

Konfliktmanagementkongress 2024

Forum 1 – Die Kunst des Fragens



Referent: Heiner Krabbe, Dipl. Psychologe, Psychotherapeut, Mediator (BAFM), Supervisor

Berichterstellerin: Bettina Rönnau, Direktorin des Arbeitsgerichts, Güterichterkoordinatorin der niedersächsischen Arbeitsgerichtsbarkeit, Mediatorin (BAFM)

„Eine Frage allein löst noch keinen Konflikt“ – überschreibt Heiner Krabbe seinen Aufsatz in der ZKM 2023, 207 ff.

Mit dieser Überschrift beschreibt Heiner Krabbe treffend einen Grundgedanken für das Gelingen einer Mediation. Fragen alleine reichen nicht, um eine gelungene Kommunikation mit den Medianden¹ aufzubauen. Die Mediation folgt einer Gesprächsführungslogik, bei der sich Fragen – in ihren unterschiedlichsten Ausrichtungen – und Aussagen in einer bestimmten Systematik aneinanderreihen.

So weit – so gut!

Heiner Krabbe baut sein Forum in gekonnter Manier so auf, dass die Zuhörenden nicht nur leicht folgen, sondern auch die Wirkung seiner Frage- und Aussagetechnik selbst erspüren können. Dies gelingt ihm, indem er teilweise selbst Szenen anspielt, teilweise aber auch Teilnehmende zu sich nach vorne bittet und mit ihnen Szenen einer Mediation unter Verwendung verschiedener Gesprächstechniken anspielt. Anschließend berichten die Probanden von der Wirkung auf sie.

¹ Soweit im folgenden Text die männliche oder die weibliche Form verwendet wird, ist damit das jeweils andere Geschlecht ebenso gemeint.

Dabei legt Heiner Krabbe stets Wert auf seine Feststellung, dass es keine guten und keine schlechten und schon gar keine Wunderfragen gebe. Vielmehr müsse man sich stets der Wirkung einer Frage bewusst sein. Vor diesem Hintergrund gehe es weniger darum, gute Fragen zu stellen, als vielmehr darum, an der richtigen Stelle die richtige Frage zu stellen. Die Herausforderung in der Mediation bestehe daher in dem „guten Fragen“.

Dafür entscheidend ist nach Krabbe:

- Der Inhalt der Frage und ihre Komposition mit Aussagen.
- Die Person des Befragten – wen habe ich vor mir?
- Das Timing der Frage – auf welcher Ebene des Gesprächs befinden wir uns?

Teil 1.: Fragen und Aussagen

Nach einem Austausch der Zuhörenden über dieses Thema gibt ein Teilnehmer zu Bedenken, dass man häufig erst im Nachhinein feststelle, ob man gut gefragt hat.

Daraufhin gibt Heiner Krabbe den Teilnehmenden die Aufgabe, darüber zu diskutieren, wie man auf einer Metaebene mit Hypothesenbildung im Vorhinein Fragen planen kann.

Professionelle Gesprächsführer wissen intuitiv, wann welche Frage gestellt werden kann und benötigen eine solche Planung nicht mehr.

Man kann aber lernen, an der richtigen Stelle die richtige Frage zu stellen. Hierfür ist die Hypothesenbildung im Vorhinein hilfreich. Hypothesen haben zwar den Nachteil, dass sie sich manches mal im konkreten Fall als nicht zutreffend erweisen. In der Mediation hat man aber immer die Möglichkeit, den Prozess noch zu korrigieren. Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, den Prozess immer wieder zu beobachten und zu reflektieren, ob die Hypothesen auch noch stimmen.

In diesem Sinne sind wir als Mediatoren und Mediatorinnen stets im professionellen Kontext beschäftigt.

Die Teilnehmenden sollen sich sodann zu zweit über die Frage austauschen, was ein professionelles von einem privaten Gespräch unterscheidet und was die Aufgaben der die Mediation leitenden Person in einem professionellen Gespräch sind.

