

## Seminar

### Bürgermeister, Bürgermeisterin als Mediatorin als Mediator

#### Vermittler/in, Lebensberater/in, Diplomat/in

Die Rolle eines Mediators / einer Mediatorin kennenlernen

Durch Struktur im Gespräch erfolgreich vermitteln

Konfliktstufen verstehen und interpretieren

## Inhaltsverzeichnis

### Werte- und Entwicklungsquadrat

S. 2

Werte- und Entwicklungsquadrat

Polaritätsprofil, Selbst- Fremdeinschätzung

### Konfliktstufen nach Glasl

S. 5

### Das Mediationsgespräch

S. 10

#### **Das 6 Stufen Modell der Mediation**

Stufe 1 – Eröffnung

Stufe 2 – Standpunktklärung

Stufe 3 – Konfliktherhellung

Stufe 4 – Optionen entwickeln

Stufe 5 – Vereinbarungen

Stufe 6 – Abschluss

### Lösungsorientierte Sprache

Lösungsorientierte Fragen und Formulierungen

Minimax Interventionen

## Kommunikation im Modell

Friedemann Schulz von Thun (2008:38) bezeichnet das Wertequadrat als gedankliches Werkzeug, um die Zielrichtung von Interventionen sicherer zu bestimmen. Schulz von Thun hat das bereits bestehende Wertequadrat zu einem Entwicklungsquadrat weiterentwickelt. Zwischen den vier Polen des Wertequadrates entsteht ein Netz von Beziehungen. Ein Wertequadrat kann mit jedem Wert entwickelt werden. Hier eine beispielhafte Darstellung:

### Wertequadrat nach Schulz von Thun (2008)

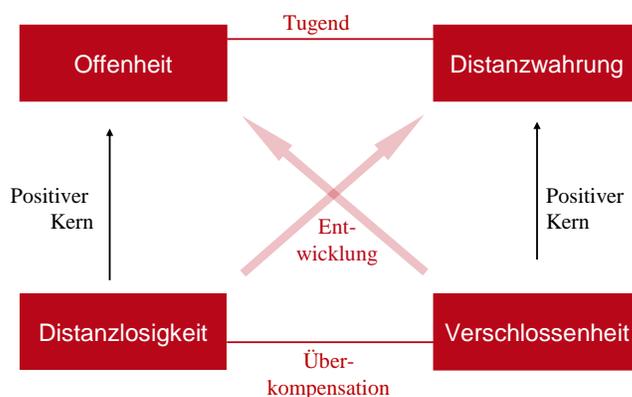


Abbildung 1: Wertequadrat Quelle: eigene Darstellung

Die ideale Balance zwischen den beiden Werten die im Wertequadrat (siehe Abb. 1) angeordnet sind kann man auch als Tugend bezeichnen. Erst die Symbiose, die Ausgeglichenheit macht die Qualität einer Haltung aus, die man nicht nur Tugend, sondern auch soziale Kompetenz nennen kann. Die Pfeile in der Mitte des Wertequadrates machen die Bedeutung des Entwicklungsquadrates nach Schulz von Thun deutlich. In die Richtung, in welche die Pfeile blicken, ist eine Veränderung anzustreben. Für mich ist jedoch auch die Entwicklung in Richtung des positiven Kerns wesentlich und erstrebenswert. Die Einsicht des Menschen, dass sich ein besonders ausgeprägter, eventuell sogar übertrieben ausgeprägter Wert, auf sein Verhalten auswirkt, ist die Grundlage dafür, sich diesen Wert als Unwert bewusst zu machen. Das Bewusstsein wiederum ist die Basis für den Willen zu einer Entwicklung in Richtung des Wertes, der der Übertreibung zugrunde liegt.

Der Wert „Authentizität“ missrät zum Beispiel, wenn die Person die ihn auslebt, nicht gleichzeitig ein gewisses diplomatisches Geschick und ein Bewusstsein über die Wirkung in der Kommunikation mit sich bringt. So kann dieser ausgelebte Wert in seiner übersteigerten Form als „Unverblümtheit“ andere in einer schonungslosen Art verletzen, aber auch durch unvorsichtige Selbstpreisgabe unnötig verwundbar machen (vgl. Schulz von Thun 2008:45).

Führungskräfte können ihre Haltung in Diskussionen relativieren, in dem sie ihr eigenes Wertegerüst bezüglich dieser Betrachtungsweise reflektieren.

