

## **Anregungen zur Konfliktmediation aus psychologischen Perspektiven**

Leo Montada

Zwei Vorbemerkungen zur Psychologie und zur psychologischen Praxis sind angebracht, bevor sechs Thesen zur Praxis der Mediation formuliert und begründet werden.

### **(1) Die Psychologie ist weder historisch, noch aktuell eine homogene Disziplin.**

Je nach Menschenbild gibt es unterschiedliche Psychologien, auch solche mit problematischen anthropologischen Annahmen. Der *homo oeconomicus* ist auch ein psychologisches Modell. Daraus resultiert freilich eine andere Psychologie als auf der Grundlage eines differenzierten Menschenbildes, in dem viele verschiedene Überzeugungen, Motive, Wertorientierungen und soziale Verantwortlichkeiten als relevant für das Erleben und Handeln von Menschen angesehen werden.

Wer die *Willensfreiheit des Menschen* in Frage stellt, wie das rezent *einige Hirnforscher* oder auch der *Behaviorismus* Mitte des letzten Jahrhunderts getan haben, hat für Mediationen nichts anzubieten.

Ich wüsste nicht, wie man Mediationen gestalten könnte

- ohne die Annahme der Willensfreiheit des Menschen und der Eigenverantwortung für Urteilen und Handeln,
- ohne die Annahme, dass Menschen Mitgestalter ihres Lebens, ihrer sozialen Bezüge, ihrer Kultur sind,
- ohne die Annahme, dass sie Moral und Gerechtigkeit beachtende und reflektierende Wesen sind, zumindest sein könnten und sollten,
- ohne die Annahme, dass sie Überzeugungen und Theorien bilden oder übernehmen – über Gott und die Welt, über andere Menschen, über sich selbst und ihr Leben, Überzeugungen, die ihr Erleben und ihr Handeln prägen, auch wenn sie falsch oder borniert sind,
- und ohne die Überzeugung, dass problematische und kontraproduktive Überzeugungen der Streitparteien geändert werden können.

Ein solches Menschenbild eröffnet andere Perspektiven auf Konflikte, auf ihre Klärung, auf Optionen für ihre Beilegung als etwa das Modell des *homo oeconomicus*, oder das des *Behaviorismus*.

### **(2) Psychologen in der Praxis wollen Ihren Klienten helfen, ihre Probleme zu klären und zu bewältigen.**

Die Probleme können die Klienten mit sich selbst haben oder mit Partnern, Familienmitgliedern, Nachbarn, Kollegen im Beruf und anderen Menschen in vielen anderen Kontexten. *Konflikte sind auch Probleme und führen zu weiteren.*

Problembewältigung setzt immer auch Veränderungen und Entwicklungen der Klienten voraus: neue Erkenntnisse über sich, über andere Menschen, "über die Welt" sind zu gewinnen; neue Kompetenzen sind zu entwickeln; Überzeugungen, Einstellungen, Sichtweisen sind zu reflektieren und zu ändern und vieles mehr.

*Psychologische Praxis ist immer Entwicklungsarbeit, Veränderungsarbeit.* Das ist auch so in der Konfliktmediation.

Insofern entspricht Mediation eher der psychologischen Praxis als etwa der anwaltlichen. Anwälte können ihren Mandanten sagen: „Ich mache das für Sie.“ MediatorInnen können das nicht sagen. Sie werden sagen, versuchen wir gemeinsam, Ihre Konflikte zu klären und in produktiver Weise beizulegen. Wir alle werden dabei eine Menge lernen können und zu lernen haben.

Es gibt viele psychologisch begründbare Beiträge zur mediatorischen Praxis. Ich werde mich in diesem Beitrag auf sechs Thesen beschränken, die mir besonders wichtig erscheinen für eine Weiterentwicklung der Konfliktkultur.

### **1. These: Die Beilegung von Konflikten setzt wechselseitiges Verstehen voraus.<sup>1</sup>**

Die im Konflikt relevanten *Überzeugungen, Motive und Anliegen, die Wertorientierungen*, und die daraus resultierenden *Handlungen und Emotionen* können und sollten verstanden werden.

*Handlungen* sind dann verstanden, wenn man ihre Motive und ihre Ziele erkennt. Die Motive des Handelns, das zu Konflikten führt, des Handelns in Konflikten, auch des Handelns und Entscheidens in Mediationen resultieren vielfach aus Emotionen, aus Empörung, aber auch aus Ängsten und Ohnmacht, Neid, Eifersucht, Beschämung, Hass und Feindseligkeit. Ohne diese Emotionen bei Medianden zu verstehen, kann man Medianden nicht helfen, sie zu steuern.

*Emotionen* werden verstanden, wenn man ihren Anlass, genauer wenn man die subjektive Deutung des Anlasses durch eine Person und den Bezug zu ihren Eigeninteressen, anderen persönlichen Anliegen, Wertorientierungen und Überzeugungen erkennt. Das muss geklärt werden, um sie steuern zu können.

*In Konflikten sind die Themen, über die gestritten wird, häufig nicht identisch mit den Motiven.* Letztere sind zu klären und zu verstehen. Das sei an drei Beispielen illustriert.

- *Sachfragen* könnten gemeinsam sachlich geklärt werden. Wenn es zu Konflikten darüber kommt, gibt es Motive dafür, die verstanden werden sollten: Geht es um Anerkennung der eigenen Expertise, um Status, um die Durchsetzung von Interessen oder um was sonst? Mediatoren werden sich hüten, den Medianden zu raten, einen Experten zu fragen, wer denn recht habe.

---

<sup>1</sup> Die Unterscheidung von Verstehen und Erklären geht auf Wilhelm Dilthey zurück. Vgl. Hans-Ulrich Lessing: *Wilhelm Diltheys 'Einleitung in die Geisteswissenschaften'*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 2001.

Bezogen auf Konflikt – relevantes Verhalten vgl. Montada, L. (2007). Emotions based aggression motives. In Steffgen, G.& Gollwitzer, M. (Ed.), *Emotions and Aggressive Behavior* (pp. 19-37). Göttingen: Hogrefe.

