



Montada · Kals

3. Auflage

Mediation

Psychologische Grundlagen
und Perspektiven

BELTZ

Leseprobe aus: Montada, Kals, Mediation, ISBN 978-3-621-27951-2

© 2013 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-621-27951-2>

8 Mediationspraxis der Verständigung

Die Ziele einer idealen Mediation sind weiter gesteckt als die Suche nach einem Kompromiss zwischen den Positionen der Parteien oder auch zwischen den geäußerten Interessen. Die Tiefenstruktur eines Konflikts ist zu analysieren, d.h., die Anliegen, Ansprüche und normativen Überzeugungen sind zu ermitteln und zu reflektieren, der Betrachtungsraum für die Beilegung und Lösung ist über die Positionen hinaus zu erweitern, um Gewinner-Gewinner-Lösungen zu generieren. Auf dem Wege dahin können heftige Emotionen, Krisen und Eskalierung des Konflikts eine Beilegung gefährden.

Das alles setzt gegenseitiges Verstehen voraus, denn Verstehen ist eine notwendige Voraussetzung von Verständigung. Hilfreich sind psychologische Modelle guter Kommunikation und psychologisches Wissen über Kommunikationsfehler und -krisen, Manipulationsstrategien und über mediatorische Strategien, dies zu vermeiden, zu beherrschen bzw. zu verhindern. Kenntnis und Anwendung dieses Wissens und dieser Modelle sind Voraussetzungen guter Mediationspraxis.

Um Konflikte konstruktiv und dauerhaft zu lösen, müssen destruktive Kommunikationsmuster aufgedeckt und möglichst durch konstruktive ersetzt werden. Dazu steht Mediatoren ein breites Repertoire an kommunikationspsychologischen Instrumenten und Methoden zur Verfügung, die Teil der Mediationspraxis der Verständigung sind.

8.1 Die Kommunikation einseitiger Durchsetzung

In Konflikten ist die Kommunikation häufig auf eine einseitige Durchsetzung ausgerichtet. Das entspricht der verbreiteten Annahme, dass Konflikte als → Gewinner-Verlierer-Lösungen enden oder – z.B. vor Gericht – so entschieden werden. Die dafür typischen Kommunikationsmerkmale sind selbstverständlich auch in Mediationsverfahren zu beobachten (vgl. Dulabaum, 2009; Tannen, 1992). Hierzu einige Beispiele, die zu jedem Zeitpunkt eines Mediationsprozesses in dieser oder ähnlicher Form auftauchen können.

Verdeckte Botschaften. Das Mediationsgespräch stockt, weil eine Partei verdeckte kritische, abwertende Botschaften an oder über die Konfliktpartner – und hier vor allem Kritik an ihrem Verhalten – mitteilt. Eine typische Aussage: „Wenn Sie auch nur ein wenig nachgedacht hätten, hätten Sie gemerkt, dass Ihr Einwand

nichts mit meinen Ausführungen zu tun hat“. Solche Spitzen auf Beziehungsebene erschweren die sachliche Auseinandersetzung und führen zur Emotionalisierung der Situation, da sich der Konfliktpartner angegriffen, bestenfalls unverstanden fühlt.

Voreingenommenheiten. Die Konfliktpartner fallen in destruktive Empfangsgewohnheiten, die eine sachliche Auseinandersetzung unmöglich machen: Alle Äußerungen werden (nur) als Kritik und Vorwürfe, also auf der Beziehungsebene interpretiert. Dieses Muster findet sich vor allem bei vormals engen Beziehungen (z.B. bei Scheidungsmediationen).

Impression-Management. Man mimt z.B. Stärke, Überlegenheit und Bedeutung. Man kommt zu spät wegen „dringender Termine“ mit wichtigen Menschen. Man beansprucht selbstverständlich mehr Redezeit und demonstriert rhetorische Brillanz. Man verletzt regelmäßig „souverän“ die vereinbarten Kommunikationsregeln (wie den anderen ausreden lassen, aktiv zuhören, konkrete Wahrnehmung statt eigene Interpretationen rückmelden etc.).

Oberhandtechniken. Konfliktpartner benutzen Oberhandtechniken, d.h., sie versuchen, die gegnerische Partei zu manipulieren, etwa durch „Killerphrasen“ (vgl. Schulz von Thun, 2011): „Aber, werter Kollege, wir wissen doch alle, dass es noch nie etwas gebracht hat, das örtliche Gewerbe in irgendeine Form der Kooperation einzubeziehen.“ oder „Das haben wir doch alles schon ausprobiert, das nutzt alles nichts“. Für Killerphrasen sind solche Generalisierungen („alle“, „nie“ etc.) typisch. Im ersten Fall werden diese zusätzlich noch ironisch vorgebracht, was die Situation häufig emotional aufheizt. Solche Killerphrasen vermitteln den Anschein einer aktiven Auseinandersetzung mit geäußerten Argumenten, tatsächlich geht es jedoch darum, alternative Sichtweisen erst gar nicht zuzulassen. Empörung und Streit oder Einschüchterung und Rückzug sind die Folgen (vgl. auch Zuschlag & Thielke, 1998). Der Kasten auf S. 215 gibt weitere Killerphrasen wieder.

