

Theorieteil III: Konfliktlösung



12 Zutaten der Konfliktlösung

- Gegenseitige **Achtung**
- Suchen Sie nach einem **gemeinsamen** Nenner
- Bedürfnisse, Wünsche und Sorgen festhalten
- Problem oder Streitfrage **neu formulieren**
- Annehmbares Ergebnis **für alle** finden
- Halten Sie **Alternativen** bereit und bleiben Sie **flexibel**

KFK PM/SS Bruckner, Neuhold, Paal

32

<http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/KOMMUNIKATION/Konfliktloesung.shtml>

Gute Link zum Thema konstruktive Konfliktlösung. Allgemeine Tips und Einführung in die Thematik.

<http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/KOMMUNIKATION/Konfliktmanagement.shtml>

Informationen zum Thema Konfliktmanagement.

12 Zutaten der Konfliktlösung

- Bleiben Sie **offen** für neue Ideen
- Seien Sie **positiv**
- **Gemeinsam** das Problem lösen
- Streichen Sie das Wort "**aber**" aus Ihrem Wortschatz
- Wenn Ihre Vorgangsweise nicht funktioniert, **ändern** Sie etwas
- Tief **einatmen**

Mediation (Konfliktvermittlung)

- Verfahren zur Konfliktlösung, bei dem Dritte als Vermittler Hilfestellung leisten
- Kontrahenten werden befähigt, eigene Interessen und Gefühle zu erkennen, die der anderen zu verstehen und gemeinsam eine einvernehmliche Lösung zu finden
- Prozess der Mediation ist dadurch charakterisiert, dass die Konfliktparteien die Problemlösung selbst erarbeiten

KFK PM/SS Bruckner, Neuhold, Paal

34

Konfliktvermittlung (Mediation)

Gerade in politischen Konflikten gibt es eine lange Tradition des Einsatzes von Konfliktvermittlern. Beispiele aus jüngster Geschichte sind:

das Camp-David-Abkommen zwischen Israel und Ägypten, das zu einem Zeitpunkt, als zwischen Israel und Ägypten keine diplomatischen Beziehungen bestanden, durch Vermittlung des US-Präsidenten Carter zustandekam (vgl. Quandt, 1986); die Geheimverhandlungen zwischen Israel und der PLO unter Vermittlung des norwegischen Außenministers (vgl. Corbin, 1994); oder das Waffenstillstandsabkommen von Sapoá zwischen der sandinistischen Regierung und der rechtsgerichteten Contra in Nicaragua, an dem u.a. der SPD-Bundestagsabgeordnete Wischniewski als Konfliktvermittler beteiligt war.

Manche Autoren (z.B. Wessels, 1993) tendieren dazu, nahezu jede Form der Intervention einer dritten Partei in einem Konflikt unter den Begriff der Konfliktvermittlung (Mediation) zu subsumieren - also z.B. auch die Anwendung von Machtmitteln, um die Konfliktparteien an den Verhandlungstisch zu zwingen oder die Anwendung von politischem und ökonomischem Druck, um sie zur Annahme eines von dritter Seite vorgefertigten Friedensplanes zu bewegen.

Unter Mediation im engeren Sinne versteht man dagegen eine Form von Konfliktvermittlung, die nicht (nur) auf die Konflikthalte ausgerichtet ist, sondern die sich mit den verborgenen Streitregeln befaßt, denen die Konfliktparteien folgen, und über die Vermittlung von Kompetenzen eines konstruktiven Konfliktaustrages den Konfliktparteien dazu verhilft, ihre Konflikte selbst zu bewältigen.

Nach Besemer (1993) stellt Mediation eine Form der Vermittlung in Streitfällen durch unparteiische Dritte dar, deren Ziel in einer einvernehmlichen Problemlösung besteht, bei der es keine Sieger und Verlierer gibt sondern alle Konfliktparteien gewinnen können. **Der Prozeß der Mediation ist dadurch charakterisiert, daß die Konfliktparteien die Problemlösung selbst erarbeiten.** Der Mediator ist kein Schiedsrichter, sondern gibt nur Hilfestellung bei diesem Prozeß.