Das Werte- und Entwicklungsquadrat ist eine Möglichkeit, das Gute am Schlechten zu entdecken, KommunikationspartnerInnen besser zu verstehen und empathischer zu reagieren. Reflexionen dieser Art können auch zu dem Bewusstsein führen, dass die Überkompensation eines Wertes oder Unwertes nicht erstrebenswert ist. Das Entwicklungsquadrat beschreibt Schulz von Thun (2008:47) als Instrument, um die Entwicklungsrichtungen eines Menschen (oder auch einer Gruppe) zu bestimmen. Wird das Entwicklungsquadrat in Bezug zur Gruppenkommunikation gesetzt, dann fällt auf, dass sich in bestimmten inhaltlichen Auseinandersetzungen AnwältInnen zweier Werte polarisieren und heftig bekämpfen (vgl. Schulz von Thun 2008:52). So mögen in einer Gemeindevertretung die einen mehr die Notwendigkeit der Reglementierung, die anderen mehr den Wert der freien Entfaltung vertreten. Schulz von Thun (2008:53) sieht hier die Gefahr einer polarisierenden „Über-Kreuz-Kommunikation“.

**Werte- und Polaritätsprofil**

Selbsteinschätzung/Wunschzustand/Fremdeinschätzung für:

Wert	3P	2P	1P	O	1P	2P	3P	Wert
Spontan, impulsiv (3P wenig beherrscht, unüberlegt)								überlegend, abwägend (3 P starr, unentschlossen)
offen, kontaktbereit (3P distanzlos)								zurückhaltend, reserviert (3P verschlossen)
Anderen Ansichten zugänglich (3P zu nachgiebig, angepasst)								seine Ansicht vertretend (3P stur, unnachgiebig)
verständnisvoll (3P "friedhöflich")								Konfrontierend (3P kämpferisch, provokant)
gewissenhaft, gründlich (3P pedantisch)								Flexibel, Spielraum gebend (3P schlampig, gleichgültig)
Selbstsicher, präsent (3P kann sich schwer unterordnen, dominierend)								Gemeinschaftsorientiert, empathisch, sich hinterfragend (3P unscheinbar, zu still)
Anteilnehmend, fürsorglich (3P selbstlos, vergisst sich)								Eigene Bedürfnisse wahrnehmend, achtsam mit sich (3P egoistisch)

3P durchgehend (Tendenz in Richtung des Begriffs in der Klammer)

2P ziemlich

1P eher

0P gar nicht

## Mediation (nach Christoph Besemer)

### Definition

Mediation (lat. „Vermittlung“) ist ein strukturiertes freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung oder Vermeidung eines Konfliktes. Die Konfliktparteien wollen mit Unterstützung einer dritten allparteilichen Person (dem Mediator) zu einer gemeinsamen Vereinbarung gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht. Der Mediator trifft dabei keine eigenen Entscheidungen bezüglich des Konflikts, sondern ist lediglich für das Verfahren verantwortlich.

### Abgrenzungen

Die Mediation ist ein Verfahren, keine Institution wie Schiedsgericht, Gütestelle, Schlichtungsstelle o.ä. Vom Mediator werden keine Entscheidungen getroffen, keine Empfehlungen und keine Vorschläge für eine mögliche Konfliktregelung formuliert. Die Mediation zeichnet sich gegenüber der Schlichtung dadurch aus, dass der Mediator die Entscheidung ganz den Konfliktbeteiligten überlässt, also auch keine Kompromissvorschläge macht. Ebenso ist das Verfahren mit der Tätigkeit einer Einigungsstelle nicht vergleichbar. Weiterhin ist Mediation auch keine Form einer Psychotherapie.

### Wichtige Merkmale von Mediation

Vermittlung durch unparteiische/n Dritte/n  
Einbeziehung aller Konfliktbeteiligten  
Freiwillig/konsensorientiert/selbstbestimmt  
Informell/außergerichtlich

### Voraussetzungen für Mediation

Voraussetzung für eine erfolversprechende Mediation ist die Bereitschaft aller Beteiligten, aktiv an dem Gespräch teilzunehmen und nach einer einvernehmlichen Problemlösung zu suchen.

### Grundregeln für Mediation

Ausreden lassen  
Keine Beleidigungen oder Handgreiflichkeiten  
Die MediatorInnen haben die Verantwortung für den Gang des Gesprächs und greifen ein, wenn es erforderlich ist.  
Weitere Regeln können gemeinsam vereinbart werden.