- In Konflikten über *Werturteile* – was immer ihre Gegenstände sein mögen: Menschen, Waren, Glaubensinhalte, Künstler, Bücher, Fernsehprogramme, Politiker und Parteien, Sportler, Diäten, Therapien oder was sonst – in Konflikten über Werturteile ist zu verstehen, welche Bedeutung oder Funktionalitäten diese für die wertenden Personen haben:
  - Sind sie schlicht Ausdruck einer persönlichen Präferenz?
  - Oder dienen sie der Selbstdarstellung, z.B. als gebildete Person, als Expertin?
  - Soll die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft oder die Distanzierung von einer anderen demonstriert werden?
  - Geht es um Sozialstatus, um Verantwortung, um die Sorge um Gesundheit, Sicherheit, Wohlstand?

Viele andere Motive sind möglich.

*Ebenso ist zu verstehen, welche Motive die Gegenpartei unterstellt hat, was häufig erst den Anlass zum Konflikt gegeben hat.*

- *Die Schuldfrage in Scheidungskonflikten* ist heute nicht nur juristisch irrelevant, sie ist in unserer Kultur obsolet geworden. Schuldvorwürfe werden deshalb vielfach nicht geäußert. D.h. aber nicht, dass es sie nicht gibt und dass sie nicht virulent wären und z.B. *Streit über justiziable Ansprüche* motivieren, etwa bzgl. der Güterteilung oder der Umgangsregelungen mit gemeinsamen Kindern. Man versteht den Streit nicht, wenn man das Motiv nicht kennt.
- Ist *Mobbing am Arbeitsplatz* durch Lust an der Macht oder an der Ohnmacht der Opfer motiviert? Oder ist es eine Vergeltung für Unkollegialität der gemobbten Person oder für deren Missachtung ungeschriebener Verhaltensregeln? Oder ist es der Versuch, eine unfähige Person zu einer Kündigung zu veranlassen, die man arbeitsrechtlich nicht oder nur mit hohen Kosten durchsetzen könnte? Eine Bestrafung der Täter würde "die Opfer" zwar befriedigen, eine Klärung der Motive würde den Opfern wichtige Erkenntnisse liefern.

*Für wechselseitiges Verstehen gibt es produktive und unproduktive Kommunikationsformen, die in Mediationsausbildungen vermittelt wird.*

*Was ist außer den Motiven für konfliktträchtiges Handeln zu verstehen?* Für eine *Verhandlungsmoderation* mag es ausreichen, die Positionen der anderen Seite zu kennen. Für eine *Konfliktmediation* reicht das nicht aus, wenn man *folgende Konzeption von Konflikten* zugrunde legt.

## **2. These: Soziale Konflikte resultieren aus der Verletzung normativer Erwartungen/Ansprüche.<sup>2</sup>**

Ob Konflikte justizierbar sind oder nicht, sie resultieren aus erlebten Verletzungen normativer Überzeugungen und Erwartungen.

---

<sup>2</sup> Ausführlich dazu Montada, L. & Kals, E. (2013). *Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven*. Weinheim: Beltz 3. Aufl., Kap. 4.

- **Divergierende Urteile, Pläne und Ziele, divergierende Interessen und Präferenzen sind noch keine Konflikte.** Sie können erwünscht sein – etwa in einem Brainstorming für ein Vorhaben. Sie werden toleriert, wenn sie als legitim angesehen werden. *Sie führen zu Konflikten, wenn sie als illegitim, als Normverletzungen, als Verletzungen legitimer Ansprüche bewertet werden.*
- **Wettbewerbe sind keine Konflikte.** Auf den Märkten und im Sport gilt: *Die Verlierer haben den Gewinnern nichts vorzuwerfen, es sei denn, sie sehen eine geltende Norm als verletzt an:* Foulspiel, Doping, Parteilichkeit der Schiedsrichter im Sport; Korruption, Kartellbildung, Plagiarismus u.a. auf den Märkten.

**Empörung ist der Leitindikator von Konflikten.** Wir verstehen die Empörung über einen Akteur, wenn wir wissen, welche Normverletzung ihm vorgeworfen wird, dass er dafür als verantwortlich angesehen wird und dass keine Rechtfertigungsgründe erkannt oder anerkannt werden. Diese Überzeugungen, die Empörung und Konflikte auslösen, sind in Mediationen zu klären und explizit zu formulieren.

Diese Klärung mag im Sport und in manchen Rechtsfeldern vergleichsweise einfach sein, weil die Normen bekannt sind und ihre Geltung weithin anerkannt wird. **Das ist schwieriger in Konflikten, in denen die Kontrahenten divergierende normative Überzeugungen haben, deren Geltung wechselseitig abgestritten wird.** Schon die Ermittlung und exakte, wechselseitig verständliche Formulierung dieser Überzeugungen kann eine schwierige Aufgabe sein.

**Normative Überzeugungen können sehr heterogene Quellen haben:** staatliche und religiöse Gesetze, Staatsverfassungen verschiedener Provenienz, die Charta der Menschenrechte und ihre Auslegungen, kulturelle Konventionen, Rollenmuster, Ehrkonzepte, Ideologien oder eine der vielen Gerechtigkeitsideen und -ideologien.

**Die Maximen und Normen aus den verschiedensten Quellen,** die die Überzeugungen der Bürger in pluralistischen Gesellschaften prägen, **sind alles andere als konvergent.** Z.B. gibt es wohl kein staatliches Gesetz, das nicht unter Anlegung einer der vielen Gerechtigkeitsideen kritisierbar wäre. Und es gibt wohl kein Gerechtigkeitsprinzip, das nicht in jedem konkreten Anwendungsfall im Widerspruch zu vielen anderen Prinzipien stünde,

**Wie ist in Mediationen mit dem normativen Kern von Konflikten zu verfahren?** In der Mediationsliteratur ist die *Empfehlung* finden, *den Blick von den konfligierenden Positionen auf die Interessen oder Anliegen der Medianden zu lenken und sich mit diesen zu befassen.*

Diese Empfehlung resultiert wohl aus der **Erwartung, dass Auseinandersetzungen über die Wahrheit oder Geltung normativer Überzeugungen nicht fruchtbar sind und nicht zu einer Lösung führen.**

Vermutlich steht auch **das ökonomische Denkmodell** Pate, demgemäß Menschen primär motiviert sind, ihre Interessen zu verfolgen.