"Mediation" ist ein Verfahren zur Konfliktlösung, bei dem Dritte als Vermittler Hilfestellung leisten. Die Mediatoren führen die Konfliktparteien durch einen Klärungsprozeß, der die Kontrahenten befähigt, ihre eigenen Interessen und Gefühle zu erkennen, diejenigen der anderen zu verstehen und gemeinsam eine einvernehmliche Lösung zu finden. Durch Mediation können sowohl festgefahrene private Konflikte wie auch politische Auseinandersetzungen bearbeitet werden. In den USA ist Mediation mittlerweile ein gebräuchliches Verfahren zur Konfliktlösung. In immer mehr Bereichen wird es mit Erfolg eingesetzt. Dieses Handbuch gibt erstmals in deutscher Sprache eine umfassende und praxisorientierte Einführung in das Konzept der Mediation.

aus: Diskussionsbeiträge der Projektgruppe Friedensforschung, Projekt 12/95, Universität Konstanz Nr. 30/1995 [Wilhelm Kempf: Aggression, Gewalt und Gewaltfreiheit]

Mediation (Konfliktvermittlung)

KFK PM/SS Bruckner, Neuhold, Paal

35

Prinzipien der Gesprächsführung

Mediation beachtet sowohl die sachliche als auch die emotionale Dimension eines Streites und geht davon aus, daß Achtung und Bestätigung der Konfliktparteien Voraussetzung einer konstruktiven Konfliktbewältigung sind. Sie müssen sich selbst akzeptiert und verstanden fühlen, um sich der anderen Partei zuzuwenden und Verständnis für sie gewinnen zu können. Damit werden die Prinzipien der personenzentrierten Gesprächsführung nach Rogers (1972) zu einem zentralen Element des Mediationsverfahrens.

Eine konstruktive Konfliktbearbeitung setzt voraus, daß die Konfliktparteien bereit sind, ihre eigene subjektive Realität offenzulegen. Die daraus sich ergebende Notwendigkeit zur Überwindung der Distanz zwischen den Konfliktparteien hat Smedslund (zit.n. Kempf, 1987) - allerdings in anderem Kontext - sehr prägnant formuliert:

"If you want to study a thing, you have to move closer. Create a situation of trust, show care, respect and understanding".

Indem der Mediator den Konfliktparteien diese Grundhaltung entgegenbringt, dient er ihnen als Modell, anhand dessen sie lernen können, sich auch gegenseitig mit Vertrauen, Anteilnahme, Respekt und Verständnis zu begegnen.

Wenn die Konfliktparteien lernen sollen, einander mit Vertrauen und Offenheit zu begegnen, dann muß auch der Mediator ihnen Vertrauen und Offenheit entgegenbringen. Dazu gehört auch die Offenlegung des Interesses, welches er selbst an dem Mediationsverfahren hat. Insofern, als sein Interesse nicht auf eine bestimmte Konfliktlösung gerichtet, sondern darauf beschränkt ist, zwei Konfliktparteien, denen er Wertschätzung entgegenbringt, dazu zu verhelfen, sich auch gegenseitig mit Wertschätzung zu begegnen und ihre Probleme kooperativ zu bearbeiten, werden die Konfliktparteien zugleich an die Aufgabe der Kooperation mit dem Mediator gebunden. Der Mediator ist also nicht bloß ein Außenstehender, der den Konfliktparteien miteinander zu kooperieren hilft, sondern ihr Partner in einem kooperativen Prozeß.

Der Mediator bringt seine positive Wertschätzung (Akzeptanz) für die Konfliktparteien zum Ausdruck, indem er alles zur Sprache kommen läßt, ohne die Konfliktparteien zu verurteilen oder das Gesagte zu bewerten. Durch einführendes Verstehen (Empathie) demonstriert er den Konfliktparteien daß er ihre subjektive Sichtweise, Gefühle, Widerstände, Einstellungen und Interessen ernst nimmt, auch wenn er sie nicht unbedingt teilt.

