vorgehensweise, die durchaus auch von der »reinen Lehre« abweichen mag. Insofern wird dieser Runde Tisch keine Blaupause für weitere Verfahren sein können: Jede Situation ist neu und anders ... Er mag aber Anregungen für ähnliche Fälle geben und vor allem Mut machen. Dieser Runde Tisch hat gezeigt, dass es auch in einer komplexen Gemengelage, wie

- Partikular- ⇆ Allgemeininteressen,
- Umwelt ⇆ Wirtschaft,
- Städtebau ⇆ Verkehr,
- Mensch/Natur ⇆ Auto/Straße
- knappe finanzielle Ressourcen

selbst zu einem relativ späten Zeitpunkt möglich ist, ein konkretes Sachthema unter Einbeziehung von Betroffenen mithilfe externer Moderation konsensual zu lösen. Und es gibt kaum eine bessere Werbung für Mediation als erfolgreiche Praxis!

AutorInneninfo

* Annemarie Czichon
Rechtsanwältin und Mediatorin, Groupfield©-Practitioner, Trainerin, Konfliktklärungen vor allem in Familien und Organisationen

* E-Mail: mediation@czichon.org

ziele ausbildung kompetenz seit 1980
zak zentrum für agogik GmbH
auberg 9/postfach ch-4002 basel (schweiz)
fon +41 (0)61 365 90 60 fax +41 (0)61 365 90 69
info@zak.ch zak.ch

Fachleute der Mediation weiten ihre Kenntnisse auf andere Gebiete aus:

Master of Arts M.A. in Mediation, Konfliktforschung und Implementierung konstruktiver Konfliktlösungssysteme

(in staatlichen u. privaten Organisationen, Unternehmen u.a.)

11. Nov. 2011 – 13. Juli 2013 Basel und München

Anzeige

Thomas Trenczek

Justice as fairness Gerechtigkeit durch Fairness

Jubiläumsveranstaltung der WAAGE Hannover e. V.

Die WAAGE Hannover e. V. leistet seit 1991 einen wichtigen Beitrag für die soziale Rechts- und Konfliktkultur in der Stadt und Region Hannover und ist nicht grundlos eine der bekanntesten Mediationseinrichtungen in Deutschland. Zum 20jährigen Jubiläum fand am 08./09.07.2011 in Hannover das Symposium »Fairness und Gerechtigkeit – Mediation und Ausgleich für den sozialen Rechtsfrieden« statt. Der nachfolgend dokumentierte Eröffnungsvortrag befasst sich aus rechtssoziologischer wie interdisziplinärer Perspektive mit dem Thema der Veranstaltung und der Arbeit der WAAGE in den letzten 20 Jahren.

»Justice as fairness – Gerechtigkeit als Fairness« lautet der Titel eines Aufsatzes, den der Philosoph John Rawls (1921-2002) im Jahre 1958 veröffentlichte. Unter anderem auf diesen Gedanken basiert sein Hauptwerk »A Theory of Justice« von 1971, das als eines der wichtigsten Werke der Rechtstheorie angesehen werden kann.
Fairness und Gerechtigkeit – Mediation und Ausgleich für den Sozialen Rechtsfrieden lautet nicht nur das Thema des Symposiums, sondern ist quasi das zugrundeliegende Motto für 20 Jahre Arbeit der WAAGE Hannover.

20 Jahre Engagement für den sozialen Rechtsfrieden, für Mediation und Konfliktschlichtung, Ausgleich und Wiedergutmachung. Auch wenn in den Anfangsjahren der außergerichtliche Tatausgleich in Form des sogenannten »Täter-Opfer-Ausgleichs« (TOA) den Einstieg in die praktische Tätigkeit darstellte, hat sich die WAAGE Hannover nie auf diesen Ausschnitt beschränkt. Von Beginn an hat sie sich als **gemeindenahe Konfliktschlichtungsstelle**, als sogenanntes Community Justice Center, verstanden. Heute ist ihr Aktionsbereich breit gefächert,

- als Beratungs- und Interventionsstelle (BISS) und Teil des HaIP-Netzwerkes zur Prävention und Intervention im Bereich häuslicher Gewalt,
- in der Vermittlung in strafrechtlich relevanten Konflikten als TOA-Fachstelle,
- im Rahmen der Beratung und Vermittlung in hochstreitigen, eskalierten Familienkonflikten (insb. Sorgerechts- und Umgangskonflikten) sowie
- als Mediations- und staatlich anerkannte Gütestelle zur Regelung von zivilrechtlichen Streitigkeiten,
- und nicht zuletzt als Träger für Mediationsausbildungen.

Die WAAGE Hannover ist eine der wenigen Einrichtungen in Deutschland, die über ein Gütesiegel verfügen. Und zuletzt wurde die Vermittlungsarbeit der WAAGE mit dem internationalen Win-

Winno-Preis ausgezeichnet.[1] Da die Laudationes heute Abend vom Oberbürgermeister der Stadt Hannover und vom Justizminister des Landes Niedersachsen gehalten werden, kann an dieser Stelle darauf verzichtet werden, die Chronologie der WAAGE im Einzelnen nachzuzeichnen.[2] Viel reizvoller ist es, mit einigen Worte in das Thema der Veranstaltung einzuführen.[3]

»Gerechtigkeit und Recht«, so hört man immer wieder, »das sind zwei verschiedene Dinge«. Und in der Tat, bereits bei Hegel kann man 1821 in den »Grundlinien der Philosophie des Rechts« lesen, dass das Recht das sei, »was gleichgültig gegen die Besonderheit« bleibt.[4] Der Begriff »gleichgültig« verweist zum einen auf eine Bedeutung im Sinne von »desinteressiert«. Und tatsächlich zeigt sich das Recht der individuellen Biografie des Einzelnen, seiner Besonderheit, wie Hegel es formuliert, gegenüber weitgehend desinteressiert: Nicht das konkrete Individuum in seiner jeweiligen psychosozialen Existenz, sondern eine abstrakte Rechtsperson ist das Subjekt im Recht. Zum anderen ist mit ihm aber auch angesprochen, dass das Recht unbeschadet aller je individuellen Besonderheit für jeden Einzelnen »gleich gültig«, also gleichermaßen gültig ist.[5]

Gerechtigkeit und Fairness werden oft synonym verwendet,[6] obwohl der Gerechtigkeitsbegriff mitunter eher eine inhaltlich-materiell(rechtlich)e Konnotation aufweist und Fairness sich auf das Verfahren bezieht. Für John Rawls war ein faires Verfahren die Grundlage für die Gerechtigkeit und das Recht schlechthin, ein Ansatz, der sich im angelsächsischen Recht des common law wiederfindet. Dieses gründet viel weniger als das deutsche Recht auf materielle Rechtspositionen, sondern ist traditionell stärker prozessorientiert und entwickelt seine materiell-rechtlichen Orientierungen weitgehend über das case-law der Präzedenzfälle. Es nimmt deshalb nicht Wunder, dass die Mediation ebenso wie die spezielle

Anwendungsform des sogenannten Täter-Opfer-Ausgleiches in den USA seit Ende der 1960er Jahre zwar nicht neu erfunden aber doch zumindest wieder entdeckt wurde. Freilich – nicht alles, was aus den USA kommt, ist per se positiv und es bedarf schon einiger grundlegender Überlegungen, warum der Mediation und dem Ausgleichsverfahren ein breiterer Raum eingeräumt werden sollte.

Nach dem **Fairnessparadigma** ist die Gewährleistung eines fairen Verfahrens für die Gerechtigkeit konstitutiv. Während in der Form der idealisierten Verfahrensgerechtigkeit die Prozeduren so beschaffen sind, dass ein inhaltlich-materiell gerechtes Ergebnis garantiert wird, kommt es nach dem Modell der sogenannten reinen Verfahrensgerechtigkeit allein auf das faire Verfahren als solches an, ohne dass dies durch ein gerechtes Ergebnis dokumentiert werden müsste. Gerechtigkeit ist per se durch das faire Verfahren begründet. Gerechtigkeitskonzepte können keinen Anspruch auf einer universellen Gültigkeit erheben.[7] Gerechtigkeit wird, wenn überhaupt, im demokratisch dialogischen Verfahren hergestellt. Um es mit den Worten des amerikanischen Sozialphilosophen Michael Walzer zu sagen: »Gerechtigkeit ist ein menschliches Konstrukt; und es steht keineswegs fest, dass sie nur auf eine einzige Weise hergestellt werden kann«.[8] Zu beachten ist insoweit allerdings, dass die normativen Aspekte des Gerechtigkeitskonstrukts unterschieden werden müssen von seinem subjektiv, psychologischen

[2] Vgl hierzu http://www.waage-hannover.de/html/chronik.html. Auf keinen Fall verzichten möchte ich darauf, mich ganz herzlich bei allen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern der Waage sowie bei unseren Sponsoren und Förderern zu bedanken, ohne die eine solche Veranstaltung nicht möglich gewesen wäre. Ganz besonders hervorheben möchte ich die Unterstützung des Referats für Frauen und Gleichstellung der Stadt Hannover, Frau Dr. Vollmer-Schubert und Frau Rothenbacher, sowie der Sparkasse Hannover, ohne die nicht nur diese Veranstaltungen, sondern auch ein Teil unserer Projektpraxis nicht möglich wären.

[3] Zu einigen grundsätzlichen rechtstheoretischen Überlegungen vgl. Trenczek/Behlert: Recht und Gesellschaft; in Trenczek et al. Grundzüge des Rechts 2008, S. 56 ff. (an dieser Stelle richte ich meinen Dank an meinen Kollegen W. Behlert, der mir so manches erschlossen hat) sowie Hörnle, T.: Justice as Fairness – Ein Modell auch für das Strafverfahren?; Rechtstheorie 2004, S. 175 ff.

[4] G. F. W. Hegel: Grundlinien der Philosophie des Rechts, 1821 (Berlin 1981), § 49.

[5] Trenczek/Behlert a.a.O (Fn. 3) 2008, S. 57.

[6] Vgl. Klinger, E./Bierbrauer, G.: Verfahrensgerechtigkeit ZKM 2006, S. 36.

[7] Vgl. Hofmann, H. : Einführung in die Rechts- und Staatsphilosophie, Darmstadt 2000, S. 210.

[8] Walzer, M.: Sphären der Gerechtigkeit, Frankfurt 1994, S. 30.

Gehalt.[9] Gerade hierin liegt ein wesentlicher Kern sozialer Konflikte – und ein entscheidender Ansatzpunkt für die Konfliktlösung im konkreten Einzelfall.[10]

Im deutschsprachigen Raum hat sich der Sozialpsychologe Günter Bierbrauer als einer der ersten Autoren seit Anfang der 1980er Jahre Gedanken über die **Verfahrensgerechtigkeit** gemacht.[11] Es ist insoweit auffallend, dass er dies nicht als Jurist tat, sondern die Justizpraxis bewusst mit einem interdisziplinären Blick betrachtete. Aber auch das Recht selbst – in Form der Europäischen Menschenrechtskonvention, die in Deutschland als unmittelbar anzuwendendes Recht gilt – formuliert in Art. 6 EMRK das »Recht auf ein faires Verfahren«.

Fairness als Verfahrensprinzip kann also in einem Rechtsstaat überhaupt nicht in Frage gestellt werden. Es fragt sich aber, ob sich Gerechtigkeit (allein) durch das Verfahren herstellt. In der deutschen Rechtsliteratur scheint überwiegend die materielle Richtigkeit der Entscheidung im Vordergrund zu stehen und mehr die Justizförmigkeit des Verfahrens als das Konzept der Fairness Beachtung zu finden.[12] Und bei Niklas Luhmann wird das Recht im Wesentlichen auf seinen formalen Gehalt und seine **Funktionalität** reduziert.[13] Das Recht als »Generalisierung und Stabilisierung von Verhaltenserwartungen« benötigt im Hinblick auf die Regelung von Konflikten, ein separates, nachgeschaltetes System der Konfliktentscheidung.[14] Die **Gerechtigkeit** wird **als Legitimationsgrundlage des Rechts** insoweit gar nicht benötigt.

Eine andere Perspektive eröffnet sich hingegen, sobald der soziale Kontext des Rechts mit in den Blick genommen wird, innerhalb dessen sich seine gesellschaftliche Wirklichkeit erst konstituiert: ich spreche deshalb hier bewusst von einem **sozialen Rechtsfrieden**. Dabei geht es mir hier nicht um die Regelungsfunktion des Rechts auf einer Makroebene im Hinblick auf gesellschaftliche Konflikte, insbesondere im Hinblick auf die Genese von Rechtsnormen, über die sich die Konsens- und Konflikttheorie so trefflich streiten.[15] Vielmehr geht es um die Funktion des Rechts im konkreten Einzelfall. Für Gustav Radbruch war Recht nicht nur der »Inbegriff der generellen Anordnungen für das menschliche Zusammenleben«, sondern auch »die Wirklichkeit, die den Sinn hat, der Gerechtigkeit zu dienen«.[16]

Und an diesem Punkt setzen die Mediation und der Ausgleich an. Gerechtigkeit ist nicht da, sie ist allenfalls in der Interaktion von Menschen herstellbar. Auf der Grundlage des **interaktionistischen Fairnessparadigmas** wird ein Konflikt mit einem gerechten Ergebnis gelöst, wenn das Verfahren von den beteiligten Personen als fair akzeptiert und erlebt werde. Wenn fair gespielt wird, wenn keine Regeln verletzt werden, kann das Ergebnis – im Sport wie in jedem anderen Wettbewerb – als gerecht akzeptiert werden.[17] Empörung, Frustration, Trauer, Wut, das Gefühl der Ohnmacht ebenso wie der Wunsch nach Vergeltung entsteht, wenn unfair gehandelt und das Vertrauen in die Regeln verletzt wurde. Für den Bereich der Konfliktregelung bedeutet dies: Konflikte können nicht gelöst werden, wenn das subjektiv empfundene Unrecht nicht geäußert, die unterschiedlichen normativen Überzeugungen sowie die über die Rechtspositionen hinausreichenden Interessen und Bedürfnisse der Betroffenen nicht in einem fairen Verfahren verhandelt werden.[18] Die wahrgenommene Verfahrensfairness ist ein wesentlicher Faktor für die Akzeptanz des Ergebnisses als gerecht.[19]

[9] Klinger/Bierbrauer a.a.O. (Fn. 6) ZKM 2006, S. 36 ff. Vgl. z. B. Montada, L.: Gerechtigkeit als Gegenstand der politischen Psychologie; Zeitschrift für politische Psychologie 1999, S. 3 ff.; Müller, E.: Gerechtigkeitskonflikte in der Mediation – Subjektive (Un-)Gerechtigkeit und divergierende Gerechtigkeitsvorstellungen am Beispiel von Trennung und Scheidung, Hamburg 2004.

