

Spektrum der

Mediation

Herausgegeben vom
Bundesverband Mediation e. V.
www.bmev.de

Schwerpunkt

Dialog und Partizipation

Wie verändern wir?

Reflexiv und modern

Kooperation und
Synergie in Politik
und Mediation

Gewaltfrei und mediativ

Solidarität und
Widerstand gegen
Populismus

Schwach und stark

Signale und
Reaktionen in
Hochrisikoverfahren



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Der allgegenwärtige Populismus ist gefährlich, aber seine Logik und Dynamik sind leicht durchschaubar. Populismus ist die Sehnsucht nach einfachen Lösungen angesichts der hochkomplexen und undurchsichtigen Entwicklungen in unserer Gesellschaft. Man hat kaum noch etwas unter Kontrolle, die Unsicherheit nimmt zu, die Vielfalt der Informationen ist intransparent, verwirrend und das Vertrauen in politische Lösungen sinkt. Wie verführerisch tröstlich wirken hier populistische Versprechen. Populisten suchen den direkten Kontakt, aber sie vermeiden den offenen, kritischen Dialog. Die Vielfalt von Werten und Interessen stehen ihren selektiven Ordnungsvorstellungen im Wege.

Aber was hilft gegen Populismus und seine mitunter hass-erfüllten und extremistischen Parolen, die uns täglich über die öffentlichen Medienkanäle erreichen? Sollen wir die Protagonisten einfach nur ausgrenzen, ihre Botschaften bagatelisieren? Reicht das aus? Oder sollen wir, müssen wir mit ihnen reden? Wir müssen!

Die Heftpaten dieser Ausgabe *Kurt Faller* und *Heiner Krabbe* unterstreichen die besondere Verantwortung der Mediation: Auch sie fordern dazu auf, unsere repräsentativen Strukturen zur politischen Entscheidungsfindung durch Formen der Bürgerbeteiligung, gezielte Kommunikationsprozesse und Mediation zu ergänzen, um unsere Demokratie zu sichern.

Zwar sind politische Prozesse zur Lösung von Konflikten nicht mit mediativer Streitbeilegung gleichzusetzen. Doch auch die Politik muss heute unentwegt nach Kompromissen suchen. Die methodischen und inhaltlichen Synergien von Politik und Mediation stellt *Kurt Faller* mit fünf Thesen vor (S. 11). *Christoph Besemer* präsentiert seine gewaltfreien und mediativen Thesen für einen konstruktiven Widerstand (S. 14). *Dr. Anatol Itten*, Managing Director des Disrupted Societies Institutes in Amsterdam, warnt vor den Gefahren,

die partizipative Dialoge in Hochrisikoverfahren verwandeln können (S. 18). Die unverzichtbaren Potenziale der Mediation für den Dialog unterstreicht *Dr. Thomas Henschel* und fordert mehr Raum für Diskurse und Narrative (S. 22). Zwölf praktische Empfehlungen für erfolgreiche Dialoge in Beteiligungsverfahren auf kommunaler Ebene präsentieren 20 Expertinnen und Experten aus Politik und Verwaltung um *Dr. Gisela Wachinger* (S. 26).

Unsere weiteren Themen: In der direkten Kommunikation erkennt auch *Prof. Dr. Ansgar Marx* den Schlüssel für ein erfolgreiches Beschwerde- und Konfliktmanagement in Mietstreitigkeiten (S. 39).

Deutliche Kritik am Format der Gruppensupervisionen im Rahmen der Mediationsausbildung übt *Dr. Jürgen von Oertzen*: Er fordert die konsequente Umstellung zur Einzelsupervision (S. 45). Die hohe Relevanz der Mediation und ihrer Techniken im Bereich der Palliativ- und Hospizarbeit betonen *Prof. Dr. Raymond Voltz* und *Kathleen Boström* in ihrem Recherchebeitrag (S. 47).

Die nachhaltigen Potenziale dialogischer und partizipativer Verfahren und Modelle wie der Mediation werden in allen Beiträgen dieser Ausgabe deutlich. Nutzen wir diese wichtigen Schlüssel zur lösungsorientierten Veränderung.



