



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-

### Wertschätzendes Klima schaffen

- ▶ Interesse an den Anliegen der Parteien, an ihren subjektiven Sichtweisen, an ihren Problemen und Emotionen bekunden, ungeteilte Aufmerksamkeit demonstrieren,
- ▶ nie Distanzierung und Abweisung, immer Zuwendung ausdrücken, vor allem auch nonverbal durch Blickkontakt, zugewandte Körperhaltung, Spiegelung der Körperhaltung der Gesprächspartner, interessierte Mimik, aber auch durch Aufgreifen von Formulierungen,
- ▶ Emotionen nicht unterdrücken, sondern sie als wichtig akzeptieren und ihre „Anlässe und subjektiven Hintergründe“ klären,
- ▶ auch bei Störungen, Krisen und Regelverletzungen nicht personbezogen kritisieren, sondern sachlich auf Probleme und Risiken hinweisen, die daraus resultieren können, und eine alternative Handlungsoption aufweisen (es sei denn, fortgesetzte Regelverstöße legen einen Abbruch der Mediation nahe),
- ▶ nicht moralisieren, sondern auf die Funktionalitäten guter Regeln verweisen,
- ▶ keine Verhöre, keine inquisitorischen und keine konfrontativen Fragen stellen (und vonseiten der Parteien zulassen),
- ▶ widersprüchliche Äußerungen nicht vorwurfsvoll aufdecken, sondern nur zum besseren Verstehen nachfragen und Verständnis für gegebene Ambiguitäten und Ambivalenzen kommunizieren,
- ▶ auch bei eigenem Ärger auf Vorwürfe verzichten, stattdessen nur rückmelden, dass man ein „Problem“ mit dem Verhalten der anderen hat und dieses Problem sachlich zur Sprache bringen,
- ▶ bei Gelegenheit Anerkennung und Respekt ausdrücken, was aber nicht einseitig gegenüber einer Partei sein darf (besonders produktiv: positive Rückmeldungen an beide bzw. alle Streitparteien in Bezug auf Kooperation, Fortschritte des Verfahrens, Einhaltung der Regeln usw.),
- ▶ keine Ratschläge geben, nur alternative Optionen generieren,
- ▶ subjektive Beeinträchtigungen, Verletzungen, Befürchtungen usw. nicht bagatellisieren,
- ▶ keine „Diagnosen“ geben, keine Eigenschaften zuschreiben, sondern nur Gefühle, Urteile, Überzeugungen, Ziele der Parteien reformulieren und vielleicht Reflektion anregen,
- ▶ und selbstverständlich Störungen und Krisen konstruktiv bearbeiten.

ten (und anderen Akteuren in helfenden Berufen) drei förderliche Haltungen in Gesprächen an (Tausch & Tausch, 1990):

- ▶ Echtheit des Interesses an den Gesprächspartnern,
- ▶ einführendes, nichtwertendes Verstehen sowie
- ▶ Wertschätzung und Akzeptanz der Gesprächspartner.

Ein wertschätzendes Klima erleichtert den Gesprächspartnern Lernen und Umdenken, in Mediationen beispielsweise, die eigenen Ansprüche und normativen Überzeugungen zu relativieren, die eigenen Überzeugungen über die Gegenseite infrage zu stellen oder auch, die Sichten der Gegenseite neu zu überdenken. Ein solches Klima beugt Eskalationen vor (Fischer & Wiswede, 2009; Karambayya & Brett, 1994; Mikula, 1985; Zuschlag & Thielke, 1998).

Dass die von Rogers von Therapeuten geforderten Haltungen einflussreich sind, wird von der Forschung belegt, auch mit neurowissenschaftlichen Befunden (Grawe, 2000, 2003, 2004; Lux, 2004). Grawe (2004) formuliert, die von Rogers empfohlenen Haltungen ergänzend, vier für Patienten positiv wirkende Aspekte in einer Therapie:

- (1) Sie fühlen sich bei einem feinfühligem, empathischen und kompetentem Therapeuten akzeptiert.
- (2) Sie erleben eigene Einflussmöglichkeiten.
- (3) Sie haben nicht nur Gelegenheit, ihre Probleme und Schwächen darzustellen, sondern auch ihre Leistungen und Stärken.
- (4) Die Interaktionen wecken auch positive Gefühle durch Anerkennung, auch durch entspannte Atmosphäre und Humor.