## Das 6 Stufen Modell der Mediation

### Stufe 1 Eröffnung

Gute Atmosphäre schaffen, Gegenseitige Vorstellung  
kurze Erklärung des Mediationsablaufs  
Klärung der Rolle des/der ModeratorIn und der Verantwortungen  
Freiwillige Teilnahme klären  
Grundregeln (ausreden lassen, keine Beleidigungen, Verantwortungen)  
Diskretion, Zeitvorgaben abklären

### Stufe 2 – Standpunktklärung

#### Rolle der Mediatorin / des Mediators

Zuhören (aktiv), Auflisten (Beschwerde – Konfliktpunkte), einschätzen

#### Schritte

Jede/r Beteiligte erklärt kurz den persönlichen Standpunkt  
MediatorInnen fassen kurz die Hauptpunkte zusammen  
Überprüfen der Details (Rückfragen)

#### Geeignete Fragen

- Wodurch macht sich das Problem für Sie bemerkbar?
- Wie stark sind Sie davon betroffen?
- Wie wichtig ist Ihnen dies?
- Was fühlen Sie dabei?
- Welche Bereiche in Ihrem Leben betrifft das Problem?
- Was geht dann in Ihnen vor?
- Wie ist es dazu gekommen? Gab es ein Auslöserereignis?
- Wie erklären Sie sich das?
- Was ist Ihrer Meinung nach die Ursache?
- Wann hat es begonnen, wann ist es das erste Mal aufgetreten?
- Gibt es ähnliche Erfahrungen in früherer Zeit?
- Welche Erfahrungen haben Sie in ähnlichen Situationen gemacht?

Pause zum Ausarbeiten der Liste der Konfliktpunkte

#### Identifizieren

- gemeinsame positive Punkte (Gemeinsamkeiten, Anliegen)
- emotionale Konfliktpunkte
- inhaltliche Konfliktpunkte

### Stufe 3 – Konflikterhellung

#### Ziele:

- Beginnen, den Menschen im Anderen zu sehen
- Verschieben des Schwerpunkts von der Vergangenheit auf die Zukunft
- Verständnis (nicht Übereinstimmung, Akzeptanz) für die jeweils andere Position aufbauen

#### Techniken:

- Spiegeln
- Fragen stellen zur Würdigung des Problems
- Gefühle ansprechen
- Übertragungen/neu fokussieren
- Zusammenfassen und klären

#### Schritte:

1. Offiziell (nach der Pause) neu zusammenkommen
2. Liste vorlegen und abstimmen
  - „Neutrales“ erstes Thema (neuer Fokus - Rollentausch) – gemeinsames Anliegen
  - „Emotionale“ Konfliktpunkte
  - „Inhaltliche“ Konfliktpunkte

#### Mögliche Fragen:

- Was bedeutet das für Sie?
- Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie daraus?
- Wer ist noch davon betroffen?
- Was sind die Folgen (finanzielle, soziale, ...)?
- Was sind die „Kosten“, die dieses Problem für Sie verursacht?
- Wie lange geben Sie sich Zeit, dieses Problem in den Griff zu bekommen. Wenn das nicht gelingt, was würden Sie dann tun?
- Wer erlebt das noch so?
- Wie beschreibt ..X.. dieses Problem?
- Wie haben die anderen darauf reagiert?
- Wer könnte was dazu beitragen, damit sich das Problem verstärkt oder zumindest stabilisiert?
- Wie erlebt das Ihre Umwelt, Ihr/e Partner/in, andere?
- Wer aller ist davon betroffen (das ganze Problemsystem)

#### Übergang

Neuem Schwerpunkt entgegengehen – aus Gemeinsamkeiten ein Ziel definieren: Möglichkeiten der Konfliktlösung

## Stufe 4 – Optionen entwickeln

(Verhandlungsphase)

### Schritte:

Mit dem einfachsten Konfliktpunkt beginnen

1. Wertfreies Sammeln von Möglichkeiten (Brainstorming)
2. Ausarbeiten objektiver Kriterien, interessenorientiert, zur Bewertung der Optionen
3. Prioritäten setzen und die besten Möglichkeiten identifizieren

### Rolle der Mediatorin / des Mediators

- Sicherstellen, dass alle Konfliktpunkte angesprochen wurden
- Ermutigung aller Beteiligten zur Teilnahme
- Beachtung der Ausgewogenheit und von Details