**Konflikte werden in diesem Modell als Interessenkonflikte interpretiert.**

Folglich ist zu ermitteln, welche divergierenden Interessen vorliegen und ob es Möglichkeiten eines Interessenausgleichs oder gar allseitiger Gewinne gibt.

**Es ist schon möglich, dass ein normativer Konflikt an Bedeutung verliert, wenn die Aussicht auf wechselseitig gewinnbringenden Austausch in den Blick kommt.** Dass ist aber bei hohen Graden an Empörung kaum zu erwarten. Sollte es doch der Fall sein, wäre der Konflikt damit nicht nachhaltig beigelegt. **Die erlebte Normverletzung würde auch bei künftigen Interaktionen Misstrauen angeraten sein lassen.**

*Der Konflikt wäre beigelegt, wenn die einer Normverletzung beschuldigte Person den Vorwurf als berechtigt bewertet und um Verzeihung bitten würde.* Das wird verständlich, wenn man sich bewusst macht, dass die um Verzeihung bittende Person zum Ausdruck bringt,

- dass sie eine geltende Norm verletzt hat,
- dass sie dafür verantwortlich ist
- und keine Rechtfertigungsgründe hat.

Durch ein Schuldeingeständnis wird der Schuldvorwurf als berechtigt bewertet. Darüber gibt es also keinen Konflikt, sondern **Einigkeit in der Bewertung.**<sup>3</sup>

Wenn wie oft in Konflikten die Schuldvorwürfe wechselseitig sind, müsste auch das Eingeständnis einer Normverletzung wechselseitig sein, um den Konflikt zu befrieden.

**Spontane Schuldeingeständnisse sind in Konflikten, für deren Beilegung eine Mediation nachgefragt wird, sicher selten,** besonders wenn den Konflikten divergente normative Überzeugungen zugrunde liegen.

Deshalb plädiere ich dafür, in Mediationen den normativen Konflikt, d.h. divergierende normative Überzeugungen nicht nur offen zu legen, sondern sich damit auseinander zu setzen, um zumindest wechselseitig ein besseres Verstehen der Positionen zu erreichen.

Auf der Grundlage dieses Verständnisses ist dann auszuloten, ob und wie der Konflikt nachhaltig beizulegen ist und – falls gewünscht - wie künftig die Beziehung zu gestalten ist. Letzteres heißt auch, welche Normen in der Beziehung gelten sollen.

---

<sup>3</sup> Goffman, E. (1976, 2nd.Ed.). Relations in Public: Microstudies of the public order. Harmondsworth: Penguin.

Ohbuchi, K., Agarie, N., & Kameda, M. (1989). Apology as aggression control: Its role in mediation appraisal of and response to harm. Journal of Personality and Social Psychology, 56(2), 219-227.

**Normative Erwartungen sind in sozialen Interaktionen ubiquitär.** Es gibt keine Situation, keine Interaktion, keine soziale Beziehung, die ohne normative Erwartungen wäre.<sup>4</sup>

Auch hier und jetzt: Sie haben normative Erwartungen an mich und meinen Vortrag. Diese Erwartungen sind Ihnen vermutlich nicht bewusst. Wenn Ärger oder Empörung aufkommt, werden sie aber sofort wissen, worüber: Behauptungen, die Sie provozieren, fehlende Zitierung Ihrer eigenen Arbeiten, Themen, die Sie für irrelevant oder längst bekannt halten, unverständliche Formulierungen, usw.

**Normative Erwartungen sind zwar ubiquitär, sie werden aber nicht universell geteilt. Das gibt Anlass zu Konflikten.**

**Wie sollte ein Konflikt nachhaltig beigelegt werden, wenn die divergenten normativen Erwartungen nicht wechselseitig verstanden werden?**

**Wie sollte es zu Vereinbarungen kommen, was künftig gelten soll, wenn die gegenwärtigen Konfliktpositionen nicht verstanden werden?**

**Eine Annäherung divergenter normativen Überzeugungen und Positionen ist in Diskursen zu versuchen,** in der Hoffnung, dass die Medianden ihren Anspruch relativieren, nur sie selbst seien „im Recht“, die Gegenseite im Unrecht.

Die idealen Anforderungen an Diskursteilnehmer, wie sie in der Diskursethik hinsichtlich Bildung, Kompetenzen und Haltungen begründet wurden,<sup>5</sup> werden in realen Konfliktmediationen kaum je erfüllt sein. Im Unterschied zur Diskursethik haben Diskurse in Mediationen allerdings nicht das Ziel, ethische Wahrheiten zu suchen.

**Es geht darum, die für emotionalisierte Konflikte charakteristische Überzeugung zu relativieren, man selbst sei mit seiner Sicht im Recht, die andere Seite im Unrecht.** Es ist die Einsicht zu vermitteln, dass es auch gute Gründe für die von der Gegenseite vertretenen normativen Überzeugungen gibt, dass – wie oft – ein *normatives Dilemma oder Polylemma* vorliegt, also dass nicht für eine Position alleinige Geltung beansprucht werden kann.

**Für normative Diskurse ist spezifische Expertise erforderlich.**

Die Empfehlung normativer Diskurse ist mit psychologischen Argumenten begründbar. Die kompetente Führung eines Diskurses setzt ein rasches Verstehen der konfligierenden Überzeugungen durch die MediatorInnen voraus, was oft Kenntnisse der Überzeugungssysteme und ihrer Quellen erfordert. Das ist nicht generell eine Domäne der Psychologen. Fallspezifische Expertise ist erforderlich.

**In justiziablen Konflikten ist juristische Expertise erforderlich, und zwar spezifische in spezifischen Rechtsfeldern.** Es kann in einem **Erbschaftskonflikt**

---

<sup>4</sup> Das ist auch so bei Vorträgen und Schriften. Die Hörer und die Leser haben Erwartungen an Vortragende und Autoren und umgekehrt. Welche das genau sind, erkennen beide Seiten oft erst bei aufkommender Empörung.