Gemeinsam wird herausgearbeitet, dass das professionelle Gespräch dadurch geprägt ist, dass es einem Ziel folgt, nämlich dem der einvernehmlichen Vereinbarung:

- Im Mediationsgespräch beruft man sich auch immer wieder darauf, dass man ein gemeinsames Ziel hat.
- Die Prozessverantwortung des Mediators bzw. der Mediatorin – inkl. Setting: Im Gegensatz zum Privatgespräch trägt die mediierende Person die Verantwortung für den Prozessablauf. Darauf müssen sich die Parteien verlassen können. Sie müssen darauf vertrauen können, dass die Person, die vor ihnen steht, professionell ist und weiß, was sie tut.
- Als professionelle Gesprächsführer hat man Rechte und Pflichten.
Man hat das Recht zu fragen.
Man hat das Recht, Aussagen zu machen.
Als professionell das Gespräch Führende müssen wir den Prozess kritisch daraufhin überprüfen, ob wir unsere Rechte und Pflichten auch wahrgenommen haben. Z.B. sollten bei gegenseitigen Beleidigungen der Mediatoren Regeln des Umgangs miteinander vereinbart werden, auf deren Einhaltung zu bestehen ist.

Exkurs: Mediation mit hochstrittigen Parteien

Bei hoch strittigen Parteien ist es schwierig, das gemeinsame Ziel in den Mittelpunkt zu stellen. In der Regel will jeder von ihnen selbst das Ziel vorgeben. Dies kann eine deutliche Kontraindikation für die Mediationsfähigkeit der Parteien sein und dafür, dass das Ziel der Mediation mit diesen Parteien nicht erreichbar ist.

1. Aussagen in der Mediation und Unterschiede zu Fragen in der Mediation:

Heiner Krabbe stellt den kanadischen Psychiater Carl Thom vor, der sich mit der Komposition von Fragen und Aussagen befasst.

Nach ihm ist zu unterscheiden, welche Wirkung eine Frage hat und welche Wirkung eine Aussage hat.

Grundsätzlich unterscheiden sich Fragen und Aussagen nach dem Effekt auf den Gesprächspartner.

Während die Frage zu einer Antwort auffordert und insoweit eine öffnende Funktion hat, liefert die Aussage eine Antwort.

Eine Frage ruft Sachverhalte hervor, eine Aussage stellt Sachverhalte fest.

Mit einer Aussage kann man ein Bündnis mit dem Gegenüber eingehen, eine Beziehungen aufbauen. In diesem Zusammenhang geht Heiner Krabbe auf Prof.

Breidenbach ein, der in seinem vormittäglichen Impulsreferat die große Bedeutung des Beziehungsaufbaus betont hat.

- Ein Beziehungsaufbau beginnt mit Aussagen.
- Fragen wirken hingegen eher autonomiefördernd.
- Die Wirkung von Fragen hat leicht etwas Attackierendes – die Wirkung von Aussagen ist eher beruhigend. Die Parteien können sich zurücklehnen und sich verstanden fühlen.

Die Logik der Gesprächsführung bei der Mediation erfordert es daher:

am Anfang: Halt zu geben durch Aussagen,

dann: die Parteien zu aktivieren durch Fragen und

schließlich: durch Aussagen zu schließen.

Die grundsätzliche Komposition von Aussagen und Fragen in der Mediation stellt Heiner Krabbe in einer Zeichnung wie folgt dar:



Als Beispiel für das Eingehen eines Bündnisses mit Aussagen spielt Heiner Krabbe mit einem Teilnehmer die Situation eines Einführungsgespräches vor der Mediation eines Nachbarschaftsstreits vor.

Die Zuhörenden konnten hautnah erspüren, wie der aufgeregte Nachbar, der sich schon seit vielen Jahren im Streit mit dem neben ihm Wohnenden befindet, ruhiger wird, indem der Mediator Aussage für Aussage aneinander reiht, wie z.B.:

„Ich werde ...