### Mögliche Fragen:

- Ist es Ihnen schon einmal gelungen, ein ähnliches Problem zu lösen?
- Was ist Ihnen bisher gut gelungen?
- Wann gab es eine Ausnahme?
- Welche Hilfe oder welche Unterstützung würden Sie sich wünschen und können Sie sich vorstellen, diese zu bekommen?
- Worauf können Sie bei sich selbst vertrauen ... bei der Lösung des Problems?
- Was gibt Ihnen immer wieder Kraft?
- Was wurde bisher versucht, um ... zu lösen/zu bewältigen?
- Wie gehen Sie bisher damit um?
- Was könnten Sie dazu beitragen, dass sich das Problem verschlimmert?
- Was wäre für Sie das Schlimmste, das passieren könnte?
- Was könnten Sie noch alles tun, damit es viel schlimmer wird?
- Angenommen, Sie würden...?
- Angenommen, es hätte (keinen) Erfolg...?
- Was wäre, wenn...? Woran würden Sie erkennen, dass...?
- Wie lange möchten Sie ...? Wann möchten Sie damit beginnen...?
- Woran würden andere erkennen...?
- Was wünschen sie sich jetzt von mir/ihr/ihm..?

### Übergang

Erklären Sie den Beteiligten, dass Sie einen Entwurf für Ihre Vereinbarung schreiben werden

## Stufe 5 – Vereinbarung

### Neutrale Formulierungen

- Einen Entwurf schreiben, den Sie laut vorlesen
- Einzelne Vereinbarungen gesondert auf Listen
- Nutzen formulieren
- Eventualitäten vermeiden
- Auf Verhaltensweisen und Handlungen beschränken
- Leserlich schreiben

### Ist es ausgewogen und

spezifisch (specific)

messbar (measurable)

anwendbar (achievable)

realistisch (realistic)

temporär (timed)

zu 100 % unter der Kontrolle der Konfliktparteien

### Beachten Sie:

„Hausaufgaben“/ temporäre Vereinbarungen

Klären der Vereinbarungen

### Übergang

Beide Beteiligten unterschreiben

## Stufe 6 – Abschluss

### Vereinbarung

- Zusammenfassen der Ergebnisse
- Lob für harte Arbeit, Anerkennen der Mitarbeit
- Erwähnen des „Follow-Up“ (Was idealerweise beim nächsten Treffen anders sein soll)
- Ermutigen, die Vereinbarung einzuhalten (Nutzen formulieren)

### Vereinbaren der nächsten Sitzung

- Zusammenfassen des Fortschritts
- Festlegen der Aufgaben in der Zwischenzeit
- Festlegen des Datums für die nächste Sitzung

