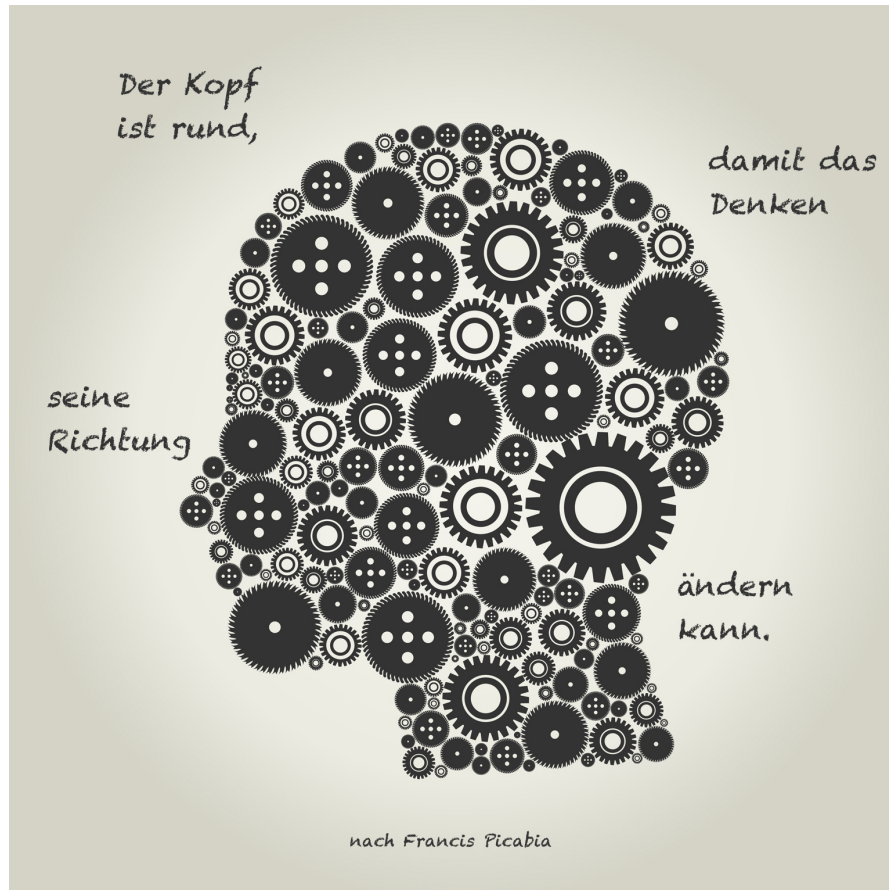


Positive Psychologie und Mediation: Gestörte Beziehungen wandeln

KM-Kongress 2021 von Prof. Dr. jur. Ansgar Marx



I. Ausgangslage

Eine primäre Ebene von Arbeits- und Teamkonflikten ist häufig die Beziehungsebene. Die Kooperation von Mitarbeitern in Unternehmen und Organisationen geschieht in der Regel in einem indirekten Zwangskontext. Das heißt die Kollegen sind auf die Arbeitsstelle angewiesen und können sich ihre Mitarbeiter*innen nur selten aussuchen. Durch Stress, Über- oder Unterforderung (strukturelles Problem) entsteht Unwohlsein, das sich oft negativ auf die persönlichen Beziehungen auswirkt. Hinzu kommen divergierende Werte und Lebenskonzepte, Gewohnheiten und Animositäten. Häufig werden Mediatoren zu langjährigen Beziehungskonflikten gerufen, die bis zu einem unerträglichen Maß eskaliert sind.

In der Arbeitsmediation finden wir Medianten vor, die sich auf negative Eigenschaften, Handlungen und Fehler des Anderen fokussieren. Die Wahrnehmung engt sich im Laufe der Zeit so stark ein, dass der Kollege nur noch in einem negativen Licht erscheint. Die anfängliche Sympathie verkehrt sich ins Gegenteil. Der Andere wird dämonisiert. Die Beziehung ist nicht nur gestört, sondern regelrecht blockiert. Angesichts einer gestörten Beziehungsebene funktioniert keine reibungslose Teamarbeit mehr.

II. Fragestellung

An diesem Punkt angekommen, stellt sich einem Mediator die Frage, welche Instrumente ihm zur Verfügung stehen, um in den Phasen der Konflikterhellung und Problemlösung mit den Medianten auf eine gedeihliche Beziehung hinzuarbeiten oder weitergehend im Sinne der transformativen Mediation,¹ diese zu heilen.

Reframing-Techniken in der Mediation

Abgesehen vom Aktiven Zuhören und dem Paraphrasieren bedienen wir uns u.a. des Reframings. Das Reframing, oder das Umdeuten, ist eine Interventionstechnik, die vorwiegend in der Psychotherapie eingesetzt wird, um einem Klienten zu helfen, seine Situation oder seine Beziehung zu einer anderen Person aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Dabei übernimmt der Berater oder Therapeut eine aktive Rolle, entweder indem er ein neues Deutungsschema anbietet oder den Klienten durch geschicktes Fragen zu einer Umdeutung der Situation anregt.