Die Forderung nach Vermittlung einer positiven Wertschätzung wird durch die Unterdrückung von Kritik freilich bei weitem noch nicht erfüllt. Tausch & Tausch (1981) weisen darauf hin, daß auch mechanische Formulierungen oder mangelndes Interesse an dem Gesagten ein Defizit an positiver Wertschätzung ausdrücken. Eben diese Gesprächshaltungen entstehen aber oft gerade dann, wenn die Äußerung von Kritik unterdrückt wird. Jede Art von "Selbstdisziplinierung" des Mediators stört die kommunikative Beziehung mit den Konfliktparteien. Aus diesem Grunde ist der Echtheit (Kongruenz) des Mediators der unbedingte Vorrang vor den anderen beiden Kategorien einzuräumen, welche eine personenzentrierte Gesprächshaltung ausmachen. Dies bedeutet, daß Störungen nicht unterdrückt werden dürfen. Der Mediator darf nicht versuchen, "sich nichts anmerken zu lassen", sondern muß - wie dies auch in der themenzentrierten Interaktion (Cohn, 1976) gefordert ist - die Störung in geeigneter Weise thematisieren. In angemessener Weise, d.h. indem er - ohne Vorwürfe gegen seine Gesprächspartner - diesen mitteilt, welche Wirkung das Gesagte - oder sonstiges Verhalten, welches er als störend empfindet - auf ihn hat. Indem er dies tut, dient der Mediator den Konfliktparteien zugleich wieder auch als Modell, anhand dessen sie lernen können, im Konfliktfall auf ihr Gegenüber einen Schritt zuzugehen (indem sie ihm etwas über sich selbst mitteilen) statt sich (durch Wertungen seiner Person oder seines Verhaltens) von ihm zu distanzieren.

Mediation (Konfliktvermittlung)

KFK PM/SS Bruckner, Neuhold, Paal

36

Aktive Mediation

Trotz der zentralen Rolle, welche die Heilung der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien spielt, wäre es doch zu kurz gegriffen, das Wirken des Mediators nur von seinen psychologischen Kompetenzen einer personenzentrierten Gesprächsführung her zu sehen. Nach Curle (1990) befindet sich der Mediator inmitten des Streites, in dem er vermittelt:

1. indem er zwischen den Konfliktparteien steht, die sich antagonistisch zueinander verhalten, und
2. indem er sich notwendigerweise ins Zentrum von Aktivitäten begibt, die nicht nur aus dem Antagonismus resultieren, sondern diesen auch hervorbringen.

Curle's Erfahrungen in der Mediation bewaffneter Konflikte zeigen, daß Kriege oft deshalb andauern, weil jede Kriegspartei eine derart verzerrte Wahrnehmung des Gegners hat, daß eine nicht-militärische Lösung des Konfliktes unmöglich erscheint. Der Versuch, Veränderung in Gang zu setzen, beinhaltet für Curle daher weit mehr als nur therapeutisches Zuhören.

Insbesondere:

den Aufbau einer vertrauensvollen und freundschaftlichen Beziehung mit Entscheidungsträgern auf beiden Seiten, sowie die aktive Förderung gegenseitigen Verständnisses durch Interpretationshilfen.

Der diplomatische Charakter der Mediation besteht dabei weder in der Ausübung von Druck noch im Versuch zur Überredung der Konfliktparteien. Beides würde bedeuten, daß der Mediator den Konfliktparteien seine eigenen Vorstellungen von einer Lösung des Konfliktes aufzuzwingen versucht. Was der Mediator jedoch tun kann, ist:

übertriebene Ängste und Mißtrauen der Konfliktparteien gegeneinander aufzulösen, falsche Informationen zu korrigieren und Gerüchte zu entlarven,

den Konfliktparteien zu erklären, daß das, was ihre Feinde sagen, nicht notwendigerweise auch das ist, was sie meinen, und dafür zu argumentieren, daß der Gegner nicht völlig das Monster ist, als welches das Feindbild ihn darstellt.

Diese Kombination von Psychologie und Diplomatie charakterisiert insbesondere jene Phase des Vermittlungsprozesses, die direkten Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien vorausgeht. Sie kann aber auch den Prozeß medierter Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien begleiten, indem der Mediator (oder ein Team von Mediatoren) als Berater der Konfliktparteien auftritt, der ihnen hilft, die Motive, Gefühle und Absichten der Gegenseite besser zu verstehen und sich über ihre eigenen Ziele und Interessen mehr Klarheit zu verschaffen.