[10] Montada, L.: Mediation – Pfade zum Frieden; EWE 2009, S. 501 ff. (502).

[11] Bierbrauer , G.: Gerechtigkeit und Fairness im Verfahren; in: Blankenburg/Gottwald/Strempel (Hrsg.) Alternativen in der Ziviljustiz; Köln 1982, S. 317; Bierbrauer, G./Gottwald, G./Birnbreier-Stahlberger, B. (Hrsg.): Verfahrensgerechtigkeit. Rechtspsychologische Forschungsbeiträge für die Rechtspraxis Köln 1995; vgl. auch Klinger/Bierbrauer a.a.O. (Fn. 6) ZKM 2006, S. 36 ff.

[12] Vgl. Hörnle 2004, S. 176 m. w. Nw.

[13] Luhmann, N. Ausdifferenzierung des Rechts. Frankfurt 1981, S. 133; Legitimation durch Verfahren, 6. Auflage, Frankfurt 2006.

[14] Luhmann, N.: Rechtssystem und Rechtsdogmatik; Stuttgart 1974, S. 24.

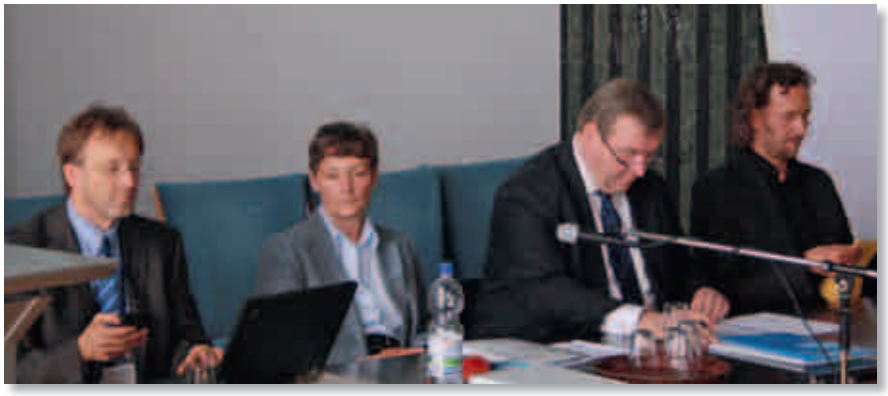
[15] Vgl. Trenczek/Behlert 2008, S. 32 ff.

[16] Radbruch 1932, S. 34.

[17] Montada a.a.O. (Fn. 10) EWE 2009, S. 501 ff. (503).

[18] Vgl. Montada a.a.O. (Fn. 10) EWE 2009, S. 503 ff.

[19] Klinger/Bierbrauer a.a.O. (Fn. 6) ZKM 2006, S. 38.



MediatorInnen arbeiten insoweit anders als die RichterkollegInnen in der Justiz, geht es doch in einer Mediation nicht um Wahrheits- oder um eine Schuldfeststellung. Erkenntnistheoretisch ausgestattet mit einer **konstruktivistischen Weltsicht** müssen, ja dürfen MediatorInnen nicht ermitteln, ob etwas wahr ist oder nicht, arbeiten sie doch mit Wahrnehmungen und den subjektiven Gerechtigkeitsvorstellungen der beteiligten Personen.[20]

Unter Rückgriff auf die klassische **Wahrnehmungstheorie** geht die Neuro- und Kognitionswissenschaft heute davon aus, dass die Fähigkeit zur Wahrnehmung auf der Fähigkeit basiert, die gesamte Erfahrung so zu organisieren, dass sie Sinn macht. Prof. Gerald Hüther erklärt sehr eindruckvoll aus Sicht der Neurobiologie, warum wir uns dabei gelegentlich und insbesondere in Konflikten auf die Nerven gehen.[21] Nur so viel in diesem Zusammenhang: Nie können wir die Wirklichkeit »an sich« erleben. Wahrnehmung ist ein aktiver Prozess, somit gleichzeitig immer subjektiv und selektiv, Interpretation und Konstruktion. Entsprechendes gilt für die Gerechtigkeit. So wie wir unsere eigene Wirklichkeit konstruieren, stellen wir Gerechtigkeit in der Interaktion mit anderen Menschen her – oder eben auch nicht.

Freilich gelingt der Prozess der **Herstellung gemeinsamer Konstruktionen** nicht immer. Gerade in Konfliktsituationen ist die Selektivität der Wahrnehmung besonders stark und die Kommunikation zumeist gestört. Die Beteiligten wissen dann zumeist nicht, wie sie einen Streit konstruktiv lösen können. Es bleibt dann offenbar nur der Gang zum Gericht, womit die Parteien die Kontrolle über das Verfahren und dessen Ergebnis weitgehend aus der Hand geben. Zudem wirkt die Klage zumeist wie eine Kriegserklärung. Der Konflikt eskaliert, eine interessensgerechte Lösung für beide Parteien rückt in weite Ferne. Und vielfach steht am Ende des eskalierten Konflikts die Gewalt.
Ob und inwieweit es gelingt, im Konflikt eine gemeinsame Geschichte zu finden, Konsens und Gerechtigkeit herzustellen, ist von höchst unterschiedlichen Faktoren abhängig. MediatorInnen sind keine Zauberer, sondern unterstützen die Parteien dabei, ihre **Kommunikation** neu zu gestalten. Für sie ergibt sich aus der konstruktivistischen Herangehensweise die Verantwortung, die Vielzahl möglicher Realitätsentwürfe zu akzeptieren, Differenzen zu benennen und einen Wechsel der Perspektiven zu ermöglichen und zu fördern (»Öffnen der Scheuklappen«). MediatorInnen dürfen nicht bewerten, sondern müssen auf sicheren ethischen Grundsätzen Freiräume schaffen für die Wahrnehmung und Austragung unterschiedlicher Sichtweisen und Interessen. Sie sind dabei vollständig auf ihr kommunikatives Repertoire zurückgeworfen – Mediation wird deshalb zurecht als Verfahren und Kunst beschrieben.[22]

Erlauben Sie mir noch einen kurzen Blick auf das **Strafrecht**, ist doch der Täter-Opfer-Ausgleich das Arbeitsfeld, mit dem die WAAGE bekannt geworden ist. Das Strafrecht ist ein Teil des Systems der sozialen Kontrolle und bezweckt den Rechtsgüterschutz durch die Strafbarkeit des inkriminierten Verhaltens.[23] Hieraus wird traditionell der sogenannte »staatliche Strafanspruch« begründet, das Strafrecht zielt vorrangig auf Verhaltenssteuerung, nicht Konfliktlösung. Der Normbruch, nicht ein Opfersubjekt, steht im Fokus, zumal es in vielen Bereichen kein geschädigtes Opfer gibt (z. B. Drogengebrauch). Im Hinblick auf den Rechtsgüterschutz kommt das Strafrecht jedenfalls im konkreten Fall immer zu spät.[24] Dem Opfer kann das Strafrecht in der Regel nichts geben. Dieses kommt nur als Tatbestandsmerkmal vor. Es ist im Strafverfahren kein Akteur, sondern als Zeuge nur Beweismittel.

In der **Mediation und im Täter-Opfer-Ausgleich** ist dies anders. Wir geben den Beteiligten ihre Konflikte zurück – wie dies Nils Christie 1977 in seinem berühmten Aufsatz »Conflicts

[20] Hierzu Trenczek, T.: Gute Mediatoren – Zur Fachlichkeit von Konfliktvermittlern. Zeitschrift für Konfliktmanagement 1/2008, S. 16 ff. Vgl. Daubney, M.: Mediation und Recht – unterschiedliche Perspektiven eines Mediators/Richters; Vortrag gehalten auf dem Symposium zum 20jährigen Bestehen der Waage Hannover; vgl. auch Daubney: Strömungen bei der alternativen Streitschlichtung; Sprektrum der Mediation 40/2010, S. 47 ff.

[21] Hüther, G.: Du gehst mir auf die Nerven – Neurobiologische Aspekte von Konflikten und der Konfliktbearbeitung Vortrag gehalten auf dem Symposium zum 20jährigen Bestehen der Waage Hannover 2011.

[22] Geier, F.: Konfliktarbeit konkret – Mediation als Verfahren und Kunst. Vortrag gehalten auf dem Symposium zum 20jährigen Bestehen der Waage Hannover 2011.

[23] Roxin, C.: Rechtsgüterschutz als Aufgabe des Strafrechts. in: Empirische und dogmatische Fundamente; Symposium für Bernd Schünemann zum 60. Geb. Köln 2004, S. 135 ff. Die Aktivierung des Strafrechts ist rechtstheoretisch davon abhängig, dass es kein anderes milderes Mittel als das Strafrecht gibt, um das Rechtsgut zu schützen. Man spricht von der sog. Ultima-Ratio-Funktion des Strafrechts, welche allerdings nicht immer Ernst genommen zu werden scheint.

[24] Die Kritikpunkte am Strafrecht bzw. seiner Praxis sind vielfältig und richten sich in einer Kurzformel gegen eine politisch instrumentalisierte, Problemabhilfe und Handlungsfähigkeit suggerierende Symbolik, welches das Strafrecht in seinen positiven Wirkungen überschätzt und seinen Anwendungsbereich unreflektiert ohne Rücksicht auf empirische Folgewirkungen bzw. -probleme erweitert (Hassemer, W.: Warum Strafe sein muss. Ein Plädoyer; Berlin 2009, S. 96).

as Property« formuliert hatte.[25] Wesentlich ist, dass erkannt wird, dass eine Straftat Folge, Ausdruck oder Ursache eines Konfliktes ist, der – wenn er nicht angemessen bewältigt wird – zu weiteren Konflikten und Eskalationen führt.[26] Die strafrechtliche Bearbeitung kann hier i. d. R. zu keiner Entlastung oder gar Lösung führen, manche Konflikte werden vielmehr erst durch die strafrechtlichen Vorgaben erzeugt, teilweise sind die strafrechtlichen Kontrollinstanzen in den Konflikt und seine Eskalation einbezogen.

Die Forderungen nach einer Neuorientierung der kriminalrechtlichen Sozialkontrolle sind nicht neu. Howard Zehr, der »Vater des Täter-Opfer-Ausgleichs«, hat Anfang der 1980er Jahre einen neuen Blickwinkel (»Changing Lenses«) eingefordert und das Paradigma der **restorative justice** formuliert, welches nicht den abstrakten Normbruch, sondern den Ausgleich der Konfliktbeteiligten in den Vordergrund stellt.[27] Im Wesentlichen geht es in der Ausgleichs- und Wiedergutmachungsphilosophie um die **Anerkennung des Opfers als Opfer** und deshalb nicht um zweckfreie Vergeltung oder empirisch schwer nachzuweisende Zweckrationalitäten der General- oder Spezialprävention, sondern vielmehr darum, die gestörte Ordnung durch ein faires Verfahren wieder in die Balance zu bringen.

Um ein paar **Zahlen aus der Arbeit der Waage Hannover** zu nennen[28]: Seit Projektbeginn im Jahre 1992 wurden durch die Mitarbeiter der WAAGE mehr als 8500 Verfahren mit über 10.000 Geschädigten bearbeitet. Wenn die Betroffenen einem Vermittlungsversuch bei der WAAGE zustimmen, kommt es in etwa 90% der Fälle zu einer Einigung. Im Jahr 2010 wurden über die WAAGE materielle Wiedergutmachungen in Höhe von knapp 30.000 € vereinbart. Seit Projektbeginn im Jahr 1992 wurden aus dem Opferfonds der WAAGE Darlehen für Wiedergutmachungsleistungen mit einem Gesamtvolumen von über 360.000 € ausgezahlt. Die Rückzahlungsmoral der Beschuldigten ist bemerkenswert. Die Tilgungsquote liegt insgesamt bei 90%, wohl gemerkt ohne vorausgehende Prüfung von Sicherheiten, ein Wert, für den uns jede Bank beneidet. Diese Ergebnisse unterstreichen die hohe Identifikation der Betroffenen mit den im Rahmen des TOA vereinbarten Leistungen und können als Indiz für ein faires Verfahren wie ein als gerecht akzeptiertes Ergebnis gewertet werden.