Das Reframing, eine alte Bekannte des geschulten Mediators, wurde von dem Psychiater und Hypnotherapeut Milton Erickson und der „Mutter“ der Familientherapie, Virginia Satir, entwickelt. Besonders Milton Erickson war ein

¹ Bush / Folger (1994): The Promise of Mediation. Vgl. Marx, A. (2016), S. 102.

Meister der Umdeutung und erzielte mit dieser Technik Aufsehen erregende Erfolge, die u.a. in seinen Fallbeschreibungen dokumentiert sind.²

Auf den Grundlagen von Erickson und Satir erarbeiteten später die „Väter“ des Neurolinguistischen Programmierens (NLP), Grinder und Bandler, die Sechs-Stufen-Reframe Technik, eine zentrale Interventionsform des NLP.³

Reframing ist ebenfalls ein wirkungsvolles Instrument der Konfliktbearbeitung, indem generalisierende Aussagen, destruktive Zuschreibungen oder Du-Botschaften umgewandelt werden. Durch Umformulieren wird dem Gesprächspartner eine neue Sichtweise des Problems eröffnet. Eine lösungsorientierte Perspektive wird aufgezeigt.

Reframing besteht aus diversen kreativen Facetten und kann durch unterschiedliche Interventionstechniken erreicht werden:⁴

- Eine Forderung hinter dem Ärger identifizieren
- Bedürfnisse hinter einer Enttäuschung formulieren
- Beschuldigungen in Bedürfnisse umwandeln
- Pauschale Aussagen konkretisieren
- Den Blickwinkel von der Vergangenheit in die Zukunft richten
- Zugrunde liegende Interessen hinter den Positionen herausarbeiten
- Konstruktiv umformulieren
- Perspektivenwechsel

Nehmen wir etwa das konstruktive Umformulieren. Dabei filtert der Vermittler aus einer negativen Aussage eines Medianten über seinen Kontrahenten sein Bedürfnis bzw. sein Anliegen heraus.

Ein einfaches Beispiel:

A beschwert sich: *Ständig führt B private Telefonate am Schreibtisch. Das lenkt mich ab und nervt.*

Mediator: *Sie möchten in Ruhe Ihre Arbeit erledigen können.*

Dasselbe Beispiel mit der Technik des Perspektivenwechsels begegnet, wenn der Mediator feststellt, dass wenig bis gar kein gegenseitiges Verständnis besteht.

B entgegnet: *Woher will denn A wissen, dass ich private Telefonate führe. Ich habe sehr viele Telefonkontakte am Arbeitsplatz. Natürlich kann auch hin und*

² Milton H. Erickson u. Sidney Rosen (Hg.) (1982): My Voice will go with you: The Teaching Tales of Milton H. Erickson, New York, p. 143 ff.

³ Richard Bandler u. John Grinder (1996): Frogs into Princes: Introduction to Neurolinguistic Programming.

⁴ Marx, A. (2016): Mediation und Konfliktmanagement in der sozialen Arbeit, Stuttgart, S. 59.

wieder etwas Privates dazwischen kommen. Das kommt aber selten vor. Beobachtet mich A etwa die ganze Zeit?

Mediator: Sind Sie damit einverstanden, einmal die Plätze zu tauschen, sich in den Anderen hinein zu versetzen und zu versuchen seine Sichtweise wiederzugeben?

Das Beispiel ist zwar banal, demonstriert aber wie wir in der Mediation vorgehen können. Gleichzeitig zeigt es, dass konstruktives Umformulieren und Perspektivenwechsel als Unterformen des Reframings anzusehen sind.

In gravierenden Fällen negativer Zuschreibung und gestörter Beziehung kommen wir mit einfachen Reframing-Techniken zuweilen nicht weiter, wenn die negativen Wahrnehmungskonzepte zu stark verfestigt sind.

Wir wollen nachfolgend untersuchen, inwieweit Interventionen der Positiven Psychologie, speziell die Mindset-Theorie von Carol Dweck, aus dieser Misere herausführen können.