Viele Strategien, die eigenen Positionen und Interessen manipulativ durchzusetzen, werden angewandt: Einschüchterung, Drohung mit Abbruch; Versuche der Nötigung der anderen Seite durch „letzte Angebote“; die „Fuß in der Tür“-Technik, in der zunächst wenig, nach Einlassung der anderen Partei mehr gefordert wird; die „Kontrasttechnik“, in der zunächst eine völlig überhöhte Forderung gestellt wird, damit die andere Partei erleichtert auf eine niedrigere Forderung eingeht.

Solche destruktiven Kommunikationsmuster und Verhaltensweisen werden durch Rhetorik-, Verhandlungs- und Kommunikationsratgeber und -kurse, wie Konflikte zu führen sind, stabilisiert und legitimiert (vgl. Abschn. 3.4 zum Mythos Eigennutz). Empfehlungen zur freien Rede und Diskussion zielen auf Interessensdurchsetzung und Impression-Management:

- ▶ Bei persönlichem Angriff nachsichtig lächeln, um dann mit ruhigen Worten das Verwerfliche am Verhalten des Gegners aufzuzeigen.

Beispiel

Kommunikationskiller

- ▶ Vermeidung, Verweigerung von Kommunikation: demonstratives Desinteresse, unvermittelt ein anderes Thema anschneiden.
 - ▶ Ablehnung des Gesprächsgegenstandes: „Schon wieder diese Geschichte!“, „Das hatten wir doch schon erledigt. Oder?!“, „Ich sehe da überhaupt keinen Gesprächsbedarf.“, „Das gehört hier nicht auf unsere Agenda.“
 - ▶ Die Glaubwürdigkeit der Aussagen angreifen: „Sie sollten die Fakten mal zur Kenntnis nehmen.“, „Das widerspricht doch diametral Ihrer Behauptung von gestern.“
 - ▶ Die Kompetenz des Gesprächspartners infrage stellen: „Glauben Sie, das beurteilen zu können?!“, „Jeder Experte sagt Ihnen doch ...“, „Haben Sie mal über die Konsequenzen nachgedacht?!“
 - ▶ Die Zuständigkeit des Gesprächspartners bezweifeln: „Das ist meine Angelegenheit.“, „Was haben Sie sich denn da einzumischen?“
 - ▶ Unlautere Motive und negative Eigenschaften unterstellen: „Das ist wieder typisch: Dir geht es immer nur um Dich!“, „Sie wollen doch keine Einigung. Sie blockieren doch nur!“
 - ▶ Die Legitimität eines Anspruchs angreifen: „Das ist auch mein gutes Recht.“, „Das ist gängige Praxis.“, „Wenn jeder mit einer solchen Forderung käme ...!“
 - ▶ Den Gesprächspartner in Verlegenheit bringen, auch durch Themenwechsel: „Ich bin ja nicht der einzige, mit dem Sie in Streit liegen ...“, „Es ist ja bekannt, dass die Pannen in Ihrer Abteilung sich häufen.“
-
- ▶ In einem unwichtigen Punkt nachgeben, um in einem wichtigen Punkt dann unnachgiebig sein zu können.
 - ▶ Zunächst taktisch zustimmen, um dann mit einem gewichtigen „aber“ aufzudecken, dass die andere Seite das Problem strategisch nicht durchdacht hat, entscheidende Informationen nicht kennt, normative Regeln nicht beachtet hat usw. („Ja, aber“-Technik).
- Konflikte werden oftmals nur scheinbar sachlich ausgetragen. Eine detaillierte Interaktionsanalyse zeigt, dass viele Oberhandtechniken und beziehungsgefährdende Methoden verwendet werden, die das Risiko unfairer Lösungen oder das Risiko des Scheiterns und Abbruchs bergen. Werden sie von Mediatoren durchschaut, als Herausforderungen angesehen und konstruktiv gemeistert, wird das Mediationsverfahren positive Entwicklungen anregen. Sehen Mediatoren diese problematischen Kommunikationsformen als Herausforderung, die Kommunikationskultur zu verbessern, dann hat das im Sinne einer Selffulfilling Prophecy

(→ sich selbst erfüllenden Prophezeiung) auch eine gute Chance (vgl. auch Thomann & Schulz von Thun, 2003; Schulz von Thun, 2011). Dazu kann eine Mediationspraxis der Verständigung beitragen, die nachfolgend vorgestellt wird. Sie bietet eine Orientierung für Mediatoren, um das Kommunikationsgeschehen im Mediationsprozess zu diagnostizieren, entsprechende Interventionen abzuleiten und die Situation so konstruktiv zu gestalten.

