

3. Bedürfnisorientierte Mediation

von Rudi Ballreich

Soziale Konflikte hängen damit zusammen, dass wir als Menschen von der Geburt bis zum Tod auf die Erfüllung elementarer Bedürfnisse angewiesen sind. Und die Bedrohung dieser Bedürfnisse durch andere Menschen kann uns in eine solche seelische Not bringen, dass wir nicht mehr sachlich und besonnen bleiben können, sondern emotionsgetrieben um unser »Überleben« kämpfen. Bedürfnisbedrohungen sind der Kern von sozialen Konflikten (Burton 1990). Das genaue Verständnis dieser Zusammenhänge ist zentral wichtig, um die destruktiven Auswirkungen stoppen und sich in einer konstruktiven Weise für die Erfüllung der eigenen Bedürfnisse einsetzen zu können.

1. Bedürfnisbedrohung als Kern der Konfliktauslösung

Die Bedeutung der Bedürfnisse für das seelische Erleben und für das Verhalten des Menschen ist sehr deutlich am kleinen Baby zu beobachten: Wenn seine Bedürfnisse nach Nahrung, Wärme oder Kontakt befriedigt sind, dann strahlt es und ist zufrieden. Wenn aber ein momentan wichtiges Bedürfnis nicht erfüllt ist, dann wird es unruhig und fängt an zu schreien. Das kann sich bald in ein solches Geschrei verwandeln, dass der ganze Körper bebt. Daran sieht man deutlich, dass die Nichterfüllung elementarer Bedürfnisse ein existenzielles Bedrohungserleben darstellt, bzw. dass die Erfüllung der elementaren Bedürfnisse mit dem Erleben von Zufriedenheit, Lust und Glück verbunden ist (siehe dazu Abb. 1). Was aber sind elementare Bedürfnisse des Menschen?

Physiologische Bedürfnisse

Es ist einleuchtend, dass für unsere Zufriedenheit, Entspannung und das Erleben von Lust die Befriedigung der Bedürfnisse nach Nahrung, Flüssigkeit, Sauerstoff, Schlaf, Kleidung (Wärme), Erholung, körperlicher Gesundheit und Sexualität wichtig sind. Und dass wir uns seelisch-körperlich unwohl fühlen und uns elementar bedroht erleben, wenn die Frustration bei einem dieser Bedürfnisse einen gewissen Grad erreicht.

Sicherheitsbedürfnisse

Schutz vor körperlichen Bedrohungen wie z.B. Unwetter, Angriffe durch wilde Tiere oder feindliche Menschen ist ein grundlegendes Bedürfnis. Aber auch wenn wir uns in unserer seelischen Stabilität oder sozialen Sicherheit bedroht fühlen, reagieren wir mit Angstgefühlen, und wenn es sehr schlimm ist mit Panik. Wenn die elementaren Sicherheitsbedürfnisse erfüllt sind, entsteht Angstfreiheit und Gefühle der Geborgenheit und des Vertrauens.

Soziale Bedürfnisse

Das kleine Kind kann nur in einer sozialen Umgebung überleben, denn es braucht zur Erfüllung bestimmter Bedürfnisse die anderen Menschen. Dabei ist nicht nur die Erfüllung der physiologischen Bedürfnisse wichtig, sondern genauso die Befriedigung der sozialen Bedürfnisse. Ohne Kontakt, Zuwendung und Liebe können sich Kinder nicht gesund entwickeln und auch Erwachsene bekommen große Probleme, wenn sie auf diesen Gebieten über eine längere Zeit Mangel erlebnisse haben. Auch die Zugehörigkeit zur Gruppe (Familie, Schulklasse, Berufsgruppe) ist elementar wichtig. Wer sich in einer Gruppe als ausgegrenzt erlebt, kann sich so unwohl fühlen, wie ein Baby, das nicht genug zum Essen bekommt! Besonders deutlich ist das beim Bedürfnis nach Beachtung und Wertschätzung zu sehen. Kinder können sehr unbequem werden, wenn sie nicht beachtet werden. In Berufszusammenhängen ist das bei Erwachsenen ähnlich. Das Bedürfnis nach Gerechtigkeit hängt mit dem Erleben des eigenen Wertes im Verhältnis zu den anderen zusammen.

Ichbedürfnisse

Wenn das kleine Kind in die Trotzphase kommt, taucht das grundlegende Bedürfnis nach Autonomie zum ersten Mal auf: Ich will selber den Löffel halten! Dahinter steht das Bedürfnis nach Selbstentfaltung und letztlich auch nach Unabhängigkeit und Freiheit. Ich will mir nichts vorschreiben lassen und selbst mein Leben gestalten. In Unternehmen wird auf dieses Bedürfnis eingegangen, wenn den MitarbeiterInnen Freiraum zum selbstverantwortlichen Arbeiten geboten wird.

Das Bedürfnis nach Identität ist ein zentrales Ich-Bedürfnis: Wer bin ich? Die eigene Identität entsteht im Laufe der Kindheit durch die Sprache, die Kultur, die Familie, die Kirche, etc. Man definiert sich durch die Identifikation mit anderen. Daher rührt die große Betroffenheit und auch untergründige Angst, wenn der eigene Fußballclub oder die eigene Partei verliert, oder wenn das eigene Volk beleidigt wird. Menschen sind bereit im Krieg für ihr Vaterland zu sterben, weil es ein Teil ihrer Identität ist.

Wenn Kinder und auch Erwachsene ihre eigene Stärke erleben können und sich dabei als leistungsfähig und kompetent erleben, dann ist das ein Glückserlebnis, denn es wird ein grundlegendes Bedürfnis befriedigt.

Schon die ersten Fragen des Kindes nach dem Warum? Wieso? sind getrieben von einem grundlegenden Bedürfnis nach Wissen und Verstehen. Dahinter steht die Suche nach einer geordneten Welt und nach Sinn.

1.1. Bedürfnisfrustration und Frustrationstoleranz

Die elementaren Grundbedürfnisse sind anthropologische Gegebenheiten. Sie gelten für alle Menschen. Auf dem politischen Feld sind sie mit den grundlegenden Menschenrechten verknüpft (Galtung 1990). Wenn ein elementares Bedürfnis in einer Situation für einen Menschen wichtig ist und nicht erfüllt werden kann, entstehen Gefühle des Mangels, der Frustration, der Verunsicherung und Bedrohung, die so stark werden können, dass die eigene Existenz als gefährdet erlebt wird. Dieses Bedrohungserleben kann sich bis zu Angst- und Panikgefühlen steigern und ist dann so unangenehm, dass es nicht lange ausgehalten werden kann. Es ist verknüpft mit einem Erleben von Ohnmacht und löst die so genannte Stressreaktion mit den instinktgetriebenen Verhaltensweisen Kampf, Flucht oder Totstellen aus (siehe dazu Abb. 1¹). Für das Verständnis der seelischen Dynamik in Konflikten ist es entscheidend, dieses existenzielle Bedrohungserlebnis nachvollziehen zu können, denn dadurch werden die Emotionen ausgelöst, die zur Konflikteskalation führen.