III. Anregungen aus der Positiven Psychologie

In seiner Antrittsrede als neuer Präsident der American Psychological Association (APA) läutete der Psychologieprofessor Martin Seligman 1998 einen Paradigmenwechsel in der wissenschaftlichen Psychologie ein. Er bestätigte, dass sich die Psychologie bis dahin mit Erfolg der Behandlung psychischer Erkrankungen und seelischer Störungen gewidmet habe. In seiner Präsentation forderte Seligman, Psychologie solle sich künftig vermehrt wissenschaftlich mit der Erforschung positiver Eigenschaften, positiver Emotionen und positiver Gemeinschaft befassen. Diese Rede gilt als die Geburtsstunde der Positiven Psychologie, was wissenschaftshistorisch nicht ganz korrekt ist. Vielmehr haben die Gründerväter der Humanistischen Psychologie, Abraham Maslow und Carl Rogers, seinerzeit Grundsteine für die Positive Psychologie gelegt.⁵

In seinem Werk „*Motivation and Personality*“ prägte Abraham Maslow schon 1954 den Begriff „Positive Psychology“. Den Titel des Kapitels „*Toward a Positive Psychology*“ änderte er allerdings später in „*Toward a Psychology of Being*“, weil er erkannte, dass sich lediglich ein Teil der wissenschaftlichen Psychologie auf diesem Weg befand.⁶

Auch Carl Rogers, bekannt für die von ihm entwickelte personenzentrierte Gesprächsführung, setzte auf das Wachstumspotential und die Entfaltung des Individuums. Er beschrieb den Weg der Persönlichkeitsentwicklung als „*self*

⁵ Vgl. Blickhan (2018): S. 9

⁶ Maslow, A.H. (2015 reprint): *Motivation and Personality*, S. 281 ff.

actualisation“ und bezeichnete den Zustand der psychischen Gesundheit und Selbstverwirklichung als „*fully functioning person*.“⁷ In der Begriffswelt der Positiven Psychologie würde man heute als Synonym den Begriff des „Aufblühens“ oder englisch „*flourishing*“ dafür einsetzen.⁸

Rogers beschreibt seine Vorstellung von einem existentiell „*gutem Leben*“:

*„This process of the good life is not, I am convinced, a life for the faint-hearted. It involves the stretching and growing of becoming more and more of one's potentialities. It involves the courage to be. It means launching oneself fully into the stream of life.“*⁹

Ziele und Strategien der Positiven Psychologie

Auf den Punkt gebracht lässt sich Positive Psychologie als Wissenschaft von einem gelingenden Leben charakterisieren. Populärwissenschaftlich ausgedrückt: als Wissenschaft vom Glück. Positive Psychologie zielt darauf ab, „*dass Menschen ihre Stärken erkennen und einsetzen, positive Gefühle erleben und zu einer positiven Gesellschaft beitragen. Interventionen der Positiven Psychologie fördern Wohlbefinden und Glückserleben, erweitern die persönlichen Ressourcen, helfen beim Einsatz eigener Stärken und tragen zu einem gelingenden Leben bei,*“ so Daniela Blickhan, eine Pionierin dieser Richtung im deutschsprachigen Raum.¹⁰

Nun, was hat das alles mit der Mediationsmethode zu tun? Einiges, denn es fallen Überschneidungen und teils ähnliche Ziele auf. Mediation ist ressourcenorientiert, trägt ebenfalls zum Wohlbefinden der Parteien bei, setzt an deren Stärken an und versteht sich als Beitrag zu einem gelingenden Leben.

Wir gehen noch einen Schritt weiter, indem wir ein Grundmodell der Positiven Psychologie heranziehen, das sog. **PERMA-Modell** von Martin Seligman.¹¹ Sein Modell basiert auf fünf Faktoren oder Säulen, die zu persönlichem Wohlbefinden verhelfen:

Positive Emotions, Engagement, Relationships (Beziehungen), Meaning (Sinn), Accomplishment (Gelingen).¹²

⁷ Rogers, Carl. (1961): *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. London.

⁸ Seligman, M. (2011): *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*, New York.

⁹ Rogers, a.a.O.

¹⁰ Blickhan, D. (2018): S. 23.

¹¹ Seligman, M. (2011): *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*, New York.

¹² Seligman, M. (2011): a.a.O.