Wenn es gelingt, den Kriegsparteien dazu zu verhelfen, ihre Gegner als weniger rachsüchtig, unversöhnlich, irrational, blutdürstig und aggressiv wahrzunehmen als bisher, ist eine wichtige Grundlage dafür gelegt, daß sie sich zu ernsthaften, sensiblen und konstruktiven Verhandlungen bereiftfinden, die zu einer für beide Seiten befriedigenden Lösung des Konfliktes führen können. Wenn die Konfliktparteien dagegen zu früh und/oder ohne vorherige psychologische Vorbereitung an den Verhandlungstisch gezwungen werden, ist eine tragfähige Lösung des Konfliktes kaum zu erwarten.

Mediation is a process in which a neutral third person, the mediator, encourages and facilitates the resolution of a dispute between two or more parties. It is an informal and nonadversarial process which has the objective of helping the disputing parties reach a mutually acceptable and voluntary agreement. In mediation, decision making and authority rests entirely with the parties. The mediator acts as a facilitator, guiding the parties in identifying issues, engaging in joint problem-solving, and exploring creative settlement alternatives. Although the process is voluntary and nonbinding, it results in a strikingly high settlement rate. Parties are more satisfied with a mediated resolution, rather than one imposed upon them (such as a court judgment), because they created the solution themselves. In recent years, the use of mediation has increased greatly in the private and public sectors. It is used for legal and business disputes, government matters, environmental problems, community disagreements and divorce and custody cases.

(<http://ourworld.compuserve.com/homepages/richterpeill/mediatio.htm>)

Aufgaben des Mediators / 1

- Kommunikation zw. den Konfliktparteien herstellen
- hilft den Parteien sich über Gefühle und Interessen klar zu werden
- Ausgleich von Machtungleichgewicht
- achtet auf Realisierbarkeit von Vereinbarungen
- muss hohe Sachkompetenz bezüglich des Konfliktgegenstands besitzen

KFK PM/SS Bruckner, Neuhold, Paal

37

Aufgaben des Mediators

Die Aufgaben des Mediators konzentrieren sich darauf, die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien (wieder) herzustellen bzw. aufrechtzuerhalten und den Konfliktparteien bei der Klärung ihrer Interessen zu helfen, ohne im Konflikt selbst Partei zu ergreifen oder zur Partei zu werden. Er hilft den Konfliktparteien, sich über ihre Gefühle und Interessen klar zu werden und sie zu artikulieren. Er sorgt für den Ausgleich von Machtungleichgewicht und achtet auf die Realisierbarkeit von Vereinbarungen. Um dies leisten zu können, muß der Mediator hohe Sachkompetenz bezüglich des Konfliktgegenstandes besitzen, und über hervorragende kommunikative Kompetenzen verfügen. Er muß den Respekt und das Vertrauen der Konfliktparteien genießen und

von ihnen für fähig gehalten werden, zu einer fairen Problemlösung beizutragen. Er darf kein eigenes Interesse an einem bestimmtem Konfliktausgang haben und sollte weder Wertungen und Urteile abgeben noch Partei ergreifen.

Der Mediator ist verantwortlich für den Gang der Gespräche, jedoch nicht für deren Ergebnis. Seine Aufgabe ist es, klare Strukturen zu schaffen, so daß die Konfliktparteien wissen, worauf sie sich einlassen, worauf sie sich verlassen können, u.s.w. Dazu gehört insbesondere auch: den Ablauf des Mediationsverfahrens transparent zu machen, seine eigene Rolle als Mediator klar zu definieren, sowie Regeln für die Kommunikation aufzustellen und auf deren Einhaltung zu achten.

(<http://ourworld.compuserve.com/homepages/richterpeill/mediatio.htm>)

Aufgaben des Mediators / 2

- muss Respekt und Vertrauen der Parteien genießen
- darf kein eigenes Interesse am Konfliktausgang haben → sollte weder Wertungen noch Urteile abgeben noch Partei ergreifen
- verantwortlich für den Gang der Gespräche, nicht für deren Ergebnis
- schafft klare Strukturen
 - Ablauf des Mediationsverfahrens transparent machen
 - eigene Rolle definieren
 - Regeln für Kommunikation aufstellen und auf deren Einhaltung achten