Die Beziehung zu den elementaren Bedürfnissen ist allerdings nicht bei allen Menschen gleich ausgeprägt, bzw. die Frustrationstoleranz, wie lange die Nichterfüllung eines Bedürfnisses ausgehalten werden kann, ist bei jedem Bedürfnis anders. In Situationen der Bedürfnisfrustration ist es entscheidend, ob man innerlich noch die Kraft und das Selbstvertrauen hat, die Situation bewältigen zu können. Wenn das der Fall ist, entsteht die Energie, um sich aktiv für die Erfüllung der eigenen Bedürfnisse einzusetzen. Wenn das nicht der Fall ist, entstehen Ohnmachtsgefühle und die eigene Existenz wird als bedroht erlebt. Ob die Bedürfnisnot ausgehalten werden kann oder ob Ohnmacht erlebt wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab:

- ⊗ eine äußere Situation, die bedrohlich oder frustrierend ist,
- ⊗ eine momentane inneren Bedürfnisbefindlichkeit,
- ⊗ eine grundlegende Prägung in Bezug auf die angesprochenen Bedürfnisse in der eigenen Lebensgeschichte,
- ⊗ der momentane Grad von Selbstvertrauen und Selbstsicherheit.
- ⊗ die eigene Einschätzung, welche Möglichkeiten zur Situationsbewältigung zur Verfügung stehen

Die unterschiedlichen Ausprägungen bei einzelnen Bedürfnissen kommen in Konfliktsituationen besonders zur Geltung, denn jeder Mensch hat in seiner Kindheit bei der Erfüllung und Frustration existenzieller Bedürfnisse tiefe Prägungen erfahren. Bestimmte Bedürfnisse wurden von der Umgebung gut erfüllt, andere weniger und bei den Bedürfnissen, die nie richtig erfüllt wurden, bleibt ein Grundgefühl des Mangels in der Seele vorhanden. Wenn durch in einer bestimmten Situation ein solches Bedürfnis angesprochen wird, ist nur wenig Toleranz vorhanden, auf die Erfüllung zu warten oder die Nichterfüllung des Bedürfnisses mit Fassung zu ertragen. Es entstehen sehr schnell Frustrationsgefühle und das Erlebnis der existenziellen Bedrohung. Bei genauer Selbsterforschung kann jeder in sich sein »verletztes Kind« entdecken, das sehr empfindlich reagiert, wenn eine soziale Situation an eine solche wunde Stelle rührt. Für den konstruktiven Umgang mit Konfliktsituationen ist das Verstehen dieser Zusammenhänge von entscheidender Bedeutung, denn der Appell an die Vernunft hilft wenig, wenn sich jemand im Zustand des verletzten Kindes beleidigt, trotzig oder wütend verhält.

1 Die Stressreaktion ist hier aus Platzgründen nicht genauer beschrieben. Siehe dazu besonders Hüther (1999) und Goleman (1996), sowie die genauere Beschreibung der Zusammenhänge »Bedürfnisfrustration-Stressreaktion-Konfliktverhalten« in Ballreich 2000 und 2004b.