Viel wichtiger aber als der Ausgleich des materiellen Schadens ist die Anerkennung der Opfer als Opfer, das Angebot einer aktiven Rolle mit der sie ihre Verletzung, ihre Trauer, ihre Wut und vielfach ihre Traumata bewältigen können. Bei mehr als der Hälfte der WAAGE-Fälle handelt es sich um Gewaltdelikte, insbesondere um Fälle häuslicher Gewalt. Die Rolle der Gefühle in Konflikten zeigt sich bei diesen gewaltsam ausgetragenen Konflikten ganz besonders. Christian Prior kann darlegen, welche Kräfte die schwierigen Gefühle in sich bergen, wie diese den Klärungsprozess in gleichem Maße beflügeln wie auch blockieren können.[29]

Ich komme zum Schluss: Eine Verständigung im Konflikt zu fördern und damit einen wichtigen Beitrag für den sozialen Rechtsfrieden in einer Gesellschaft, insbesondere in der Stadt und Region Hannover, zu leisten, ist für die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter der WAAGE Hannover möglich, weil wir uns auf die **Mediation als faires und die Autonomie der beteiligten Personen stärkendes Verfahren** verlassen können. Insoweit gilt für uns das von John Rawls eingangs zitierte Wort: **Gerechtigkeit** als – oder besser – **durch Fairness**. Es ist Aufgabe und Anliegen des Fairnessprinzips zwischen den konträren Interessen sich streitender, im Konflikt liegender Parteien zu vermitteln und die widerstreitenden Interessen auszubalancieren.[30] Die Idee der ausgleichenden Gerechtigkeit hatte bereits Aristoteles in seiner Nikomachischen Ethik (330 v. Chr.) entwickelt.[31] Die **ausgleichende Gerechtigkeit** wird auch in heutigen Darstellungen noch immer gern anhand des bekannten Symbols der Göttin Justitia, der WAAGE, verdeutlicht. Wird zwischen beiden Waagschalen ein Ausgleich ermöglicht, sind Gerechtigkeit und der soziale Rechtsfriede hergestellt. Die WAAGE als Symbol unserer Arbeit hat sich bewährt und uns 20 Jahre gute Dienste geleistet.

[25] Christie, N.: Conflicts as Property. British Journal of Criminology, 1977, S. 5 ff.

[26] Vgl. Hanak/Stehr/Steinert: Ärgernisse und Lebenskatastrophen. Über den alltäglichen Umgang mit Kriminalität. Bielefeld 1989.

[27] Zehr, H.: Retributive Justice, restorative Justice; Elkhart (USA) 1985. Nils Christie (Limits to pain, Oxford 1981, S. 92 ff.) sprach sich bereits 1981 für eine »kompensatorische«und »partizipatorische« Justiz aus, für die der (Schadens-)Ausgleich zwischen Opfer und Täter im Vordergrund steht.

[28] Ausführlich hierzu der Jahresbericht 2010 unter http://www.waage-hannover.de/html/praxis.html.

[29] Prior, C.: Vom Guten des Bösen in der Mediation. Vortrag gehalten auf dem Symposium zum 20jährigen Bestehen der WAAGE Hannover 2011.

[30] Hörnle a.a.O (Fn. 3) 2004, S. 175 ff.

[31] Trenczek/Behlert a.a.O. (Fn. 3) 2008, S. 59; Klinger/Bierbrauer a.a.O. (Fn. 6) ZKM 2006, S. 36.

AutorInneninfo

* Prof. Dr.iur. Thomas Trenczek
M.A., Mediator (BMJ, Wien; S.C.Qld.),
Lehrtrainer (BMWA),
1. Vors. WAAGE Hannover e. V.

* E-Mail: mediation@trenczek.net

Matthias Lauterbach & Heike Hoppe

In Bewegung sein

Aktionsmethodische Zugänge im Mediationsprozess

Konflikte spielen sich bekanntlich immer auf mehreren Schichten gleichzeitig ab: Interessengegensätze, fachliche Differenzen, Beziehungsverwerfungen, unterschiedlichste emotionale Reaktionen und unterschiedliche Wertesysteme der Beteiligten. Neben dem, was in der Mediation direkt be- und verhandelt wird, gibt es Ebenen, um die es eigentlich geht, die jedoch oft nicht ausgesprochen werden können oder sollen oder die dem Bewusstsein (noch) nicht zugänglich sind. Letzteres kann als die Ebene der Quellen verstanden werden, aus denen sich viele Konflikte und Probleme speisen. Sie entscheiden oft wesentlich mit, ob ein Mediationsprozess gelingt oder nicht. Dabei sind die biografischen Erfahrungen der Beteiligten, ihre spezifische psychische Vulnerabilität, die erlebten Kränkungen, ihre jeweilige für-wahr-genommene Wirklichkeit, ihre Fähigkeiten und Begabungen und vieles mehr von entscheidender Bedeutung.

Die Methoden der Mediation greifen diese Vielschichtigkeit auf, um den Beteiligten trotz all dieser komplexen Dynamiken »schlanke«, tragfähige Lösungswege zu öffnen und Ergebnisse und Vereinbarungen zu ermöglichen, die von allen Beteiligten tatsächlich als Win-Win-Situation erlebt werden. Dabei geht es einerseits um die Öffnung der Wahrnehmung und die Bereitschaft für Ungewohntes und andererseits um eine Fokussierung und Zentrierung auf das Wesentliche, das Tiefere. Trotz der Vertretung der eigenen Interessen wird den Beteiligten die Öffnung für den Anderen und für eine konstruktive Lösung zugemutet, die Wahrung der eigenen Interessen muss zu Ergebnissen führen, die für alle gut sind. Dafür ist die veränderte Haltung notwendig, die reine Ego-Interessen, wie das Ausspielen von Macht und Kontrolle, Rache, Hass, Gier etc. in den Hintergrund rücken lässt und die stattdessen ein Empfinden dafür öffnet,

- was die eigene Position in der Verbindung mit den Dynamiken und Entwicklungen des Ganzen bedeuten kann,
- wie sich die Position des anderen anfühlt,
- welche Herausforderungen und Chancen für die persönliche und gemeinsame Entwicklung aus der Situation wachsen,
- was die Situation für die tiefere persönliche Entwicklung bedeuten kann.

Hinderlich dafür sind oft die emotional sehr aufgeladenen, verhärteten Positionen. Die Frage ist, wie eine Änderung der Haltung erleichtert und gefördert werden kann.

Aus den aktionsmethodischen Zugängen (vor allem Psychodrama, Soziometrie, Aufstellungsarbeit) lassen sich Vorgehensweisen ableiten, die Öffnung und Zentrierung ermöglichen und die für Mediationsprozesse hilfreich sein können (Lauterbach). Haltungen stehen in Wechselwirkung mit körperlichen Prozessen (vgl. Storch). Zudem ist das räumliche Erleben von Beziehungen (jemand steht »hinter«, »über« oder »unter« mir, steht mir »zur Seite« oder »im Weg«) eine grundlegende Metapher, die auf Körperwahrnehmungen beruht. Hier sollen einige Möglichkeiten aufgezeigt werden, das körperliche Erleben im Raum einzusetzen, um die angestrebte Veränderung der Hal-

tung anzuregen. Dabei handelt es sich um individuelle Übungswege, die jeder für sich vollziehen und die Breite und Tiefe des Erlebens selbst definieren kann. Die Ergebnisse und Erlebnisse können, müssen aber nicht kommuniziert werden.

Übungen zur Zentrierung

Übungen zur Zentrierung dienen dem Ziel, das Gewahrsein aller Beteiligten auf ihre Empfindungen und Wahrnehmungen in dem gegenwärtigen Augenblick zu lenken. Da Konflikte oft eine lange Geschichte von Verhärtungen, Schuldzuweisungen, inneren Festlegungen haben, geht es darum, in diesem Augenblick anzukommen, der etwas Neues öffnen soll.

Aufmerksamkeitsfokussierung

Die einfachste Übung der Fokussierung ist die Lenkung der Aufmerksamkeit auf die Stelle, an der man sich mit einem Finger die eigene Stirn berührt.

Anleitung:

»Leg einen Finger in die Mitte deiner Stirn zwischen die Augenbraue (»drittes Auge«). Richte die ganze Aufmerksamkeit auf den Spalt zwischen dem Finger und der Stirn, auf Temperatur, Puls, Feuchtigkeit, Empfindungen. Bleib ganz an diesem Punkt, spüre intensiv dorthin, lasse die entstehenden Gedanken und Gefühle vorbeiziehen und gehe mit deiner Aufmerksamkeit einige Minuten immer wieder an diesen Punkt. Beobachte und spüre nach, was sich in dir verändert.«

Wenn Sie die Übung mit mehreren Menschen in einem Raum machen:

»Spüre nach, wie sich die Atmosphäre in dem Raum durch die Übung verändert hat.«

Atmungsübung (Volksmund: 3 x tief durchatmen)

Anleitung:

»Leg eine Hand auf deinen Bauch in der Höhe des Bauchnabels. Atme entspannt und tief aus. Lass deine Bauchdecken tief einsinken. Lass deinen Organismus die Einatmung (Inspiration) sich selbst holen. Stell dir vor, dass du in deinen Bauch und in deine Handfläche atmest, die auf dem Bauch liegt. Wiederhole die Atemzüge einige Male. Beobachte, spüre nach, was sich in dir verändert durch diese Übung.«

Erdung

Wurzeln aus den Füßen in die Erde

Anleitung:

»Setz oder stell dich entspannt aufrecht, lass dich in deine Füße/dein Becken sinken, löse dich in den Schultern und lass dich in der Wirbelsäule aufrichten. Lenke dann die Aufmerksamkeit auf die Füße, speziell auf die Fußsohlen und deren Kontakt mit dem Fußboden. Stell dir vor, dass aus deinen Fußsohlen Wurzeln in die Erde wachsen, die dir einerseits Halt geben und mit denen du auch in Kontakt kommst mit der Energie der Erde, den Wurzeln der Bäume … Lass eine Zeitlang diese Bilder entstehen.«

Wahrnehmungsübungen

Die folgenden Wahrnehmungsübungen haben Auswirkungen auf die grundlegenden Haltungen. Ziel ist es, sich selbst in Bezug zu den anderen und zu der Welt zu setzen. Sie verbessern die Öffnung der Wahrnehmung. Bei der Anleitung wird ausreichend Zeit zum Nachspüren gelassen, evtl. können kleine Austauschgespräche zwischendurch nützlich sein.

Wahrnehmung der Zwischenräume

Diese Übung lässt erfahren, wie neben dem gewohnten Blick gerade das wichtig ist, was dazwischen liegt.

Anleitung:

»Geh durch den Raum und betrachte unterschiedliche Gegenstände. Dann achte auf die Zwischenräume zwischen den Gegenständen – nimm sie in den Blick, spüre ihnen nach. Nach einigen Minuten prüfe, wie sich deine Wahrnehmung des Raumes verändert hat.«

Die Wahrnehmung von Innen und Außen

Anleitung:

»Lauft im Raum herum, findet ein für euch angemessenes Tempo, bleibt gelegentlich stehen. Konzentriere dich auf deine Körperwahrnehmungen, auf Empfindungen, Gefühle, auf Gedanken und Ideen, auf Bilder und Klänge, Gerüche, Wärme und Kälte. Wie aufrecht ist der Körper? Wie fließt der Atem, was bewegt sich beim Ein- und Ausatmen? Spüre die Haut, die Luftbewegungen. Wohin geht der Blick? Die Füße haben Kontakt zum Boden und lösen sich immer wieder. Die Arme bewegen sich mal mehr, mal weniger. Achte auch auf die Energie im Raum und auf Impulse, die du spürst. Sei achtsam für alles, was in dir ausgelöst wird. Wenn du den anderen begegnest: welche Körperwahrnehmungen, Gefühle, Gedanken werden angestoßen? Welche Körperwahrnehmungen, Gefühle, Gedanken sind dir angenehm, welche unangenehm? Schaut euch abschließend im Raum um, nehmt wahr, wo die anderen gerade sind, schüttelt Arme und Beine aus.«

Die Wahrnehmung des Raumes

Anleitung:

»Lauft im Raum herum. Konzentriert euch auf die Grenzen des Raumes und nehmt sie wahr: die Wände, den Fußboden, die Decke. Die Höhe, Breite und Länge des Raumes. Schau dich um und erspüre die Grenzen mit den Händen. Finde einen Platz im Raum und schlie-

ße die Augen: Stell dir den Raum und seine Grenzen vor: Jeder Raum hat einen Inhalt, eine Präsenz. Was ist in diesem Raum? Menschen, Atmosphäre, Energie, Geräusche, Gerüche ... Was wirkt von außen auf den Raum ein? Was kommt herein? Licht, Geräusche, Energie, Temperatur ... Wie wirkt der Raum nach draußen, in die nähere, die weitere Umgebung? Was dringt nach draußen? Licht, Geräusche, Energie ... Konzentriere dich wieder auf das Innere des

Raumes, auf den Inhalt, die Menschen. Spüre den Wahrnehmungen nach und öffne dann die Augen.«

Die Raumwahrnehmung mit einem Gegenüber

Wenn der Prozess es erlaubt, sind Übungen zu zweit sehr effektiv.

Farbräume

Anleitung:

»Stellt euch gegenüber in einem angenehmem Abstand. Schaut euch an und spürt den Raum zwischen euch. Erzeugt in eurer Vorstellung einen gemeinsamen, abgrenzbaren Raum, der euch beide einschließt. Nehmt diesen Raum wahr. Auch ihr selbst habt einen Raum um euch herum, der sich abgrenzen und wahrnehmen lässt. Spürt diesem Raum nach. Gebt dem eigenen Raum eine Farbe. Nehmt wahr, welche Farbe sich einstellt. Nehmt die Farbe des Gegenübers wahr. Lasst Eure Farbe sich in dem gemeinsamen Raum mit der Farbe des Gegenübers mischen. Vor der Brust und dem Bauch bleibt die eigene Farbe (dort, wohin man ein Kind oder eine geliebte Person nimmt). Dann trennen sich die Farbräume wieder.«

Die Wirkung unterschiedlicher Positionen im Raum

Anleitung:

»Arbeitet im Raum zu zweit. Stellt euch in verschiedenen Positionen zueinander in den Raum (voreinander, nebeneinander, hintereinander, schräg links, schräg rechts, spitzer Winkel, rechter Winkel). Variiert zusätzlich den Abstand. Spürt in den unterschiedlichen Positionen den Körperwahrnehmungen, Gefühlen, Gedanken, nach. Lasst euch in jeder Position ausreichend Zeit, euren Empfindungen nachzuspüren. Spürt zudem nach Impulsen, wie ihr möglicherweise den Platz verändern würdet, um ein höheres Wohlbefinden zu erreichen. Tauscht euch jeweils über eure Wahrnehmungen aus.«

Die Wirkung von Worten und Sätzen

Eine Erweiterung der räumlichen Erkundung ist es, Sätzen, die von den Positionen gesprochen werden, nachzuspüren. Die Erkundung beginnt mit dem Standardabstand (s. o.). Einer der Beiden beginnt, den sprechenden Teil zu übernehmen, anschließend wird diese Funktion gewechselt. Nach jedem Wort/Satz braucht der Angesprochene Zeit, seinen Körperwahrnehmungen, Gefühlen, Gedanken nachzuspüren.Es kann mit folgenden Worten/Sätzen experimentiert werden: *»Ja!« »Nein!« »Komm näher!« »Stopp, sonst passiert was!« »Es tut mir leid!« »Bitte!« »Danke!«*

Übungen für Pausen in Mediationssitzungen

Die Erfahrung zeigt, dass Unterbrechungen einer Beratungs- oder Mediationssitzung zu wichtigen neuen Impulsen führen. Zwei Formen haben sich dabei besonders bewährt.