„Ist das in Ordnung?“ „Ja“

„Das Gespräch zwischen uns hier ist streng vertraulich. Ist das in Ordnung?“

„Im Anschluss an unser Gespräch werde ich ein ebensolches Gespräch mit Herrn X führen. Er wird die gleichen Möglichkeiten haben, sich über das Verfahren zu informieren wie Sie. Ist das ok für Sie?“ „Ja“

„Dann will ich Ihnen nochmal ganz kurz Mediation erklären.“

„Mediation gibt den Leuten die Möglichkeit, eine eigene Lösung zu finden. Weil das Gespräch so schwierig ist, bin ich als Brücke zwischen Ihnen da. Da schauen wir, was für sie für die Lösung wichtig ist und ob sie schon Ideen haben, wie die Lösung aussehen könnte. Mir ist wichtig, dass ihnen klar ist, dass das eine ziemlich anstrengende Veranstaltung ist...“

Bis dahin ist das Gespräch geprägt von Aussagen, die den Medianden Orientierung geben und somit Halt.

Sodann kann es wie folgt weitergehen:

☞ der Flaschenhals öffnet sich mit Fragen

„Ich will jetzt erstmal von Ihnen wissen, was ist denn der aktuelle Anlass für die Mediation?“

„Ich möchte dann wissen, was müsste denn geregelt werden, um eine Lösung zu finden?“

☞ Hier ist der richtige Zeitpunkt, zu dem die Parteien den Sachverhalt erzählen können.

Der Mediator oder die Mediatorin fasst sodann zusammen:

„Es gibt einige Punkte zu klären, (z. B.)

- Baum
- Grundstück
- Hecke ...“

„Dann wäre meine Frage: Was haben sie bisher versucht, um das Problem zu lösen?“

Ggf: „Sie haben also bisher keinen Versuch gemacht, die Sache zu lösen ... Dann möchte ich noch kurz mit ihnen besprechen, wer soll denn dabei sein bei der Mediation?“

Heiner Krabbe weist darauf hin, dass auf diese Weise geführte Eröffnungsgespräche zu Sicherheit führen. Es ist wichtig, dass die Partei weiß, wie die Parameter der Mediation sind und dass die Mediation dann, wenn alles stimmt, stattfinden kann.

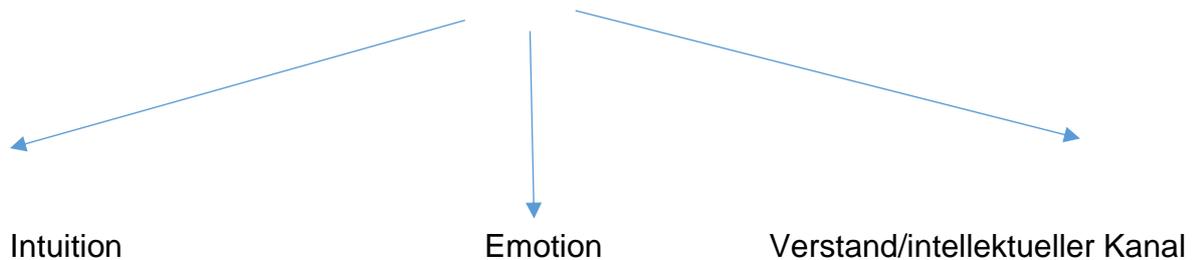
Exkurs: Emotionen in der Mediation

Die mediierende Person hat die Pflicht, zu regulieren und einzugreifen – ggf. zu unterbinden.

Hierzu führt Heiner Krabbe erläuternd aus:

Leute im Stress können nicht mehr denken. Stress macht dumm. D.h., es ist zu beschreiben, was zu tun ist. Dem können die Leute in der Stresssituation noch folgen.

Es gibt drei Kanäle, Informationen zu bearbeiten:



Geraten die Leute in Stress, schließt sich zunächst der intellektuelle Kanal.

Als nächstes schließt sich der emotionale Kanal.