© Reinhold-HH

Ihr Jürgen Heim
Chefredakteur

P.S. Für die Praxis ein interdisziplinärer Blick auf die »Theorie«: Jürgen Habermas, seit wenigen Wochen 90 Jahre »jung«, einer der weltweit meistzitierten Philosophen und Soziologen der Gegenwart, empfiehlt, »[...] auch in unserer globalisierten Welt mit ihren unterschiedlichen Kulturen gibt es universell gültige Wahrheiten und moralische Grundsätze. Zu ihnen können wir nur durch den öffentlichen Diskurs und Konsens gelangen. Voraussetzung ist aber, dass sich die Diskursteilnehmer nicht – wie in der Politik üblich – strategisch,

sondern verständigungsorientiert verhalten und bestimmte »Diskursregeln« beachten: Jeder muss die Anderen ernst nehmen, eine gewisse Ehrlich- und Aufrichtigkeit unterstellen, jeder die gleiche Chance haben, zu Wort zu kommen. Sämtliche Zwangsmechanismen sind auszuschließen. Nur auf diese Weise kann der Diskurs – durch Vernunft getragen – zu einer Verständigung führen [...]«¹

¹ Habermas, Jürgen: »Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm.« In: ders.: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln. Frankfurt am Main 1983, S. 53f.



Das »Reflecting Team mit Perspektivwechsel«

Eine erfolgreiche Methode in der Mediation

Carolin Cordier und Sonja Saad

In der Co-Mediation kann das *Reflecting Team* als starke Intervention genutzt werden. Das *Reflecting Team* besteht darin, dass Co-MediatorInnen sich über die Mediationsparteien in deren Beisein austauschen und damit ermöglichen, dass die Parteien ZuhörerInnen eines Gesprächs über ihre Perspektiven werden können. Im folgenden Artikel geht es darum, die klassische Methode des *Reflecting Team* darzustellen und zu einem »*Reflecting Team mit Perspektivwechsel*« weiterzuentwickeln.

Tom Anderson¹ hat das Reflecting Team (RT) in der systemischen Familientherapie entwickelt. Das RT funktioniert so, dass die Mediationsparteien (MP) während der Mediation gebeten werden, sich in eine Zuhörerrolle zu begeben, damit sie ZuhörerInnen des Gesprächs, das die MediatorInnen untereinander führen, werden können.

Während die MediatorInnen sich untereinander über die anwesenden MP unterhalten, ist es diesen möglich, die genannten Perspektiven zu prüfen und

neutral anzuhören. Die MP können dadurch die von den MediatorInnen vorgetragenen Hypothesen leichter und distanzierter prüfen als im direkten Gespräch. Sie können ohne Gesichtverlust die Inhalte aus dem Gespräch für sich behalten oder auch nicht. Gleichzeitig wird die Situation der Beteiligten mit deeskalierendem Charakter² gespiegelt.

Ein Perspektivwechsel wird oft durch Stuhlausch (Platzwechsel) angeregt. Dabei wechseln die Parteien die Stühle

und versuchen aus der Ich-Perspektive, die Gefühle und Bedürfnisse der anderen Person nachzuvollziehen.

Genau hier setzt die Methode »RT mit Perspektivwechsel« an, bei der nicht die Parteien die Aufgabe haben, sich in den anderen hineinzusetzen. Die MP schauen aus der Distanz dabei zu, wie die MediatorInnen den Perspektivwechsel vollziehen. So verbinden sich die Vorteile des RTs, aus der Distanz prüfen zu können, mit der Blickwinkelveränderung des Perspektivwechsels.

¹ Anderson, Das reflektierende Team.

² Harms, Traute in Konfliktlösungstools, S. 220.

Richtlinien für das RT

Für die MediatorInnen ist die Methode des RTs dann hilfreich, wenn die MediatorInnen konstruktiv und im Konjunktiv sprechen.