<sup>5</sup> Apel, H. Transformation der Philosophie. Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft, Bd. 2, 1976, Suhrkamp.

z.B. hilfreich sein, Medianden zu erläutern, warum das Gesetz *Gleichverteilung* unter den erbberechtigten Geschwistern vorsieht, wenn kein Testament vorliegt und die Geschwister sich nicht auf eine andere Verteilung verständigen.

**Der Gesetzgeber hat sich für Gleichverteilung entschieden, nicht weil dies die ultimative Gerechtigkeit wäre, sondern weil Gerichte mit der Tatbestandsermittlung bei anderen Gerechtigkeitsprinzipien überfordert wären.** Wie sollten Gerichte Verdienste um die Erblasser objektiv ermitteln und wägen oder unterschiedliche Bedürftigkeiten der Geschwister. Und wie wäre die Frage objektiv zu beantworten, wer für die Bedürftigkeit verantwortlich ist?

***In Konflikten zwischen Menschen und Gruppierungen aus unterschiedlichen Kulturen*** brauchen MediatorInnen Kenntnisse über die unterschiedlichen normativen Traditionen oder Gesetze, um alle Seiten zu verstehen und wechselseitiges Verstehen zu vermitteln, auch um die Geltungsansprüche der Streitparteien in Frage stellen zu können.<sup>6</sup>

Bei der Unzahl existierender Normen, die zu Konflikten führen können, braucht man **Spezialisierungen in der Mediation**. Ich würde mir z.B. nicht zutrauen, in einem verwaltungsrechtlichen Konflikt zu medieren, weil ich die relevanten Rechtsnormen und – entscheide nicht kenne, auch nicht die Genese der Gesetze und die Konflikte, die Anlass für die Gesetzgebung, ggfls. für die Revision von Gesetzen waren.<sup>7</sup>

D.h., mir fehlten entscheidende Kenntnisse, um die Medianden in einem Diskurs über ihre konfligierenden Positionen zu besseren juristischen Einsichten führen zu können.

Zu hoffen ist natürlich, dass die juristisch einschlägig gebildeten MediatorInnen in der Lage sind, die „Rechtsintuitionen“ der juristisch nicht gebildeten Konfliktparteien zu verstehen und die Entscheidungsspielräume der Verwaltung mit Blick auf deren Ansprüche auszuloten.

Grundsätzlich gilt: **Wenn Mediatoren den Konflikt nicht zügig verstehen, können sie den Diskurs nicht produktiv führen.** Sind sie diesbezüglich begriffsstutzig, verlieren die Medianden Vertrauen in ihre Kompetenz und damit auch in ihre Autorität bezüglich der Führung des Verfahrens.

**Mit dieser Betonung der normativen Erwartungen soll die Relevanz wichtiger persönlicher Anliegen in Konflikten nicht geleugnet werden.** Ich benutze des Begriff Anliegen statt Interessen, weil Interessen oft als Eigeninteressen verstanden werden, manchmal auch als ökonomische Eigeninteressen. **Viele wichtige persönliche Anliegen sind alles andere als Eigeninteresse:** das Wohl

---

<sup>6</sup> Vgl. Kriegel-Schmidt, K (2012). *Interkulturelle Mediation: Plädoyer für ein Perspektiven-reflexives Modell*. Berlin: Lit Verlag.

<sup>7</sup> Heintel, P. (2006). Das „Klagenfurter prozessethische Beratungsmodell“. In Heintel, P., Krainer, L. & Ukowitz, M. (Hg.): *Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen*. Berlin: Verlag Leutner, 2006, S. 196–243.

anderer, das Gemeinwohl, ideelle Werte, Wertorientierungen bzgl. Familie, Freundschaften, Kulturellem, Glaubensinhalten, Religionsgemeinschaften, Hilfsorganisationen u.v.a.

**Wenn Verletzungen oder Bedrohungen normativer Erwartungen und Überzeugungen emotionalisieren, was in Konflikten der Fall ist, haben sie Bezug zu wichtigen Anliegen von Menschen.** Es geht insofern auch um die Verletzung, oder Bedrohung von Anliegen, einschließlich Eigeninteressen. Aber Anlass zu einem Konflikt gibt es nur, wenn das Verhalten anderer als illegitim wahrgenommen wird.

**Ermittlung der in einem Konflikt relevanten Anliegen.** Was genau die in einem Konflikt relevanten Anliegen sind, ist für eine Beilegung zu ermitteln. **Bei weitem nicht immer sind aus den Konfliktthemen die dahinter liegenden Anliegen zu erkennen.**

Z.B. kann es in Konflikten über Glaubensinhalte, Werturteile oder Wertorientierungen um Eigeninteressen gehen, aber auch um die Wahrheit oder um die ethnisch/kulturelle Identität oder um die persönliche Identität.

**Und in Konflikten um materiellen Besitz geht es nicht immer um Eigennutz, sondern es kann z.B. um Gerechtigkeit gehen, auch um die Verhinderung eigennütziger Vorteilnahme einer Seite.**

**3. These: Eine Beilegung von Konflikten kann durch mannigfaltige Transzendierungen des aktuellen Konflikts erleichtert oder ermöglicht werden.**

*Menschen in Konflikten sind oft „außer sich“.* Der Konflikt kann zu einer „überwertigen Idee“ mit pathologischen Zügen werden. Die Verfehlungen der anderen Seite, die Verluste und Belastungen werden dramatisiert.<sup>8</sup> Die divergenten Positionen werden verbissen verteidigt, ihre Anerkennung herrisch gefordert.

Den Medianten das Spektrum ihrer wichtigen Anliegen und ihres Selbstbildes mental wieder bewusst zu machen, d.h. ihnen präsent zu machen, welche Person sie sind oder sein wollen, wie sie von anderen gesehen werden wollen,<sup>9</sup> das alles kann helfen, dass sie den Konflikt und auch mögliche Beilegungsoptionen neu bewerten. Auch die Kosten einer bezüglich des Spektrum der persönlichen Anliegen kontraproduktiven Konfliktaustragung werden damit bewusst.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Beispiel: Die Folgen eines selbst verschuldeten Sturzes auf einem Spaziergang werden meist bagatellisiert. Die gleichen Verletzungen, die von einem Radfahrer verursacht wurden, der verbotenerweise auf einem Gehweg fuhr, werden oft dramatisiert.