Meditation

(hilfreich auch vor Beginn einer Mediationssitzung)

Ein kurze Phase (5 bis 10 Minuten) des Sitzens in der Stille hat eine stark fokussierende Wirkung. Die Anleitung ist, sich entspannt und aufrecht auf den Stuhl zu setzen, die Füße parallel auf den Boden, die Hände auf den Oberschenkeln oder ineinander liegend im Schoß, die Augen sind geschlossen oder leicht geöffnet ohne zu fixieren.

Anleitung:

»Ich lasse mich in das Becken sinken, ich richte mich in der Wirbelsäule entspannt auf, ich löse mich in den Schultern, ich bin in gutem Kontakt mit dem Boden.«

»Ich spüre meinen Atem, die Bewegungen, den Luftstrom, ohne den Atem zu verändern, ich achte nur auf diesen Atemzug in diesem Moment, nur auf diesen Atemzug ...«

»Gedanken und Gefühle, die kommen, nehme ich wahr, lasse sie ziehen und kehre zurück zu diesem einen Atemzug in diesem Moment.«

Koordinationsbewegungen

Unterbrechungen mit Bewegung bieten sich insbesondere bei sehr angespannten, emotional brisanten Prozessen an. Sie entspannen und fokussieren gleichermaßen. Meist sind die schwierigen Themen anschließend sehr viel entspannter und tiefer gehend zu verhandeln.

Es bieten sich dafür insbesondere Koordinationsübungen an, wie z. B. Überkreuz-Bewegungen der Arme und Beine. Hierfür können sehr gut die Übungen aus dem Ansatz des Brain Gym genutzt werden, die im Internet leicht herunter zu laden sind.

Auch andere Formen von Bewegung sind in Pausen des Gesprächsprozesses hilfreich – wie zum Beispiel ein gemeinsamer Spaziergang.

Räumliche Erkundungen der Mediationslösung

Die Wirkung räumlicher Positionen kann für verschiedene Themen und Lösungen untersucht werden. Dazu werden solche Themen durch Personen in den Raum gestellt (repräsentiert).

»Gib einem guten Ergebnis des Mediationsprozesses einen Platz im Raum. Positioniere dich dann selbst so dazu, wie es deinem inneren Bild, deiner Beziehung zu dieser Lösung (zu diesem Thema, zu dieser Perspektive, zu diesem Menschen ...) entspricht. Spüre den Körperwahrnehmungen, Gefühlen, Gedanken, Bewegungsimpulsen nach.«

Entsprechend der Arbeit mit Systemaufstellungen können in einem ganz einfachen Setting Themen in den Raum gebracht werden, um ihre Wirkungen zu erleben und um gegebenenfalls durch Veränderungen der räumlichen Position schon erste Lösungsideen anzuregen: das Eigentliche, die Aufgaben nach der Einigung, die Situation ein Jahr nach der Mediation, die Kunden vor und nach der Einigung, die eigene Lebensfreude ...

Bei dieser Arbeit kommt es natürlich darauf an, wie viel qualifizierte Erfahrung die MediatorIn mit der konkreten räumlichen Arbeit hat, also mit Aufstellungsmethoden, Soziometrie oder auch Psychodrama. Nach unserer Erfahrung sind soziometrische Zugänge (»finde einen Platz im Raum in Bezug zu einem Thema ...«) und die kurz skizzierte Aufstellungsarbeit besonders hilfreich für jede Beratungsarbeit, sodass sich entsprechende Qualifizierungen anbieten.

Insgesamt ist unsere Erfahrung eindeutig so, dass die Erweiterung des Methodenspektrums in Beratungen zu einer deutlichen Tiefung des Prozesses führt, was zu einer größeren Tragfähigkeit der Ergebnisse und Lösungen beiträgt (vgl. Lauterbach, Hoppe).

Die Rolle der MediatorIn

Es wird oft unterschätzt, welche Auswirkungen die Haltung der BeraterIn/MediatorIn auf die Ergebnisse des Prozesses hat. Ob er mit der Haltung »das wird wieder nichts« oder »eine gute Lösung wird gefunden« in einen Termin geht, beeinflusst das Ergebnis.

Nicht umsonst geht man im Ansatz des Appreciative Inquiry (vgl. zur Bonsen) den Weg, sich auf das Gute, Wertvolle, die Stärken und Potenziale am Beginn eines Veränderungsprozesses zu fokussieren. Die Richtung der Aufmerksamkeit lenkt die Energie und die Lösungen folgen dem Fluss der Energie. Durch die oben beschriebenen Übungen stimmt sich auch die MediatorIn auf diese Aufgabe ein, öffnet Wahrnehmungen, spürt Dynamiken nach, kann durch räumliche Positionierungen Entwicklungen anregen.

Es geht auch um eine Haltung des Annehmens einer Situation, wie sie ist, einschließlich des Desasters, in das die MediandInnen gemeinsam geraten sind. Darauf baut das Angebot auf, mit der Mediation ein Gefäß bereit zu stellen, in dem zu Veränderungen von Haltung, Erleben und Verhalten eingeladen wird, um Lösungen zu ermöglichen. Die MediatorIn wirkt dabei sehr stark durch eigene innere Prozesse, die Ausrichtung auf Entwicklungen, die Konzentration auf das Wesentliche, auf das, was »hinter« dem Gezeigten spürbar wird und durch die Verbundenheit mit den Parteien. Dabei hilft das geschulte Empfindungsvermögen und die Fähigkeit und Erfahrung, Dynamiken in räumlichen Metaphern zu erleben. Unsere Erfahrung zeigt immer wieder, dass insbesondere das räumliche Erleben von Konflikt- und Problemdynamiken neue Perspektiven eröffnet, sodass auch »verfahrene« Situationen wieder in Fluss kommen können.

Literatur

* Bonsen, Matthias zur u. Maleh, Carole: Appreciative Inquiry (AI). Der Weg zu Spitzenleistungen. Weinheim und Basel 2001.

* Lauterbach, Matthias: Wie Salz in der Suppe. Aktionsmethoden für den beraterischen Alltag. Heidelberg 2007.

* Lauterbach, Matthias; Hoppe, Heike: Die tiefen Dimensionen der Krisen im beruflichen Leben aus der Perspektive von Gesundheitscoaching. In: Schmidt-Lellek, Ch., Buer, F.: Life-Coaching, erscheint im Herbst 2011.

* Scharmer, Otto: Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg 2009.

* Sparrer, Insa: Einführung in die Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen. Heidelberg 2010.

* Storch, Maja u. a.: Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Seele verstehen und nutzen. Bern 2006.

AutorInneninfo

* Dr. Matthias Lauterbach
Facharzt für psychotherapeutische Medizin, Berater, Coach und Autor

* E-Mail: lauterbach@hohenzollern-7.de

* Heike Hoppe
Dipl. Verwaltungswirtin, Coach und Supervisorin

* E-Mail: info@hoppla-coaching.de

Tilman Metzger

Nichts ist beständiger als der Wandel! Die aktuelle Strukturentwicklung des BM

In diesem Beitrag wird die Entwicklung der Fach- und Regionalgruppen und der Sektions-Ordnungen beschrieben, die in der Zeit zwischen der Mitgliederversammlung (MV) 2009 und der MV 2011 stattfand. Insbesondere werden einige Hauptstreitpunkte dargestellt und gezeigt, wie sie in den weiter entwickelten Texten Niederschlag fanden.

1. Hintergrund der aktuellen Strukturentwicklung

Auf der MV 2009 zogen die Mitglieder Bilanz aus zweieinhalb Jahren Organisationsentwicklung (OE) im BM. Nun sollten die gewonnenen Erkenntnisse umgesetzt werden. Zu diesem Zweck wurde die Projektgruppe (PG) Struktur gegründet. Ihr gehörten an: Sosan Azad, Ilse Erzigkeit, Angela Fuhrmann, Christian Hartwig, Eva Lubas, Tilman Metzger, Astrid Pulter, Andi Schmidbauer, Benedikta von Deym-Soden, Bernhard Wachter, Doris Wiedfeld sowie Anushe Rafi, der später gewählte Finanzvorstand.

Folgende Aufgaben wurden formuliert (nachfolgend der Wortlaut des Beschlusses, der mit 56 Ja-Stimmen, einer Enthaltung und ohne Gegenstimme verabschiedet wurde):

Weiterentwicklung der Gesamtstruktur des BM

Der Vorstand richtet eine Projektgruppe ein, mit dem Auftrag, die Weiterentwicklung der Gesamtstruktur des BM zu klären. Gegenstand der Klärung sind die Aufgaben, Qualitätsmerkmale und Bedingungen

- der Gesamtleitungskonferenz (GLK)
- der MV
- der Regionalgruppen (RG)
- der Fachgruppen (FG)
- der zentralen Geschäftsstelle (GS)
- der weiteren Gruppen und ihrer Leitungen.

Dabei ist der Ist-Zustand zu prüfen, insbesondere zu klären, ob die bestehenden Gruppen die »weiterhin passenden« sind, und für die Zukunft Strukturen neu vorzuschlagen. Insbesondere ist zu prüfen, wie eine mittlere Führungsebene gestaltet und installiert werden könnte. Vor allem soll untersucht werden, wie künftig

- die Handlungsfähigkeit
- die Schnittstellen zum Vorstand
- die Sichtbarkeit nach innen und außen
- die Erreichbarkeit für Mitglieder
- die Verbundenheit
- der Einfluss bzw. die Entscheidungskompetenz
- und die Vertretungsbefugnisse

gefördert werden können. Die Ergebnisse liegen zur MV 2010 vor.

Hintergrund waren u. a. folgende Befunde aus der OE: **(1)** Die Aufgaben und Kompetenzen der Gruppen und FunktionsträgerInnen waren teils unklar. Dadurch fehlte es an Legitimation, eigenständig zu handeln. So mussten viele Einzelentscheidungen durch den Vorstand getroffen werden. Das führte zu einer zeitlichen Überforderung des Vorstands und zu Stockungen im Arbeitsablauf. **(2)** Der BM wurde auf Bundesebene durch den Vorstand und die FG-Leitungen repräsentiert, auf der Ebene der Regionen durch die ca. 40 RG-Leitungen. Es fehlten eine mittlere Führungsebene und BM-FunktionsträgerInnen auf Länderebene, die von Lan-

desregierungen und Landesverbänden als Partner auf gleicher Augenhöhe hätten angesehen werden können. Auch hierfür musste meist der Vorstand beansprucht werden. (3) Die Finanzierung der RG- und FG-Arbeit war unklar. Vorstandsentscheidungen wurden zum Nadelöhr vieler Aktivitäten.

Der oben dokumentierte Auftrag der MV 2009 an die PG Struktur sollte Abhilfe schaffen.

Zur MV 2010 legte die PG Struktur je ein Strukturpapier für die RG und die FG vor und einen Vorschlag zur Schaffung der Sektionen samt Sektionsleitungen. Die Sektionsleitungen sollen die von der MV 2009 einhellig gewünschte »mittlere Führungsebene« darstellen. Diese drei Strukturpapiere werden im Folgenden genannt: Regionalgruppenordnung (RGO), Fachgruppenordnung (FGO) und Sektionsordnung (SO). Diese Dokumente (insgesamt 17 Seiten) wurden auf der MV 2010 sehr lebendig und kontrovers diskutiert. Sie wurden schließlich mit einer Mehrheit von 83% verabschiedet. Zusätzlich wurde vereinbart, dass sie von der PG Struktur weiterentwickelt und zum erneuten Beschluss der MV 2011 am 24. und 25. September vorgelegt werden. Bei der Überarbeitung sollten die Bedenken und Ideen der BM-Mitglieder berücksichtigt werden.

Wie verlief nun die weitere Arbeit an den Ordnungen und welche Änderungen ergaben sich?