Hierbei können von den MediatorInnen einleitende Formulierungen benutzt werden wie »Vielleicht ...,«, »Auf der einen Seite [...], auf der anderen Seite [...]«, »Denkbar wäre ...«, »Ich frage mich, ob ...«, »Ich habe das Gefühl ...«, »Ich kann mir vorstellen ...«.

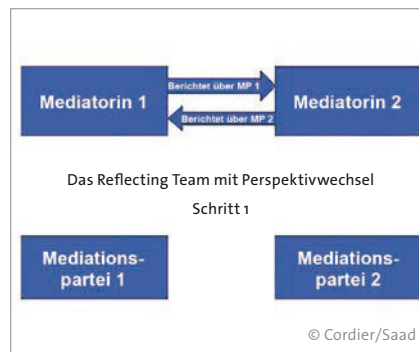
Nach Schmidt³ können als Richtlinien für das RT gelten, dass die Kommentare positiv formuliert sein sollten. Hilfreich kann sein, sowohl die verbale als auch die nonverbale Kommunikation der MP mit einzubeziehen. Es darf keine Festlegung der Partei auf eine Perspektive erfolgen. Es sollte immer mit Hypothesenbildung gearbeitet werden. Die Kommentare können auch in Form von Metaphern oder Geschichten präsentiert werden. Wichtig ist, den Kontext, in dem die Mediation stattfindet, zu berücksichtigen.

Ablauf des RT

Das Gespräch über das Gespräch:

Nach Schlippe/Schweizer soll der Metalog zu einer komplexen, wertschätzenden und anregenden Reflexion einladen.⁴ Um dies zu erreichen, ist es wichtig, dass sich die MediatorInnen die Erlaubnis der MP holen, über deren Perspektiven reden zu dürfen. Sobald die Beteiligten zugestimmt haben, drehen die MediatorInnen die Stühle um 90 Grad zueinander hin, sodass sich beide gegenüber sitzen (siehe Abbildung 1). Während der Reflexion tauscht das RT seine Gedanken ausschließlich untereinander aus. Es nimmt keinen Kontakt zu den MP auf. Mögliche Interaktionen der Konfliktparteien werden unterbrochen. Bei der Reflexion der Gedanken geht es um die Vielfalt möglicher Sichtweisen. Die Wertschätzung der MP steht dabei im Vordergrund. Die geäußerten Ideen sollten zum Nachdenken anregen, müssen aber nachvollziehbar für die MP sein. Dinge, die positiv aufgefallen sind, sollten angesprochen werden.

Es werden keine Schuldzuweisungen, Urteile, Tatsachen oder Wahrheiten ausgesprochen.⁵



Wichtig ist es nach Abschluss des Gesprächs der Co-MediatorInnen, sich bei den MP rückzuversichern, wie die Inhalte des Gesprächs bei diesen ankommen. Wenn die Parteien möchten, können sie sich zu dem Gespräch äußern.

Ziele des RTs

Die Arbeitsweise des RTs versucht zu hilfreichen Konversationen einzuladen und einen Kontext von Kooperationen zu eröffnen. Es entsteht ein Kontext, in dem heikle Aussagen leichter aufgenommen werden als in der üblichen Kommunikation.

Das RT erleichtert es, gewohnte Filter der Alltagskommunikation auszuschalten. Man braucht sich nicht gegen Aussagen und Fragen zu verteidigen, sondern kann die gehörten Eindrücke erst einmal in einem größeren und freundlichen, nicht bedrohlichen Zusammenhang auf sich wirken lassen.

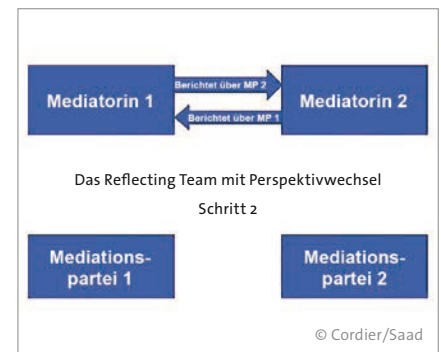
»RT mit Perspektivwechsel«

Das von uns so genannte »RT mit Perspektivwechsel« unterliegt grundsätzlich den gleichen Regeln und der selben Funktionsweise wie das klassische RT. Lediglich der Ablauf des Gesprächs ist wie folgt strukturiert und erweitert:

Die MediatorInnen holen sich die Erlaubnis der MP, über deren Perspektiven reden zu dürfen.