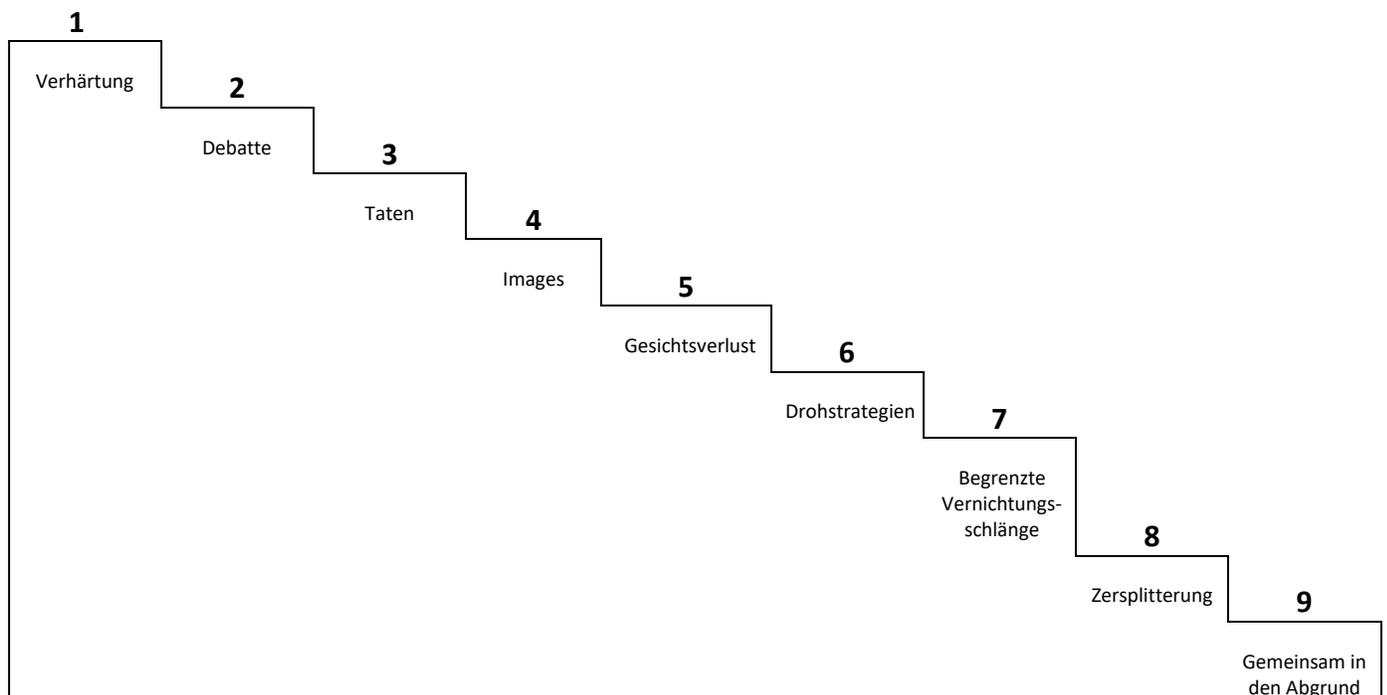
### Keine Vereinbarung

- Positive Zusammenfassung dessen, was erreicht wurde
- Aufzählen der verbleibenden Probleme/Optionen
- Erwähnen des „Follow-Up's“
- Anerkennen der Mitarbeit

## Eskalationsstufen in Konflikten

### ESKALATIONSSTUFEN

In der „Geschichte des Konflikts“ werden verschiedene Abschnitte mit jeweils verschiedenen Konfliktsituationen sichtbar. Meist verstärkt sich die Auseinandersetzung. Der Konflikt eskaliert. Das Phasenmodell der Eskalation (Vgl. F. Glasl, Konfliktmanagement, S.215-278) nennt drei Hauptphasen mit jeweils drei Eskalationsstufen, zwischen denen jeweils eine Hauptschwelle liegt:



#### A. SACHEN

1. Verhärtung
2. Debatte
3. Taten

#### B. PERSONEN

4. Images, Koalitionen
5. Gesichtsverlust
6. Drohstrategien

#### C. VERNICHTUNG

7. Begrenzte Vernichtungsschläge
8. Zersplitterung
9. Gemeinsam in den Abgrund

## Eskalationsstufen nach Glasl – eine kurze Erklärung

### 1. Stufe - Verhärtung

Spannungen, Reibungen, Verstimmungen, unterschiedliche Meinung, pochen auf eigene Ideen und Vorschläge, Verhärtungen der Standpunkte, Verhältnis getrübt, Recht behalten und bekommen, Sieg bedeutsamer als Sache, noch keine starren Parteien oder Lager,

Konfliktbewältigung durch miteinander reden, Argumente sorgfältig abwägen, Fairness, Worte als wichtigstes Mittel der Auseinandersetzung

### 2. Stufe – Ja-aber.../Debatte

Konkurrenz, Überheblichkeit, Arroganz, ich habe recht, Verhärtung nimmt zu, entweder oder, gegenseitiges Misstrauen wächst, diskreditieren, dominieren durch imponieren, Kampf um Überlegenheit Debatte, Machtgeplänkel, überheblicher, zurechtweisender, belehrender und direkter Ton; so tun als ob rational argumentiert würde, Ton macht die Musik

Beiderseitiger Wille, die Beziehung beizubehalten und Konflikt aus der Welt zu schaffen, reelle Chance Konflikt ohne externe Hilfe beizulegen  
Worte als wichtigstes Mittel der Auseinandersetzung

### 3. Stufe - Taten statt Diskussion!

Beide Konfliktparteien denken:

Diskussion völlig sinnlos, der versteht nichts!!, eigene Absichten durchsetzen, kein Verständnis, Vorurteile, Fehlinterpretationen u. -einschätzungen, bewusstes Missverstehen, Taten folgen, verbale Äußerungen angezweifelt, Nerven stark strapaziert, Überempfindlichkeit, emotionale Ausbrüche, riesengroße Angst missverstanden zu werden, ein Funken Vernunft noch vorhanden, von Gegenseite wird erwartet, wozu man selbst nicht bereit ist, Gegenseite soll Widerstand zuerst aufgeben

Konfliktlösung durch Respekt und Akzeptanz möglich

### 4. Stufe - Schwarzweiß-Malerei und Koalitionen

Ich will gewinnen, du sollst verlieren! schwarz oder weiß, pauschalisierendes Bild von der Gegenseite, jeder erhebt sich über den anderen, aggressive Abwertung der Gegenpartei, destruktives Verhalten, Person herabwürdigen, Konzentration auf negatives Feindbild und dessen Fähigkeiten und Stärken, moralische Integrität anzweifeln, Werbung um Koalitionen, Abhängigkeit von Sympathien und SympathisantInnen, Sachfragen treten in den Hintergrund, personenorientierte (Schein)Argumente im Vordergrund, schwer nachweisbares Sticheln, Ärgern, Reizen

