

(Beitrag in „Die MEDIATION“, Quartal IV, 2018, 56-59)

Mediation, transformativ

Welche Bedeutung hat Transformation für den Menschen im Konflikt? Dieser Frage geht der folgende Beitrag nach. Ausgehend vom Konzept der Transformativen Mediation nach Bush und Folger zeigt er vertiefend, wie Konflikte zur persönlichen Kraft- und Erkenntnisquelle werden und sich die Medianden sozial weiterentwickeln können. Dieser dynamische Prozess geschieht anders als bei Bush und Folger phasenstrukturiert.

Gattus Hösl

Der Mensch ist in Konflikten auf sich selbst verwiesen. Er muss sich fragen: Wie stehe ich zu mir selbst, wie zum anderen? Wie steht es um meine innere Klarheit? Diese Fragen gehen eine rationale Konfliktbeilegung hinaus. Antworten bietet die Transformative Mediation. Ihre geistigen Väter Robert A. Baruch Bush und Joseph. P. Folger stellen den Menschen umfassender als andere Mediationsstile (facilitative, evaluativ, directiv) in den Mittelpunkt (Bush/Folger, 2009).

Der transformative Ansatz

Dem Konzept von Bush und Folger liegt zugrunde, „dass Menschen eine angeborene Fähigkeit für Stärke (Handeln oder Autonomie des Menschen) und Ansprechbarkeit (Beziehung oder Verständnis) besitzen sowie einen inhärenten sozialen oder moralischen Antrieb, der diese Kapazitäten weckt, wenn Menschen durch einen negativen Konflikt gefordert werden“ (Bush/Folger 2009, 64). Das heißt, Menschen sind fähig, eigene Konflikte selbst durchzuarbeiten (Folger/Bush 2015: 277). Den Konflikt verstehen die Autoren „als Krise in der Interaktion der Konfliktparteien“ (ebd.: 274).

In dieser Krise sind Streitende oft relativ selbstschwach (irritiert, unsicher, zweifelnd, unschlüssig) und in ihrem Blick auf den anderen oft relativ selbstbefangen und selbstbezogen (misstrauisch, feindselig, verschlossen, abwehrend) (Bush/Folger 2009, 59). Den Ausweg aus der Krise ermöglichen Empowerment und Recognition.

Empowerment und Recognition - das transformative Programm und seine Dynamik.

Empowerment meint die *Selbstbefähigung* und *Selbstbestärkung* der Streitparteien zu mehr Selbstentscheidung, Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl.

Recognition meint, die individuellen Bedürfnisse und Interessen des Anderen anerkennend zu würdigen und damit für die Situation und Sichtweise des Anderen Verständnis aufzubringen sowie den eigenen Anteil am Konflikt zu erkennen (Bush/Folger 2009: 34, 84 f.).

Zusammengefasst meint Transformation „die Umwandlung der destruktiven Konfliktinteraktion hin zu mehr Selbstbefähigung, gegenseitigem Verständnis und Anerkennung“ (Folger/Bush 2015, 274). Empowerment und Recognition sind also nicht als Endzustand oder Produkt des Konflikttransformationsprozesses zu verstehen, sondern als „*dynamische Verschiebung* eines Zustandes, sich selbst und andere zu erleben“ (Bush/Folger 2009, 85). Dadurch geschieht eine Transformation des Konfliktes selbst.

Um diese Dynamik noch deutlicher hervorzuheben, verbinden Bush/Folger die Begriffe Empowerment und Recognition dem Wort Verschiebung: „In der *Empowerment-Verschiebung* bewegt sich eine Partei von Schwäche zu mehr Stärke. In einer *Recognition-Verschiebung* bewegt sich die Partei von der Selbstbefangenheit zu mehr Verständnis für andere“ (ebd.: 85).

Die Wirkung von Empowerment und Recognition

Eine vorrangig problemorientierte Mediation schöpft nicht das volle lebensdienliche Potenzial aus, das eine Transformative Mediation bieten kann: Denn Konfliktparteien, die in sich klarer und stärker werden und den Anderen besser verstehen und würdigen, erleben den Konflikt als Kraft- und Erkenntnisquelle. Sie erleben einen tieferen Sinn ihres Konfliktes: Sie erfahren einen persönlichen ethischen Mehrwert; soziales Lernen geschieht. Die Lösungen werden individueller und reichhaltiger. Wie soll das gehen?