2.
Wer hat im zurückliegenden Jahr in welchem Rahmen an den Strukturen gearbeitet?

Aus den Diskussionen rund um die MV 2010 hat die PG Struktur 26 verschiedene Anregungen mitgenommen. Diese Diskussion wurde auf der GLK im November 2010 fortgesetzt. Alle Mitglieder waren eingeladen, an der BM-Werkstatt am 25./26. März 2011 teilzunehmen, mit dem Schwerpunkt »Strukturentwicklung« (42 Teilnehmende). Die PG Struktur stellte dort die Zwischenergebnisse der Weiterentwicklung zur Diskussion. Außerdem wurden die Teilnehmenden befragt, welche Anregungen sie für die neu zu erstellenden Vorstands- und Hauptamtlichen-Ordnungen hätten. Am 27. März 2011 trafen sich alle, die prüfen wollten, ob sie die Rolle der Sektionsleitung übernehmen wollten. Auch hier wurde die SO ausführlich diskutiert. Am 12. Mai 2011 gab es auf Initiative von Hans-Jürgen Rojahn ein Treffen, das sich speziell an RG-Leitungen richtete, die sich Anregungen für ihre Arbeit wünschten. Auch hier nahmen Mitglieder der PG Struktur teil und RGO und SO wurden diskutiert. Die Mitglieder der PG Struktur standen mit zahlreichen Vereinsmitgliedern im regen Austausch, die ihre Ideen außerhalb der oben genannten Veranstaltungen einbringen wollten. Nicht zuletzt wurden die Anregungen, die aus all diesen Gesprächen erwuchsen, in der PG Struktur verarbeitet. Dazu führte die PG im zurückliegenden Jahr zwei Telefonkonferenzen sowie drei Arbeitstreffen von jeweils zwei Tagen durch. Zwischen diesen fünf Arbeitseinheiten im Plenum der PG gab es zu einzelnen Themenbereichen zahlreiche Arbeitstreffen und Telefonkonferenzen in Untergruppen.

3.
Anregungen und strittige Themen – und was daraus wurde

An dieser Stelle können bei weitem nicht alle Diskussionspunkte benannt werden, dazu reicht der Platz nicht. Wer die Textänderungen des zurückliegenden Jahres im Einzelnen erfassen möchte, findet die Dokumente auf der BM-Internetseite im Mitgliederbereich unter »Mitgliederversammlungen« als Anträge der PG Struktur zur MV 2010 und 2011. Hier sollen einige markante Punkte hervorgehoben werden:

3.1
Die Sektionen im Zusammenspiel mit den RG

Ein sehr wichtiger und heißer Diskussionspunkt war die Schaffung der BM-Sektionen Nord, Mitte und Süd mit ihren Sektionsleitungen. Um nur einige Sorgen zu nennen: »Wird hier womöglich ein bürokratischer Wasserkopf geschaffen?« »Wird die Arbeit der RG womöglich durch die Sektionsleitungen gegängelt?« »Ist diese zusätzliche Führungsebene überhaupt bezahlbar?« »Finden sich genügend qualifizierte BM-Mitglieder, die diesen ehrenamtlichen Job machen möchten?« »Habe ich als RG-Leitung noch die Möglichkeit, direkt in den Kontakt mit dem Vorstand zu gehen?«

Die herausragenden Ziele der Sektionen sind eindeutig, die Arbeit der RG zu stärken und den Kontakt zwischen dem BM und seinen Mitgliedern zu fördern – das wurde in Pkt. 1 SO noch einmal unmissverständlich hervorgehoben. An diesen Zielen muss jede Sektionsleitung sich messen lassen. Das sind anspruchsvolle Vorgaben, die mit den Anforderungen an die Vorstandsarbeit im Jahr 2000 vergleichbar sind, als der Verband gut 400 Mitglieder hatte. Aus Sicht der PG Struktur schlummern in unserem gewachsenen Verband noch viele ungenutzte Potenziale. Die neue Aufgabe der Sektionsleitung sollte dazu beitragen, Potenziale zu aktivieren.

Die RG gestalten, wie bisher, selbstbestimmt ihre Arbeit (Pkt. 14 RGO). Soweit RG allerdings den Wunsch haben, dass ihre Arbeit durch BM-Mittel ge-

fördert wird, müssen sie ihre Arbeit durch Jahresberichte transparent machen und ein Mindestmaß an Organisation aufweisen (Pkt. 7.1 RGO). Auch bisher schon sollten RG einen Jahresbericht abfassen, doch waren im Vorstand nicht ausreichend Ressourcen vorhanden, um kontinuierlich im Kontakt mit den RG zu sein und ins Gespräch zu gehen, wenn eine RG sich nicht meldete. Die Sektionsleitungen haben nun die Aufgabe, die Arbeit von RG (besonders

der jungen!) zu fördern, das Gespräch zu suchen, bei Schwierigkeiten bei der Erfüllung der Aufgaben zu coachen sowie die Kooperation zwischen den RG zu unterstützten (Pkt. 5 SO). Wo Regionalgruppen bereits gut laufen und kooperieren, wäre es kontraproduktiv, sie zu behindern. Wo es zu Konflikten zwischen Sektionsleitungen und RG kommen sollte, ist der Vorstand als vermittelnder Ansprechpartner in Reichweite (Pkt. 6 RGO).

Zu den Kosten: Selbstverständlich entstehen bei der Schaffung einer zusätzlichen Führungsebene – wie es die MV 2009 einstimmig wünschte – Kosten. Diese Kosten werden dadurch minimiert, dass die Sektionen keine eigenen Geschäftsstellen aufbauen, sondern die bestehende BM-Verwaltung genutzt wird (Pkt. 8 SO).

Insgesamt hat sich der Diskurs zur SO als besonders fruchtbar erwiesen. Umfasste die SO zur MV 2010 noch 712 Wörter, so sind es nunmehr 1.340. Neben den oben genannten neuen Punkten gab es folgende Änderungen und Neuerungen:

› Die Wahl der Sektionsleitungen durch alle BM-Mitglieder einer jeweiligen Sektion wurde als zu zeit- und kostenaufwändig kritisiert. Daher wurde auf Delegiertenwahl umgestellt: Die RG delegieren jeweils nur eine Person zur Sektionsleitungswahl. Statt gut 500 Mitglieder je Sektion zur Wahlversammlung einzuladen, werden es jetzt nur noch rund 15 Delegierte sein.

› In der Version 2010 bestand explizit die Möglichkeit, dass die FG nicht nur auf der Bundesebene organisiert sind, sondern Untereinheiten in den Sektionen bilden können, damit die FG auf der Ebene der Regionen und Länder noch wirksamer werden, siehe Präambel der SO 2010. Den FG-Leitungen, die sich in der Diskussion engagierten, war dagegen sehr wichtig, dass keine zusätzlichen FG-Strukturen auf Sektionsebene angeregt würden, sodass diese Option wieder gestrichen wurde.

› Eine wichtige Funktion der Sektionsleitungen ist, dass sie Ansprechpartner für Landesregierungen und sonstige auf Landesebene angesiedelten Organisationen und Verbände sind. Hier bestand nun die Sorge, wie eine Sektionsleitung Ansprechpartner für eine Landesregierung sein könne, wenn sich unter den drei bis fünf SektionsleiterInnen gar kein Bewohner des jeweiligen Landes befindet. Und generell war hier die Frage: »Ist die Sektionsleitung die richtige für uns? Ist sie kompetent für uns in unserem Land und für unsere Themen zu sprechen?« Hierzu zwei Antworten: Es können jetzt bis zu acht SektionsleiterInnen je Sektion gewählt werden. Es besteht dadurch die Möglichkeit, dass aus jedem Bundesland einer jeweiligen Sektion ein Sektionsleitungsmitglied kommt (Pkt. 3 SO). Wer die Kompetenz der Sektionsleitung sicherstellen möchte, sollte sich im Rahmen seiner RG-Arbeit aktiv für die KandidatInnenfindung und die Wahl der Sektionsleitung engagieren: Nur die RG bestimmen mittels ihrer Delegierten, wer Sektionsleitung wird – niemand anderes!

› Starke Bauchschmerzen bereitete einigen die RG-Finanzierung: 5% des BM-Mitgliedsbeitrags eines RG-Mitglieds sollte zurück an die RG fließen – aber nur unter der Voraussetzung, dass das Mitglied diesen Finanztransfer explizit wünschte. Was als Ansporn für eine lebendige RG-Arbeit gedacht war (wenn ein Mitglied vor Ort von der RG-Arbeit überzeugt war, sollte sich das finanziell positiv auswirken) wurde als Druck auf die RG-LeiterInnen gesehen, einzelnen Mitgliedern hinterher laufen zu müssen. Nunmehr fließen die 5% Mitgliedsbeitrag an die RG unabhängig von einer entsprechenden Willenserklärung eines RG-Mitgliedes (Pkt. 7 RGO).

› Eine grundsätzliche Neuerung wurde durch den Vorstand angeregt. Das Prinzip, die Zusammenarbeit im Verband auf die Grundlage von Zielabsprachen zu stellen. So koordinieren die RG-LeiterInnen jetzt die Erstellung von Jahreszielen der RG und teilen diese der Sektionsleitung mit (Pkte. 5 und 6 RGO). Die Sektionsleitungen und die FG-Leitungen wiederum stimmen die Ziele der Sektionen und FG gemeinsam mit dem Vorstand ab (Pkt. 4.2.b. Vorstandsordnung).

Es gab auch Anregungen, die nicht umgesetzt werden konnten.

› So haben sich nicht wenige an dem Namen, »Sektionen«, gestoßen. Dieser Begriff ist ungewohnt. Die PG Struktur hat keinen anderen gefunden und leider wurde auch kein passenderer vorgeschlagen.

› Vielfach wurde der Zuschnitt der Sektionen diskutiert: Sollten viel-

leicht mehr als drei Sektionen geschaffen werden – womöglich eine Sektion je Land? Die PG Struktur hatte zahlreiche Varianten erwogen, bevor es zu der Lösung »Nord – Mitte – Süd« kam. Der Charme dieser Lösung ist unter anderem, dass Länder mit sehr wenigen Mitgliedern in Kooperation kommen mit mitgliedsstarken Ländern. So wird die Arbeit in mitgliedsschwachen Regionen beflügelt. Auch wäre der Aufbau von einer Sektion je Land angesichts der aktuellen BM-Mitgliederzahl zu aufwändig und würde die Kräfte zersplittern. Landessektionen könnten langfristig bei weiterem starkem Mitgliedswachstum eine Option sein.

3.2 *Fachgruppen*

Neben den beiden oben genannten Textänderungen in der FGO wurden aufgrund des Mitgliederfeedbacks die Regeln zur Gründung der FG optimiert (Pkt. 3 FGO). Außerdem gab es die Sorge, ob die FGO nicht zu hart und trocken formuliert sei und womöglich nicht in die BM-Kultur passe. So wurden die Vorschläge gemacht, die Aufgabenliste unter Pkt. 8 FGO in ganze Sätze zu fassen sowie das eine oder andere »Müssen« in ein »Sollen« oder »Können« umzuwandeln.

Die PG Struktur hat sich fast durchgehend dafür entschieden, bei stichwortartigen Aufzählungen zu bleiben, wo das möglich ist – um der Kürze und Klarheit willen. Bei der Diskussion um »Müssen/Sollen/Können« wird der Unterschied zwischen einer freundlich gemeinten »weichen« Sprache und einer eindeutigen Sprache sichtbar. Die PG Struktur hat die drei genannten Begriffe sehr bewusst eingesetzt:

»Müssen« bedeutet: »Da gibt es keine Ausnahme. Das ist zu erfüllen!« Genauso sind andere Aussagen zu verstehen, die nicht durch die Wörter »sollen« oder »können« relativiert werden. Ein Beispiel: »Die Wahl wird in einem Protokoll festgehalten« (Pkt. 7 FGO).

Der Begriff »Sollen« schwächt Aussagen dagegen leicht ab, es bedeutet: »Das ist grundsätzlich zu befolgen – begründete Ausnahmen sind aber möglich!« Beispiel: »Die FG-LeiterInnen sollten ausgebildete MediatorInnen nach BM-Standards sein« (Pkt. 7 FGO).

»Kann« bedeutet: »Ob diese Option genutzt wird, steht im Belieben der Beteiligten!« Beispiel: »Die FG kann einen eigenen Mitgliedsbeitrag erheben« (Pkt. 6 FGO).

Dies ist eine Anleihe an juristische Standards für die Formulierung von klaren Vereinbarungen. Sie mögen nicht immer gefällig klingen, vermeiden aber, dass unklare Textpassagen zu unnötigen Reibungsverlusten führen. »Klarheit« widerspricht in keiner Weise der BM-Kultur. Und nicht zuletzt: Ob »Basta-Politik« oder »Wandel-im-Dialog« praktiziert werden, ist eine Frage, wie Regeln praktisch gelebt werden. Es gibt gute Gründe dafür, Vertrauen in die Dialogfähigkeit des BM und seiner Mitglieder zu haben.

3.3. *Vorstand und Hauptamtliche*

Die PG Struktur legt nun erstmals Ordnungen für den Vorstand und die hauptamtliche Ebene zur Abstimmung vor. Die Erstellung dieser neuen Ordnungen erfolgte auf der Grundlage der Ergebnisse des OE-Prozesses. Zusätzlich wurden die Teilnehmenden der BM-Werkstatt vom März 2011 gezielt nach ihren Ideen und Wünsche zu diesen beiden Bereichen befragt.

3.4 *Unauflösbare Widersprüche und die Bedeutung von »Führung« im BM*

Teilweise hörte die PG Struktur diametral entgegengesetzte Sichtweisen: So bemängelten die einen, die Ordnungen seien zu unkonkret. Es müssten Aufgaben und Kompetenzen verschiedener Gruppen und Leitungen genauer beschrieben werden. Die Unklarheiten führten sonst in der Praxis zu unnötigen Reibungsverlusten.

Andere dagegen kritisierten, die Ordnungen seien bereits zu detailliert, es bestünde die Gefahr, dass Gruppen und Leitungen durch Überregulierung demotiviert würden.

An diesem Beispiel wird ein Knackpunkt deutlich: Der BM ist sehr pluralistisch (und darauf sind viele sehr stolz) und hat 1.600 Mitglieder. In dieser Situation ist es kaum möglich, einen Strukturwandel herbeizuführen, mit dem alle auf Anhieb gleichermaßen zufrieden sind. Entscheidend wird sein, wie die Ordnungen praktisch gelebt werden. Maßstab dafür sind die Führungsleitlinien, die von der MV 2009 verabschiedet wurden. Dort heißt es unter anderem: Die an einem Prozess Beteiligten verpflichten sich, die Balance zwischen Führung und Selbstorganisation zu finden.