Grundannahmen

- Konflikt ist gesund – ungelöster Konflikt ist gefährlich
- Parteien wollen Konflikt lösen, wissen aber nicht wie
- Beteiligte können bessere Entscheidungen über ihr Leben treffen, als Autorität von außerhalb
- Entscheidungen sind besser, wenn die Gefühle, durch die der Konflikt entstanden ist, bewusst wahrgenommen werden

Grundannahmen des Mediationskonzeptes

Die Grundannahmen des Mediationskonzeptes lassen sich nach Besemer (1993) in acht Thesen zusammenfassen:

1. Konflikt ist gesund, aber ein ungelöster Konflikt ist gefährlich.
2. Häufig resultiert ein Konflikt eher daraus, daß die Parteien nicht wissen, wie sie ein Problem lösen können, als daß sie ihn nicht lösen wollten.
3. Die an einem Streit Beteiligten können grundsätzlich bessere Entscheidungen über ihr Leben treffen als eine Autorität von außerhalb wie etwa ein Schiedsrichter.
4. Menschen treffen vollständigere und deshalb bessere Entscheidungen, wenn sie Gefühle, die durch Konflikte entstanden sind, bewußt wahrnehmen und in die Entscheidungen integrieren.
5. Verhandlungen sind eher erfolgreich, wenn die Streitparteien ihre Beziehung nach dem Streit fortsetzen müssen, als wenn sie danach keine Beziehung mehr zueinander haben.
6. Die an einer Übereinkunft beteiligten halten sich eher daran, wenn sie für das Ergebnis selbst verantwortlich sind und den Prozeß, der zur Übereinkunft geführt hat, akzeptieren.
7. Der neutrale und vertrauensvolle Charakter der Mediationssitzungen ermutigt, daran teilzunehmen.
8. Die in der Mediation erworbenen Verhandlungskompetenzen sind nützlich, um zukünftig Konflikte konstruktiv zu bewältigen.

(<http://ourworld.compuserve.com/homepages/richterpeill/mediatio.htm>)

Grundannahmen

- Verhandlung ist erfolgreicher, wenn Parteien ihre Beziehung nach dem Streit fortsetzen müssen
- Beteiligte halten sich eher an Übereinkunft, wenn sie selber dafür verantwortlich sind und den Prozess akzeptieren
- Neutraler, vertrauensvoller Charakter der Mediationssitzung ermutigt, daran teilzunehmen
- die erworbenen Verhandlungskompetenzen sind nützlich

Mediationsprozess – Veränderung der Kommunikation / 1

- **Ausgangssituation**
keine direkte Kommunikation; starke negative Gefühle
- **Beginn des Mediationsprozesses**
Mediator informiert über den Prozess; schafft vertrauensvolle Atmosphäre und lässt sich Streithergang von beiden Parteien erzählen
- **Schrittweise direkte Kommunikation herstellen**
Mediator ermöglicht erste konstruktive Direktkontakte → Gelegenheit für Rückfragen; Kontrahenten lernen aktiv zuzuhören und das Gehörte nicht wertend wiederzugeben

KFK PM/SS Bruckner, Neuhold, Paal

41

Veränderung der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien

In der Literatur gibt es eine Reihe von Modellen, die einen mehr oder minder formalisierten Ablauf des Mediationsverfahrens beschreiben (z.B. Folberg & Taylor, 1984; Moore, 1986; Mediation Training Institute, 1988; Besemer, 1993), und die Mediation als einen Verhandlungsprozeß beschreiben, an dessen Ende eine von den Konfliktparteien getroffene Übereinkunft steht.

Im Gegensatz zu solchen Verhandlungsmodellen sieht Curle (1990) in der Mediation vor allem eine psychologische Anstrengung zur Heilung der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien. Ziel dieser Anstrengung ist es, die Wahrnehmung - sowohl des Konfliktes als auch des Gegners - soweit zu verändern, daß die Konfliktparteien Hoffnung auf eine vernünftige Konfliktlösung schöpfen und dadurch besser vorbereitet darauf sind, in ernsthafte Verhandlungen einzutreten.