D.h. die Leute sind nur noch intuitiv bei der Sache und kennen nur noch 3 Reflexe:

1. Kampf
2. Flucht
3. Todstellen

Reaktionsmöglichkeit der gesprächsführenden Person beim ersten Fluchtreflex:

„Nein, das geht jetzt noch nicht. Wir machen jetzt eine Pause.“

Heiner Krabbe gibt den Tipp, in stressbelasteten Mediationsituationen in einfachen Sätzen zu sprechen und die Parteien ggf. zu bremsen: „Ich stoppe immer, wenn eine Partei anfängt, über die andere Partei langatmig zu reden. Ich halte sie immer bei sich.“

Für eine gelungene Mediation empfiehlt Heiner Krabbe, die Kooperationsbereitschaft im Vorgespräch zu klären. Die Leute müssen sich in gewisser Art um die Mediation bewerben. Zu erfragen wäre, was dafür spricht, dass es jetzt hier klappt, nachdem die Medianden schon 5 Mediationen durchlebt haben?

2. Feinauswahl von Fragen und Aussagen

Zur Feinauswahl von Fragen und Aussagen greift Heiner Krabbe auf eine Frage aus dem therapeutischen Bereich zurück: Ist die Person stabil?

Wenn ja: Können mehr Fragen als Aussagen verwendet werden.

Wenn nein: Gilt das umgekehrte Prinzip. Man sollte mehr Aussagen treffen, als Fragen zu stellen.

Für die Schwerpunktsetzung von Fragen und Aussagen in der Mediation ergibt sich aus den dargestellten Hintergründen folgende Komposition der Mediation:

Phase der Mediation	Schwerpunkt bei Fragen oder Aussagen	Klassifizierung der Frageform
Einführung	Aussagen (wenige Fragen)	(geschlossene)
Themensammlung	Aussagen Fragen	Zu Beginn: geschlossene (Gibt es ein erstes Thema?) Am Ende: offene (Welche Themen gibt es noch?)
Interessen	Fragen	Offene – zirkuläre Fragen
Optionen	Fragen	Offene – reflexive Fragen
Verhandeln	Fragen Aussagen	Offene – zirkuläre Fragen (Was wollen Sie anbieten?) Ich halte das mal als Zwischenergebnis fest.
Vereinbaren	Aussagen Ggf. geschlossene Fragen	Geschlossene lineare Fragen (Ist das jetzt eine erste Vereinbarung für Sie?)

3. Fragen und Aussagen im „Viererschritt“ zwischen den Stufen der Mediation

Bevor eine neue Stufe begonnen wird, empfiehlt Heiner Krabbe, immer die vorangegangene Stufe mit dem sog. „Viererschritt“ abzuschließen.

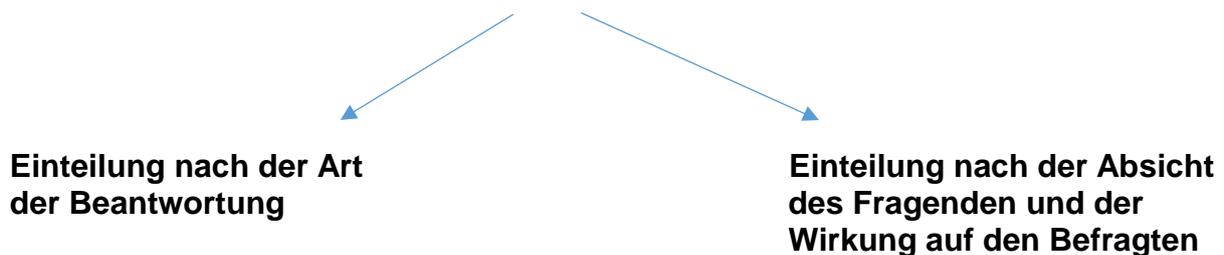
Auch dabei werden Aussagen und Fragen in einer logischen Reihenfolge eingesetzt.

1. Schritt: Abschluss der alten Stufe: Aussage
2. Schritt: Erklärung der neuen Stufe: Aussage
3. Schritt: Rückversicherung z.B. „Haben Sie das verstanden?“: Frage
4. Schritt: Sind Sie bereit, die Stufe zu machen?: Frage
Bei Zweifeln bzgl. des Verständnisses: War das für Sie verständlich oder soll ich es nochmal ausführen?

Teil 2: Die Kunst des Fragens - Frageformen

1. Systematik der Fragen:

Fragen lassen sich grundlegend in zwei Bereiche einteilen:



2. Frageformen:

a. geschlossene Fragen:

Vorteile:

- man kommt auf den Punkt
- man erhält präzise Informationen
- man behält den Faden in der Hand

Nachteile:

- sie bieten wenig Spielraum
- keine neuen Perspektiven
- Mediator muss ständig reagieren, ständig aktiv sein.