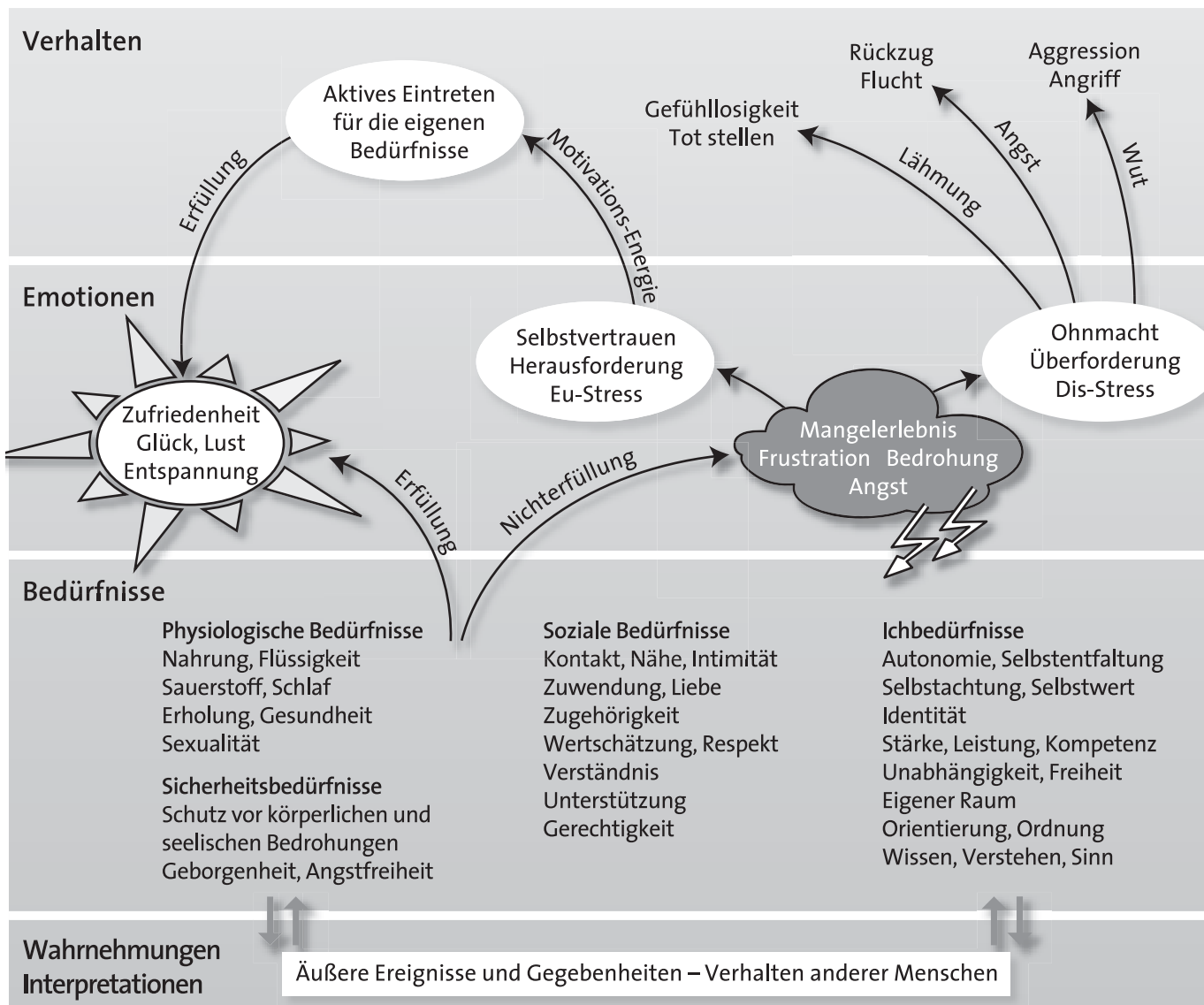


Abbildung 1: »Landkarte« der Inneren Konflikte

1.2. Bedürfnisse, Interessen und Wünsche

Menschen, die im Streit ihre Positionen vertreten und dabei zu ihrem Recht kommen wollen, sind fixiert auf diese Streitpositionen. Sie reden nicht über unerfüllte Bedürfnisse sondern darüber, dass sie mehr Geld, Recht oder irgendetwas anderes haben wollen. Wenn sie grundsätzlicher argumentieren, dann vertreten sie ihre Interessen. Diese Streitpositionen und Interessen sind aber psychologisch verknüpft mit den dazu gehörigen Bedürfnissen. Es sind eigentlich Strategien, um die Erfüllung der elementaren Bedürfnisse zu erreichen (Rosenberg 2004a, S. 29). Das heißt aber, die Bedürfnisfrustrationen, durch die ihre Emotionen ausgelöst werden, bzw. wo sie Kränkung, Betroffenheit, Verletztheit, Bedrohtheit etc. erleben, kommen nicht zur Sprache.

Positionen	Interessen	Elementare Bedürfnisse
Der Lastwagenverkehr muss verboten werden!	Ein sicherer Schulweg für die Kinder ist mir wichtig	Sicherheit und körperliche Unversehrtheit der Kinder
Die Straße muss verlegt werden	Staub- und Lärmfreiheit ist mir wichtig	Gesundheit

Diese Unterscheidungen auf der Ebene des Willens sind deshalb wichtig, weil sich nicht an den vordergründigen Absichten die emotionale Energie entzündet, die zum Streit führt, sondern nur wenn auch auf der darunter liegenden Ebene der existenziellen Bedürfnisse eine Bedrohung erlebt wird.

2. Verstehen der Bedürfnisnot als Wendepunkt in der Mediation

Das nachfolgend beschriebene Mediationskonzept basiert darauf, dass soziale Konflikte im Kern immer mit der Bedrohung elementarer Bedürfnisse und den dadurch ausgelösten emotionalen Antrieben zu tun haben.² Deshalb wird das gegenseitige Verstehen auf der Gefühls- und Bedürfnisebene als Dreh- und Angelpunkt im Mediationsprozess gesehen.³ Die Zielrichtung ist dabei, von den fixierten Streitpositionen und Urteilen zu den tieferliegenden Bedürfnissen zu kommen, die für die Auslösung der Emotionen und der Selbsterhaltungsreaktionen verantwortlich sind.

Die bedrohten Bedürfnisse und die damit zusammenhängenden Gefühle werden im Streit meistens nicht thematisiert. Sie sind den Streitparteien oft gar nicht richtig bewusst. Stattdessen beherrschen die vordergründigen Streitthemen und sekundäre Emotionen das Feld. Deshalb ist ein Vertiefungsprozess notwendig, der sich gut als U-Prozess darstellen lässt.⁴ Schritt für Schritt geschieht dabei die Vertiefung, wobei fortwährend spezifische Schwellen oder Hindernisse überwunden werden müssen, um zur nächsten Ebene zu kommen. Für MediatorInnen ist es hilfreich, dieses »Gelände« genau zu überschauen und die spezifischen »Handgriffe« zu beherrschen, die auf der jeweiligen Ebene notwendig sind.

Der Mediationsprozess wird häufig als Phasenmodell dargestellt (nach Besemer 1995):

- ⊙ die Vorphase mit der Kontaktaufnahme und ersten Überlegungen zum Vorgehen
- ⊙ die Einleitungsphase, die mit einem Kontrakt endet
- ⊙ die Sichtweisen der einzelnen Parteien darstellen
- ⊙ die Konflikterhellung und Konfliktvertiefung
- ⊙ der Entwurf von Problemlösungen
- ⊙ die Übereinkunft
- ⊙ die Umsetzungsphase
- ⊙ Nachtreffen und eventuell Nachverhandlung

Der nachfolgend beschriebene U-Prozess in der Mediation deckt sich zum Teil mit diesen Phasen, weil es dabei aber mehr um die inneren Schritte bzw. die seelischen Schichten, die in einer Mediation wahrgenommen und bearbeitet werden sollten, geht, entstehen teilweise andere Gliederungen. Die Schritte 2, 3 und 4 des nachfolgend beschriebenen U-Prozesses sind eine differenzierte Beschreibung dessen, was sonst Konflikterhellung oder Konfliktvertiefung genannt wird.

Dabei steht ein menschenkundliches Modell im Hintergrund, das vor allem von Friedrich Glasl für die Konfliktarbeit dargestellt wurde (Glasl 2004, S. 29 ff.), und in dem es um die Unterscheidung der seelischen Funktionen Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln/Verhalten geht. Auch Marshall Rosenbergs Ansatz der Gewaltfreien Kommunikation basiert auf der Unterscheidung und differenzierten Behandlung dieser seelischen Funktionen.

Wenn es in einer Mediation darum geht, gemeinsam in die Hinter- und Untergründe des Konfliktes bzw. der seelischen Erlebniswelten der Beteiligten einzutauchen, wird die Orientierung an diesen seelischen Schichten bedeutsam. Dieser »Tauchvorgang« ist als U-Prozess dargestellt, weil die seelischen Schichten, die dabei berührt werden, unterschiedliche Bedeutungen und auch Tiefendimensionen haben. Die schematische Darstellung sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass in der Seele Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Verhalten eng miteinander verknüpft sind und dass deshalb in jedem Moment immer alle Funktionen mitwirken, wobei eine seelische Funktion im Vordergrund stehen kann. Deshalb ist das beschriebene Nacheinander mehr eine grundsätzliche Orientierung und nicht ein Verlauf, der erzwungen werden sollte. Trotzdem zeigt die Erfahrung, dass ein Thema oft sehr schnell in der beschriebenen Reihenfolge vertieft werden kann.

Die nachfolgende Beschreibung der sieben Mediationsschritte als U-Prozess versucht Grundhaltungen und Basistechniken herauszuarbeiten. Wichtig ist aber vor allem die Grundbewegung, die direkt auf den Wendepunkt einer Mediation, den bedrohten Bedürfnissen hinzielt.

² Diese Zusammenhänge sind ausführlich beschrieben in Ballreich 2004b.

³ Das Harvard-Mediationskonzept (Fisher et al. 1993), der Problemlösungs-Workshop von Herbert Kelman (1990), die Schritte der Konfliktlösung von Dutley Weeks (1992) und die Gewaltfreie Kommunikation von Marshall Rosenberg (2001), sowie die differenzierten Methoden des Konfliktmanagements von Friedrich Glasl (2004) sind die Grundlagen für dieses Mediationskonzept. Für die theoretische Fundierung finden sich in dem Sammelband von Burton (1990) wichtige Darstellungen.

