

Einige Gedanken zur Haltung und zu Interventionen in und an Konflikten

Dr. Peter Liatowitsch, Advokat, Notar und Mediator, Basel

„Packungsbeilage“

Das vorliegende Papier will einige der Methoden und Interventionen festhalten, die in der Mediationspraxis häufig Anwendung finden. Deren Gebrauch und Einsatz ist immer auch eine persönliche Entscheidung der Mediationsperson. Die gewählten Instrumente sollen nicht nur zur praktischen Situation passen (‚stimmig‘ oder engl. ‚fitting‘ sein), sondern sie müssen auch der Person und dem Stil dessen angemessen sein, der sie verwendet. In diesem Sinne also: nicht jedes Mittel stimmt zu jeder Zeit oder zu jeder Person.

Papiere wie dieses riskieren ausserdem den Eindruck zu erwecken, es reiche, einige methodische Spezialitäten zu erlernen, um alles zu können, was MediatorInnen brauchen. Dem ist nicht so. Zum einen sollen solche Methoden nicht als mechanistisch anzuwendende Tools verstanden werden. Zum anderen ist eine sinnvolle Anwendung solcher Methoden nur dann gewährleistet, wenn die Mediationsperson auch von einem der Mediation entsprechenden Menschenbild ausgeht, also auch von einem stimmigen Mediationsansatz.

Mit dieser warnenden Packungsbeilage versehen, wünsche ich Ihnen viel Spass beim Studium der nachfolgenden stichwortartigen Hinweise und freue mich, wenn Ihnen diese Lust auf weiterführende Lektüre machen.

Aktiv zuhören, Bedeutung der ankommenden Nachricht

Interesse zeigen, primär wiedergeben, was wir auf der Sachebene hören. Erst dann in einem zweiten Schritt wiedergeben, was wir auch noch, auf der Gefühlsebene, wahrgenommen haben.

Aktiv zuhören allein genügt oft nicht. So, wie das Gesagte immer verschiedene Botschaften enthält, ist auch zwischen den verschiedenen Arten des Zuhörens, des Kommunikation Aufnehmens, zu unterscheiden. Friedemann Schulz von Thun (Miteinander reden, Störungen und Klärungen, Band 1) geht von der Wichtigkeit aus, ‚mit vier Ohren zu empfangen‘. Er unterscheidet

- das Sach-Ohr
- das Beziehungs-Ohr
- das Selbstoffenbarungs-Ohr und
- das Appell-Ohr

und behandelt in diesem Sinne die ankommende Nachricht als ‚ein Machwerk des Empfängers‘ (siehe Textausschnitt in der Beilage).

Spiegeln

Es ist von grösster Wichtigkeit, dass sich die Parteien von uns ernst genommen fühlen. Wenn wir eine Weile aktiv zugehört haben, versuchen wir das Gehörte zusammenzufassen. Das gibt einerseits der Partei die Gewissheit, dass wir sie ernst genommen und verstanden haben (oder die Möglichkeit, noch etwas zu korrigieren) und lässt die andere Partei, die auch zugehört hat, das Gehörte nochmals und in einer anderen, nämlich nun der Sicht des Mediators, hören. Spiegeln gibt uns die Möglichkeit, den Prozess straff in der Hand zu halten. Er gibt uns die Möglichkeit des eigenen Refrainings und die Gelegenheit, das Gesagte und Gehörte zu filtern, Aggressionen auszublenden oder umzuformulieren.

Meiner Frau geht es ausschliesslich darum, mir aus Rache die Kinder zu entfremden – Ich höre, dass Ihnen die Fortführung einer lebendigen Beziehung zu Ihren Kindern sehr wichtig ist.

Das führt, wie es Friedman und Himmelstein nennen, zur ‚Schleife des Verstehens‘:

- M fragt P
- P antwortet, erklärt
- M zeigt und bestätigt, was er verstanden hat
- P antwortet
- fühlt sich P verstanden, geht es weiter; wenn nicht, zurück zur Frage

Normalisieren

Oft fühlen sich die Parteien im Konflikt auch deshalb ohnmächtig, weil sie fürchten, sich ganz besonders ängstlich, wütend, zaghaft, unentschlossen etc. zu verhalten.

Indem die Mediationsperson , normalisiert', den Parteien also das Gefühl vermittelt, dass ihr Verhalten keineswegs derart aussergewöhnlich ist, kann sie die Zuversicht vermitteln, dass die mit diesen Gefühlen verbundenen Probleme lösbar sind.