<sup>9</sup> *Selbstaufmerksamkeit* ist der Fachterminus. Vgl. Wicklund, R.A. & Frey, D. (1993). Die Theorie der Selbstaufmerksamkeit. In D. Frey & M. Irle (Hg.), Theorien der Sozialpsychologie. Band I (S. 155-173). Bern: Huber.

<sup>10</sup> Der Rat, in Mediationen den Fokus von Positionen auf „Interessen“ zu verschieben, kann mit dieser Argumentation begründet werden, wobei nicht nur an ökonomische Interessen, sondern an alle persönlichen Anliegen zu denken ist.

**MediatorInnen wollen ja nicht nur den Konflikt etikettieren – so wie manche Ärzte immer noch über „die Niere auf Zimmer 17“ reden. Um die Konflikte zu verstehen und die Beilegungsoptionen auszuloten, um die persönliche Relevanz des aktuellen Konflikts besser einschätzen zu können, wollen sie mehr über die Medianden erfahren.** Das wird in vorangestellten Einzelgesprächen etwa mit der Bitte an die Medianden möglich, von sich und ihrem Leben, ihren Lebensumständen zu reden, über ihre Interessen, Engagements, ihre Wertorientierungen u.a.

Wenn Medianden ihr Bild oder Wunschbild von sich selbst einmal dargestellt haben, werden sie das in den anschließenden Versuchen, im aktuellen Konflikt zu vermitteln, nicht ausblenden. Und den MediatorInnen wird es leichter fallen, den Blick zu weiten und im Verlauf der Mediation die Frage zu stellen, wer in ihrem Umfeld von dem Konflikt betroffen ist oder bei Optionen einer Konfliktbeilegung zu berücksichtigen ist.

**Es gibt weitere spezifische Perspektivewechsel, mit denen ein aktueller Konflikt „transzendiert“ und neu bewertet wird:**

- Betrachtung des Konflikts und möglicher Beilegungsoptionen aus den **Perspektiven wichtiger Dritter**, in Familienkonflikten etwa aus Sicht der Kinder oder der Großeltern.
- **Gegebenenfalls ist die Einbeziehung nicht beigelegter vorausgegangener Konflikte hilfreich**, die oft entscheidend für das Ausmaß der Empörung wegen des aktuellen Konflikthanlasses sind. **Nicht selten sind Konflikte nur unter Einbeziehung der Konfliktgeschichte nachhaltig beizulegen.**<sup>11</sup>
- Erweiterung des Spektrums möglicher Handlungs- und Lösungsoptionen. Der Rat an MediatorInnen, **„den Kuchen zu vergrößern,“** ist selbst in Verteilungskonflikten meist nicht realisierbar. Was getan werden kann, ist eine **Erweiterung der Zahl der zu erwägenden Entscheidungsoptionen**, die dann gemeinsam hinsichtlich ihrer Folgen für die Parteien und ggfls für Dritte zu bewerten sind.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Die in der Mediationsliteratur verbreitete Empfehlung, nicht zurück zu schauen, sondern nach vorne zu schauen, ist in vielen Fällen nicht zielführend.

<sup>12</sup> Die nach der Geburt eines Kindes möglichen Konflikte über die Aufteilung der Familienaufgaben und deren Vereinbarkeit mit den beruflichen Tätigkeiten der Eltern lassen sich dadurch „entkrampfen“, dass ein Dutzend oder mehr Gestaltungsoptionen generiert werden, die dann gemeinsam auf Realisierbarkeit und Fairness unter Berücksichtigung der Anliegen beider Eltern, der Kinder durchzusprechen und geprüft werden.

#### **4. These: MediatorInnen haben in allen Phasen der Mediation eine aktive Führungsrolle, auch bei der Generierung und Bewertung von Lösungsoptionen.**

Warum sollten die Streitparteien eine Mediation ihres Konflikts wünschen, wenn sie alles selbst könnten?

Dass eine aktive Führung der Diskurse über konfligierende normative Überzeugungen notwendig ist, wurde bereits begründet.

**Aus dem Grundsatz, dass die Medianden selbst entscheiden, ob und wie sie sich vereinbaren wollen, lässt sich nicht ableiten, dass nur sie selbst Optionen für eine Einigung generieren dürfen.**

Es gibt gute Gründe für die Regel, dass Mediatoren keine Lösung anraten oder gar durchsetzen sollten. Es gibt aber auch gute Gründe, dass sie bei Bedarf Lösungsoptionen zur Erwägung einbringen sollen. *Es gibt allerdings auch gute Gründe dafür, Lösungsoptionen zur Erwägung einzubringen.* Damit ist die Eigenverantwortlichkeit der Medianden für eine Entscheidung nicht tangiert.

**Mediatoren sollten das Spektrum der zu erwägenden Lösungsoptionen erweitern,** auch um zu vermeiden, dass die Parteien eine getroffene Vereinbarung später als suboptimal ansehen, wenn ihnen im nachhinein gute oder bessere Lösungsalternativen einfallen oder wenn sie von dritter Seite auf solche hingewiesen werden. Das könnte Ihr Vertrauen in die MediatorInnen und die Mediation insgesamt beschädigen.

Optionen einzubringen soll ja die kreative Suche der Medianden nach Lösungsoptionen weder ersetzen, noch abwürgen, sondern anregen.

**Es kommt ausschließlich auf das „Wie?“ der aktiven Führung an.<sup>13</sup>**

Problematisch wären direktive, suggestive oder drängende Empfehlungen und Verweise auf die eigene Berufserfahrung. Falls Mediatoren inhaltliche Vorschläge zu Lösungsoptionen haben, bringen sie solche nur in die gemeinsame kreative Sammlung von Optionen zur Erwägung ein, um sie genau so wie alle anderen Optionen auf Für und Wider zu prüfen.