#### 5. Stufe - Gesichtsverlust

Öffentlich diskriminieren, diffamieren, bloßstellen, Gegenüber soll das Gesicht verlieren und völlig niedergemacht werden, Moral, Recht und Ordnung spielen große Rolle, gegenseitige Verteufelung, totaler Vertrauensbruch zwischen den KontrahentInnen, keine Glaubwürdigkeit mehr, Gefühl von Ekel und Abscheu, Feind wird gereizt, damit er ausrastet und seine Macht missbraucht, Demütigungszeremonien,

Konfliktparteien haben Glauben verloren, jemals ihren Konflikt lösen zu können

#### 6. Stufe - Drohstrategien

Konfliktparteien greifen zu Drohstrategien als adäquates Instrument des Selbstschutzes, explosionsartige Emotionsäußerungen, massive Provokation, Druck und Gegendruck, Gewalt und Gegengewalt, Misstrauen und Angst, Drohung spiegelt Angst wieder. Wer Angst hat, kann zunehmend weniger klar denken. Reagieren und Agieren ist kaum noch rational gesteuert, ohnmächtig, immer weniger Selbstbestimmung, wie Kaninchen vor der Schlange. Hoffen, dass es niemals zu Sanktionen und Strafen kommen wird

#### 7. Stufe - Existenz erschüttern

GegnerInnen versuchen gegenseitig ihre Existenz zu erschüttern, begrenzte Zerstörungen als passende Antwort, ein relativ kleiner Schaden wird als Gewinn betrachtet, Vernichtung des jeweils anderen, jeder hat Bezug zur Realität verloren, keine menschliche Qualitäten mehr, es gibt nichts mehr zu gewinnen, Vergeltung und Wiedervergeltung, Gewalt und Hassspirale dreht sich schneller, Grundeinstellung – glorreicher Sieg oder endgültiger Untergang

#### 8. Existenz vernichten

GegnerInnen total vernichten, Auseinandersetzung kriegerisch, vitale Systemfaktoren zerstören, Konfliktparteien erreichen zunächst ihr Ziel, haben sich selbst aber nachhaltig geschwächt, das eigene Überleben gerät in Gefahr, Sieg als Sicherstellung des eigenen Überlebens Bewusstsein, dass Schädigung der KontrahentInnen zwangsläufig Schäden für sich selbst nach sich zieht

#### 9. Gemeinsam in den Abgrund

Kein Weg zurück!, Vorwärts um jeden Preis, totale Konfrontation, Vernichtung zum Preis der Selbstvernichtung, Lust am Selbstmord, wenn auch der Feind zugrunde geht, im eigenen Untergang den Feind auch in den Abgrund reißen keine Seite kann mehr gewinnen, beide werden vernichtet, Supergau

## Lösungsorientierte Sprache

Wesentliche Grundannahmen des „lösungsorientierten Paradigmas“ sind:  
Menschen können zumeist Lösungen für ihre Probleme finden, ohne dass ihre BeraterInnen /TherapeutInnen oder sie selbst das Wesen des Problems vollständig einschätzen oder verstehen können  
(De Jong, P. / Berg, I. K.).

Wenn Menschen darüber nachdenken, was sie nach der erfolgten Lösung eines Problems neu oder anders tun werden, finden sie die zur Lösung und Veränderung benötigten Ressourcen oft viel eher und müheloser, als wenn sie über ein Problem, dessen Ursachen und Geschichte nachdenken.

Die Phasen des Lösungs Findens sind: Beschreibung des Problems. Der Unterschied zum „Problemlösen“ ist, dass dabei nicht nach Einzelheiten der Schwere nachgefragt wird oder nach Ursachen geforscht wird. Die Führungskraft hört den Darstellungen des Problems („Problem-Reden“) respektvoll zu und denkt über Möglichkeiten nach, die Konversation zum nächsten Schritt zu bringen, der ein Gespräch über Ressourcen und Lösungswege („Lösungs-Reden“) initiiert.

### 1. Wohlformulierte Ziele entwickeln.

Was wird im Leben der MitarbeiterIn anders sein, wenn die Probleme gelöst sind?

### 2. (Unter-) Suchen nach Ausnahmen.

Wann sind Zeiten im Leben der MitarbeiterIn, wenn die Probleme nicht auftreten oder weniger belastend sind? Wer macht was, damit diese Ausnahmen geschehen?