8.2 Grundlagen der Mediationspraxis der Verständigung

8.2.1 Das Menschenbild der Humanpsychologie

Das Menschenbild der Mediationspraxis der Verständigung entspricht Annahmen einer breiter gefassten „Humanpsychologie“ (Jüttemann, 2004; Montada, 2004) und hat Bezüge zum Menschenbild der inzwischen klassischen Humanistischen Psychologie, über die Davison, Neale und Hautzinger (2007) einen Überblick geben. Die Humanistische Psychologie zeichnet den Menschen als

- ▶ ein nach Erklärungen, nach Sinn und Verstehen suchendes Wesen, das Überzeugungen und Theorien bildet,
- ▶ einen sinn- und zielorientiert handelnden Akteur, nicht nur als Objekt innerer und äußerer Kräfte,
- ▶ intelligenten, kreativen Erfinder,
- ▶ Schöpfer von Kulturen und normativen Ordnungen, nicht nur als deren Geschöpf,
- ▶ Gestalter seiner eigenen Entwicklung,
- ▶ ein Selbst und eine reflektierte Identität bildendes Wesen,
- ▶ ein zur kritischen Reflexion eigener Überzeugungen, Ziele und Theorien und
- ▶ ein zu Wahlen und Entscheidungen fähiges Subjekt, im Guten und im Bösen, folglich als ein zur Verantwortung zu ziehendes Subjekt.

Es gehört zur Natur des Homo sapiens, dass er subjektive Überzeugungen und Theorien bildet oder übernimmt über die Welt, über sich selbst, über andere Menschen, über Gegebenheiten und Zusammenhänge im Irdischen und – wenn er daran glaubt – im Jenseits, über Bedingungen von Verhalten und Leistungen, über die Wirksamkeit von Maßnahmen, über die Berechtigung von Ansprüchen, über die Geltung von Normen, über den Sinn oder die Sinnlosigkeit des Tuns, über den Sinn von Schicksalsschlägen und über vieles andere mehr.

Ob richtig oder falsch, ob engstirnig oder weise, ob verbohrt oder aufgeklärt: Diese Überzeugungen sind einflussreich. Ohne ihre Überzeugungen oder Theorien zu kennen, kann man Menschen nicht verstehen, kann man ihr Erleben, ihr Urteilen, ihr Handeln und ihre Konflikte nicht vorhersagen und nicht verän-

dern. Man muss ihre Inhalte, d.h. ihren Sinn verstehen, um begründete Erwartungen bezüglich ihrer Einflüsse bilden zu können (Montada, 2004).

Mediatoren und Medianten müssen das wissen, von sich selbst und von den anderen Beteiligten. Dadurch wird es möglich, die konflikt- und lösungsrelevanten Überzeugungen zu thematisieren, sie zu reflektieren, wenn nötig als irrig oder als unproduktiv zu erkennen. Ohne die Annahme, die Menschen wären in der Lage, ihre Überzeugungen und Theorien zu reflektieren, aufgrund neuer Informationen und Argumente zu ändern, wäre Verständigung nicht möglich.

Es ist wichtig, dass die Medianten erkennen, dass Konflikte aus normativen Überzeugungen resultieren, deren Geltung mit guten Gründen relativiert werden kann, und dass sie erkennen, dass sie für ihr Binnenverhältnis eine normative Ordnung gestalten können.

Ohne die Annahme von Willensfreiheit könnte man nicht verstehen, warum Menschen sich schuldig fühlen und anderen Schuld zuschreiben, wie meist in Konflikten, könnte man in Mediationen nicht von der Eigenverantwortlichkeit der Medianten ausgehen und eine frei getroffene Vereinbarung anstreben. Ohne diese Annahme wäre eine Entmündigung angezeigt (Lohmann, 2000), Konflikte wären nur durch Autoritäten zu entscheiden.

Dieses Menschenbild ist ein Leitfaden für die Kommunikation über Konflikte und für deren Beilegung. Wie die Kommunikation zu gestalten ist, dazu hat die Humanistische Psychologie viel beigetragen.

8.2.2 Was ist gute Kommunikation?

Die Humanistische Psychologie hat wichtige Beiträge zur Motivationspsychologie geleistet. Maslow, einer ihrer Begründer, sprach von Lebenszielen der Menschen, auch von Selbstaktualisierung, andere wie Rokeach von Wertorientierungen als mächtigen langfristigen Motivquellen, die in vielen Konflikten eine entscheidende Rolle spielen können. Zu nennen wären Partnerschafts- und Scheidungskonflikte, bei denen man zu kurz greifen würde, wenn man nicht an divergierende Wertorientierungen denkt. Auch in Eltern-Kind-Konflikten, bei Konflikten in Familienunternehmen, in politischen Konflikten auf allen Ebenen ist an „humanpsychologische“ Motivationsquellen wie Wertorientierungen, Selbstfindung, Wahrung eines positiven Selbstbildes, Selbstbestimmung, soziale Verantwortung zu denken, wie auch an die Freisetzung der kreativen Gestaltungskräfte des Menschen.

Die Humanistische Psychologie hat vor allem aber Beiträge zur Psychologie guter Kommunikation geleistet. Rogers ist einer der frühen Wegbereiter mit seiner Konzeption der *personenzentrierten Psychotherapie*. Er mahnt bei Therapie-