Will man die Prozessmacht wiedererhalten, muss man ganz viele geschlossene Fragen stellen.

Der Nachteil ist: Die Person fühlt sich ggf. ausgefragt.

b. offene Fragen:

Vorteile:

- einladend
- Ermutigung, sich einzubringen
- Dialog kommt in Gang
- Wechselbeziehung des Gegenübers

Nachteile:

- man gibt den Faden aus der Hand geben
- man muss sich Zeit nehmen
- es kann einem die Gesprächsführung aus der Hand gleiten

c. Kriterien zur situationsgerechten Auswahl der Frageform:

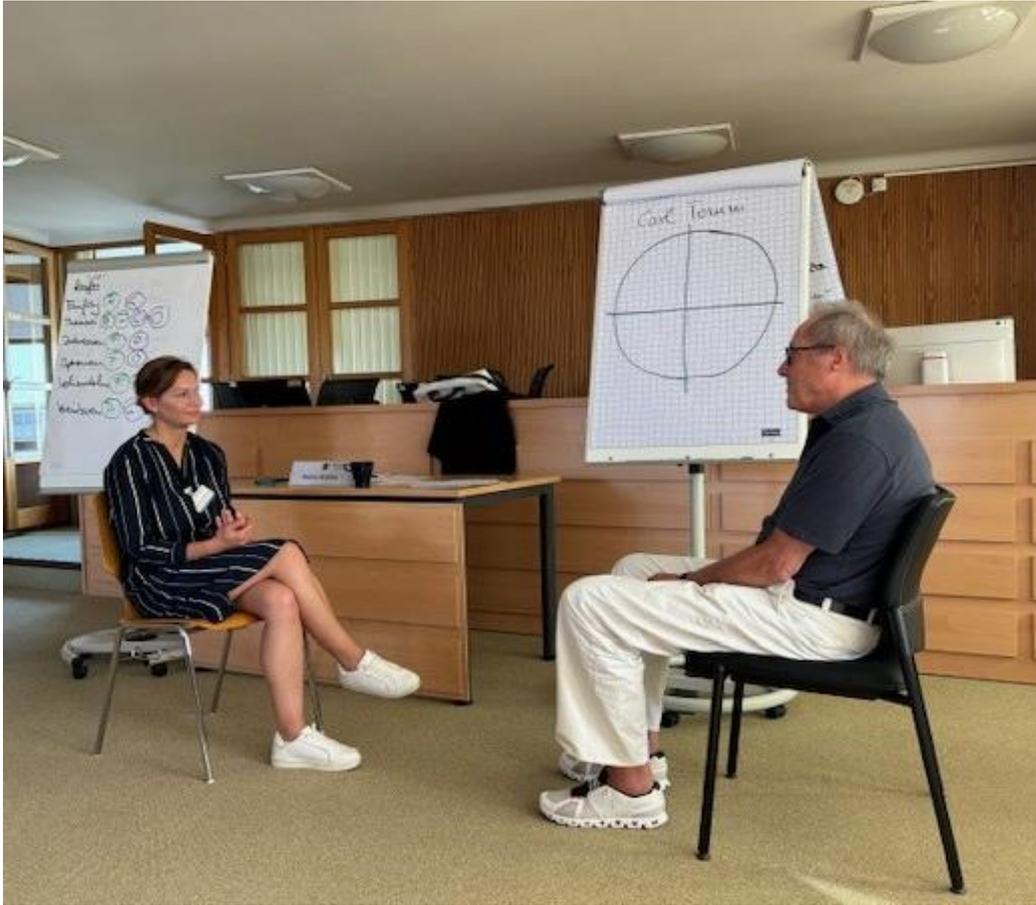
Wann sollten geschlossene und wann offene Fragen gestellt werden?