Reframing

bedeutet , in einen neuen Rahmen stellen'.

- Negative Verhaltensweisen, Gefühle, Situationen bekommen einen positiven Rahmen durch das Beantworten folgender Fragen:
- Was ist die positive Absicht hinter dem Verhalten?
- Was stellt dieses Verhalten, diese Gefühle sicher?
- Wozu ist es gut, wozu dient es?
- In welchem Kontext ist genau dieser Zustand, diese Verhaltensweise passend? (Kontextreframing) [Ich bin zu geizig – Dann wärst du sicher der richtige Kassier für den Sportverein]
- Wenn das Gefühl, die Verhaltensweise, die Tatsache , X' jetzt , Y' bedeuten würde, was wäre dann? (Bedeutungsreframing) [In diesem Jahr musste ich 20% mehr Einkommenssteuer bezahlen – Das ist erstaunlich. Dann musst Du in diesem Jahr wesentlich mehr verdient haben als im letzten]

Knappert/Hoffmann 1999

Wechselseitigkeit herstellen

Gegensätzliche Problemdarstellungen in Frage stellen, indem der Mediator mit seinen Äusserungen beiden Parteien Recht gibt und bewusst macht, dass sie ein gemeinsames Anliegen haben. Auch hier gilt : vom entweder-oder zum sowohl-als-auch. [Ich glaube, ein lebendiges System braucht Stabilität **und** Veränderung]

Nach Knappert/Hoffmann 1999

Rapport herstellen

- Einen positiven tragfähigen Kontakt zu den Konfliktparteien herstellen.
- Über Sprachgewohnheiten , bevorzugte Repräsentationssysteme' erkennen (-> NLP) und spiegeln
- Einfühlsames und respektvolles Spiegeln der Körperhaltung
- Spiegeln der Stimme durch Angleichung an Tonalität, Volumen, Tempo, Melodie etc.
- Stimmungen spiegeln (durch Übernahme von Physiologie des Verhaltens, der Atmung, der Stimme)
- Gesprächsinhalte spiegeln und Gemeinsamkeiten suchen
- Sprache, Sprachmuster, Wortwahl

nach Knappert/Hoffmann 1999

Hypothesen bilden

Ordnung schaffen in der Vielfalt der Informationen durch Einteilung in Bedeutsames und weniger Wichtiges. Neue Sichtweisen und Möglichkeiten anbieten. Aus eingefahrenen Abläufen aussteigen und sich überraschen lassen.

Mediationshypothesen:

- Daten, Fakten und Informationen sammeln
- Hypothesen bilden in Bezug auf
 - den Konflikt, der in der Mediation gelöst werden soll
 - die Ziele der Konfliktbeteiligten
 - das Verhandlungsverhalten und der Strategien der Konfliktbeteiligten
- Überprüfung der Hypothesen durch Fragen, Zusammenfassen, Fokussieren
- Evtl. Modifizierung der Hypothese aufgrund neuer Informationen
- Überprüfung der , neuen' Hypothese
- Weiterarbeit, wenn es keine Einwände mehr gibt (auf verbale und non-verbale Inkongruenz achten)

ACHTUNG: nicht an der Hypothese kleben bleiben, sondern auf die Konfliktbeteiligten achten.

Knappert/Hoffmann 1999

Sich entschuldigen

Selbstverständlich spielen gewisse grundlegende Spielregeln in der Mediation eine wesentliche Rolle. Es empfiehlt sich dennoch meist nicht, auf diese Spielregeln lehrhaft hinzuweisen und damit den Parteien ein Verschulden – und sei es nur dasjenige, die Spielregeln verletzt zu haben – zuzuweisen. Gelegentlich können wir mit heiklen Situationen besser umgehen, wenn wir uns statt dessen , entschuldigen'.

Ich verstehe, dass Sie beide jetzt sehr aufgeregt sind. Es tut mir leid, dass ich sehr schlecht Ihnen beiden gleichzeitig konzentriert zuhören kann und ich Sie deshalb bitten muss, einer nach dem anderen zu sprechen.

Zusammenfassen

Die für den Prozess wesentlichen Informationen filtern.

Gegenseitiges Verstehen üben.