**Sie geben möglichst mehrere Vorschläge zu erwägen, vielleicht auch solche, die gewiss nicht in Frage kommen.** Sie bringen damit zum Ausdruck, dass sie keine Lösung suggerieren wollen. **Sie regen damit die Kreativität der Medianden an, eigene Vorschläge zu entwickeln,** nach Möglichkeit mehrere, die dann alle gemeinsam hinsichtlich Machbarkeit, Vor- und Nachteilen, Kosten und Gewinnen zu bewerten sind.

**> Ausweitung des Betrachtungsfeldes**

---

<sup>13</sup> Montada,L. & Kals (2013) a.a.O., Kap.3.

**Je mehr Optionen gemeinsam durchdacht und bewertet werden**, um so höher die Chance, dass man eine tragfähige Lösung findet, um so höher auch die Überzeugung, dass man eine gute Lösung gefunden hat, **aber auch dass es die gefundene Lösung sich nicht bewähren sollte, dass es Alternativen gibt.**

**Im Diskurs über Optionen kommen die Anliegen und Wertüberzeugungen formuliert.** Man lernt sich besser kennen, vielleicht auch verstehen. Man macht dabei etwas gemeinsam, und es besteht die **Chance, dass einzelne Optionen gleich bewertet werden. Die gemeinsam abgelehnte Option ist eine Gemeinsamkeit.** In Konflikten eine hoch erwünschte Erfahrung.

**Auch in der Bewertung von Lösungsoptionen haben die MediatorInnen eine aktive Rolle.** Sie geben keine Bewertungen vor, aber sie fragen nach der Realisierbarkeit, nach Vor- und Nachteilen für die Medianden, aber auch nach den Auswirkungen auf Dritte und nach erwarteten Bewertungen durch Dritte. Selbstverständlich bringen sie ggfls. rechtliche Bedenken ein.

**Exkurs: Menschen leben in sozialen Systemen. Der Einfluss Dritter, die nicht an der Mediation teilnehmen, ist zu beachten. Dritte können funktional oder dysfunktional wirken in der Genese, der Austragung und der Beilegung eines Konflikts.**

- **Dritte können durch Unterstützung oder Beratung zur Austragung eines notwendigen Konflikts ermutigen**, etwa Mobbingopfer in Betrieben, oder zur Äußerung von Vorwürfen, zur Abwehr von Zumutungen, zum Einklagen eines berechtigten Anspruchs.
- **Dritte können zu einem Streit angestachelt haben oder durch Vorwürfe und Verleumdungen der Gegenseite befördert haben.**
- **Medianden mögen Vorwürfe Dritter an einer schon ausgehandelten Vereinbarung fürchten** und deshalb doch noch ein Richterurteil vorziehen, um die Verantwortung nicht tragen zu müssen, z.B. die Repräsentanten einer Bürgerinitiative oder die Vertreter einer Verwaltung, die Kritik seitens der Basis bzw. der Vorgesetzten erwarten.
- **Medianden können in einer hidden agenda die Anliegen Dritter vertreten**, etwa in einer Verkehrsrechtsregelung nach einer Scheidung die Anliegen ihrer Eltern, der Großeltern der Kinder.
- **Die Erweiterung des Blickwinkels auf betroffene Dritte oder auf die Bewertungen wichtiger Dritter kann helfen, egozentrische Positionen zu korrigieren.**
- **Grundsätzlich sollte jede anstehende Vereinbarung hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Dritte bedacht werden, was dem Rechtsgrundsatz „Keine Verträge zu Lasten Dritter“ entspricht.**

Es ist für MediatorInnen opportun, mit solchen illustrierenden Beispielen schon zu Beginn der Mediation auf die Tatsache hinzuweisen, dass wir alle in sozialen Systemen leben, deren Einflüsse im gegebenen Konflikt nicht zu vernachlässigen sind und die bei der Bewertung von Konfliktlösungsoptionen nicht außer Acht gelassen werden sollten.

Bei Bedarf sollten den Medianden Argumentationshilfen angeboten werden, wenn sie Probleme haben, eine Vereinbarung gegenüber wichtigen Dritten zu vertreten.

## **5. These: Aus den Thesen 1.- 4. ist die Forderung nach einer Spezialisierung von MediatorInnen begründbar.**

**Es ist durchaus möglich, dass Streitparteien für die Erörterung und Beilegung ihrer Konflikte nicht mehr brauchen als das interessierte Zuhören einer dritten Person, dass sie ihren Konflikt disziplinierter und produktiver vor einer dritten Person austragen, als sie es alleine könnten. Wir würden aber zurecht zögern, das interessierte Zuhören einer dritten Person als Mediation zu bezeichnen.**

Es entspricht weder der Rollenerwartung der Medianden, noch dem professionellen Selbstverständnis der MediatorInnen. **Verfahrensführung wird erwartet.** Wie aktiv oder zurückhaltend geführt wird, darüber gibt es unterschiedliche Ansichten. Ich habe will den Diskurs weiter anregen durch die Frage, ob allgemeine Kenntnisse über Prinzipien, Verfahrensschritte und Ziele der Mediation ausreichen, um alle möglichen Konflikten in allen möglichen Konfliktfeldern erfolgreich medieren zu können. **Ich bin überzeugt, dass das nicht ausreicht.**

**Mediatoren benötigen spezifische Kenntnisse, um die Konflikte und ihre Anlässe zügig zu verstehen und die konfligierenden Positionen wechselseitig verständlich zu, um Optionen für die Beilegung zu generieren, die Realisierbarkeit und mögliche Probleme erörtern zu können.**

**Wenn die MediatorInnen die Systeme kennen, in denen ein Konflikt ausbricht, verstehen sie den Konflikt rascher und genauer:**

- die sozialen Strukturen,
- die normativen Ordnungen und Erwartungen,
- häufige Konflikthanlässe,
- die kulturellen Hintergründe der Beteiligten.
- Und sie sind nicht blauäugig bezüglich der Optionen einen Konflikt nachhaltig beizulegen.

**Ohne einschlägige Kenntnisse und Erfahrungen können sie nicht führen.**

Fraglich, ob die Medianden Vertrauen in die Kompetenz der MediatorInnen und das Verfahrens gewinnen oder behalten.