⁴ Ein ähnliches Verfahren wurde als U-Prozedur in Organisationsentwicklungsprozessen beschrieben von F. Glasl in Glasl/de la Houssaye 1975, C.O. Scharmer stellt in Anlehnung an Glasl sein Presencing-Konzept auch als U-Prozedur dar. Siehe dazu: Senge, Scharmer, et al 2004 und Ballreich 2004c.

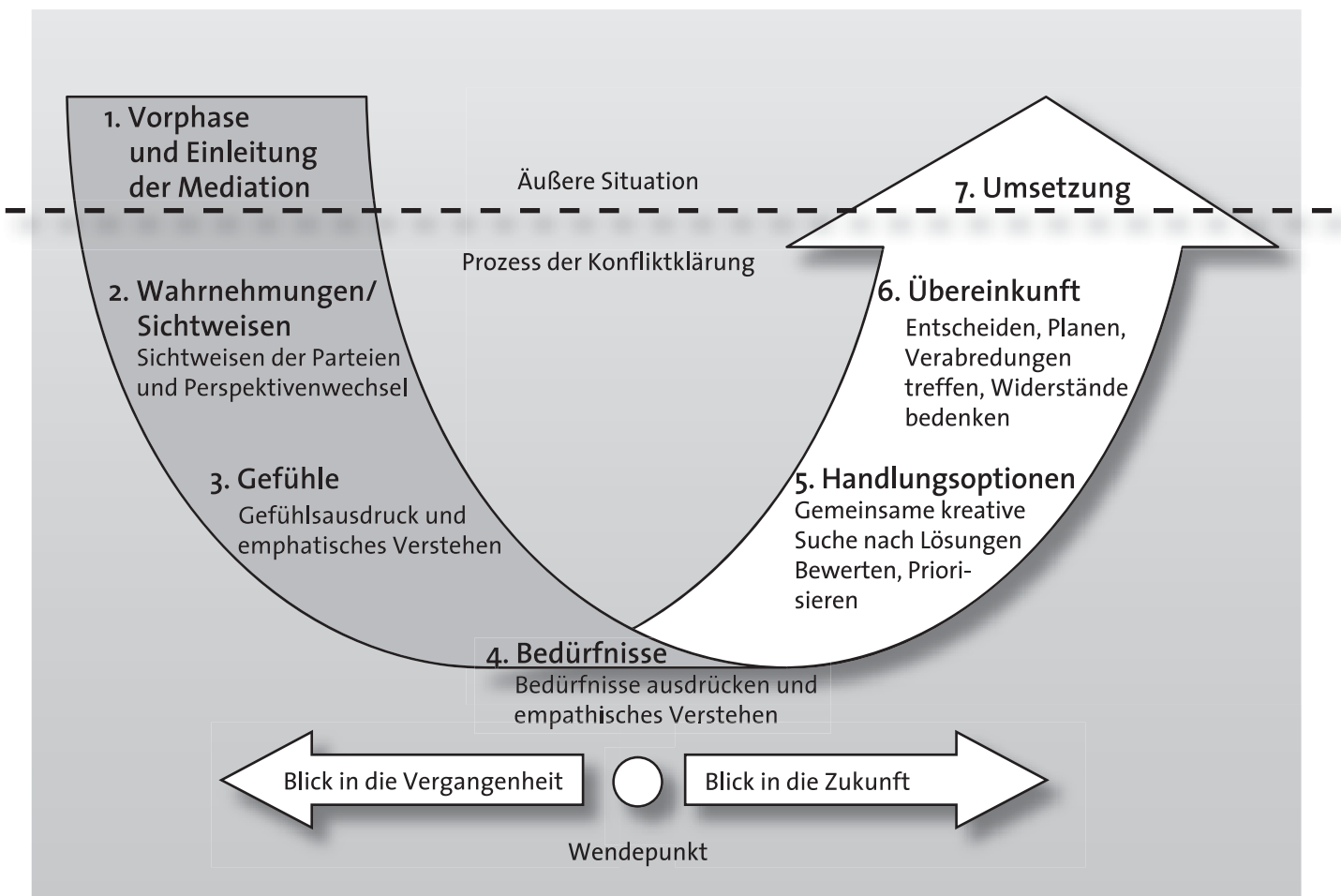


Abbildung 2: Mediation als U-Prozess

1. Schritt: Vorphase und Einleitung der Mediation

Wenn die Konfliktparteien MediatorInnen zu Hilfe rufen, dann erscheint zunächst eine Einigung im gemeinsamen Gespräch unmöglich zu sein. Denn es stehen meistens konkrete Forderungen gegeneinander, die die jeweils andere Partei nicht erfüllen will, weil sie sonst der Verlierer wäre. Es ist eine Win-Lose-Dynamik. Dabei kann es sich um physische Forderungen handeln (Geld, Besitz, etc.), um seelische Forderungen (z. B. eine Entschuldigung) oder auch um geistige Werte (Recht haben). Die soziale Atmosphäre ist vergiftet, denn Ärger, Wut, Frustration, Hass und andere Gefühle sind in der Seele vorherrschend. Die Feindseligkeit manifestiert sich auch in übertrieben positiven Urteilen über sich und in übertrieben negativen Urteilen über die anderen. Deshalb geht es nach den ersten Absprachen zum Vorgehen in der Mediation vor allem darum, eine Bereitschaft zur gemeinsamen Klärungsarbeit zu erreichen und das konkrete Vorgehen zu verabreden. Dazu ist oft schon ein erster Klärungs- und Einigungsprozess notwendig. Wichtig ist dabei auch, dass die Erwartun-

gen ausgetauscht werden und die Rolle der vermittelnden Drittpartei besprochen wird.

2. Schritt – Wahrnehmungen: Sichtweisen der Parteien und Perspektivenwechsel

Auch wenn die Beteiligten bereit sind, an der Lösung des Konfliktes zu arbeiten, sind sie meistens trotzdem noch nicht in der Lage, sachlich und unvoreingenommen zu sprechen oder der anderen Partei zuzuhören. Denn die Herrschaft der emotionalen Antriebe bewirkt im Denken und Vorstellen eine Tendenz zum Freund-Feind-Denken, zu fixierten Urteilen und Bildern über sich selbst, die Feinde und die Situation. Wenn die Parteien gebeten werden, die Situation zu schildern, werden normalerweise kaum Beobachtungen beschrieben. Meinungen, Wertungen, Urteile werden ausgesprochen, meistens verknüpft mit emotionalen Willensäußerungen. Um sich von diesen mentalen Fixierungen zu lösen und die Gegebenheiten der Situation möglichst ehrlich wahrzunehmen, gibt es verschiedene Wege:

Die subjektiven Sichtweisen als Gegebenheit akzeptieren – Perspektivenwechsel⁵

Wenn die Konfliktparteien ihre Konfliktgeschichte erzählen und dabei einen »So-war-es-Standpunkt« einnehmen, ist es wichtig, dass die erzählende Partei durch Interventionen darauf hingewiesen wird: »So haben Sie die Situation erlebt!« »Das ist ihre Sichtweise!« »Aus ihrer Perspektive hat es sich so angefühlt!« Das ermöglicht der zuhörenden Gegenpartei, offener mitzudenken und mitzufühlen. Und die erzählende Partei kann Distanz gewinnen zum eigenen Rechthaben.