### 3. Rückmeldung am Ende der Sitzung.

Die beratende Führungskraft konstruiert eine Botschaft, die „Komplimente“ und „Vorschläge“ umfasst. Die Komplimente unterstreichen was MitarbeiterInnen bereits tun, um ihre Probleme zu lösen. Die Vorschläge beziehen sich auf Beobachtungen oder Handlungen, welche die MitarbeiterInnen machen können, um weiter daran zu wirken, ihre Probleme zu lösen.

#### 4. Einschätzung des Fortschritts auf Seiten der MitarbeiterInnen

Die MitarbeiterInnen werden aufgefordert, auf einer Skala von 1 bis 10 den Fortschritt einzuschätzen, den sie machen, um für sie befriedigende Lösungen zu erreichen. Für die Arbeit mit Konflikten darf nun die Aussage, es sei nicht nötig, das Problem zu verstehen, keineswegs so gedeutet werden, als sei es unnötig, sich ein möglichst umfassendes Bild von der Konfliktsituation zu machen. Darauf darf nicht verzichtet werden, weil sonst die Gefahr besteht, die nötige Dauer der Konfliktbehandlung, den nötigen Kreis der Beteiligten etc. falsch einzuschätzen oder unangemessene Methoden zu wählen. Allerdings entbindet das „lösungsorientierte Paradigma“ von dem Anspruch, bei dieser Analyse „letzte Ursachen“ bzw. den „eigentlichen Kern“ des Konfliktes zu finden oder den Konflikt 100%ig zu verstehen — was niemals möglich ist. Auch erfahrene KonfliktberaterInnen müssen in der Analyse- bzw. Diagnosephase immer damit umgehen können, nicht alles zu verstehen und trotzdem professionell zu agieren.

Die konsequente Arbeit mit Zielen bringt mehrere Vorteile bei der Konfliktbehandlung. Die Frage: „Woran werden Sie am (Zeitpunkt in der Zukunft) erkennen, dass Ihr gemeinsames Problem gelöst ist / sich ihre Zusammenarbeit verbessert hat“ ... hilft, die Aufmerksamkeit von dem vergangenheitsorientierten Klagen und Beschuldigen wegzulenken und auf konkrete zukünftige Ziele zu fokussieren.

Um die Wechselseitigkeit des Konfliktgeschehens deutlich zu machen, lässt sich die Frage anschließen: Was könnte dazu Ihr Beitrag sein — was jener der anderen Konfliktparteien?

In Verbindung mit Skalierungen lässt sich klar beobachten, welchen Fortschritt die Parteien bei ihren Lösungsbemühungen machen. Dies ist insbesondere wertvoll, wenn es im Konflikt nicht um direkt messbare Themen geht, sondern um Verbesserungen auf der Beziehungsebene.

## „Lösungsorientierte“ Fragen

„Lösungsorientierte“ Fragen sind gebräuchliche Elemente im Methodenspektrum der Mediation. Wenn sie auch im Rahmen einer Mediationssitzung — anders als in einer genuin lösungsorientierten Beratung — nicht permanent gestellt werden können, sind sie doch eine wesentliche methodische Bereicherung. Sie können in allen Phasen der Mediation eingesetzt werden. Es geht dabei darum, Zielvorstellungen der Konfliktpartei(en) herauszuarbeiten und sie dabei zu unterstützen, sich ihre Ressourcen bewusst zu machen, um die Situation zu verbessern. Geeignet sind insbesondere

### Fragen nach Ausnahmen:

Gibt es Zeiten, in denen es besser läuft? Wie sieht das dann genau aus, was ist dann anders? Ausnahmen werden gewertet als Momente, in denen das Problem bereits gelöst ist, die es aber häufiger geben sollte als bisher.

Der Fokus dieser Frageform liegt darauf, zu identifizieren

a) was die Person in diesen Zeiten anders als in Problemzeiten macht und b) was sie tun kann, um Häufigkeit und Frequenz der Ausnahmen zu steigern.

### Skalierungsfragen:

Um subjektive Bewertungen bestimmter Zustände deutlich zu machen

und zu klären, was eine Konfliktpartei selbst zur Verbesserung der Situation beitragen kann.