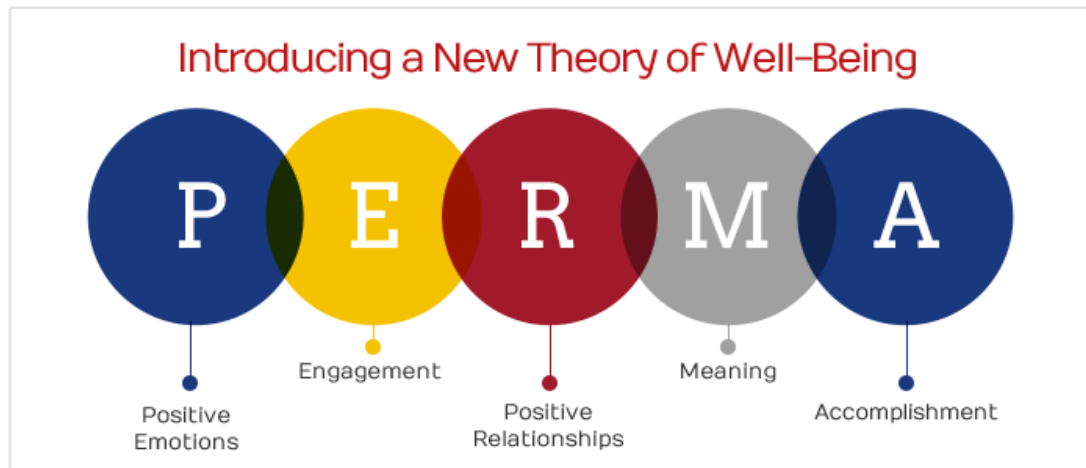


Abb.: PERMA-Modell nach Martin Seligman

Quelle: <https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/learn>

Wir kennen es alle aus Erfahrung. Konfliktparteien kommen in der Regel mit einem ganzen Bündel negativer Emotionen in die Mediation. Es dominieren Verärgerung, Gefühle von Verletzung und Demütigung, Ohnmachtsgefühle, Trauer, Verlegenheit, Niedergeschlagenheit, Angst oder Hass. Manche von ihnen zeigen psychosomatische Reaktionen. Angenommen, wir würden am Anfang einer Mediation den Anteil negativer wie positiver Emotionen mit einem Test zur Positivity Ratio von Barbara Fredrickson¹³ messen, wären die Ergebnisse mit großer Wahrscheinlichkeit durch einen hohen Anteil negativer Emotionen geprägt, so meine Hypothese. Nach einer gelungenen Mediation sollte die Intensität negativer Emotionen abnehmen.

Jedenfalls lässt sich aus dem Praxiswissen von Mediator*innen schließen, dass die erste Säule des Seligmanischen PERMA-Modells – positive Emotionen – zu Beginn einer Mediation stark tangiert ist.

Als Mediator*innen ist uns der Unterschied zwischen Sach- und Beziehungsebene eines Konflikts geläufig. Dort, wo es auf die Beziehung (dritte Säule) der Klient*innen ankommt, ist die persönliche Ebene nahezu immer leicht bis hochgradig gestört. Wer nicht nur puristische oder facilitative Mediation sondern auch transformative Mediation¹⁴ betreibt, weiß von der Notwendigkeit einer wenigstens neutralen oder besser positiven Beziehung für eine nachhaltige Lösung des Konflikts.

Kommen wir zur fünften Säule des Seligmanischen Modells: Accomplishment, dem Gelingen. Diese Eigenschaft wird durch die Mediation gestärkt, indem wir Mediant*innen unterstützen, ihre eigene, ihnen als fair und gerecht erscheinende sowie praktikable Lösung zu erarbeiten. Die Mediant*innen

¹³ Fredrickson, B.L. (2013): Updated Thinking on Positivity Ratios. American Psychologist. Fredrickson gilt als eine führende Emotionsforscherin der Positiven Psychologie. Sie hat einen Test zum Messen von positiven im Verhältnis zu negativen Emotionen entwickelt.

¹⁴ Marx, A. (2016): S. 101 ff.

setzen sich mit dem Moderator an einen Tisch und erfahren die Wertschätzung eigener Bedürfnisse und Lösungsvorschläge ohne auf ein autoritäres Urteil von außen zurückgeworfen zu werden.

Nun ein Zwischenergebnis zur Frage: Was hat Mediation mit Positiver Psychologie zu tun?

Nach dem PERMA-Modell reduziert Mediation negative und fördert **positive Emotionen**, verbessert belastende **Beziehungen** und trägt zu eigenen Erfolgserlebnissen und Selbstvertrauen (**Gelingen**) bei.