Wichtig ist, dass der Mediator durch Paraphrasieren und Nachfragen hilft, dass sich die Sichtweise jeder Partei auf die beschreibbaren Ereignisse klärt, und dass er die Parteien dazu anregt, die Perspektive der anderen Partei einzunehmen und auch auszusprechen, wie die Situation von dort her gesehen wird. In stärker eskalierten Konflikten ist das allerdings erst möglich, wenn ein gewisses Vertrauen in den Klärungsprozess gewachsen ist.

Urteile zurückhalten

Wenn der Konflikt noch nicht so tief eskaliert ist, dass sich die Beteiligten in der Öffentlichkeit demütigen und versuchen, das Ansehen des Anderen zu zerstören, ist es für MediatorInnen häufig gut möglich, durch einfache Hinweise (Versuchen Sie bitte, nur zu beschreiben, was Sie gehört und gesehen haben und behalten Sie Ihre Urteile für sich!) und durch Paraphrasieren der beschriebenen Beobachtungen die Konfliktparteien dazu anzuleiten, dass sie ihre Urteile zurückhalten und beobachtend auf die Situation schauen.

Nach beobachtbaren Tatsachen fragen

Das Hinschauen auf die äußeren Ereignisse und das sachliche Beschreiben dessen, was gehört oder gesehen wurde, ist fundamental in einer Mediation. Denn nicht nur übersteigerte Urteile und Bilder können durch den Blick auf beschreibbare und überprüfbare Tatsachen korrigiert werden, auch die Emotionen werden erfahrungsgemäß schwächer, wenn sich die Beteiligten den beobachtbaren Tatsachen stellen! Durch Fragen nach dem Ort, der Zeit, den räumlichen oder atmosphärischen Umständen ist es möglich, die Konfliktparteien in ein wahrnehmendes Bewusstsein zu holen, damit sie die Situation, um die es geht, ganz konkret und nüchtern beschreiben – ohne gleich emotional zu werden oder Urteile auszusprechen!

Urteile auf Wahrnehmungen beziehen

Wenn ein emotional getöntes Urteil ausgesprochen wird, kann man nachfragen, durch welches konkrete Ereignis das Urteil entstanden ist: Können sie konkret beschreiben, was die andere Person gesagt oder getan hat? Dadurch wird der Blick wieder auf die Beobachtungsebene zurückgeführt.

Urteile klar machen und zur Seite stellen

Urteile, die verletzend für die andere Seite sind oder die das Hinschauen auf die wahrnehmbaren Ereignisse behindern, können bewusst gemacht und aufgeschrieben werden. Die Frage an die erzählende Partei: »Sind Sie bereit, dieses Urteil auf die Seite zu stellen und weitere Beobachtungen zu beschreiben?« kann zum Bewusstwerden beitragen, dass die Urteile nicht Tatsachen sind, sondern subjektive Wertungen.

»Bilder« klären

Wenn die Urteile sehr stark fixiert sind, ist die bewusste Entmischung von Wahrnehmen und Denken notwendig. Dabei kann man an einer konkreten Situation arbeiten und die Selbstbilder, Fremdbilder und Situationsbilder klären: Welche Bilder sind da? Aufgrund welcher Erfahrungen und Wahrnehmungen haben sich diese Bilder entwickelt? Bei diesen Perzeptionsklärungen geht es vor allem darum, Wahrnehmungen und Interpretationen voneinander unterscheiden zu lernen. Wichtig ist dafür allerdings, dass die subjektiven Sichtweisen zunächst als Ausgangspunkt akzeptiert werden (siehe dazu Glasl 2004, S. 318 ff.).

3. Schritt – Gefühle: Gefühlsausdruck und empathisches Verstehen

Beim Klären der Sichtweisen der Parteien wendet sich der Blick sich nach außen auf die Konfliktereignisse. Um zum Kern des Konfliktes, den bedrohten Bedürfnissen, zu kommen, ist aber eine Wendung des Blickes nach innen auf die eigenen seelischen Erlebnisse notwendig, denn Bedürfnisse und die Bedürfnisbedrohung sind seelische Realitäten! Es ist aber gar nicht so einfach, in der eigenen Seele genau wahrzunehmen, was ich fühle oder was mir in einer Situation wichtig ist. Wenn starke Emotionen wie Wut, Angst oder Lähmung in der Seele vorherrschen, dann ist der klare Blick getrübt, denn diese Emotionen wollen das Verhalten bestimmen: Wut, die die Schuldigen bestrafen oder vernichten will; Niedergeschlagenheit bzw. Lähmung, die verhindert, dass Gefühle überhaupt gefühlt werden und vor allem Angst, die dazu führt, dass das eigene Erleben nicht ausgesprochen wird.

Die im Vordergrund stehenden Emotionen sind oft das Durchgangstor, um zu den dahinter liegenden Gefühlen der Ohnmacht und den existenzbedrohenden Gefühlen der Panik zu kommen, die mit der Frustration elementarer Bedürfnisse zusammenhängen. Dadurch wird es möglich, die bedrohten Bedürfnisse zu spüren:

⁵ Die praktischen Methoden zu den einzelnen Schritten des U-Prozesses werden kursiv geschrieben, um sie von den grundsätzlichen Erläuterungen abzusetzen.

Das, worum es eigentlich geht! Um die Konfliktparteien zum Fühlen und bewussten Anschauen ihrer Gefühle hinführen zu können, braucht es je nach Situation verschiedene Methoden:

Schuldzuschreibungen unterlassen und Gefühle auf Bedürfnisse beziehen

Sobald sich der Blick nach innen wendet, z.B. auf die Frage: »Wie haben Sie sich gefühlt, als dies und das geschehen ist?« kommen sehr häufig ausweichende Antworten, die mit Vorwürfen an die andere Partei verknüpft sind: »Wütend, weil die ...gesagt haben«. Der Blick nach innen gelingt nicht! Es ist von zentraler Wichtigkeit, diese Verknüpfung bewusst zu machen und klar zu stellen, dass es jetzt nicht darum geht, was die andere Partei getan hat, sondern was in der eigenen Seele gefühlt wurde. Rosenberg weist darauf hin, dass Gefühle nie entstehen, weil andere etwas getan haben, sondern dass sie Ausdruck sind, ob und wie meine Bedürfnisse in einer Situation erfüllt sind (Rosenberg 2001).