Während sich dieser Prozeß oft als sehr langwierig erweist und gerade in politischen Konflikten eher Jahre als Monate dauert, wird er in den erwähnten Ablaufmodellen weitgehend vernachlässigt (Folberg & Taylor, 1984; Mediation Training Institute, 1988) oder als "Vorphase" der Mediation relativ kurz abgehandelt (Moore, 1986; Besemer, 1993). Im Zentrum dieser Modelle stehen die Veränderungen der Kommunikation während des Verhandlungsprozesses. Diese werden von Besemer (1993) in sechs Stufen beschrieben

1. Ausgangssituation. Die Streitenden können oder wollen nicht mehr direkt miteinander reden. Starke negative Gefühle lassen jeden Kommunikationsversuch scheitern und in einen destruktiven Streit ausarten.

2. Beginn des Mediationsprozesses. Der Mediator wendet sich den Streitenden zu, informiert sie über den Mediationsprozeß, schafft eine vertrauensvolle Atmosphäre und läßt sich den Streithergang von beiden Parteien erzählen.

Gegenüber dem neutralen und akzeptierten Vermittler läßt sich die Geschichte zusammenhängend und ohne größere Ausfälligkeiten schildern. Wo es doch dazu kommt, werden sie vom Mediator durch Umformulierung neutralisiert. Unterbrechungen und eskalierende Einwürfe der Gegenseite können weitgehend ausgeschaltet werden, da die Kontrahenten nicht direkt in das Gespräch einbezogen sind, sondern lediglich zuhören sollen. Die erzählende Partei wird emotional entlastet, während die zuhörende Partei einiges Neues erfahren kann.

3. Schrittweise direkte Kommunikation herstellen. Der Mediator ermöglicht erste konstruktive Direktkontakte, indem er Gelegenheit zu klärenden Rückfragen gibt und wichtige Kernsätze zum Verständnis der gegnerischen Partei "spiegeln" läßt. Durch Anleitung und Vorbild des Mediators lernen die Kontrahenten, wie sie aktiv zuhören und das Gehörte nichtwertend wiedergeben können. Das Vertrauen kann dadurch wiedergewonnen werden.

4. Zunehmende Direktgespräche. Je mehr die Hintergründe des Streits erhellt werden, desto mehr Verständnis der Kontrahenten füreinander wird möglich. Unter Anleitung und Hilfestellung des Mediators kann das direkte Gespräch zwischen den Parteien konstruktiv geführt werden.

5. Seite an Seite nach Lösungen suchen. Aus dem unversöhnlichen Streit ist ein gemeinsames Problem geworden, das nun auch gemeinsam gelöst werden soll. Anstatt gegeneinander wird nun Seite an Seite miteinander nach einer Lösung gesucht. Der Mediator gibt nur noch methodische Hilfestellung und läßt das Gespräch hauptsächlich zwischen den Konfliktparteien selbst stattfinden. Die Zusammenarbeit zum gegenseitigen Nutzen führt zu neuen positiven Gefühlen und festigt die Vertrauensbasis.

6. Ohne fremde Hilfe wieder miteinander auskommen. Nachdem eine Vereinbarung getroffen wurde, zieht sich der Mediator wieder zurück. Die Grundlage für ein künftig vertrauensvolleres Zusammenleben ist gelegt. Lediglich zur Vergewisserung, ob sich die Vereinbarung als tragfähig erwiesen hat, tritt der Mediator nochmals in Erscheinung.

Wie Besemer hervorhebt, unterscheidet sich dieser Ablauf je nach Art des Konfliktes, dem Verhalten der Konfliktparteien und der Entwicklung des Mediationsprozesses. Als Grundregel kann dabei gelten, daß die Kontrahenten desto mehr auseinandergelassen werden und die Kommunikation desto mehr über den Mediator läuft, je destruktiver sich die direkte Kommunikation zwischen den Streitenden gestaltet. Je konstruktiver sie miteinander zu kommunizieren vermögen, desto mehr tritt der Mediator in den Hintergrund. Damit soll eine Eskalation der Konfliktkommunikation vermieden und die Bearbeitung des Konfliktes allmählich in einen kooperativen Prozeß übergeführt werden, in dem die Konfliktpartner ihre eigenen Konfliktlösungskompetenzen entwickeln und den Konflikt selbstverantwortlich bewältigen.

(<http://ourworld.compuserve.com/homepages/richterpeill/mediatio.htm>)