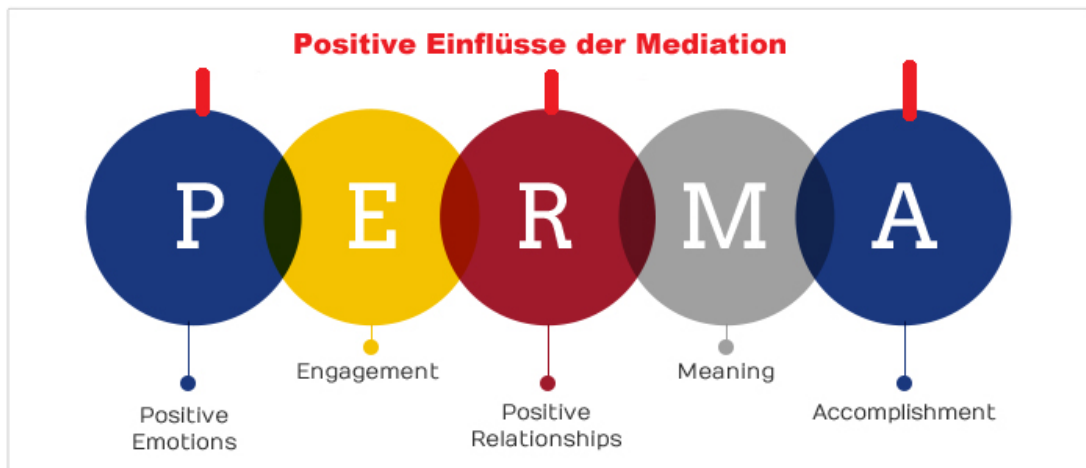
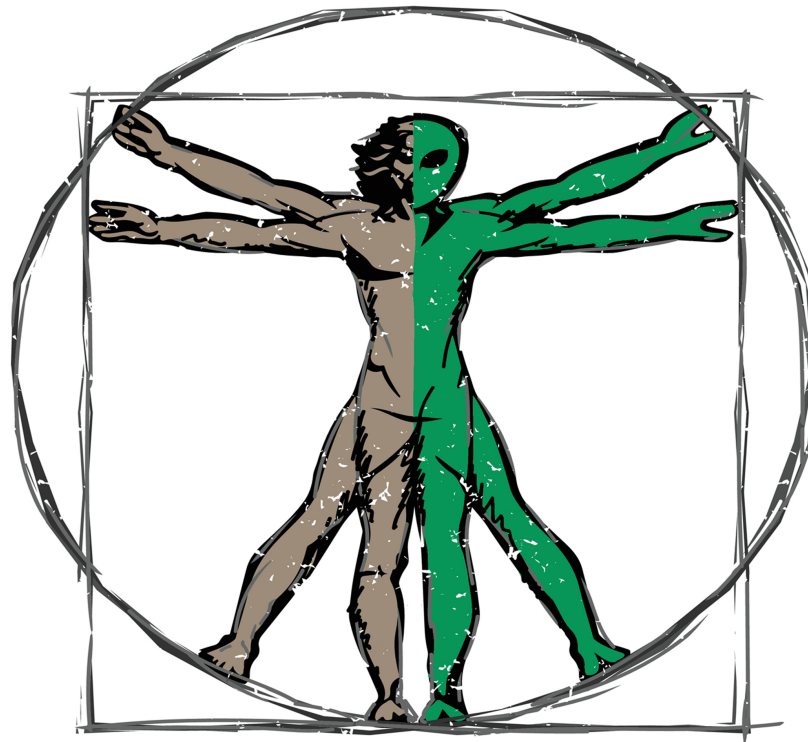


Abb.: Positive Einflüsse der Mediation

Wertschätzung und konstruktive Kommunikation

Eine vorwurfsvolle Kommunikation ist Gift für die Beziehungsebene. Vorwürfe beleidigen die andere Seite, werden als persönliche Angriffe aufgefasst und nehmen den Anderen nicht Ernst. Sie drängen den Anderen in die Defensive und provozieren Verteidigung oder/und Aggressionen. Distanz, Argwohn und Intrigen können die Folge sein. Aus einer Phase der Eiszeit können weitere Eskalationsstufen entstehen. Im Arbeitskontext leidet die Kooperation auf der Sachebene.

Destruktive Kommunikationsmuster sind häufiger Anlass für Arbeits- und Organisationsmediationen. Mediation muss daran arbeiten, wieder einen wertschätzenden Umgang miteinander und konstruktive Kommunikationsmuster herzustellen.



negativ-restriktive vs. multi-perspektivische Wahrnehmung

Abb.: negativ-restriktive vs. multi-perspektivische Wahrnehmung

Quelle: Grafik www.colourbox.de / bearbeitet A. Marx

Konfliktparteien geraten häufig in die Falle der negativ-restriktiven Wahrnehmung und Zuschreibung des Anderen, wie die obige Abbildung vor Augen führen will. Sie sehen nur noch das Störende am Anderen (linke Schattenseite) und zementieren ihn in dieser negativen Rolle fest. Die andere Seite der Partei (rechte grüne Seite), seine positiven Eigenschaften, seine Talente, seine Fähigkeiten werden ausgeblendet. Es entsteht ein gegenseitiges negatives Wahrnehmungsmuster, das sich immer mehr verfestigt. Uns ist ja bekannt, dass Arbeitskonflikte meist eine lange Vorgeschichte haben bis sie zur Mediation gelangen.

Wie können wir es erreichen, dass die Parteien sich wieder ganzheitlich als Person und Kolleg*in begreifen? Mit allen störenden aber auch positiven Eigenschaften den Anderen multi-perspektivisch wahrnehmen (s. Abb.) und akzeptieren oder wenigstens tolerieren?

Hier kann uns die Mindset-Theorie von Carol Dweck wertvolle Anregungen geben.