Es gibt keine Gründe, entsprechende Wirkungen in der Interaktion zwischen Mediatoren und Medianten zu bezweifeln. Mediatoren sind erfolgreicher, wenn sie in der Kommunikation mit Medianten eine Grundhaltung der Wertschätzung haben (vgl. Abschn. 8.4). Dies gilt vor allem in Krisensituationen, wo es darauf ankommt, die andere Partei und ihre → Emotionen zu verstehen, → Empathie zu wecken und zu einer kooperativen Haltung zu finden oder zurückzufinden.

### 8.2.3 Was muss bewusst gemacht und verstanden werden?

Alles, was in Konflikten und für deren Beilegung sowie für allseits produktive Vereinbarungen relevant ist, muss bewusst gemacht, artikuliert und gegenseitig verstanden werden, ohne dass es dabei zu Verletzungen und Konflikteskalationen kommt (vgl. Abschn. 4.3.3). Eine Aufzählung der wichtigsten Inhalte gegenseitigen Verstehens als notwendige Voraussetzung von Verständigung und Beilegung von Konflikten soll genügen:



- ▶ Die Positionen im aktuellen Konflikt,
- ▶ die Motive und Einstellungen „hinter“ den Positionen (Warum sind die Positionen subjektiv wichtig?),
- ▶ die subjektiven Sichten der Konfliktentstehung, gegebenenfalls der Konfliktgeschichte,
- ▶ die relevanten normativen Überzeugungen (Ansprüche) und erlebten subjektiven Normverletzungen,
- ▶ die Überzeugungen bezüglich der Verantwortlichkeit der Gegenseite,
- ▶ Gründe und Rechtfertigungen für Handeln,
- ▶ die Deutungen des Verhaltens der jeweils anderen Partei,
- ▶ die belastenden und problematischen Emotionen aller Beteiligten,
- ▶ Anliegen, Wünsche und Ziele bezüglich der Konfliktbeilegung und der künftigen Austauschbeziehung,
- ▶ die Anliegen und Ansprüche Dritter, für die man eintreten will.

#### 8.2.4 Regelwerke im Überblick

In verhärteten Konflikten ist die Kommunikation von Oberhandtechniken und Durchsetzungsstrategien geprägt. Der Mediator ist daher dafür verantwortlich, ein Klima zu schaffen, in dem die Beteiligten sich unstrategisch und ehrlich äußern können. Mit wertschätzender Grundhaltung sind die Anliegen und Interessen, die Erwartungen und Ansprüche der Konfliktparteien zu ermitteln und zu reflektieren, auch hinsichtlich ihrer Legitimierung. Ziel des Mediationsprozesses ist es, gemeinsam einen Konsens zu erzielen, bei dem möglichst alle Parteien sich als Gewinner erleben.

Die Mediationspraxis der Verständigung ist in drei Grundregeln für Mediatoren zu fassen, die in Regelwerken implementiert sind: Die erste Regel bezieht sich auf ihre theoretischen Grundlagen, die zweite befasst sich mit ihrem Instrumentarium, die dritte mit der praktischen Umsetzung der Methoden und Techniken.

**Regel 1.** Der Mediator sollte sein Handeln an komplexen Kommunikationsmodellen ausrichten, um die verhärtete Konfliktkommunikation zu analysieren, die Tiefenstruktur des Konflikts zu verstehen und – modellgeleitet – Interventionen generieren zu können. Dazu benötigt er Kenntnisse über komplexe Kommunikations- und Konfliktmodelle. Begründung: Einfache Sender-Empfänger-Modelle der Kommunikation sind zum Verständnis und zur Lösung von Konflikten unzureichend, denn das Kommunikationsgeschehen in Konflikten ist komplex. Die Konflikte, bei denen ein Mediator zu Rate gezogen wird, werden nicht primär auf der Sachebene ausgetragen, sondern es geht um zahlreiche psy-

chologische Prozesse. Ein Beispiel: In einem Umweltkonflikt stehen Vertreter der Bürgerinitiative und der Stadt in einem unerbittlichen Kampf. Sie werfen sich wechselseitig Inkompetenz vor. Hier geht es nicht um Klärung der Frage, wer sachlich Recht oder Unrecht hat. Es wird deutlich, dass Wahrung des Gesichts (Wirkung nach außen) und Schutz des Selbstwerts (Wirkung nach innen) zentrale Anliegen sind.