Die Gefühle der Bedürfnisfrustration hinter Ärger, Wut oder Angst herausarbeiten

Wenn bei den Konfliktparteien die Wut, Angst oder Lähmung sehr stark sind und sie keine Bereitschaft haben, die Bedürfnisbedrohungs-Gefühle der Schwäche, Ohnmacht, Frustration zuzulassen, dann ist es notwendig, im Bereich dieser Emotionen länger »zu verweilen«. Durch das Spüren, gegen was sich die Wut richtet und wie sich die Wut anfühlt, ist auch die tiefer liegende Gefühlsebene der Bedürfnisfrustrations-Gefühle zu erreichen. Hinter dem Urteilen steckt z. B. die treibende Emotion Wut oder Ärger. Diese Emotion sollte bewusst werden, wenn sie versteckt da ist. Ggf. kann man auch dazu animieren, sie jetzt deutlich zu spüren: durch Spiegeln und durch die Frage: »Wo in Ihrem Körper sitzt dieser Ärger, diese Wut?« Die Wut ist allerdings nur das vordergründige Gefühl, denn sie ist die Reaktion auf ein Bedrohungs- oder Frustrationserlebnis. Deshalb sollten im nächsten Schritt die Gefühle, die »unterhalb« der Wut liegen, zum Bewusstsein kommen: die Mangel-Gefühle der Bedürfnisfrustration. Dazu kann man fragen: »Waren Sie sehr wütend, weil Sie sich in der Situation sehr bedroht/frustriert gefühlt haben? Können Sie diese Bedrohung/Frustration fühlen?«

Schwieriger ist es, wenn die Emotion Angst das Verhalten bestimmt. Dann ist ein Prozess des Auftauens und der Vertrauensbildung notwendig, bevor die damit zusammenhängenden Gefühle der Bedrohung und Verletzung zur Sprache kommen können. Wenn die Emotion der Lähmung im Vordergrund steht, ist das Spüren und darüber Sprechen noch schwieriger, weil das einem Schockzustand ähnlich ist.

Es ist nicht einfach, in der Gegenwart des Gegners zu den eigenen Gefühlen der Bedürfnisfrustration zu stehen, denn das ist ein Zustand der Schwäche und Ohn-

macht. Es ist viel einfacher wutgetrieben Vorwürfe zu machen oder angstgetrieben zu schweigen. Es erfordert Mut, sich in dieser Situation zu öffnen. Der Mediator sollte deshalb an diesem Punkt nicht drängen, sondern ggf. nachfragen, ob die Bereitschaft zum nächsten Schritt des Öffnens vorhanden ist.

Körperempfinden als Weg zum Fühlen

Wenn es gelingt, ohne Blick auf den Konfliktpartner die Aufmerksamkeit wirklich auf sich selbst zu richten und die eigenen Gefühle zu beschreiben, dann ist ein ähnlich sicherer Boden erreicht, wie beim sachlichen Beschreiben der äußeren Situation. Eine gute Hilfe für Mediatoren ist es dabei, die nonverbale Sprache der Gesprächspartner zu beachten, denn verbal ist es leicht die vorhandenen Gefühle zu überspielen. Aber im Blick, in der Mimik, Gestik, in der Körperhaltung, im Atem oder in Bewegungen zeigt sich die fühlende Seele ebenso direkt, wie im Klang der Stimme. Dabei kann man durch Fragen den Blick auf den Körper und das eigene Körpererleben lenken: Wo standen Sie in der Situation? Wie war Ihre Körperhaltung? Mit welcher Gestik haben Sie sich ausgedrückt? Können Sie sich erinnern, wie Sie sich in der Situation körperlich gefühlt haben? Sehr hilfreich ist es auch, das Körperempfinden im Hier und Jetzt, während des Erzählens zu erfragen: Wie fühlen Sie sich jetzt, während Sie das erzählen? Dabei ist es wichtig, durch die Fragen zum differenzierten Beschreiben der konkreten Körperempfindungen anzuregen!

Gefühle in Bildern ausdrücken

Man kann die Konfliktparteien auch anregen, ihre Gefühle in Bildern auszudrücken: »Ich habe mich gefühlt wie ein begossener Pudel!«

Indirekte Sprache in Ich-Aussagen verwandeln

Im Kern geht es beim Klären der Gefühle darum, dass sich die Aufmerksamkeit nach innen richtet und genau wahrnimmt, was im eigenen Gefühl los ist – ohne nach außen zu agieren, z.B. durch Du-Aussagen: Du bist...! Das Achten darauf, ob die Gefühlsaussagen als Ich-Aussagen gemacht werden, ist dafür eine große Hilfe: »Ich fühle..., Ich empfinde..., Ich spüre...« Diese Sätze sollten nicht verknüpft werden mit dem, was die Gegenpartei tut oder getan hat.

Auch »Man fühlt sich ja hier verunsichert«, »Wir ärgern uns doch nicht immer über...«, »Es werden hier ständig Beschuldigungen ausgesprochen« sind verschleierte Aussagen. Wenn »man«, »wir«, »es ist« durch klare Ich-Aussagen ersetzt werden, übernimmt die sprechende Person Verantwortung für die eigenen Gefühle und steht dazu, indem sie diese erkennt und benennt. Dadurch wird es auch leichter, diese Gefühle zu fühlen. Letztlich steht dahinter das Anliegen, dass jede Person die Verantwortung für das eigene Erleben übernimmt: »Ich fühle diese Gefühle, weil ich die gegebene Situation

in einer bestimmten Weise interpretiere und weil dadurch meine individuell geprägten Bedürfnisse bedroht sind!«

Beurteilende Gefühlsworte in »fühlende« Gefühlsworte verwandeln

Es ist sehr hilfreich, genau hinzuhören, welche Worte für die Gefühlsbeschreibungen gewählt werden. Eine ganze Reihe von Gefühlsworten beschreibt eigentlich einen Gefühlszustand in Verknüpfung mit einem Urteil darüber, was die andere Partei getan hat: Ich fühle mich missachtet, verkannt, unterdrückt, gedemütigt, ignoriert, benutzt, unter Druck gesetzt, gezwungen... Alle diese Worte werden vermutlich von der anderen Partei als Vorwurf verstanden, sie hätte missachtet, verkannt, etc. Wenn solche Worte benutzt werden, kann der Mediator stoppen und fragen: »Wie fühlt es sich für Sie an, wenn Sie sich missachtet fühlen? Was spüren Sie dabei in Ihrem Körper und in Ihrer Seele?« »Beschreiben sie nicht, was die Gegenseite getan hat, sondern was sich in Ihnen abgespielt hat!« Dadurch wird der Blick von den Anderen weg nach innen zum eigenen Fühlen hingelenkt.