Mindset-Theorie von Carol Dweck

Die US-amerikanische Psychologieprofessorin, Carol Dweck, ging in ihren Forschungen der Frage nach, welche Faktoren Menschen auf ihrem Weg zum Erfolg und zur Erfüllung ihres Potentials begünstigen bzw. behindern. Sie kam zur Schlussfolgerung, dass es letztlich Glaubenssätze der Menschen über sich selbst sind. Mit ihrem Werk „*Mindset: The new Psychology of Success*“,¹⁵ erschienen in erster Auflage im Jahr 2006, hat sie einen wichtigen Beitrag zur Positiven Psychologie geleistet.

Dort unterscheidet Carol Dweck zwischen zwei grundlegenden „Mindsets“, dem „fixed“ und dem „growth“ Mindset. Wir übersetzen den Begriff Mindset in Anlehnung an Daniela Blickhan als Selbstbild, **fixed Mindset** als **statisches Selbstbild** und **growth Mindset** als **dynamisches Selbstbild**.¹⁶



Abb.: Fixed and Growth Mindset

Quelle: www.queenpark.st-helens.sch.uk

Menschen mit einem **statischen Selbstbild** gehen von der Grundannahme aus, dass Intelligenz, Charakter und ethische Einstellungen quasi gegeben und praktisch in die Persönlichkeit eingraviert sind. Insofern wird Erfolg oder Scheitern diesen statischen Eigenschaften zugeschrieben, welche sich letztlich immer wieder selbst bestätigen.

„Believing that your qualities are carved in stone – the fixed mindset – creates an urgency to prove yourself over and over. If you have only a certain amount

¹⁵ Dweck, Carol S. (2006): *Mindset: The new Psychology of Success*, New York.

¹⁶ Blickhan, D. (2018): S. 237.

of intelligence, a certain personality, and a certain moral character – well, then you ´d better prove that you have a healthy dose of them.“¹⁷

Menschen mit einem **dynamischen Selbstbild** hingegen glauben an Lernprozesse und ihre Entwicklungsmöglichkeiten, an Veränderung und Wachstum.

„This growth mindset is based on the belief that your basic qualities are things you can cultivate through your efforts, your strategies, and help from others. Although people may differ in every ~~which~~ (d.Autor) way – in their initial talents and aptitudes, interests, or temperaments – everyone can change and grow through application and experience.“¹⁸

Wie wir gesehen haben, bezieht sich die Mindset-Theorie Carol Dwecks auf das Selbstbild von Menschen. Im Mediationsprozess jedoch wollen wir am Fremdbild ansetzen. Der Begriff Fremdbild hat allgemein zwei Bedeutungen: Erstens ein Bild, das sich andere über eine Person machen. Zweitens ein Bild, das sich eine Person von anderen macht. In unserem Kontext ist die zweite Variante der Fremdbilddefinition von Bedeutung.

Zwei Konfliktparteien haben statisch-negative Fremdbilder voneinander, und dem Mediator sollte es gelingen, den Blick auf den Anderen zu weiten. Insofern ist keine direkte, jedoch eine indirekte Anwendung der Mindset-Theorie angebracht, wie dies auch in anderen Praxiszusammenhängen geschieht.¹⁹ In einer festgefahrenen Mediation liegt die Herausforderung darin, das negativ-restriktive durch ein multi-perspektivisches Fremdbild zu ersetzen (s.o.), also ein **statisches Fremdbild** durch ein **dynamisches Fremdbild** zu ersetzen.

Wir haben dazu eine Intervention vorgesehen, die eine solche Erweiterung der Fremdwahrnehmung und –zuschreibung anstößt. Wir nennen sie „**360-Grad-Aufnahme**“ und haben sie schon mehrfach in Arbeits- und Teammedationen mit Erfolg eingesetzt:

¹⁷ Dweck, Carol S. (2016): updated edition, S. 6.

¹⁸ Dweck, Carol S. (2016): updated edition, S. 7.

¹⁹ Etwa Svenja Hofert unter Bezug auf Führungskräfte und Mitarbeiter in ihrem Beitrag, Das agile Mindset – Update im Denken, in: ManagerSeminare, Heft 244, 2018, S. 488 ff.

360-Grad-Aufnahme



Kartenabfrage: Störendes Verhalten vs. zu schätzende Fähigkeiten

Die Parteien erhalten je sieben farbige Moderationskarten (zwei Farben).

An die Metaplanwand pinnt der Mediator zwei Karten als Aufgabenstellung:

Karte 1: „*Welche Verhaltensweisen an stören Sie?*“

Karte 2: „*Welche Fähigkeiten und Eigenschaften an schätzen Sie?*“

Die Parteien sollen mindestens je sechs positive und negative Eigenschaften auf den Karten skizzieren.

Sie stellen Ihre Einschätzung nacheinander an der Metaplanwand vor und pinnen ihre Karten an. Der Mediator fasst wertschätzend zusammen.