Diese und weitere psychologische Prozesse, die auf der Tiefenstrukturebene des Konflikts ablaufen, äußern sich nicht primär auf verbaler Ebene, sondern in oftmals stärkerer Weise auf non- und paraverbaler Ebene, weshalb diese in komplexen Kommunikationsmodellen ebenfalls zu berücksichtigen sind.

**Regel 2.** Mediatoren sollten idealerweise auf das gesamte kommunikationspsychologische Methodenspektrum zurückgreifen können, das vor allem auch in psychotherapeutischen Schulen und Richtungen entwickelt wurde. Aus diesem Portfolio sind die Kommunikationshilfen und -techniken jeweils situationsabhängig auszuwählen und auszugestalten. Begründung: In vielen psychologischen Interventionskontexten (Beratung, Training, Therapie etc.) wurden zahlreiche Methoden und Techniken entwickelt, die dazu dienen, zwischenmenschliche Kommunikation zu verbessern und Konflikte zu deeskalieren (für einen Überblick vgl. Kriz, 2007; Zygowski, 1987). Zur Gestaltung von Kommunikationssituationen und zur Lösung von Kommunikationsproblemen gibt es klassische Wegweiser und Hilfen. Diesen großen Wissensfundus sollten Mediatoren nutzen. Je höher ihre kommunikationspsychologische Expertise und praktischen Erfahrungen mit verfahrenen Kommunikationssituationen, umso vielfältiger und geläufiger sind die ihnen zur Verfügung stehenden Methoden und umso kompetenter werden sie deren situationsspezifische Auswahl und Implementierung vornehmen. Es wäre suboptimal, wenn sie nur wenige Techniken zur Verfügung hätten, weshalb neben den inzwischen verbreiteten Methoden der nondirektiven Gesprächsführung und des Rollenspiels das ganze kommunikationspsychologische Methodenrepertoire genutzt werden sollte.

**Regel 3.** Mediatoren sollten bei der Auswahl und Implementierung der Kommunikationstechniken und -methoden systematisch und evaluierend vorgehen. Begründung: „Systematisch“ bedeutet, dass das eigene Vorgehen nicht intuitiv erfolgt, sondern als bewusste Auswahl aus dem Repertoire, begründet aus einer kurzen Analyse der Situation: Was sind die Ursachen und Bedingungen der aktuell konflikthaften Situation? Wie wird sich diese ohne Eingreifen des Mediators weiterentwickeln? Welche Handlungsalternativen stehen zur Verfügung, und welche Wirkungen sind zu erwarten? „Evaluierend“ bedeutet, dass Mediatoren die Wirksamkeit und Folgen ihres Eingreifens registrieren und bewerten (vgl. Abschn. 9.1.6, Prozessevaluation) und in ausgewählten Fällen in kollegialer Supervision erörtern. Durch dieses Vorgehen werden Risiken unüberlegten Ein-

greifens vermindert, wird Lernen aus Erfahrung gewährleistet, wird das Vorgehen wissenschaftlich legitimiert und der Wissensfundus über Wirksamkeit und mögliche Nebeneffekte von Methoden erweitert und kommunizierbar.

Die Umsetzung dieser Regelwerke muss eingeübt und trainiert werden. Dabei helfen einschlägige Lehr- und Filmbeispiele, wie z.B. jene von Ballreich und Glasl (2011) zur Mediation in Organisationen.

### 8.3 Regelwerk (1): Komplexe Kommunikationsmodelle sind erforderlich

#### Regel (1)

Der Mediator sollte seinem Handeln komplexe Kommunikationsmodelle zugrunde legen, um die verhärtete Konfliktkommunikation vor dem Hintergrund theoretischer Modelle analysieren, die → Tiefenstruktur des Konflikts verstehen und modellgeleitete Interventionen ableiten zu können. Dazu benötigt er Kenntnisse über komplexe Kommunikations- und Konfliktmodelle.