Die stufenlose Transformative Mediation bei Bush/Folger

Die Autoren lehnen Stufenmodelle ab und vertrauen darauf, dass „soziale Prozesse selbständig Gestalt annehmen können, ohne die Notwendigkeit, sie in eine bestimmte Form zu zwingen“ (ebd.: 120). Für sie kann kein Mediator die Parteien dazu bringen, „sich aus Schwäche oder Selbstbefangenheit zu befreien. Er sollte das auch gar nicht erst versuchen. Die Parteien gewinnen ihre Stärke und Offenheit, indem sie ihre Entscheidungen selbständig und für sich selbst treffen, auf ihre Weise und mit dem ihnen eigenen Tempo.“ Ein Mediator, der versucht, dieses Geschehen zu erzwingen, „nimmt den Parteien die Kontrolle über ihre Interaktionen aus der Hand“ (ebd.: 77). In der Praxis gehen Bush/Folger so vor:

Der Mediationsprozess

Bei der ersten Zusammenkunft legt Bush dar: „Was uns erwartet, ist ein Gespräch zwischen Ihnen allen über ein aufgetretenes Problem ... Ich werde keinerlei Entscheidungen fällen, weder darüber, wie das Gespräch geführt werden soll, noch worüber wir reden oder wohin es führen soll. Ich sehe meine Aufgabe darin, Ihnen zuzuhören und zu helfen, dieses Gespräch zu gestalten und einander zuzuhören. So sieht, grob gesagt, der Mediationsprozess aus ...“ (ebd.: 142). Bush/Folger: „Der Mediator folgt, die Parteien führen“ (ebd.: 169). Wie intervenieren sie?

Der Interventionsrahmen

Reflexion als Widerspiegeln des Gesagten. Auch bei einem wütenden, hochemotionalen Schlagabtausch „greift der Mediator nicht in den Streit ein, um die Situation zu entschärfen oder die Gefühle zurückzudrängen“. Er gibt sie lediglich wieder ohne weiter nachzufragen (Bush/Folger 2009: 151 f., 158).

Zusammenfassung: Gemeint ist „eine thematische Verdichtung der Diskussionsthemen, die sich aus den Kommentaren beider Parteien ergeben haben“ (ebd.: 161).

Check-in: Damit reagiert der Mediator auf eine Schwierigkeit im Fortgang des Verfahrens, zum Beispiel, wenn eine unzufriedene oder unsichere Partei fragt, wie es weitergeht. Dann antwortet Bush zum Beispiel: „Genau das wollte ich Sie fragen, nachdem über Ihre Meinungsverschiedenheiten gesprochen wurde ... Was meinen Sie?“ (Bush/Folger, 157). Er gibt die Entscheidung an den Fragenden zurück, um herauszufinden, was *er* tun möchte. „Ein Check-in kann, muss aber nicht, mit einer kurzen Reflexion oder Zusammenfassung verknüpft sein und hat oft die Form einer Frage“ (ebd.: 157, 162, 185).

Dieser Interventionsrahmen, vor allem die Reflexion (ebd.: 149 f.), ist sozusagen arbeitstechnische Grundlage dafür, bei den Konfliktparteien eine Empowerment-Verschiebung und Recognition-Verschiebung zu unterstützen.

Der Verzicht auf weitergehende Interventionen

Offene Fragen, die über einen Check-in hinausgehen, sind nicht vorgesehen, um den Prozess der Selbstbefähigung und Selbstbestärkung der Konfliktparteien nicht zu beeinflussen.

Auch Interventionen mittels eines „professionellen Werkzeugkastens“ sehen Bush/Folger kritisch: „Jede Mediationsfertigkeit kann für eine Vielzahl von Zwecken genutzt werden und ist abhängig von den expliziten oder unausgesprochenen Zielen des Praktikers, der sie einsetzt“ (Folger/Bush 2015, 275).

Deshalb stellen sie auch Einzelgespräche und das Zuhören insoweit auf den Prüfstand, als dass die Fertigkeit des „guten Zuhörens“ niemals vom Zweck des

Zuhörens getrennt sei und der Mediator mit sehr unterschiedlichen Zieleinstellungen zuhören könne. Sie binden die Zwecke des Einzelgesprächs und des Zuhörens an den umfassenderen Zweck der transformativen Mediationspraxis: die Qualität der Interaktion zwischen den Parteien zu verwandeln (ebd.: 276 f.).

Bush/Folger stellen „die allgemeine Annahme der Mediationsszene in Frage, dass das Sammeln und Beherrschen von Kommunikationsfähigkeiten oder Werkzeugen – unabhängig von der Prüfung des Zwecks, zu dem sie verwendet werden – ein wirkungsvoller Ansatz sei, um ein kompetenter Praktiker zu werden“ (ebd.: 276).

Zusammenfassend und im Ganzen gesehen führt das zur Frage, ob und inwieweit es auch andere Wege in die Transformation gibt.