Klarheit in die eigenen Gedanken- und Gefühlswelt bekommen

Aufmerksam zuhören, die wesentlichen Informationen von Zeit zu Zeit ordnen, strukturieren und auf den Punkt bringen. Nützlich sind die Informationen, die sich auf ein von den Parteien definiertes Ziel beziehen, auf Verhaltensweisen oder Strategien hinweisen oder über innere Zustände Auskunft geben. „ Ich möchte an dieser

Stelle einmal das Wesentliche zusammenfassen und Ihnen mitteilen, was ich gehört und verstanden habe..."

Nach Knappert/Hoffmann 1999

Fragen über Fragen

Die Technik des Fragens spielt in der Mediation eine hervorragende Rolle. Einige der Konzepte zur Fragetechnik sind aus therapeutischen Erfahrungen, vor allem der systemischen Therapie, entliehen worden. Andere sind in der Mediation selbst weiterentwickelt worden.

Kuhlmann/Rieforth führen die folgenden Typen von Fragen auf (für die Details wird auf deren Text in der Beilage verwiesen):

- Verflüssigungs-Fragen
- Externalisierungs-Fragen
- Kontextualisierungs-Fragen
- Hypothetische Fragen
- Zukunftsfragen
- Fragen nach Zielen
- Wunder-Frage
- Fragen nach Visionen oder Utopien (evtl. Träumen)
- Verschlimmerungs-Fragen
- Rückfall-Fragen
- Fragen nach Ausnahmen
- Skala-Fragen
- Metapher-Fragen
- Bewältigungs-Fragen

Daneben sind auch Nach-Fragen, also **Präzisierungsfragen** wichtig, d.h. Fragen nach dem

- wer
- wann
- was
- warum
- inwiefern
- wo
- unter welchen Begleitumständen
- wie oft
- wann nicht
- wann wieder
- wie stark etc.

Larry Fong (Handout in der Nachdiplom-Ausbildung Mediation in Wirtschaft, Umwelt und Verwaltung der Fachhochschule Aargau) fragt vor allem nach Unterschieden, und zwar nach solchen

- a) zwischen Personen
- b) zwischen Beziehungen
- c) zwischen Wahrnehmungen, Vorstellungen oder Überzeugungen
- d) zwischen Handlungen oder Ereignissen
- e) zwischen (a bis d)-Unterschieden in der Vergangenheit
- f) zwischen (a-d)-Unterschieden in der Zukunft

Ganz besonders beschäftigt sich Fong mit **zeitlichen Unterschieden**, also Fragen nach Unterschieden zwischen

- Vergangenheit und Vergangenheit
- Vergangenheit und Gegenwart
- Vergangenheit und Zukunft
- Gegenwart und Zukunft
- Zukunft und Zukunft
- Aus der Vergangenheit in die Gegenwart in die Zukunft / zwei vergangenen Ereignissen, die in die Zukunft weisen
- zwei oder mehr zukünftigen Ereignissen / gegenwärtigen Ereignissen, die die Vergangenheit kopieren

Weil jede Lösung eines Problems eine Veränderung in der Zukunft darstellt, gehen Kuhlmann und Rieforth davon aus, jede Bewegung eines ‚etwas‘ von A nach B bedürfe

- eines Punktes A
- eines Punktes B
- eines ‚etwas‘
- eines Hilfsmittels
- einer Absicht.

In diesem Zusammenhang können sich unsere Fragen entweder auf das Problem oder auf die Lösung oder auf die Ressourcen beziehen, die für die Veränderung von A nach B vorhanden sind. Da sich ausserdem Fragen entweder auf die Vergangenheit, die Gegenwart oder die Zukunft beziehen können, ergibt sich folgendes Raster:

Lösung			
Ressource			
Problem			
	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft

Ausserdem spielt die jeweilige **Wahrnehmungsposition** eine Rolle. Wenn B mit A einen Konflikt hat, kann sie sich entweder in ihrer eigenen Wahrnehmungsposition (WP) mit dem Konflikt befassen oder sie kann versuchen, sich in die Rolle von A zu versetzen und sich fragen, wie der Konflikt auf ihn wirkt, was er für Bedürfnisse hat etc. (zweite WP) oder sie kann versuchen, sich auf eine übergeordnete Position zu begeben und sowohl ihr eigenes als auch das Verhalten von A , von einer höheren Warte aus' betrachten (dritte WP).

So besehen ergäben sich also bezüglich des obigen Fragenrasters zudem eine dritte Dimension, indem sich die Fragen auf die erste, die zweite oder die dritte WP beziehen können. Damit entstehen insgesamt 27 , Räume', in denen sich unsere Fragen ansiedeln können.