Dies lässt sich nach der Absicht des Fragenden und der Wirkung auf den Befragten entscheiden:

Im Rahmen eines Rollenspiels unter Mitwirkung einer Teilnehmerin demonstriert Heiner Krabbe die unterschiedlichen Wirkungen der Frageformen²:

² Die nachfolgenden Fotos werden in diesem Bericht mit dem Einverständnis der abgebildeten Teilnehmerin wiedergegeben.





Die Frageformen nach der Absicht des Fragenden und der Wirkung auf den Befragten lassen sich auf der Basis einer Abbildung nach Karl Tomm („Vier basale Frageformen nach Karl Tomm“) am Beispiel einer Baumediation wie folgt darstellen³:

Linear	Zirkulär	strategisch	reflexiv
Daten sammeln Fokus herausarbeiten	Auswirkungen von Unterschieden erforschen Zusammenhang erforschen	Richtung anstoßend Korrektur, Lenkung vornehmen	Blick in die Zukunft ermöglichen Neue Möglichkeiten entwickeln lassen
Bsp.: Wie viele Wohnungen sind geplant? Wie groß ist der Abstand zwischen beiden Häusern? Wie sieht die Außenfassade aus?	Bsp.: Welcher Punkt des Bauvorhabens ist besonders kritisch? Welche Nachbarn sind noch von dem Bauvorhaben betroffen?	Bsp.: Gehört der Straßenlärm nicht zum Alltag einer Stadt dazu? Was haben Sie gegen die avantgardistische Farbe schwarz einzuwenden?	Bsp.: Gibt es weitere Ideen zur Verkleidung des Hauses? Was wäre eine gute Nutzung des Hofes? Welche Ideen hätten die Mieter zur Reduzierung des Lärms?

Lineare Fragen haben den Vorteil, dass sie schnelle Informationen liefern.

Allerdings kippt die Situation spätestens nach der 3. linearen Frage, da der Gegenüber sich verhöhrt fühlt.

Zirkuläre Fragen haben den Vorteil, dass sie den Blick erweitern.

Als Nachteil kann sich einstellen, dass die betreffende Person überfordert ist.

Reflexive Fragen haben den Vorteil, dass der Blick in die Zukunft geht und nicht immer in die Vergangenheit, die so beschwerlich war.

Reflexive Fragen sollten nicht zu früh gestellt werden.

³ Darstellung nach Carl Tomm, zitiert von Heiner Krabbe, Eine Frage allein löst noch keinen Konflikt, ZKM 2023, 207, 209

Strategische Fragen können vorteilhaft sein, weil sie eine korrigierende Wirkung haben können.

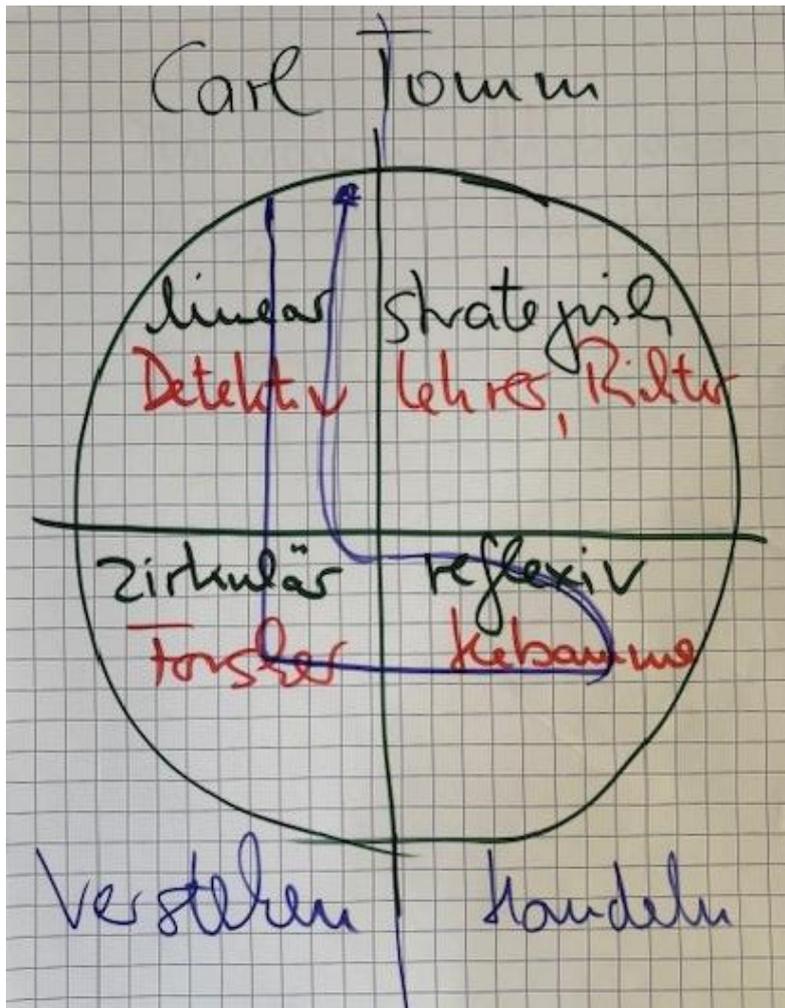
Sie haben aber eine suggestive Wirkung und wirken freiheitseinschränkend. Sie können als manipulativ empfunden werden.