Die phasenstrukturierte Transformative Mediation – eine Weiterentwicklung

Die stufenlose und eine phasenstrukturierte Transformative Mediation zielen beide auf eine Empowerment- und Recognition-Verschiebung, die die Medianten selbst vollziehen. Verschieden sind sie,

- wenn es um die Rolle und Haltung des Mediators geht,
- beim Einsatz der kommunikativen,
- beim Ablauf des Verfahrens.

Die Rolle und Haltung des Mediators

Das Leben zeigt: Es ist es für einen Menschen hilfreich und von verwandelnder Kraft, wenn sich ihm in Konflikten ein anderer anteilnehmend zuwendet und ihn verstehen will. Ein Mediator, der empathisch, authentisch, wertschätzend und systemisch denkend auf die Gefühls- und Bedürfniswelt der Medianten eingeht, trägt allparteilich zu ihrer inneren Klarheit bei. er ermöglicht ihnen, unter den trennenden Realitäten und gegenläufigen Strömungen des Konflikts das wahrzunehmen, was ihnen im Streit oft nicht mehr bewusst ist: Alle Menschen haben ein gemeinsames Grundwasser der Gefühle und Bedürfnisse (Mahr/Mahr 2011: 3), die, neurobiologisch gesichert, hin geordnet sind auf Kooperation, Harmonie, soziale Zugehörigkeit.

Der Einsatz kommunikativer Mittel

Obwohl Bush und Folger bestimmte kommunikative Mittel ablehnen, gibt es dennoch Gründe für deren Einsatz.

Um in die innere Klarheit und also zum Grundwasser zu kommen, muss ein Mediant ganz bei sich bleiben. Offene Fragen des Mediators unterstützen ihn dabei. Wenn er bei seiner Antwort von sich absieht und zu Anderen „rübergeht“, muss der Mediator fragend dafür sorgen, dass er nur in sich hineinsieht. So kann der Mediant seine wahren Bedürfnisse *ergründen*. Bedürfnisse weisen auf eine

Mangelsituation hin (Interessen meinen, woran mir gelegen ist, weil es mir nützt) und sind untrennbar mit Gefühlen verbunden.

Offene Fragen des Mediators ermöglichen den Zugang auch zu den Gefühlen: „Gesetzt den Fall, dieses Bedürfnis ist erfüllt, was tut sich dann in Ihnen?“ „Und welches Gefühl für XY löst das in Ihnen aus?“ Und dann geht er „rüber“: „Und wie wirkt sich das auf das Verhältnis zu XY aus?“ Der Mediator trägt hier wesentlich dazu bei, dass sich die Medianden selbst aus Schwäche oder Selbstbefangenheit befreien. Spezielle Blockadelösungsfragen, auf die Bush/Folger verzichten, führen ebenfalls zu diesem Ergebnis.

Bedenken gegen das Einzelgespräch und das Zuhören, soweit Bush/Folger sie mit sehr unterschiedlichen Zieleinstellungen verbinden, finden ihre Beantwortung im berufsethischen Selbstverständnis des Mediators. In der Mediation zu visualisieren, worauf Bush/Folger ebenfalls verzichten, bietet den Konfliktparteien entlastende, klärende, motivierende Vorteile.

Im Ganzen gesehen ist ein möglichst zuwendungsintensives Mediiieren, das mit Kommunikationstechniken unterfüttert ist, mit dem Mediationskonzept von Bush/Folger vereinbar: Es unterstützt aussichtsreicher und effizienter die Empowerment- und Recognition-Verschiebungen, wie sie die Parteien letztlich selbst vornehmen. Dabei ist ein strukturiertes Verfahren hilfreich.

Das Verfahren

Die Grundlagenidee für eine verfahrensstrukturierte Transformative Mediation lässt sich aus dem phasengeleiteten Harvard-Konzept ableiten. Eine Gegenüberstellung zeigt zugleich die unterschiedlichen Inhalte und deren Auswirkungen auf das menschliche Miteinander:

Harvard-Konzept	Transformative Mediation
<p>1. Inhaltlicher Kern</p> <p>Ein sachliches, rational betontes Verhandeln, das im Wesentlichen die Interessen der Medianden und damit nur einen Teil der Bandbreite des Konflikts in den Blick nimmt. Interessen sind verhandelbar. Das HK ist eine <i>Verhandlungstechnik</i>. Der Mensch ist als Problemfaktor einbezogen.</p>	<p>1. Inhaltlicher Kern</p> <p>Die TM stellt den Menschen mit seinen Gefühlen/Bedürfnissen tiefergenauer und persönlicher in den Mittelpunkt. Gefühle sind nicht verhandelbar. Die TM ist ein <i>Menschenbild</i>, welches den Wandel des gesamten Konfliktverhaltens und des Konfliktes selbst bewirkt.</p>