(Vgl. zum Ganzen Manuskript Kuhlmann/Rieforth, Vom Problem zur Lösung, Handout zum Block „Systemischer Ansatz in der Mediation“, Nachdiplom-Ausbildung Mediation in Wirtschaft, Umwelt und Verwaltung der Fachhochschule Aargau, siehe Beilage)

Von Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch der Systemischen Therapie und Beratung, unterscheiden

Fragen zur Auftragsklärung

Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion

Fragen zur Möglichkeitskonstruktion

Eine besondere Rolle spielt in der Systemik das **zirkuläre Fragen**. Statt direkt zu fragen , wie fühlst Du dich, lautet die systemische Frage eher , was denkst du, wie Deine Schwester sich fühlt' (von Schlippe/Schweitzer, 138). Wenn Helmut weint, so wären wir gewohnt zu fragen , warum weinst du, was ist mit dir?'. Wenn Hannelore das Weinen Helmut's wahrnimmt, würde die systemische Frage lauten , Was denkst Du, Helmut, was dein Weinen für Hannelore bedeutet?'. Und weil es immer Dritte gibt, die auf die Beziehung von zwei anderen schauen, wäre die Frage zu erweitern: , Was denkst du, Stefan, was es bei deiner Mutter auslöst, deinen Vater weinen zu sehen?'

„ Mit dieser Fragetechnik entsteht neue Information im System... Diese Art der Informationssammlung fragt nach *Mustern*, nicht nach Dingen. Ein Symptom, ein Problem, eine Krankheit sind keine Dinge, sondern *Prozesse*, gebildet durch Handlungen und Kommunikationen verschiedener Personen:

Was tut Ihr Mann, wenn Ihr Sohn das tut, was sie verhaltensgestört nennen?

Wie reagiert der Sohn darauf?

Wie genau verhält sich ihr Sohn anders, wenn Ihr Mann ihn als , gesund' beschreibt?

Auf diese Weise wird Krankheit entdinglicht, , verflüssigt' ... und es wird möglich, die Verhaltensweisen, die sie bilden, in Beziehungskontexte zu stellen“.

von Schlippe/Schweitzer unterscheiden bei den Frageformen, die Unterschiede verdeutlichen, ausserdem

- Klassifikationsfragen
- Prozentfragen
- Übereinstimmungsfragen
- Subsystemvergleiche.

A.R. Bodenheimer, "Warum? Von der Obszönität des Fragens" (ReclamBand 8010), 5. Aufl. Stuttgart 1999, geht davon aus, dem Fragen gehöre wesensmässig Obszönität zu, unabhängig vom Text, der in der Frage formuliert werde und zwar deshalb, weil der Gefragte "gewisse Anteile seiner Persönlichkeit unvermittelt, unvorbereitet nach aussen preisgegeben findet" (S. 10). Das heisse nicht, dass Fragen (und damit Obszönität) jederzeit und um jeden Preis verhindert werden müsse. Zumindest sollten Bodenheimers Thesen zum Fragen (die nebenbei auch ausserordentlich geistreich und unterhaltsam sind) weitere Fragen über das Fragen aufkommen lassen und deutlich machen, dass auch der Fragende unweigerlich manipuliert und sich, wenn er Fragen stellt, dessen bewusst sein sollte.

Berücksichtigte Quelle: , Schatzkästlein', Karteikarten-Handout von Knappert / Hoffmann, 1999, in der Nachdiplom-Ausbildung Mediation in Wirtschaft, Umwelt und Verwaltung der Fachhochschule Aargau

Ausführliches **Literaturverzeichnis** für Studierende, die weiterführende Literatur verschiedener Disziplinen und Blickwinkel suchen, unter

www.liatowitsch.ch/mediation/literaturliste.htm

Beilagen:

- Schulz von Thun, Friedemann, Miteinander Reden (1), Störungen und Klärungen, rororo Sachbuch, S. 45 - 68
- Präsentation Peter Liatowitsch (PowerPoint-Folien zur Einführung in die Mediation)
- Larry Fong, HOFFNUNG , Manuskript aus dem Weiterbildungskurs vom 9. – 13. September 2001 in Klosters, deutsche Übersetzung aus dem Englischen von Peter Liatowitsch, mit freundlicher Genehmigung des Autors