Die Teilnehmerin des Rollenspiels gab das Feedback, dass die reflexiven Fragen ihr das positive Gefühl vermittelten, es ginge voran.

Tipp für die Mediation:

Heiner Krabbe regt an, zwischen der Interessensammlung und der Sammlung der Optionen keine Pause zu machen. Denn sowohl im Rahmen der Interessen als auch im Rahmen der Optionen versuchen der Mediator und die Mediatorin den Fokus auf die Intuitionen der Parteien zu verlagern und regen die Parteien an, intuitiv ihre Interessen und Bedürfnisse zu erforschen und Lösungsoptionen herauszufinden. Wird hier eine Pause gemacht, wird der intuitive Prozess dadurch unterbrochen, dass kognitive Aspekte in den Vordergrund treten.

Der Weg durch die Mediation und die dabei verwendeten Fragen lässt sich nach Carl Tomm grafisch auch wie folgt darstellen. Man beginnt als Detektiv mit linearen Fragen, fährt als Forscher mit zirkulären Fragen fort und bringt als „Hebamme“ mit reflexiven Fragen die Optionen zum Vorschein:



Teil 3: Am Ende des Forums bleibt noch Zeit für Fragen der Teilnehmenden.

In diesem Rahmen betont Heiner Krabbe, wie wichtig eine präzise und gleichmäßige Haltung des Mediators und der Mediatorin gegenüber den Parteien ist. Macht man eine Aussage „nach rechts“, muss man eine Aussage „nach links“ machen. Jede Partei will auch die gleichen Fragen haben, sonst schleicht sich ein Gefühl der Ungleichbehandlung ein.

Ein weiterer Grundsatz ist, dass dann, wenn die mediiierende Person eine Frage stellt, sie auch bei der Antwort zuhören muss.

Wenn man zuhört, muss man auch verstehen. Als Mediatoren und Mediatorinnen verstehen wir Zahlen, Daten, Fakten. Wir verstehen aber auch Interessen. Beides brauchen wir für eine gelungene Mediation. Denn wir versuchen zu verstehen, wie die Person in die Welt schaut.

Wie sollen wir reagieren, wenn eine Partei versucht, uns in die Parteilichkeit hineinzuziehen (Bsp: „Das sehen Sie doch auch so Herr Krabbe, oder?“)?

Eine Möglichkeit der Reaktion ist es zu sagen: „Ich weiß jetzt, wie Sie es sehen, das hilft mir sehr.“

Grundsätzlich müssen wir für uns akzeptieren, dass wir auch nicht alles verstehen können. Das müssen wir auch nicht.

Immer wieder weist Heiner Krabbe in seinem Vortrag darauf hin, dass Mediation Konfliktbearbeitung ist und nicht Konfliktlösung. Die Lösung des Konflikts steht nicht so sehr im Vordergrund wie die Bearbeitung des Konfliktes. Konflikte sind unvermeidlich, sie warten nur auf eine gute Bearbeitung.

So weit, so gut!

Bettina Rönna, Celle