<p>2. Weg</p> <p>Phase 1: Einführung (konzeptbezogen)</p> <p>Phasen 2-5: Der Mediator lässt sich von folgenden Prinzipien leiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2: Trennung von Sache und Person - 3: Konzentration auf Interessen, nicht auf Positionen. Hart in Sache, weich zur Person. - 4: Suche nach Lösungsoptionen zum beiderseitigen Vorteil. - 5: Anwendung objektiver Beurteilungskriterien <p>Phase 6: Dokumentation Vereinbarung.</p>	<p>2. Weg</p> <p>Phase 1: Einführung (wandelbezogen)</p> <p>Phasen 2-5: Haltung des Mediators: Empathie, Authentizität, Wertschätzung und systemisches Denken mit Kommunikationstechniken als einheitliches Ganzes in der Struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2: Sehen, was ist - 3: Sagen, was in mir ist - 4: Suchen, was möglich ist - 5: Sichten, was trägt oder heilt <p>Phase 6: Dokumentation Vereinbarung.</p>
<p>3. Ziel</p> <p><i>Problemlösung mit Win-win nach Erweiterung des Lösungsspektrums.</i></p>	<p>3. Ziel</p> <p>durch <i>Empowerment und Recognition</i> Wandel im Menschen hin zu ethischem Mehrwert und sozialem Lernen; nachhaltigere, stabilere Lösungen.</p>
<p>4. Persönliche Wirkung</p> <p>Gefühl größerer subjektiver Gerechtigkeit; Verminderung des Konfliktdrucks; mehr Zufriedenheit, weil Interessen berücksichtigt werden.</p>	<p>4. Persönliche Wirkung</p> <p>zusätzlich zu HK: in Zukunft gewandeltes Konfliktverhalten. Mediatives Handeln im Alltag außerhalb der Mediation.</p>
<p>5. Gesellschaftliche Auswirkung</p> <p>im Vergleich zu Gerichtsverfahren mit meist polarisierenden Folgen zeit- und kostensparende Umgangsformen.</p>	<p>5. Gesellschaftliche Auswirkung</p> <p>humaneres ethisch/moralisches und soziales Miteinander als öffentlicher Wert und Nutzen.</p>
<p><i>Der Konflikt ist sehr oft nur geregelt.</i></p>	<p><i>Der Konflikt ist sehr oft gelöst.</i></p>

Tab.: Harvard-Konzept und verfahrensstrukturierte Transformative Mediation im Vergleich (Quelle Gattus Hösl)

Die großgesellschaftliche Bedeutung des transformativen Programms

Im Ganzen gesehen ermöglicht das transformative Programm einen Wandel hin zu mehr gelingendem Miteinander. Die gesellschaftliche Ist-Situation ist das

Anwendungsterrain: Sie fordert uns heraus, in Familien ebenso wie in Schulen mit der Notwendigkeit dringlicher Schulentwicklung. Und hielte in Unternehmen eine transformativ mediative Haltung Einzug, wäre das ein Beitrag zu einem Miteinander, wie es immer mehr auch in der Wirtschafts- und Arbeitswelt und ihrer Digitalisierung gefordert wird. In der Art und Weise, wie die phasenstrukturierte Transformative Mediation den Menschen in den Mittelpunkt stellt und ihm innere Klarheit ermöglicht, ist das volle Potenzial der Mediation erfahrbar. Carpe diem.

Literatur

Bush, Robert A. Baruch/Folger, Joseph P.: The Promise of Mediation. Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition, Jossey-Bass-Inc., Publishers, San Francisco, 1994

Bush, Robert A. Baruch / Folger, Joseph P.: Konflikt-Mediation und Transformation, Weinheim: Wiley, 2009, als Überarbeitung von The Promise of Mediation und Zitierquelle

Folger, Joseph P. / Bush, Robert A. Baruch: Transformative Mediation. Für den Erhalt des besonderen Potentials von Mediation in verschiedenen Konflikt-Settings, in: konfliktDynamik, 4/2015, 274-283

Mahr, Albrecht/Mahr, Brigitta (2011): Transformation und Mystik. Online abrufbar unter: https://mahrsysteme.de/wp-content/uploads/2017/01/congress-programm_2011.pdf.

www.konfliktmystik.de

Dr. Dr. Gattus Hösl

Mediator BM®, Ausbilder für Mediation BM®, Gründer und Leiter des Institutes für Transformative Mediation, Lehrbeauftragter, Buch- und DVD-Autor. hoesl-mediation®. info@hoesl-mediation.de