„Auf einer Skala von 0 bis 10 ... wo sehen Sie sich im Moment? Was könnten Sie tun, damit Sie einen Wert höher kommen?“ \_

### Fragen nach hypothetischen Zuständen:

(Situationen, in denen das Problem / der Konflikt als bereits gelöst unterstellt wird)

Ein bekanntes Beispiel dafür ist die sog. „Wunderfrage“: „Wenn ein Wunder geschehen wäre und das Problem wäre gelöst, wie würde die Situation sein....?“:

Ebenso geeignet sind Fragen des Typs:

„Angenommen ...“ (z.B. „unser Mediationsverfahren endet und der Konflikt, den Sie beiden miteinander haben ist gelöst. Was werden Sie dann anderes tun als heute?“). Den Fokus darauf zu lenken, was jeder selbst anders machen würde, ist besonders wichtig.

## Lösungsorientierte Formulierungen

1. Wir können nicht...“ „Es geht nicht...“

Umformulieren: „Bisher...“ „In der Vergangenheit...“ „Bis jetzt...“

2. „Können Sie mir sagen, ob Sie sich schon Gedanken gemacht haben...“

Dafür: „Welche Gedanken haben Sie sich schon gemacht...“ „Was haben Sie schon versucht...“  
„Wie seid Ihr an das Problem bis jetzt herangegangen...“

3. „Immer...“ „Alle...“ „Jeder...“ „Dauernd...“

Auflösen und konkretisieren in: „Wann genau...“, „Wann nicht...“ oder „Wer...“, „Wer mehr, wer...“

4. „Das (Problem) ist vergleichbar mit... Es ist wie...“

In Vergleichen keimt meist ein Lösungspotenzial!

5. „Sie (Wir) müssten halt öfter mal...“

Dafür: Konstruktive W-Fragen „Was könnte ein erster Schritt sein...“ „Was...“, „Wann...“, „Welche...“, „Wer...“, „Wie...“, „Woran...“, „Wodurch...“, „Womit...“ (wachsende Kompetenz entsteht)

6. „Angenommen, Sie würden...“ (in nützliche Richtungen lenken, Anregungen „verbraucherfreundlich“ formulieren, lösungsträchtige Suchprozesse auslösen)

7. „Ja..., aber...“

stattdessen: 1. Teil zum 2. Teil machen. „Einerseits...(zuerst Einwand) und andererseits...(dann Bejahung). Aussagen gleichwertig nebeneinander stellen!

8. „Sie sind/Du bist...“

Dafür: „Verflüssigen“ von Eigenschaften, konkrete Beobachtungen zur Verfügung stellen

## Mini-Max Interventionen

Manfred Prior hat zielgerichtete „Nebenbei-Interventionen“ entwickelt, die ein gemeinsames Ziel verfolgen: mit minimalem Aufwand maximale Wirkung zu erzielen. Die „MiniMax-Interventionen“ lassen sich in unterschiedlichsten Gesprächen einbauen und sind schnell erlernbar. Hier einige, die sich besonders gut in Diskussionen, bzw. als Argumentationen einbringen lassen.

### „In der Vergangenheit....“

Dieses Argument entkräftet eine Pauschalverurteilung. z.B. Aussage: „Du wirst dich nie ändern!“, Antwort: „In der Vergangenheit hab ich wirklich öfter....., ich werde in Zukunft darauf achten, dass....“.

### Nicht „ob...“, sondern „wie...“, „was...“ und „welche...“

Diese Formulierung dient zum Konkretisieren von Aussagen. z.B. „Ich möchte wissen, ob du das bis Freitag schaffst.“ verwandeln in „Ich möchte wissen, wie du das bis Freitag schaffst.“ „Ich möchte wissen, welche Schritte sind erforderlich.....“, „.....was können wir gemeinsam dazu beitragen...“, „.....welche Alternativen haben wir.....“

### „Sondern...?“

In der Regel weiß man genau, was und wohin man nicht will. Die positive Formulierung ist wie ein kleines Zauberwort. „Ich möchte auf keinen Fall, dass wir wieder.....“. „Sondern, was möchtest du?“. Bekundet Interesse und macht Lösungsmöglichkeiten klar.

### „Immer“ stimmt in Verbindung mit einem Symptom nie!

Durch das Wörtchen „Immer“ werden meist Probleme größer als sie sind. „Es kann nicht sein, dass wir immer den selben Fehler machen...“. „Was bedeutet für dich „immer“, gibt es tatsächlich keine Ausnahmen?“ – umformulieren in „Ja, wir haben in der Vergangenheit oft diesen Fehler gemacht, aber....“

### Die VW-Regel

Wenn in einer Diskussion Vorwürfe fallen, so ist es hilfreich sie in Wünsche umzuformulieren, bzw. sich mit Wünschen auszudrücken. „Ihr habt schon wieder die Frist versäumt“ in „Ich wünsche mir ausdrücklich, dass diese Frist eingehalten wird.“