Abb.: 360-Grad-Aufnahme

Im folgenden Anwendungsbeispiel - ein echter Fall, der anonymisiert und in einen anderen Arbeitszusammenhang gestellt wurde - demonstrieren wir die Intervention der 360-Grad-Aufnahme.

IV. Anwendungsbeispiel

Fall: Outdoorpark

Parteien: Willi S., Geschäftsführer

Alfred B., Geschäftsführer

Willi S. und Alfred B., beide Anfang 50, betreiben seit sieben Jahren einen Outdoorpark mit angeschlossener Gastronomie im Harz. Sie sind beide gleichberechtigte Geschäftsführer des OdP, einer GbR mit persönlicher Haftung. Auf dem Gelände des Outdoorparks betreiben sie einen Kletter- und Niedrigseilgarten mit Unterrichtsräumen, eine Mountainbike-Anlage mit Lift und drei Strecken unterschiedlichen Schwierigkeitsgrads sowie eine Gaststätte. Sie haben ihr Unternehmen mit viel Einsatz gemeinsam aufgebaut und zu einem florierenden Betrieb entwickelt, aus dem sie sich ein bescheidenes Geschäftsführergehalt auszahlen. Dennoch reicht das Einkommen noch nicht zur Existenzsicherung. Beide haben noch Nebenjobs. Alfred macht an vier Tagen die Woche vormittags Buchführung in einem Steuerbüro und Willi trainiert freiberuflich ein Mountainbike-Team. Während der Saison beschäftigen sie etwa zehn freiberufliche Trainer und Mitarbeiter. Die Gastronomie haben sie verpachtet.

Willi und Alfred waren einmal beste Freunde, und in den letzten Monaten hat sich ihr Verhältnis merklich verschlechtert. Sie begegnen sich mit Distanz und Argwohn. Das Betriebsklima hat sich drastisch verschlechtert.

Willis Sichtweise:

Willi versteht nicht, welches Problem Alfred mit ihm hat. Die Geschäfte laufen prima und alle seien glücklich.

Alfred mache ihm Vorwürfe, er sei unordentlich und er müsse ihm nachräumen. Einmal habe Alfred ihm missgelaunt vor den Trainern den Vorwurf gemacht: „*Was machst du hier eigentlich den ganzen Tag?*“ Und Willi musste sich vor dem Team rechtfertigen. Das ginge überhaupt nicht.

Willi seinerseits empfindet Alfred als launisch. Manchmal liefe er den ganzen Tag mit miesem Gesicht durch die Gegend. Ein freundliches Betriebsklima sei doch wichtig für das Team und die Kunden.

Willi ist Vollblutportler und exzellenter Mountainbiker und gewann früher nationale und internationale Preise. Vergangenes Jahr hat Willi das Angebot bekommen, die Landesmannschaft zu trainieren. Das war eine große Anerkennung und Willi hat angenommen. Das sei natürlich kein Vollzeitjob, sondern Willi sei gelegentlich wochenweise im Trainingslager.

Willi ist primär für die Mountainbike-Anlage verantwortlich, führt ein Trainerteam und leitet die Bike-Schule. Alfred managt die Finanzen, die Buchhaltung, die Organisation.

Einmal habe Willi Alfred nach einem Vorschuss gefragt und woraufhin er entgegnete: „*Was machst du eigentlich mit dem ganzen Geld?*“

Willi versteht die „miese Laune“ und die Vorwürfe Alfreds nicht. Er solle mit ihm reden. Als beste Freunde hätten sie früher alles geteilt.

Alfreds Sichtweise:

Alfred ist verantwortlich für den Klettergarten, die Trainings von Schulklassen und Gruppen und organisiert private Feiern, die noch ein zusätzliches Einkommen für den OdP generieren. Daneben managt er die gesamte Verwaltung, Buchhaltung und die Steuersachen.

Seit mehr als einem Jahr beobachtet er, dass das Engagement von Willi erheblich nachgelassen habe. Er sei zwar fast täglich anwesend, aber er scheine viel mit Trainingsplänen und Pressearbeit für die Landes-Bike-Mannschaft zu tun zu haben. Die Mannschaft ist national und international weit oben und hat durch einige aufsehenerregende „Stunts“ eine starke Medienpräsenz. Alfred gönnt Willi den Erfolg. Er sei ein hervorragender Biker. Dabei soll er aber den OdP nicht vernachlässigen.

Im Frühjahr habe Willi den OdP für eine Trainingswoche der Landesmannschaft gebucht, ohne dass er Alfred vorher gefragt habe.

Alfred findet, dass Willi trotz seiner rauen Schale sehr dünnhäutig sei und alles persönlich nehme. Alfred wünscht sich wieder eine wertschätzende geschäftliche Basis auf Augenhöhe.