#### 8.3.1 Unzulängliche Sender-Empfänger-Modelle

Kommunikation ist der Austausch von Informationen zwischen einem „Sender“ und einem „Empfänger“. Die gesendeten Informationen sind in einer bestimmten Weise encodiert und werden vom Empfänger decodiert. Dabei kann es zu Störungen kommen. Es gibt viele verschiedene Codes: gesprochene oder geschriebene Sprache, bildhafte Darstellungen, Gesten, Mimik usw. Die gesendeten Informationen können richtig oder falsch decodiert oder „verstanden“ werden.

Ein einfaches Modell (vgl. Abb. 8.1) stellt den Fall dar, dass der Empfänger antwortet, also eine Information zurücksendet, die dann wiederum beantwortet werden kann usw.

Solche einfachen Sender-Empfänger-Modelle werden der Komplexität von Kommunikationsgeschehen prinzipiell nicht gerecht. Komplexe Kommunikationsmodelle beruhen auf folgenden zusätzlichen Annahmen:

- ▶ Kommunikation findet immer in einem Kontext statt. Über die grundlegende Beschaffenheit der Gesamtsituation müssen sich Sender und Empfänger einig sein.
- ▶ Kommunikation erfolgt meist über mehrere Codes gleichzeitig, z.B. nicht nur über gesprochene Sprache, sondern über nonverbale und paraverbale Codes.



**Abbildung 8.1** Ein einfaches Sender-Empfänger-Modell. Vom Sender wird eine Nachricht encodiert über einen Kanal zum Empfänger geschickt, der die Nachricht empfängt und decodiert. Bei der Übertragung der Nachricht vom Sender zum Empfänger kann es zu Störungen („Rauschen“) kommen. Ursache dieses Rauschens sind im übertragenen Sinne technische und damit sachorientierte Probleme, etwa, dass die Nachricht zu leise versandt wird oder dass Sender und Empfänger nicht den gleichen Sprachcode sprechen. Zum Teil werden auch psychologische Barrieren berücksichtigt, etwa Wahrnehmungsverzerrungen durch Stereotypenbildung.

- ▶ Die an der Kommunikation Beteiligten müssen ein zumindest teilweise identisches Repertoire an Codes und Zeichen haben, damit Kommunikation erfolgreich sein kann.
- ▶ In Kommunikationen geht es in den meisten Fällen nicht nur um das Verstehen der ausgetauschten Informationen, sondern um das Erzielen von Wirkungen (wie z.B. Verhaltensbeeinflussung und Überzeugung).
- ▶ Die kommunizierenden Personen senden und empfangen meist nicht zeitversetzt, sondern überschneidend. Der Begriff Interaktion ist angemessener, da z.B. die Hörer einer sprachlichen Kommunikation ständig auf das Verstandene verbal oder nonverbal reagieren und damit dem Sprecher Feedback geben (Zustimmung, Skepsis etc.), das die Sprecher aufnehmen und in ihren weiteren Äußerungen berücksichtigen.

### Beispiel

Die Macht non- und paraverbalen Kommunikation. In einem Unternehmen steht Ende des Jahres die Frage im Raum, ob im Rahmen der Jahresabschlussgespräche eine Gehaltserhöhung für einen Mitarbeiter im nächsten Jahr zu rechtfertigen ist. Während jedoch alle Kollegen bereits die Jahresabschlussgespräche geführt haben, wurde für diesen Mitarbeiter noch kein Termin anberaumt. Darüber hinaus geht der Chef dem Mitarbeiter möglichst aus dem Weg. Ziel des Chefs ist es, noch weitere Informationen zu sammeln und seinen Standpunkt abzusichern, bevor er in das Gespräch geht. So lange möchte er mit dem Mitarbeiter kein Gespräch führen. Doch: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (1. Axiom von Watzlawick). Durch sein Schweigen macht der Chef bereits eine Mitteilung, die bei dem Mitarbeiter zu weitaus schlimmeren Vermutungen führt als das Einfrieren des Gehaltes (z.B. Entlassung). Bald kommt es zu scheinbaren Sachkonflikten, bei denen der eigentliche Konfliktkern, die Frage der Wertschätzung des Mitarbeiters durch den Chef, verdeckt ist.