Auch künftig wird der BM immer neue Reflexionsschleifen benötigen zu den Fragen: Wo stehen wir als Verband? Was sind unsere Ziele? Und wie organisieren wir unsere Zusammenarbeit, um unsere Ziele zu verwirklichen?

AutorInneninfo

* Tilman Metzger
Mediator und Ausbilder BM®, Organisationsberater (NIK), Leiter der PG Struktur und der RG Hamburg

* E-Mail: TM@TilmanMetzger.de

Hans-Jürgen Rojahn

Ein Tusch für alle Fälle: König vs. Bauer

Schulungs-DVD mit Dr. Manuel Tusch

Manuel Tusch u. Ralph Spiel: Ein Tusch für alle Fälle: König vs. Bauer – Wie Chef und Mitarbeiter gemeinsam gewinnen. Schulungs-DVD für Mediationen in Organisationen, Gabal-Verlag 2009, 40,99 €

Diese DVD ist eine professionelle Produktion nach einem Drehbuch von Dr. Manuel Tusch und Ralph Spiel. Die KonfliktpartnerInnen werden von SchauspielerInnen dargestellt. Es handelt sich um einen Lehrfilm zur Mediation in einem Unternehmen anhand eines realen Falles, der anonymisiert nachgestellt wurde.

Die Mediation wird in ihren wesentlichen Elementen in 50 Minuten vorgestellt, wobei zu Beginn und nach jeder Phase der Mediator einen kurzen Kommentar zu dem Gesehenen und zu einzelnen angewendeten Methoden gibt. Ziel des Films ist das Bekanntmachen mit Mediation, mit »kritischen Momenten in der Mediation sowie den hoch effektiven Interventionen« (Covertext). Dem ist wohl auch das teilweise recht abgekürzte Verfahren in den einzelnen Phasen geschuldet. Bei einer ansprechenden Sitzordnung mit bequemer Bestuhlung sorgt ein kleiner Beistelltisch an der Seite mit einem Blumenstrauß für ein wenig Ambiente.

Nach einer kurzen Einführung des Mediators werden in Phase 1 nach einer Begrüßung und Vorstellung die wichtigsten Gesprächsregeln und der Ablauf der Mediation erklärt. In Phase 2 geht es um die Darstellung der Konfliktpunkte. Der Mediator ist den MediandInnen sehr zugewandt und realisiert in einer sehr empathischen Haltung gegenüber den Konfliktparteien seine Allparteilichkeit. Besonders das genaue Spiegeln – insbesondere von Emotionen – und das immer wiederkehrende Zusammenfassen des Gehörten lassen sich bei Tusch gut lernen. Dabei kommt ihm wohl sein eigener psychologischer Hintergrund sehr zugute. Der Mediator wirkt sehr beruhigend, was in hoch eskalierten Konflikten von unschätzbarem Wert ist.

In der 3. Phase, die der Erhellung dient, wendet Tusch, nachdem er sich erst mal sehr aufmerksam den Frust und die Enttäuschung der Beteiligten angehört hat, einen Rollentausch an, der bei beiden MediandInnen zu einem Eingeständnis von eigenen Fehlern führt. Damit leitet er über zu einem Perspektivenwechsel. Durch geschicktes Fragen und Spiegeln erreicht er ein angenehmes Dialogisieren. Im Kommentar weist er auf den Unterschied von Intention und Rezeption hin, »gut gemeint« kann sich unterscheiden von dem, was gehört wird. Ebenso macht er aufmerksam auf den Unterschied von Verstehen und Akzeptieren; verstehen muss nicht einverstanden sein heißen.

In einer kritischen Situation – ausgelöst durch ein sehr verletzendes Wort der Chefin – reagiert Tusch mit dem worst case. Er fragt die Beteiligten, wie es ihnen wohl am nächsten Tag geht, wenn hier heute keine Lösung gefunden wird. Damit holt er geschickt die Motivation der MediandInnen zur Weiterarbeit zurück.

Zur Lösungssuche in Phase 4 lässt der Mediator die Konfliktbeteiligten je eine rote Karte beschriften mit einem eigenen Angebot und eine grüne Karte mit einem Wunsch, einer Bitte, die aber keine Forderung enthalten soll. Das wird zu einem Brainstorming genutzt, das dem Zuschauer leider vorenthalten wird. Gerne hätte ich auch in Phase 5 der Entwicklung von Vereinbarungen zugeschaut. Hier werden die erarbeiteten Punkte lediglich vom Mediator vorgelesen.

Ich hätte dem Film mehr Zeit gegönnt, zumal eine Mediation einschließlich der Kommentare in 50 Minuten den falschen Eindruck erweckt, als könnten hoch eskalierte Konflikte im Schnellverfahren bearbeitet werden. Außerdem hätte ich mir hier und da eine Visualisierung von bestimmten Details gewünscht. Ein Booklet als Begleittext mit Hinweisen zum Film und zum Fall mit einer kurzen Einführung in die Mediation wäre hilfreich.

Diese DVD ist gut geeignet, einen ersten Einblick in das Verfahren zu gewähren. Außerdem werden einige grundlegende Methoden der Mediation vorgestellt. KonfliktpartnerInnen, die einer Mediation (noch) skeptisch gegenüberstehen, zeigt der Film, dass Mediation keine geheimnisvolle Zauberei ist. Insofern ist er ein geeigneter Werbeträger für Mediation, dem ich zahlreiche Zuschauer wünsche.

Kontakt

* Hans-Jürgen Rojahn
Mediator und Ausbilder BM®

* E-Mail: info@inbalance-mediation.de

Wilfried Kerntke

Begegnung von Mediation und Kompetenz

© pip - photocase.com

Karl Kreuser, Volker Heyse & Thomas Robrecht (Hrsg.): Mediationskompetenz. Mediation als Profession etablieren. Theoretischer Ansatz und zahlreiche Praxisbeispiele. Kompetenzmanagement in der Praxis, Bd. 7, Frankfurt Waxmann 2012, ca. 210 Seiten, br., ISBN 978-3-8309-2605-4, 29,90 €

Mediation wird dann im Wissenschaftsbetrieb angekommen sein, wenn das Fach nicht nur von MediatorInnen diskutiert wird, sondern offen steht, auch aus anderen Perspektiven betrachtet zu werden. Dafür ist eben ein weiterer Schritt getan. Drei Herausgeber und Autoren, darunter nur ein Mediator, haben sich zusammengetan für ein Werk, das genau deshalb besondere Aufmerksamkeit verdient. Den dreien geht es darum, Gütekriterien für Mediation zu entwickeln, die sich nicht in der Beschreibung von Methoden erschöpfen. Der Organisationsmediator Thomas Robrecht, der Kompetenz-Forscher Volker Heyse und der Soziologe Karl Kreuser haben Kompetenzen erfragt (in einer Online-Umfrage, die von den größeren Mediationsverbänden unterstützt wurde), beschreiben diese und stellen ihren Einsatz dar. Sie haben sich dafür zusammengetan mit Erich Barthel und Stefan Ortmann. Für den dritten Punkt haben sie weitere sechs AutorInnen engagiert. Hier sei schon vorweggenommen: Große Teile des Buches sind im besten Sinne originell – sie bieten anspruchsvollen OrganisationsmediatorInnen, der PersonalentwicklungsLeiterIn und der normativ arbeitenden OrganisationswissenschaftlerIn fachlich neue Gesichtspunkte. Das Gesamtwerk ist lesenswert, auch wenn die fachliche Qualität der Beiträge schwankt und eine glättende Hand vermissen lässt.

Der erste Teil schlägt einen schönen Bogen von der Reflexion über die unterschiedlichen Kompetenzen, die von MediatorInnen zu verlangen sind, und zu deren Priorisierung, weiter über die Offenlegung der Umfrage und ihrer Ergebnisse. Heyse und Kreuser, die beiden Nicht-Mediatoren, fallen durch ihr ganz anderes Sprachspiel auf. Dadurch wird implizit deutlich, wie viel ermüdenden Selbstbezug sich die MediatorInnenlandschaft ansonsten leistet. Die statistische Aufgliederung im Beitrag von Stefan Ortmann übersteigt meine Wissbegier bei Weitem, ist aber zu Gunsten von Methodentransparenz unumgänglich.

Im Teil II belegen Einzelstudien jeweils einen Aspekt der mediatorischen Kompetenz. Das wird zwar nicht ausdrücklich in den Zusammenhang der zuvor dargestellten Landkarte der Kompetenzen gestellt, knüpft aber implizit doch daran an. Die Beiträge lassen sich auf dem hier begrenzten Raum nur ausschnitthaft darstellen – das Augenmerk muss vor allem der Leistung des gesamten Bandes gelten.

Heiko Schmidt (über Mediation bei internationalen Aufgaben der Polizei) scheitert daran, dass er den historischen Kontext ignoriert. Hier und bei der zunächst unterkomplexen Darstellung von Mediation im Beitrag von Berta Schreckeneder (über Mediation und Projektmanagement) vermisst man ein Eingreifen der Herausgeber. Schreckeneders Reflexion über die Verbindungen von Projektmanagement und Mediation werden dann schließlich doch auf sehr fruchtbringende Weise differenziert. Es wird argumentiert, inwiefern MediatorInnen in größeren Verfahren etwas von Projektmanagement verstehen müssen und sich seiner Mittel bedienen sollten. Sabine Henkes Auseinandersetzung über die Möglichkeit, durch gutes Konfliktmanagement bei einer Bank die Konfliktkosten zu dämpfen, geben den entscheidenden Hinweis, dass das Thema Konfliktkosten weit oben, bei der Unternehmenssteuerung, angesiedelt werden muss.

Rupert Saller zeichnet ein differenziertes Bild einer Feuerwehr als hierarchisch gegliederter Freiwilligen-Organisation. Die Art der Beschreibung taugt als Anregung und Vorlage für etliche andere Organisationen.

Die Hauptleistung dieses Werkes reicht ein gutes Stück über das Detail seiner Themenstellung hinaus. Indem Mediation einer empirisch sozialwissenschaftlichen Betrachtung unterzogen wird, weitet sich der Horizont. Die bi-polarisierende Sicht von Psychologen und Juristen, mit den sattsam bekannten Saalschlachten um das Eigentum an der Mediation, wurden bereits durch Christoph Hauser mit seiner ökonomischen Sicht in ihrem Anspruch relativiert. Nunmehr entsteht ein ganzer Reigen der Betrachtungsweisen. Mediation, Schritt für Schritt, löst sich aus dem Esoterischen (also dem nur einem inneren Kreis Zugänglichen) und kommt in einer vielfältigen Fachwelt an. Vielen Dank für diesen weiteren Beitrag dazu!

Kontakt

* Dr. Wilfried Kerntke
Mediator und Ausbilder BM®,
Berater für Organisations- und Unternehmensentwicklung

* E-Mail: kerntke@inmedio.de

Hanna Milling

Interessenvertretungen professionell begleiten Erhard Tietel & Roland Kunkel

Erhard Tietel & Roland Kunkel (Hrsg.): Reflexiv-strategische Beratung. Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen professionell begleiten, Wiesbaden 2011, 227 S. ISBN-13: 978-3531179551, 29,95 €

Reflexion und Strategie – zwei auf den ersten Blick gegensätzliche Konzepte. Meint strategisches Vorgehen doch in der Regel das ziel- und erfolgsorientierte Planen von konkreten Handlungsschritten für die Zukunft; Reflexion hingegen erfordert ein Innehalten und sich Zurückwenden, um Erfahrungen zu überdenken. Strategie braucht Fokussierung und Führungswillen. Reflexion braucht Freiheit und Intuition. Schließen sich die Ergebnisoffenheit prozessorientierter, reflexiver Beratungsformen und die erfolgsorientierte Zielplanung strategischer Beratung nicht aus? Nein, meinen die AutorInnen des Bandes und legen in ihren Beiträgen theoretisch und anhand anschaulicher Praxisbeispiele überzeugend dar, wie gerade die Kombination der beiden Konzepte, also die reflexive Ergänzung strategischer Planung oder andersherum, die Erweiterung reflexiv orientierter Beratung durch die strategische Dimension optimal auf die Anliegen der Beratenen antworten kann.
Der Bezugspunkt der diskutierten Beratungsformate (Personal- und Organisationsentwicklung, Mediation, Supervision, Coaching) ist dabei stets die Begleitung betrieblicher Interessenvertretungen und Gewerkschaften. Die AutorInnen legen hier anschaulich einen enormen Wandel der Anforderungen dar, mit denen sich Interessenvertretungen heute konfrontiert sehen. So sind Betriebsräte und Gewerkschaften etwa in deutlich höherem Maße gefordert, sich proaktiv mit der Bewältigung krisenhafter Situationen in ihrem Unternehmen zu beschäftigen, da sie zunehmend in die Reorganisation der Unternehmen einbezogen werden und dadurch mehr Mitverantwortung am unternehmerischen Geschehen erhalten. Die Rolle von Betriebsräten wandelt sich damit zunehmend weg vom »defensiven betriebsverfassungsrechtlichen Bewacher und Bewahrer, hin zum konstruktiven Mitgestalter der Unternehmenspolitik« (9). Dies stellt sie vor die Herausforderung, »die turbulente ›Umwelt‹ und den ökonomischen, sozialen und lebensweltlichen Gesamtzusammenhang ihres Betriebes ins Auge zu fassen, ohne hierbei die arbeitnehmerorientierte Perspektive aufzugeben« (183). Die komplexen und zum Teil widersprüchlichen Rollen und Aufgaben erfordern von den einzelnen Vertretern sowie von den organisierten Gruppen erhebliche strategische und selbstreflexive Kompetenzen.
Von den zahlreichen Praxisbeispielen möchte ich den Beitrag »Konfliktfähiger werden – Unterstützung bei Machtkämpfen« von Roland Kunkel, Carla van Kaldenkerken und Susanne Legler hervorheben. Anhand des Beispiels eines verdeckten Machtkampfes in einem Gremium beschreiben sie die betriebspolitische Konfliktdynamik, die im Rahmen eines Teamentwicklungsprozesses mit mediativen Mitteln bearbeitet wurde. Dabei geben sie wertvolle Einblicke in die angewandten Beratungsinstrumente: von der SWOT-Analyse über Instrumente zur Konfliktdiagnose bis hin zu einem von Roland Kunkel auf Basis des Wertequadrats von Schulz von Thun entwickelten Wertebogen.
Aufmerksam machen möchte ich auf den Beitrag »Teambildung mit Betriebsratsgremien« von Erhard Tietel, in dem er detailliert einen idealtypischen Fahrplan für Inhalte und Ablauf von Teambildungsworkshops mit Interessenvertretungen darlegt und dabei sowohl interessante konzeptionelle Reflexionen zu Teambildungsprozessen als auch konkrete Beschreibungen einzelner Methoden und Interventionen zur Verfügung stellt. Schließlich bietet der Beitrag »Gruppenfindungsdingsbums – Erfahrungen von Interessenvertreter/innen mit Beratungsprozessen« von Simone Hocke einen spannenden Perspektivwechsel, kommen im Rahmen ihres Dissertationsprojektes über Konflikte in Betriebsratsgremien doch einmal die Beratenen zu Wort, um Sinn und Unsinn von Beratungsprozessen aus ihrer Perspektive zu bewerten.
Alles in allem bietet das Buch für all jene, die im Umfeld von betrieblichen Interessenvertretungen arbeiten oder arbeiten möchten, interessante und relevante Einblicke und Analysen. Und der generell interessierte, in beratenden Berufen arbeitende, Leser kommt, dank anspruchsvollen Reflexionen über unterschiedliche Beratungskonzepte und der Vorstellung ganz konkreter Methoden und Tools, auf seine Kosten.