Die Mediation:

Die beiden Kontrahenten gehen in der Mediation sehr argwöhnisch und vorwurfsvoll miteinander um. Sie waren einmal beste Freunde, und ihr Verhältnis hat sich seit geraumer Zeit drastisch verschlechtert. In der gemeinsamen Firma gehen sie sich aus dem Weg. Als Geschäftsführer des OdP sind sie jedoch auf ein gedeihliches Miteinander angewiesen.

Als Themen der Mediation werden von beiden Geschäftsführern genannt:

- Umgang und Kommunikation miteinander
- Arbeitsorganisation

Die Konfliktanalyse legt einen Beziehungs-, Werte- und Wahrnehmungskonflikt nahe. Nach drei Sitzungen erscheint es notwendig, noch einmal in die Beziehungsebene einzusteigen. Während der vierten Sitzung wurde die Intervention „360-Grad-Aufnahme“ eingesetzt.

„*Welche Verhaltensweisen an stören Sie?*“

„*Welche Fähigkeiten und Eigenschaften an schätzen Sie?*“

Alfred füllt die Karten über Willi aus:

Willi	
toller Biker	schlecht organisiert
sehr kreativ	bringt Sachen nicht zu Ende
fachlich kompetent	sucht Ausreden
lösungsorientiert	nicht kritikfähig
Verhandlungsgeschick	fokussiert sich nur auf eine Sache
offener, freundlicher Charakter	steht nicht hinter mir

Willi füllt die Karten über Alfred aus:

Alfred	
verlässlich in Finanzsachen	Laune nicht einschätzbar
ordentlich	fühle mich kontrolliert
kümmert sich um Haus und Hof	nachtragend
sparsam	schlechte Laune für Andere auffällig
gut bei Privatveranstaltungen	muss dem Geld hinterher laufen
kümmert sich um alle Einkäufe	
Ich finde es extrem schade, dass	wir nicht mehr beste Freunde sind

Das Besprechen der Karten bewirkte in der vierten Sitzung den erhofften Durchbruch (Turning Point) in der Mediation. Den Parteien eröffnete sich ein ganzheitlicher Blick auf den jeweils Anderen (**multi-perspektivische Wahrnehmung**). Sie erkannten, dass ihre Eigenschaften und Fähigkeiten geradezu komplementär sind und sie sich hervorragend ergänzen. Besondere Fähigkeiten haben eben auch ihre Schattenseiten. Alfred und Willi gelobten sich, mehr Rücksicht aufeinander zu nehmen, wertschätzend miteinander umzugehen und wieder an ihrer gegenseitigen Wertschätzung zu arbeiten (**multi-perspektivische Akzeptanz**). Um von einer destruktiv vorwurfsvollen Kommunikation wegzukommen und eine konstruktive Kommunikation aufzubauen, lernten die beiden Geschäftsführer die Technik der Ich-Botschaften. Die Mediation konnte damit abgeschlossen werden.

V. Fazit

Konflikte, die sich vorwiegend auf der Beziehungsebene ereignen, können nachhaltig und erfolgversprechend nur auf der Beziehungsebene bearbeitet werden. Die Sachebene bleibt dabei untergeordnet. Dies gilt umso mehr, wenn die Kontrahenten primär restriktive und negative Wahrnehmungen voneinander haben. Die Strategie der transformativen Mediation kann einen nachhaltigen Charakter der Mediation am ehesten gewährleisten. Dabei können angepasste Theorien und Interventionen der relativ neuartigen Positiven Psychologie hilfreich sein. Eine brauchbare Intervention sollte die Parteien von der restriktiv-negativen Wahrnehmung zur multi-

perspektivischen Wahrnehmung führen. Die in Anlehnung an die Mindset-Theorie von Carol Dweck entwickelte Intervention der „360-Grad-Aufnahme“ kann dafür ein geeignetes Instrument sein.

Literaturverzeichnis:

Bandler, Richard u. Grinder, John (1996): Frogs into Princes: Introduction to Neurolinguistic Programming.

Bush, Robert u. Folger, Joseph (2005): The Promise of Mediation – The Transformative Approach to Conflict, San Francisco.

Dweck, Carol S.: Mindset (2016): The New Psychology of Success, updated Edition, New York.

Erickson, Milton H. u. Rosen, Sidney (Hg.) (1982): My Voice will go with you: The Teaching Tales of Milton H. Erickson, New York.

Fredrickson, B.L. (2013): Updated Thinking on Positivity Ratios. in: American Psychologist.

Hofert, Svenja (2018): Das agile Mindset – Update im Denken, in: ManagerSeminare, Heft 244, S. 488 ff.

Marx, Ansgar (2016): Mediation und Konfliktmanagement in der sozialen Arbeit, Stuttgart.

Maslow, Abraham H. (2015 reprint): Motivation and Personality.

Rogers, Carl (1961): On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy. London.

Seligman, Martin (2011): Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being, New York.