## **6. These: Mediation hat über die Beilegung eines Konflikts hinaus „Mehrwerte“ im Sinne nachhaltiger Erkenntnis- und Kompetenzgewinne.<sup>14</sup>**

Mediation bietet in der facettenreichen Bearbeitung eines konkreten Konfliktes Chancen auf nachhaltige Entwicklungsgewinne, etwa die folgenden:<sup>15</sup>

Die Medianden gewinnen Erkenntnisse über sich selbst – auch über Dispositionen und Verhaltensweisen, die Konflikte erzeugen können, auch wenn diese nicht gewollt sind.

Sie gewinnen Erkenntnisse über die andere Seite, die ein besseres Verstehen erlauben und damit helfen können, künftig Konflikte zu vermeiden.

Sie erwerben **Wissen über gute und problematische Formen der Kommunikation**, über konfliktträchtige und Frieden stiftende Kommunikation, **etwa aus den Bemühungen der MediatorInnen, die Medianden durch aktives Zuhören besser und richtiger zu verstehen.**

Sie beobachten **Strategien der MediatorInnen problematische Emotionen der Medianden zu steuern**, schon durch die Bemühung um Verstehen der Emotionen, etwa von Empörung oder Ängsten, aber auch durch Reflektion emotionalisierenden Anlässe und deren Deutung.

Sie erleben, wie ein Bemühen um besseres Verstehen eine **Deeskalierung von Konflikten** ermöglicht.

**Sie erfahren, dass allein schon die Generierung möglicher Lösungsoptionen Konflikte entkrampfen kann. > Ausweitung des Betrachtungsfeldes.**

Sie erfahren hoffentlich auch, dass **in allen sozialen Beziehungen, Situationen und Kontexten alle Beteiligten normative Erwartungen an andere haben**, und dass es Konflikte gibt, wenn diese nicht übereinstimmen.

**Sie gewinnen Weisheit hinsichtlich der eigenen normativen Überzeugungen**, wenn sie erkennen, dass es **normative Dilemmata** gibt, aber auch, dass es **universell ganz unterschiedliche normative Kulturen** gibt, die die persönlichen Überzeugungen prägen, **dass insofern normative Konflikte unvermeidbar und normal sind.**

Vor allem aber sollten sie erkennen, dass **sie bezüglich ihrer sozialen Beziehungen Gestaltungsmöglichkeiten haben**, dass sie zusammen mit ihren Konfliktgegnern **in der Rolle der Gesetzgeber sind: Sie können sich einigen und vereinbaren, was künftig in ihrem Binnenverhältnis gelten soll. Das ist das Ziel in Mediationen.**

---

<sup>14</sup> Dörflinger-Kashman, N. (2010). Nachhaltige Gewinne aus der Mediation für Individuum und Person. Bern/L. Haupt.

<sup>15</sup> Folger & Jones (1994), New directions in mediation. London: Sage., haben das verwandte Konzept der transformativen Mediation vorgeschlagen. Montada & Kals, 2013 a.a.O.,Kap. 10.4.

**Eine Mehrheitsentscheidung gibt es nicht.** Und das ist gut so, wie man aus einer kritischen Bewertung der Mehrheitsentscheidungen ersehen kann....

Macht durch Mehrheit wird von der unterlegenen Minderheit als Oktroi erlebt...

**Im Binnenverhältnis ist ein Vertrag gerecht**, wenn er mit gleicher Freiheit und Informiertheit geschlossen wird, ohne Zwang und Ausnutzung von Notlagen und ohne Täuschung über Kosten und Folgewirkungen.

Und sie werden durch die MediatorInnen aufgeklärt, dass sie darauf zu achten haben, ob ihre Vereinbarung Dritte tangiert und deren Rechte und Anliegen verletzen könnte, und dass dies zu vermeiden ist: **Keine Verträge auf Kosten Dritter.**

**Die Erweiterung des Erwägungshorizontes auf Dritte ist eine besondere Entwicklungschance der Mediation.** Sie erweitert den Horizont für die Vermeidung von Konflikten und Unfrieden.

**Diese Chancen auf Mehrwerte von Mediationen sollten bei Mediatoren einen Monitor anschalten mit der ständigen Reflexion:** Was sollten, was könnten die Medianden lernen? Und was kann ich als Mediator zu diesem Lernen beitragen. Wie kann ich das Lernen nachhaltig machen.

**Mediation ist kein Coaching, aber das Lernen muss nicht implizit, d.h. unbewusst erfolgen. Es gibt vieles, was man explizieren kann:**

- **vom Verstehen und Verstehen wollen durch aktives Zuhören**, durch Erkunden der Anlässe von Emotionen und den in Emotionen zum Ausdruck kommenden Bewertungen
- **bis zur Vermittlung der Erkenntnis, dass es wohl keinen Beurteilungsgegenstand gibt, der auf der Skala gerecht - ungerecht universell gleich bewertet wird,**
- **dass es keine normative Maxime gibt, die unumstritten ist:** Gelten die Menschenrechte universell, oder gibt es auch ein Recht auf Kulturunterschiede in der Bestimmung, was die Würde des Menschen ist, oder ein Recht auf individuelle Bestimmung der Würde wie z.B. in Patientenverfügungen, aber nicht nur dort, sondern grundsätzlich in allen sozialen Beziehungen.

**Es ist gut, wenn Medianden erkennen, dass Konflikte unvermeidbar sind.**

**Es ist gut, wenn sie erfahren, dass Konflikte friedlich ausgetragen werden können und zu Erkenntnissen und Vereinbarungen führen, die ein besseres Zusammenleben ermöglichen.**

**Es ist gut zu erkennen, dass Konflikte nicht nur unvermeidbar, sondern oft auch unverzichtbar sind, um die Beziehungen und das Zusammenleben gemeinsam neu zu konzipieren.**

Das Beziehungsverhältnis neu regeln, Rollenkonflikte als Aushandeln der Rollenbeziehungen begreifen: Konflikte sind der Anstoß dazu.

**Beziehungskonflikte sind beigelegt, wenn die Beteiligten sich auf ein neues Beziehungsmodell verständigen.**

Es gibt viele weitere Entwicklungschancen, von denen nur der *Zuwachs an Weisheit hinsichtlich normativer Überzeugungen* etwas eingehender erläutert wird.