Gefühle spiegeln

Eine große Hilfe beim Klären der Gefühle ist das empathische Spiegeln durch den Mediator. Dazu ist es zunächst nötig, neben dem inhaltlichen Zuhören auch mit dem »Empathieohr« auf die Gefühlsregungen zu achten und sie innerlich mitzufühlen. Das Ausdrücken der empfundenen Gefühle sollte aber vorsichtig gehandhabt werden, denn dabei gibt es viele Unsicherheitsfaktoren. Eigentlich sollte immer die Fragehaltung im Vordergrund stehen: »Habe ich das richtig empfunden oder fühlt es sich für Sie anders an?« Wenn es gelingt, gut im Kontakt mit der anderen Person zu sein, dann kann das Spiegeln auch sehr spontan erfolgen: »Das war aber bestimmt ziemlich traurig für Sie!« Durch die Spiegelung der Gefühle kann die gespiegelte Person aus einer gewissen Distanz auf das eigene Fühlen schauen und dadurch klarer erkennen, welche Gefühle in der Seele vorherrschend sind. Ggf. kann sie auch das gespiegelte Gefühl korrigieren und dadurch deutlicher machen, was sie eigentlich fühlt.

Doppeln

Die Methode »Doppeln« ist sehr wirksam, um von den vordergründigen Gefühlen zu den tiefer liegenden Gefühlen zu kommen, die direkt mit den bedrohten Bedürfnissen zusammen hängen. Dabei geht es darum, sich in der Situation des Anderen zu versetzen und auszusprechen, welche Gefühle und Bedürfnisse dabei empfunden werden. Das ist eine sehr intensive und direkte Intervention. Die Methode sollte deshalb vor der Anwendung erklärt und der Gesprächspartner sollte um Erlaubnis gefragt werden⁶. Spiegeln und Doppeln sind auch zentrale Methoden für die Ebene der Bedürfnisse.

Zum gegenseitigen Spiegeln der Gefühle anregen

Wenn es gelingt, die eigenen Gefühle, die mit den unerfüllten Bedürfnissen zusammenhängen, zu fühlen und sie auch auszudrücken, dann ist das ein Eintauchen in die Ebene des Schmerzes und der Seelennot. Oft kommt der Schmerz sehr deutlich zum Ausdruck und es können auch Tränen fließen. Die andere Konfliktpartei erlebt diesen Vertiefungsprozess mit und sie erlebt auch mit, wie der Mediator durch sein empathisches Fragen und Spiegeln in diese seelischen Schmerzen eintaucht. Das lässt sie meistens nicht kalt, sie wird durch das Freiwerden der Gefühle der Not berührt und gerührt. Wenn es nun gelingt, dass der Konfliktpartner die seelische Not der anderen Partei nicht nur mitfühlt, sondern auch ausdrücken kann, welche Gefühle er bei seinem Streitgegner empfunden hat, dann ist ein entscheidender Schritt getan. Denn dann hat sich die Härte und Gefühlsabschottung etwas gelöst und das verlorengegangene Mitgefühl für den anderen kehrt wieder zurück.

4. Schritt – Bedürfnisse: Bedürfnisse ausdrücken und empathisches Verstehen

Wenn es gelungen ist, das Erleben und Ausdrücken der Gefühle zu erreichen, die mit den bedrohten Bedürfnissen zusammen hängen, dann ist es wichtig, schnell und direkt zum Spüren der elementaren Bedürfnisse zu kommen. An dieser Stelle ist aber die Gefahr vorhanden, in die vordergründigen Streitpositionen zurückzufallen: »Wenn Du dies oder das tun würdest, dann würde ich mich gut fühlen!« Damit das nicht geschieht, sind verschiedene Vorgehensweisen hilfreich:

Vom Fühlen der Bedürfnisnot direkt zum Spüren der Bedürfnisse überleiten

Wenn die Gefühle der Bedrohung oder der Frustration deutlich gespürt werden, sind auch die damit zusammenhängenden nicht erfüllten Bedürfnisse bewusst. Oft wird das auch schon ausgedrückt: »Mir fehlt Respekt!« Auf dieser Ebene kann man fragen: »Was hat Ihnen gefehlt? Welches Bedürfnis war nicht erfüllt?« Dabei ist es wichtig, am Gefühl »dran zu bleiben« und nicht intellektuell über die Bedürfnisse zu reden. Wenn das gelingt, sind die Menschen an einer tiefen Stelle berührt. Bei der zuhörenden anderen Partei kann sich Mitgefühl und Betroffenheit einstellen. Die Aufgabe des Mediators ist es, diesen seelischen Raum zu schützen, Zeit zu lassen und ggf. durch Spiegeln oder Doppeln den Prozess des Spürens der Bedürfnisnot zu unterstützen. Das ermöglicht ein tieferes Sich-Einlassen auf diese unangenehmen Gefühle.

⁶ Siehe zum Doppeln besonders Thomann 2000, S. 276 ff.

Bedürfnisse von Strategien zur Bedürfniserfüllung unterscheiden

Beim Klären der Bedürfnisse ist es wichtig, zwischen elementaren Bedürfnissen und Strategien zur Erfüllung dieser Bedürfnisse zu unterscheiden:

- ⊙ *Strategien: Geld, Macht und andere Dinge, die ich haben will, damit sich grundlegende Bedürfnisse erfüllen (Rosenberg 2004, S. 29),*
- ⊙ *Elementare Bedürfnisse: Sicherheit, sich wertvoll fühlen, Kompetenz erleben, Autonomie...*

Strategische Bedürfnisse werden von der betroffenen Gegenpartei schnell als Forderungen oder Erwartungen »gehört«, und das kann emotionale Gegenreaktionen auslösen. In manchen Situationen ist es aber auch gut möglich, in einer positiven Weise mit »strategischen« Bedürfnisthemen zu arbeiten, weil dabei soviel Gefühlsnot zum Ausdruck kommt, dass die andere Partei versteht, worum es geht. Aber meistens ist es notwendig, die damit zusammenhängenden elementaren Bedürfnisse in den Blick zu bekommen, denn hinter der Forderung nach Geld oder einer Entschuldigung kann z.B. das Bedürfnis nach Gerechtigkeit stehen.

Bedürfnisse und Handlungsdenken unterscheiden

An dieser Stelle ist es noch nicht wichtig, was die andere Partei tun soll, damit sich die Bedürfnisse der anderen Partei erfüllen. Es geht zunächst darum die nicht erfüllten Bedürfnisse zu sehen, zu verstehen und zu spüren. Diese Klärung ist zuerst notwendig, damit sich die Suche nach Lösungen auf der Handlungsebene an den bedrohten Bedürfnissen orientieren kann. Wenn konkrete Erwartungen ausgesprochen werden, was die andere Partei tun soll, ist es gut möglich, diese Aussage auf die Bedürfnisebene zurück zu führen: *Sie möchten gerne, dass sich Herr X entschuldigt. Warum ist das so wichtig für Sie? Was hat Ihnen in der Streitsituation gefehlt? Die konkreten Handlungsideen können notiert und für das weitere Vorgehen zur Seite gelegt werden.*