Kontakt

* Dr. Hanna Milling
Mediatorin BM®, Trainerin, Dozentin
* E-Mail: info@hannamilling.eu

Kirsten Schroeter

Handbuch der Supervision

Harald Pühl

Harald Pühl (Hrsg.):
Handbuch der Supervision 3.
Grundlagen – Praxis – Perspektiven
Berlin 2009, 407 S.,
ISBN-13: 978-3810027559, 34,80 €

Auf über 400 Seiten lässt Dr. Harald Pühl (Psychologe, Supervisor und Mediator BM) als Herausgeber dieses Handbuchs insgesamt 29 Autorinnen und Autoren aus Deutschland, aus Österreich und der Schweiz ein differenziertes Bild vom derzeitigen Stand des Beratungsformats Supervision zeichnen.

Das Buch ist in fünf Kapitel gegliedert. Während die Kapitel »Grundlagen« (Kap 1.), »Coaching und Organisationsmediation« (Kap. 3) und »Forschung« (Kap. 5) jeweils nur drei Beiträge beinhalten, liegt rein quantitativ ein deutlicher Fokus auf den »Schwierigen Situationen in der Supervision« (Kap. 2 mit 18 Beiträgen) sowie, mit einigem Abstand, auf der »Institution Supervision« (Kap. 4 mit sieben Beiträgen).

Genau diese Schwerpunktsetzung macht das Buch aus meiner Sicht auch für MediatorInnen sehr lesenswert, denn etliche der beschriebenen schwierigen Situationen können so – oder so ähnlich – auch in der Konfliktbearbeitung vorkommen: Da wird in einem Team, das sich nach langjähriger Zusammenarbeit mit der Supervisorin und etlichen Reibungen in guter Arbeitsfähigkeit befand, unvermittelt hartnäckig geschwiegen (Marga Löwer-Hirsch); dem Supervisor reißt nach dauerhaft schwieriger Fallarbeit der Geduldsfaden (Harald Pühl); es gilt abzuwägen, ob und wie man nacheinander und/oder gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen einer Organisation arbeiten kann (Sylvia Hüttig-Rieck) oder gar als »Haus-Supervisor« alle Abteilungen einer Klinik begleitet (Mario Wernado); Einflüsse von außen auf die eigentliche Beratungstätigkeit werden in ihrer Wirkung institutionsanalytisch betrachtet (Wolfgang Schmidbauer); es fallen grobe Beleidigungen (»Du stinkst vor Doofheit!«), die den Supervisor herausfordern (Hermann Staats); schließlich wird in mehreren Beiträgen das besondere Verhältnis zwischen Führungskraft/Leitung und externer Begleiterin ausgelotet (Gabi Baer, Mandana Kerschbaumer).

Interessant und relevant für die Mediation sind darüber hinaus alle Beiträge, die sich mit der Einordnung von Supervision in die Beratungslandschaft insgesamt beschäftigen – zum einen wird dort immer wieder explizit das Verhältnis von Supervision und Mediation beleuchtet (u. a. spezifisch das Verhältnis zur Organisationsmediation in einem eigenen Beitrag von Harald Pühl), was davon zeugt, dass die Supervisionsszene zunehmend auf die Entwicklung der Mediation schaut; zum anderen geht es dort um das Spannungsfeld von »Einzigartigkeit/Profilierung des eigenen Angebots versus Gemeinsamkeit/Verbindung mit anderen Formaten« (besonders lesenswert hierzu der Beitrag von Ferdinand Buer), in dem sich auch die Mediation selbst zu verorten hat.

Vor dem Hintergrund dieser vergleichbaren Entwicklungsfragen wäre für MediatorInnen wünschenswert, dass sich mehr als ein Mediator, namentlich der Herausgeber, unter den AutorInnen fände; nicht zuletzt, um das breite Anwendungsfeld von Mediation (und die durchaus vorhandenen heterogenen Arbeitsweisen in der Mediationslandschaft) für die Supervision noch fruchtbarer zu machen. Zugleich sei die Lektüre dieses Handbuchs gerade mediationspolitisch interessierten LeserInnen empfohlen – der differenzierte Blick in die diskutierten Fragen in der Supervisionslandschaft erweist sich als sehr aufschlussreich und anregend.

Kontakt

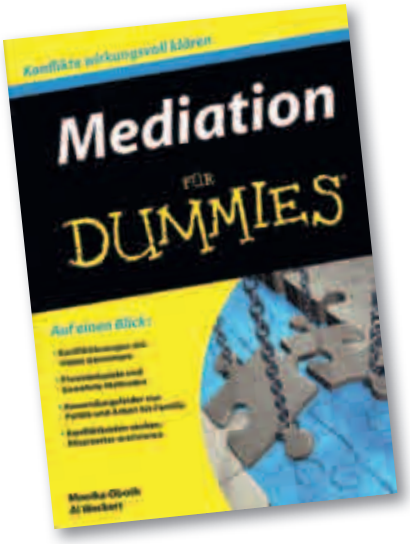
* Kirsten Schroeter
Dipl.-Psychologin, Mediatorin und Ausbilderin BM®

* E-Mail: kirsten_schroeter@web.de

Andrea Mergel

Mediation für Dummies

Monika Oboth & Al Weckert



Monika Oboth und Al Weckert: Mediation für Dummies. Konflikte wirkungsvoll klären, Weinheim 2011, 390 S., ISBN-13: 978-3527705894, 24,95 €

Seit einiger Zeit war ich auf der Suche nach einem kompakten, leicht zu lesenden Buch, das mir die Grundlagen der Mediation erklärt und eine fundierte Einführung in die Methode gibt. Monika Oboth und Al Weckert ist es mit »Mediation für Dummies« gelungen, ein Buch zu schreiben, dass diese Wünsche erfüllt.

Eine kurze Einführung gibt Einblick in den Aufbau des Buches und erklärt, wie und weshalb die Teile und Kapitel so gewählt sind und gibt eine knappe Inhaltsangabe zu jedem Punkt. Anschließend werden wesentliche Grundlagen der Mediation aufgezeichnet. Methoden, Kommunikationsmodelle und Gesprächstechniken zur Entstehung und Entwicklung von Konflikten oder zum Umgang mit eskalierenden Gefühlen vorgestellt, erläutert und mit anschaulichen und abwechslungsreichen Praxisbeispielen untermalt. Die AutorInnen leiten die näher erläuterten Methoden und Modelle überwiegend aus der Gewaltfreien Kommunikation nach M. B. Rosenberg und der systemischen Organisationspsychologie ab. Einleuchtend werden die einzelnen Schritte erklärt und durch Formulierungshilfen anwendungstauglich. Besonders gefallen hat mir, dass schwierigen Situationen mit Gefühlsausbrüchen, Eskalationen oder indirekten Äußerungen ein ganzes Kapitel gewidmet ist, in dem wertvolle und konkrete Hinweise zur konstruktiven Bewältigung gegeben werden.

Der mittlere Buchteil gibt einen ausführlichen Überblick über die vielfältigen Anwendungsgebiete der Mediation und hält dabei die Balance zwischen allgemeiner Auskunft und vertiefenden Informationen. Schnell wird klar, dass eine erfolgreiche Mediation einige Anforderungen an MediatorInnen stellt. Welche diese sind, wird ebenfalls in einem eigenen Kapitel erläutert und gibt damit sowohl Ausbildungsinteressierten als auch Ratsuchenden wichtige Kriterien an die Hand. Außerdem werden auch Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten, sogar mit Honorarvorschlägen, aufgeführt. Im letzten Teil wird auf externe und interne Mediation in Unternehmen und Organisationen und die dort herrschenden Besonderheiten wie Hierarchie und Gruppendynamik eingegangen. Mit diesen Inhalten ist das Thema Mediation umfassend abgedeckt.

In jedem Kapitel finden sich mehrere kürzere oder längere, lebendig und detailliert erzählte Beispiele aus dem Mediationsalltag, welche die Theorie anschaulich und greifbar werden lassen. Darin wird von interessanten Krisensituationen berichtet und die geeignete Vorgehensweise eines Mediationsteams beschrieben.

Konfliktparteien als auch angehende MediatorInnen erhalten so einen anschaulichen Einblick in die Durchführung und Möglichkeiten, aber auch Grenzen einer Mediation.

Durch die kurzen, prägnanten Sätze und gut erklärten Fachwörter, ist das Buch leicht und auch ohne Vorkenntnisse verständlich zu lesen. Das typische Layout der »Dummies«-Serie lässt einzelne Inhalte visuell schnell aus dem Grundtext hervortreten und zuordnen. So wird das Buch zum Nachschlagewerk für gezielte Fragestellungen. Checklisten und Anleitungen mit konkreten Formulierungshilfen und Übungen machen es auch Ungeübten oder Anfängern möglich, sich auf Konfliktlösungsgespräche im kleinen oder großen Rahmen ordentlich vorzubereiten.

Fazit

Das Buch ist für alle Menschen spannend, die an konstruktiven Konfliktlösungen ohne Verlierer interessiert sind. Gerade ohne Vorkenntnisse bietet es eine solide Basis, die umfassend und gut verständlich das Wesentliche über Mediation vermittelt. Die Gestaltung ist anwendungsorientiert und kurzweilig, sowohl durch die farbig abgesetzten Beispielgeschichten und Symbole, als auch durch die vielen Unterteilungen der einzelnen Themenbereiche. Ein sehr gut strukturiertes Inhaltsverzeichnis und ein umfangreiches Stichwortverzeichnis macht »Mediation für Dummies« zum Nachschlagewerk. Es ist umfassend, anschaulich und praxisnah.

Kontakt

* Andrea Mergel
Dipl. Kunsttherapeutin, Koordinatorin für pädagogische Programme und Kommunikationstrainerin, Köln

* E-Mail: andreamergel@hotmail.com

Editha Brandt

Die Wirkung des Verborgenen

Georg R. Gfäller

Georg R. Gfäller:
Die Wirkung des Verborgenen – Unbewusste Hintergründe kommunikativer Prozesse in Unternehmen und Institutionen,
Klett-Cotta 2010, 333 S.,
ISBN 978-3-608-89098-3, 32,95 €

Mit seinem Buch macht Georg Gfäller die Errungenschaften aus Psycho- und Gruppenanalyse für die Mediation nutzbar. In seiner Einleitung schildert der Autor die Anfänge gruppenanalytischer Psychotherapie, die in einem Militärhospital begannen. Dabei erläutert er die so entstandene Matrizentheorie von S. H. Foulkes, mit den Bestandteilen individueller Matrizen, dynamischer Matrizen und sogenannter Hintergrundmatrizen. Durch die von ihm abgebildeten Beispiele werden die Situation und Dynamik deutlich und auch für Nichtpsychologen verständlich.

Bevor Gfäller die gruppendynamischen Ebenen der Kommunikation beleuchtet, stellt er einen theoretischen Teil voran, der vor allem für geisteswissenschaftlich Interessierte von Bedeutung ist.

Im Weiteren diskutiert er fünf Beobachtungsebenen: die Öffentlichkeit, die Übertragungsebene bezogen auf die ganze Person, die Übertragungsebene bezogen auf die politische Ebene sowie die Ebenen Leib und Körper. Auch hier sind die Beispiele eingängig und erhellend.

Einen Schwerpunkt setzt der Autor auf die Wirkungsweise von Übertragung und Gegenübertragung. Gfäller stellt sehr unterschiedliche Verhandlungs- und Beratungssituationen detailgetreu dar, in denen er die Mechanismen aufzeigt. Hierbei werden auch gerichtliche Verfahren besprochen, die allerdings nur schemenhaft nachvollzogen werden können. Besonders beeindruckend ist die Besprechung der Supervision einer Strafvollzugskonferenz unter dem Aspekt der Übertragung und Gegenübertragung.