Nach der Erlaubnis durch die MP übernimmt MediatorIn 1 die Perspektive der Mediationspartei 1 und redet nach den Regeln, die oben dargestellt

wurden, über die Perspektive der Mediationspartei 1 (siehe Abbildung 2).



Sodann übernimmt MediatorIn 2 die Perspektive der Mediationspartei 2 und redet nach den Regeln des klassischen RTs über die Perspektiven der Mediationspartei 2.

Im Anschluss findet der Perspektivwechsel statt: MediatorIn 1 übernimmt die Perspektive der Mediationspartei 2 und MediatorIn 2 übernimmt die Perspektive der Mediationspartei 1.

Am Ende versichern sich die MediatorInnen bei den MP, was diese verstanden haben und noch ergänzen wollen.

Ziele des »RTs mit Perspektivwechsel«

Dadurch, dass die MediatorInnen zunächst der Konfliktpartei, die auf ihrer jeweiligen Seite sitzt, Verständnis zukommen lässt, fühlt sich diese Konfliktpartei verstanden. Der kurzzeitige Eindruck entsteht: »Da ist jemand ganz auf meiner Seite«. Kurze Zeit später zeigt die Person überraschend auch Verständnis für die andere Seite, was zu einer positiven Irritation führen kann. Durch den Perspektivwechsel aufseiten der MediatorInnen soll das wechselseitige Verständnis zwischen den MP vertieft werden. Die Interessen und Bedürfnisse sollen wechselseitig anerkannt werden. Bevor die MP in die Phase der Lösungssuche eintreten, sollen beide aus der eigenen bedürftigen Lage heraustreten und die andere Seite sehen können.

Durch den Perspektivwechsel soll ein Aha-Effekt aufseiten der MP eintreten, der klarmacht, dass es noch andere Sichtweisen auf den Konflikt und andere Bedürfnisse gibt als die eigene, und

³ Schmidt, König S. 138f.

⁴ Von Schlippe, Schweizer, S. 335ff.

⁵ Watzke, Ed., S. 41.

die Wertschätzung zwischen den MP soll gestärkt werden.

Der Abstand zum Konflikt soll vergrößert werden und es sollen sich dadurch für beide Parteien leichter neue Aspekte für die Lösungssuche in Phase 4 der Mediation eröffnen.

Einbettung des »RTs mit Perspektivwechsel« in das Mediationsverfahren

Das »RT mit Perspektivwechsel« bietet sich vor allem am Ende von Phase 3 der Mediation an, nachdem die Interessen und Bedürfnisse beider Parteien erarbeitet wurden.

Ideal ist das »RT mit Perspektivwechsel«, wenn der Prozess in Phase 3 ins Stocken gerät und eine Wechselseitigkeit der Interessen und Bedürfnisse nur schwer herzustellen ist.

Das »RT mit Perspektivwechsel« kann anstelle von Techniken wie die des »leeren Stuhls«⁶ oder des »Platzwechsels« genutzt werden, wenn die Mediation als Co-Mediation stattfindet.

Fallbeispiel

Herr Walter (MP 1) und Herr Fischer (MP 2) sind in einem Unternehmen angestellt. Sie arbeiten gemeinsam an einem großen Projekt, das kurz vor der Vollendung steht. Nun haben sich die MP aber enorm zerstritten, sodass eine Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist. Herr Walter wirft Herrn Fischer vor, pedantisch zu sein und ihm zu wenig Raum für seine kreative Entfaltung zu ermöglichen, die für das Projekt wichtig ist. So kann die Zusammenarbeit nicht weitergehen!

Herr Fischer wirft Herrn Walter vor, unzuverlässig zu sein und vor allem immer fünf Minuten zu spät zu kommen. Dadurch sei eine Zusammenarbeit nicht mehr möglich.