**In emotionalisierten Konflikten werden die eigenen normativen Überzeugungen oft als objektiv gültige Wahrheiten vertreten, nicht selten als heilige, als unverhandelbare Werte.** Diese Überzeugung führt zu Konflikten und erschwert ihre Beilegung. Weisheit hinsichtlich Normen und Gerechtigkeit hat mehrere Facetten, die in Mediationen als Wissen, als Einsichten und als Haltungen zu fördern sind.

**An die unbestreitbare Tatsache, dass die geltenden Normenkodices** von Staaten, Religionen, Organisationen alles andere als deckungsgleich sind, sondern **vielfach unvereinbare Normen enthalten**, sollte erinnert werden.

**Bei der Gelegenheit kann darauf verwiesen werden, dass alle Gemeinschaften, auch Freundschaften, Partnerschaften und Familien normative Regeln ausbilden**, nicht immer in expliziter Formulierung, und dass diese Regeln vielfach divergieren. In neuen Partnerschaften wird bei vielen Gelegenheiten offenkundig, dass die Regeln und Traditionen der Herkunftsfamilien nicht übereinstimmen, auch wenn beide dem selben Kulturkreis angehören.

**Es kann in Mediationen zumindest versucht werden, die Einsicht zu vermitteln,**

- *dass Normen keine transzendentalen Wahrheiten, sondern Menschenwerk sind,*
- dass die Generierung und Durchsetzung von Normen der Natur des Menschen als sozialem Wesen entspricht,
- dass alle sozialen Systeme – Staaten, Religionen, Stämme, Familien, Gruppen, Organisationen usw. – (auch) eigene Normen bilden, dass es diesbezüglich große Kulturunterschiede gibt.

***Man kann die unterschiedlichen Wege der Generierung von Normen aufzeigen und illustrieren:***

- die Vorgabe und Durchsetzung durch mächtige Führer, etwa die Gründer einer Religion,
- die eher emergent entstanden Konventionen und Rollenmuster einer Kultur,
- die Erörterungen in demokratisch legitimierten Parlamenten oder in einer Wohngemeinschaft.

Wer das verstanden hat,

- wird einsehen, *dass Konflikte unvermeidbar und legitim* sind,
- auch dass man sich für ein gutes Zusammenleben oder für gedeihlichen Austausch verständigen muss, welche Normen gelten sollen.

Insofern sind Konflikte Anlass, Normen zu vereinbaren, oft auch Anlass, das Beziehungsverhältnis neu zu justieren.

Auf dieser Grundlage ist dann unschwer, die Möglichkeit und Notwendigkeit auch normativer Vereinbarungen in der aktuellen Mediation zu begründen, die eine Voraussetzung für gute Austauschbeziehungen in der Zukunft sind.

Jede in einer Mediation getroffene Vereinbarung hat normativen Charakter – d.h. sie ist verbindlich.

Es können normative Regeln für die künftigen Interaktionen explizit vereinbart und die Art des Beziehungsverhältnisses definiert werden.

Dazu gehört auch die Option, sich auf *Grenzziehungen*<sup>16</sup> unterschiedlicher Art zu verständigen, von Zuständigkeiten, Autonomiefeldern, Zonen des Privaten bis hin zur Vermeidung künftiger Interaktionen.

Ohne Bereitschaft zum Diskurs wird eine tragfähige Vereinbarung nicht möglich sein. *Die Befähigung zum Diskurs über normativer Überzeugungen*, zur Reflexion von Gründen und Gegengründen, von Funktionalitäten und Dysfunktionalitäten von Normen, auch der eigenen normativen Überzeugungen, kann in Mediationen gefördert werden. *Frieden durch normative Weisheit wäre ein Motto der Mediation.*

*Die Entscheidung eines Dritten, etwa eines Richters, verlangt den Parteien viel weniger ab.* Sie müssen nur ihre Ansprüche formulieren, den Rest machen die Anwälte und die Richter.

Eine gelungene Mediation ist ein Beleg, dass Konflikte eigenverantwortlich und einvernehmlich geklärt, aufgearbeitet und mit produktiv gestalteten Lösungen in nachhaltig verbesserte faire Austauschbeziehungen überführt werden können.

*Diese Leistung sollte bewusst gemacht und konkretisiert werden.* In einer konkreten Konfliktmediation mit aktiver Mitwirkung der Medianden können „implizit“ Erkenntnisse, Haltungen, Strategien und andere Kompetenzen erworben werden.

Diese können auch durch MediatorInnen in der Rückschau nach jedem Mediationsabschnitt bewusst gemacht und „explizit“ benannt werden. Ebenso sollen die unproduktiven Haltungen, Interaktionen und Kommunikationsformen bewusst gemacht und benannt werden.

---

<sup>16</sup> Montada, L. (2010). Mediation: Pfade zum Frieden (Hauptartikel). *Erwägen, Wissen, Ethik.*, 20, 501-511.

Dadurch wird Lernen gesichert und in einer Form mental gespeichert, die eine nachhaltige Verfügbarkeit fördert. Wenn Mediatoren nach jedem Mediationsabschnitt nicht nur den aktuellen Stand der Bearbeitung festhalten, sondern artikulieren und reflektieren, wie die Fortschritte erreicht wurden, erzeugt das *Wissen, das heuristisch im weiteren Verlauf des Verfahrens und darüber hinaus im weiteren Leben genutzt werden kann.*

MediatorInnen sollten den Medianden eine solche Reflektion anbieten, durchaus mit dem Hinweis, dass dadurch die geleisteten Investitionen für die Zukunft produktiv werden.

Scheitert ein Mediationsversuch, ist eine Reflexion über die Gründe des Scheiterns anzuregen, und sei es auch in Form eines nicht in Rechnung gestellten Schreibens, in dem der Stand der Bearbeitung festgehalten, das Positive gewürdigt und Hypothesen über das Scheitern zu erwägen gegeben werden – nicht in Form von Vorwürfen, sondern als eine Anregung zum Nachdenken, also in mediatorischem Kommunikationsstil.