Interessant ist die Darstellung der Wirkungsweise von Abwehrmechanismen in der konkreten Anwendung. Dabei geht die Bandbreite von Projektion über Identifikation, Verschiebung, Regression, Progression und Spaltung, um nur einige unbewusste Vorgänge zu nennen. Die Darstellung erfolgt teilweise lehrbuchhaft, teilweise mit konkreten Beispielen. Im anschließenden Teil fließen seine Erfahrungen in Gruppenabwehrmechanismen ebenso ein, wie bei Großgruppenprozessen. Damit wird das Buch ein »Muss« für MediatorInnen, die mit großen Gruppen arbeiten.

Abschließend geht Gfäller auf die Anwendungsgebiete Mediation, Kooperative Praxis, Schlichtung und Gesundheit ein. Das Buch ist teilweise anspruchsvoll, in anderen Passagen wiederum leicht lesbar. Für MediatorInnen ist es wie ein Brunnen, aus dem gruppenanalytisches Wissen zur Hypothesen- und Optionenbildung geschöpft werden kann.

Kontakt

* Editha Brandt
Rechtsanwältin und Mediatorin

* E-Mail: Editha.Brandt@t-online.de

© pixel.pusher - photocase.com

Dirk Kron

Praxis der Gruppen- und Teammediation

Al Weckert, Christian Bähner, Monika Oboth & Jörg Schmidt

Al Weckert, Christian Bähner, Monika Oboth & Schmidt: Praxis der Gruppen- und Teammediation – die besten Methoden und Visualisierungsvorschläge aus langjähriger erfolgreicher Mediationstätigkeit, Buch und DVD, Junfermann Verlag 2011, 136 S., ISBN 978-3-87387-775-7, 24,90 €

Sie gilt als die Königsdisziplin der Mediation: die Konfliktbearbeitung in Gruppen und Teams. Sie ist komplex und gerne unübersichtlich. Denn wenn viele am Konflikt beteiligt sind, potenzieren sich die Konfliktlinien. Auch wenn die Grundbedürfnisthemen meist denen in einer Zweiermediation ähneln.

Das soeben im Junfermann Verlag erschienene sportlich schlanke Buch »Praxis der Gruppen- und Teammediation« ist ein an der Praxis geschliffenes Methodenhandbuch.

Die AutorInnen, allesamt als Trainer und Ausbilder tätig, stellen eine Reihe von Klassikern und neuere Tools der Konfliktbearbeitung im Rahmen von Gruppenmediation vor: kurz, knapp und grafisch klug gegliedert.

Besonders betonen die AutorInnen Al Weckert, Christian Bähner, Monika Oboth und Jörg Schmidt in ihrem Buch die Bedeutung von Instrumenten aus der Moderationsarbeit. Was in der Zweiermediation nicht unbedingt zwingend ist, wird in der größeren Gruppe schnell zur unverzichtbaren Navigationshilfe: der Einsatz von Moderationskarten, Plakaten oder Punktabfragen. Wer aus der Moderationsarbeit kommt und sich mit diesen Instrumenten wirklich vertraut gemacht hat, tut sich handwerklich leichter mit der Vielfalt der Stimmen, Anliegen und Themen einer Gruppe im Konflikt.

Das mitgelieferte »kleine 1x1 der Visualisierung« ist hierbei ein schöner Appetitanreger, der zur Vertiefung einlädt. Denn »Bilder sagen mehr als 1000 Worte«, und selbst ein einfaches aber klar gegliedertes Plakat unterstützt die Konfliktparteien immer wieder dabei Ordnung im Chaos zu empfinden.

Bevor es in den Methodenteil geht, behandelt das Buch einige grundlegende Aspekte der Mediation in Gruppen und Teams. Dass es dabei eher knapp zugeht, ist bei einem Gesamtumfang von 130 Seiten nicht verwunderlich. Es finden sich dennoch wertvolle Hinweise, etwa zum Umgang mit Hierarchien. Die Autoren erläutern auch das 7-Stufen-Modell, das gegenüber den »üblichen 5 Phasen der Mediation zwei Schleifen einbaut, um der Vielzahl an Konfliktbeteiligten gerecht zu werden.«

So wirken die ersten 50 Seiten wie ein leicht lesbares, durchaus erfrischendes Fitnessprogramm für die Mediationssynapsen des Lesers, das Wichtiges in Erinnerung ruft. Dabei stellt die Kürze den AutorInnen auch mal ein Bein, etwa beim Thema »Umgang mit Eskalationen«. Der hier versprochene »Tanz auf dem Vulkan« bleibt eher ein trockener Wiegeschritt: denn zwei Textseiten können diesen Tanz der Emotionen nicht ansatzweise vermitteln.

Sprachlich ist das Buch direkt und zupackend. Es arbeitet mit schönen Sprachbildern, in dem etwa die Rolle der MediatorInnen als »Simultanübersetzer« beschrieben oder starke Gefühle zu »Goldbarren in hässlicher Verpackung« werden. Eine interessante Gestaltungsidee sind die in den Text eingefügten Teilnehmerfragen aus den Ausbildungsgruppen des AutorInnenteams. Sie werden im FAQ-Stil kurz beantwortet, was meist gut und nur an manchen Stellen etwas rezepthaft gelingt.

Besondere Mühe haben sich AutorInnen und Verlag mit der dazugehörigen DVD gegeben. DVD-Symbole im Text verweisen auf Methoden, die im Video im Rahmen verschiedener Beispielmediationen Einsatz finden. Die visuelle Unterstützung des Buches vermittelt praxisnah Methoden aus Mediation und Moderation. Sie sind als Anschauungsmaterial zum reflektierenden Lernen hilfreich.

Dieses Praxisbuch passt anders als die im selben Verlag und mit ähnlichen Inhalten erschienene Praxisbox »Konfliktklärung in Teams und Gruppen« in jede Tasche. Es bei der eigenen Anreise zum nächsten Mediationstermin bei sich zu tragen, vermittelt ein Stück gefühlter Sicherheit: auch die herausfordernde Komplexität von Konflikten in Gruppen lässt sich erfolgreich bewältigen.

Kontakt

* Dirk Kron
Wirtschaftsmediator (BM), Moderator, Systemischer Organisationsentwickler, spezialisiert auf Großgruppen und Partizipationsprozesse

* E-Mail: kron@cg-konzept.de

Spektrum der Mediation
43. Ausgabe/3. Quartal 2011

Herausgeber:
Bundesverband Mediation e. V.
BM-Geschäftsstelle Kassel
Kirchweg 80, 34119 Kassel
fon 0561 739641 3, fax 0561 739641 2
info@bmev.de, www.bmev.de

Redaktion & Lektorat:
Christine Oschmann

Gestaltung:
Grafikatelier Köhler, Berkatal

Redaktionsbeirat:
An dieser Ausgabe hat Erwin Ruhnau beratend unterstützt und einige der RezensentInnen betreut. Er ist weiterhin für die Anzeigen zuständig.

ViSdP:
Dr. Detlev Berning

Redaktionsadresse:
BM-Geschäftsstelle Kassel,
Kirchweg 80, 34119 Kassel,
fon 0561 739641 3, fax 0561 739641 2,
info@bmev.de, www.bmev.de

Druck:
Grafische Werkstatt von
1980 GmbH, Yorkstr. 48, 34123 Kassel

Auflage: 2.200 Exemplare

Erscheinungsweise: viermal jährlich

Für Anzeigenschaltungen fordern Sie bitte unsere Mediadaten per E-Mail bei erwin.ruhnau@bmev.de an oder als download über www.bmev.de.

Der Bezug der Fachzeitschrift ist im Mitgliedsbeitrag (auch bei Fördermitgliedschaft) des BM eingeschlossen. Die in den Artikeln vertretenen Ansichten sind nicht bindende Ansichten der Redaktion. Spektrum der Mediation bringt Beiträge aus allen Spielarten von Mediation – gerne auch von AutorInnen, die nicht BM-Mitglieder sind. Wir freuen uns über Artikel, Berichte, Meldungen, kurze Neuigkeiten, Ergänzungen und Vorschläge. Bitte auch an Fotos, Zeichnungen, Grafiken, Anschauliches denken!

Die Ausgabe 43/2011 behandelt das Thema »Mediation und Wissenschaf«. Dafür suchen wir noch Beiträge. Wir bitten um Beachtung der AutorInnenhinweise. Diese können von der website herunter geladen werden (www.bmev.de). Bitte nehmen Sie vor dem Schreiben Kontakt mit der Redaktion auf (redaktion@bmec.de).

Redaktionsschluss: 01.11.2011
ISSN 1869-6708

Mehr als 1,7 Millionen zufriedene Kunden sprechen für uns

Kunden der HUK-COBURG-Rechtsschutzversicherung schätzen die günstigen Tarife und den schnellen Service im Schadenfall – und deren Anwälte die gute Zusammenarbeit mit uns.
Damit nicht genug: Gemeinsam mit unserem Anwalts- und Mediatorennetzwerk arbeiten wir ständig daran, noch besser zu werden.

Außerdem gehört die Mediation zum festen Bestandteil unserer Leistungen. Deshalb unterstützen wir auch die Europa-Universität Viadrina in der Forschung zur Konfliktlösung und bieten unseren Kunden Mediation als Leistung des Rechtsschutzversicherers in geeigneten Fällen aktiv an.

Wenn Sie mehr erfahren möchten, dann fragen Sie!

Telefon: 09561 962089, E-Mail an: presse@huk-coburg.de

HUK-COBURG
Aus Tradition günstig

MEDIATION PROFESSIONELL

„Die Autoren zeigen anschaulich und praxisnah, wie die besondere Dynamik von Konflikten in Organisationen verstanden und bearbeitet werden kann."
Prof. Dr. iur. Thomas Trenczek

Rudi Ballreich / Friedrich Glasl

Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen

NEU

Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD

414 Seiten, 85 Abbildungen
Hardcover: EUR 89,- (ISBN 978-3-940112-15-6)
Paperback-Sonderausgabe für Mediationsverbands-Mitglieder: EUR 66,-

Das grundlegende Buch verbindet Mediation mit Organisationsentwicklung und stellt eine Vielzahl von Konzepten und Methoden für die Bearbeitung von Organisationskonflikten vor. Aus dem Inhalt:

Konflikte in Organisationen verstehen
- Feld- und Systemorientierung in der Mediation
- Modelle, Methoden und Übungen zur Konfliktdiagnose
- Die Konfliktdynamik in und zwischen Menschen
- Organisationsverständnis als Grundlage der Konfliktbearbeitung

Konflikte in Organisationen bearbeiten
- Situationsgerechte Ansätze der Konfliktbehandlung
- Transformative Mediation, Lösungs-fokussierte Mediation, System-therapeutische Mediation mit einzelnen Personen und Teams
- Mediation als Organisationsentwicklung
- Die Gestaltung komplexer Organisationsmediationen

Die vielen beschriebenen Übungen eignen sich hervorragend für Trainings mit MediatorInnen, SupervisorInnen, OrganisationsberaterInnen und Führungskräften.

„Das Geschehen nimmt den Zuschauer gefangen wie bei einem Mediations-Krimi..."
Prof. Dr. Arist von Schlippe

Rudi Ballreich / Friedrich Glasl

Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen

Ein Lehrfilm zur Team- und Organisationsmediation

Preis: EUR 370,- (ISBN 978-3-940112-24-8)
Sonderpreis für Mediationsverbands-Mitglieder: EUR 295,-

- 10 Stunden Film zeigen die Bearbeitung eines Organisationskonfliktes
- Demonstrationen und Übungen zur Konfliktdiagnose
- Transformative und Lösungs-fokussierte Mediationsmethoden
- Mediation mit Einzelpersonen und mit Teams
- Methoden der mediativen Organisationsentwicklung
- Übungsanleitungen zum Einsatz des Films in Ausbildungen und Trainings

„Ein Standardwerk für die Praktikerfragen der Mediation"
Marianne Mautner

Rudi Ballreich / Friedrich Glasl

Mediation in Bewegung

Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD

280 Seiten, 39 Abbildungen, 90 Übungen
Hardcover: EUR 89,- (ISBN 978-3-940112-00-2)
Paperback-Sonderausgabe für Mediationsverbands-Mitglieder: EUR 66,-

- Die Grundlagen der Mediation praxisnah und fundiert dargestellt
- Ausführliche Übungsbeschreibungen zu den Basismethoden der Mediation
- Haltungen und Methoden der transformativen Mediation
- Bewusstheitstraining für MediatorInnen
- Informationsheft für die Konfliktparteien
- Der Ablauf einer Wirtschaftsmediation als Film

„Ein exzellentes Lehrbuch. Ausbildnerinnen sei es besonders empfohlen"
Dr. Detlev Berning

Friedrich Glasl / Dudley Weeks

Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement

Ein Praxisbuch mit Filmbeispielen auf DVD

300 Seiten, 16 Abbildungen
Hardcover: EUR 89,- (ISBN 978-3-940112-13-2)
Paperback-Sonderausgabe für Mediationsverbands-Mitglieder: EUR 66,-

- Vertiefung gängiger Mediationsverfahren
- Das Konzept der Konfliktpartnerschaft
- Konflikte in ihrem Kontext sehen
- Auch die Bedürfnisse der Beziehung klären
- Entwicklung von Schlüssel-Optionen
- Finden der Doables

Bestellen Sie in unserem Online-Shop www.concadoraverlag.de – Dort finden Sie auch weitere Bücher und DVDs zum Lehren und Lernen von Mediation. Schauen Sie sich Filmbeispiele und Rezensionen an. Blättern Sie in den Büchern. Abonnieren Sie unseren Newsletter.

Verbandsmitglieder und MediatorInnen in Ausbildung erhalten billigere Paperback-Ausgaben von Büchern sowie reduzierte Preise bei DVDs.

Hopfauer Straße 49 · D-70563 Stuttgart · Tel.: +49-711-722 489 95 · Fax: +49-711-735 35 58
info@concadoraverlag.de · www.concadoraverlag.de

Concadora verlag