In Phase 3 ist die Situation sehr angespannt und die Positionen stehen einander gegenüber.

- Die Mediatorin 1 übernimmt die Perspektive der MP 1: *»Ich könnte mir vorstellen, dass es Herrn Walter*

wichtig ist, seine kreative Entfaltung zur Geltung zu bringen. Seine Gestaltung hat einen wesentlichen Anteil an dem Projekt. Er ist der Meinung, dass er seine Arbeit gut macht, was auch andere so sehen.«

- Die Mediatorin 2 übernimmt die Perspektive der MP 2: *»Ich könnte mir denken, dass Herr Fischer den Wunsch hat, sich auf die Kollegen absolut verlassen zu können. Für ihn spielt Pünktlichkeit eine große Rolle. Pünktlichkeit steht für ihn dafür, dass jemand seine Arbeit ernst nimmt.«*
- Nun übernimmt Mediatorin 1 die Perspektive von Herrn Fischer (MP2): *»Ich habe den Eindruck, dass Herr Fischer Sorge hat, dass die Qualität der Arbeit nicht erfüllt werden kann. Für ihn ist es wichtig, ein sehr gutes Ergebnis abzuliefern.«*
- Danach spiegelt Mediatorin 2 das Interesse von Herrn Walter (MP 1): *»Ich habe verstanden, dass Herr Walter jeden Morgen seinen Sohn zur Kita bringen muss. Daher ist er immer fünf Minuten zu spät. Ihm ist wichtig, dass die Qualität seiner Arbeit gesehen wird und nicht nur die äußeren Faktoren wie die Pünktlichkeit.«*

Die MediatorInnen fragen bei den Konfliktparteien nach, wie sie die Intervention empfunden haben. Beide äußern, dass vor allem der Perspektivwechsel einen Aha-Effekt ausgelöst und das gegenseitige Verständnis gefördert hat. Auf dieser Basis können nun Optionen für Möglichkeiten, wie die weitere Arbeit gemeinsam gestaltet werden kann, entwickelt werden.

Fazit

Zusammenfassend ist zu sagen, dass das »Reflecting-Team mit Perspektivwechsel« die bisher bekannte Methode des RTs ideal ergänzen kann.

Die Autorinnen haben in ihrer Praxis erlebt, dass es durch den Perspektivwechsel der MediatorInnen eine Wendung der MP hin zum Einfühlen in den jeweils anderen gibt. Dadurch eröffnen sich neue Sichtweisen und Perspektiven für die MP.

Literatur

- Anderson, Tom: Das reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über Dialoge. Dortmund 1990.
- Harms, Traute: Konfliktlösungstools. In: *managerSeminare*, hrsg. von Peter Knapp. Bonn, 2012, 6. Aufl., S. 220.
- Schlippe, Arist von/Schweizer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen, 9. Auflage 2003, S. 335ff.
- Schmidt, Bernd/König, Oliver: Train the Coach: Methoden. In: *managerSeminare*, hrsg. von Peter Knapp. Bonn 2014, S. 138f.
- Watzke, Ed: Äquilibriumstanz zwischen den Welten. Godesberg 2011, S. 41.
- Wagner, Susanne: Arbeit mit den Stühlen. www.gestalttherapie.at/graduierungsarbeiten_oeffentlich/ga_susanne_wagner.pdf.



Carolin Cordier

Rechtsanwältin und Mediatorin BM®, BAFM, SDM – FSM mit Kanzlei in Lörrach (Schwerpunkt Mediation). Sie ist als Ausbilderin von MediatorInnen tätig an der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung in Freiburg im Breisgau. E-Mail: cordier@kanzlei-cordier.de



Sonja Saad

Diplom-Betriebswirtin (FH), Mediatorin (BM®), Zertifizierte Unternehmenscoach (IfBE). Dozentin an der Hochschule Offenburg für Führungskompetenz und Coaching. Ausbilderin von MediatorInnen an der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung in Freiburg im Breisgau. www.sonja-saad.de E-Mail: sonja.saad@t-online.de

⁶ Wagner, Susanne (2016): Arbeit mit den Stühlen.