Gegenseitiges Verstehen der Bedürfnisnot

Für die gesamte Mediation ist es von zentraler Bedeutung, dass die andere Partei zurückspiegelt, wie sie die Bedürfnisnot verstanden hat. Je nachdem, wie stark die emotionale Verstricktheit der Konfliktparteien ist, kann früher oder später zum Spiegeln der Gefühle und Bedürfnisse angeregt werden. Der Mediator sollte die zuhörende Konfliktpartei dabei unterstützen, dass das Zurückspiegeln nicht intellektuell geschieht, sondern dass die erfüllten Gefühle und unerfüllten Bedürfnisse ausgesprochen werden. Durch die Verknüpfung von Fühlen und Verstehen erfährt die gespiegelte Partei Wertschätzung und Wärme, d.h. Qualitäten der Beziehung, die im Konflikt verloren gegangen waren. Wenn jede Konfliktpartei ihre Gefühle und die damit zusammenhängenden unerfüllten bzw. bedrohten Bedürfnisse ausdrücken kann und wenn die andere Partei diese Bedürfnisnot im

Gefühl nachvollzieht und dieses empathische Verstehen der anderen Partei zeigt, dann kommen sich die beiden Parteien im Gefühl nahe. Das Eis schmilzt und dort, wo vorher Kälte und Härte im Umgang miteinander vorherrschten, ist jetzt soziale Wärme spürbar.

Das Ausdrücken und gegenseitige Verstehen der Bedrohungen und Frustrationen auf der Bedürfnisebene ist der Wendepunkt, der Umstülpungspunkt einer Mediation, denn dadurch ist das Lösen der inneren Verstrickungen in Gefühlen, Urteilen und fixierten Forderungen ebenso möglich, wie das Loslassen des hasserfüllten und feindseligen Umgangs mit der anderen Konfliktpartei. Die Empathie und das Erleben des empathischen Verstandenwerdens bewirkt die Veränderung. Durch diese Verwandlung werden die Konfliktparteien innerlich frei, um gemeinsam in die Zukunft zu schauen und auf der Handlungsebene Win-Win-Lösungen zu suchen. Wenn die Suche nach Handlungslösungen versucht wird ohne vorherige Lösungen auf der Urteils-, Gefühls- und Bedürfnisebene, sind mit großer Wahrscheinlichkeit nur vordergründige Lösungen möglich, denn es werden keine Lösungen gefunden, die sich auf die »eigentlichen« Anliegen der Konfliktparteien beziehen.

5. Schritt – Handlungsoptionen: Gemeinsame kreative Suche nach Lösungen

Wenn es darum geht, von der Bedürfnisebene zum Handeln zu kommen, wendet sich der Blick wieder nach außen auf das Verhalten in der konkreten Situation. Hier ist sofort die Gefahr, dass das alte Misstrauen und die alten Ängste wieder hochkommen und dass das Ego die Herrschaft übernimmt: Ich will hier nicht verlieren! In diesem Moment ist die entscheidende Frage: Kann ich vertrauen? Die Qualität und Kraft der vorher erreichten Begegnung und empathische Berührung entscheidet jetzt darüber, ob die Brücke zum anderen stark genug ist. Einige Gesichtspunkte sind dabei zentral:

Lösungssuche mit Blick auf die bedrohten Bedürfnisse

Das emotionale Verstehen ist die Grundlage dafür, dass jetzt ein gemeinsames Suchen nach Lösungen beginnen kann, die die Bedürfnisse beider Seiten befriedigen können. Die Frage nach Handlungslösungen sollte sich aber direkt auf die bedrohten Bedürfnisse beziehen: »Was brauchen Sie konkret von der anderen Konfliktpartei, damit Ihre Bedürfnisse befriedigt werden?« Und: »Was können Sie selbst anders tun, damit sich Ihre Bedürfnisse erfüllen?« Mit diesen Fragen wendet sich der Blick wieder nach außen auf die konkreten Lebenssituationen.

Kreative Suche nach verschiedenen Optionen zur Bedürfniserfüllung

Hilfreich ist bei der Suche nach Win-Win-Lösungen, die sich an den bedrohten Bedürfnissen orientieren, die Kreativitätsmethode des Brainstorming. Dabei werden

zuerst ohne Abwägung der Für und Wider, d.h. ohne Diskussion, verschiedene Handlungsoptionen entwickelt. Es ist sehr wichtig, für jede einzelne Bedürfnisnot zu überlegen, welche Handlungen Abhilfe schaffen könnten. Die Bewertung dieser Ideen und die Entscheidung darüber, was umgesetzt werden soll, erfolgt erst in einem nächsten Schritt. Durch das Aufschieben der Bewertung und der Entscheidung kann sich der Blick weiten und beweglicher werden und neue, bisher noch nicht bedachte Möglichkeiten können entdeckt werden.

Forderungen in Bitten umwandeln

Um sicher zu gehen, dass ich auch ja zu meinem Recht komme, werden in dieser Situation häufig Forderungen gestellt oder es wird in irgendeiner Form Druck ausgeübt. Die helfende Drittpartei kann darauf hinweisen, dass dadurch neue Bedürfnisbedrohungen entstehen und der Konflikt weiter eskaliert. An dieser Stelle ist es wichtig, dass das anfängliche Vertrauen, das durch das gegenseitige Verstehen der Bedürfnisnot entstanden ist, in die nächste Phase herübergerettet wird. Oder dass dieses emotionale Verstehen wieder hergeholt wird, wenn plötzlich Misstrauen auftaucht und Forderungen gestellt werden. Die konstruktive Grundhaltung in dieser Phase besteht im freilassenden Formulieren der eigenen Handlungswünsche, z.B. in Form einer Bitte. Das ist sehr schwer, denn es bedeutet, der anderen Partei die Freiheit zuzugestehen, nein zu sagen.

Konkrete Handlungen beschreiben

Wichtig ist es bei der Suche nach Lösungen auf der Handlungsebene, dass die Vorschläge tatsächlich konkrete Handlungsbeschreibungen beinhalten. Was soll konkret geschehen? Wer? Wann? Wo? Was? sind dabei wichtige Fragen. Allgemeine Formulierungen wie »Ich bitte Dich, in Zukunft ehrlicher zu sein!« helfen hier überhaupt nicht weiter.

6. Schritt – Übereinkunft: Entscheiden, Planen und Verabreden

Die positive Atmosphäre, die sich jetzt entwickeln kann, regt manche Menschen dazu an, nicht mehr klar auf die eigenen Bedürfnisse zu schauen und konsequent dafür einzutreten, dass Lösungen gefunden werden, die die Bedürfniserfüllung ermöglichen. Faule Kompromisse führen aber nicht zu dem gewünschten Ergebnis werden:

Durch Verhandeln zu klaren Entscheidungen kommen

Nun sind klare Entscheidungen notwendig, welche Handlungsoptionen bestmöglich dazu führen, dass bei beiden Parteien die elementaren Bedürfnisse erfüllt werden, deren Frustration zur emotionalen Konfliktaustragung geführt haben. Um zu klären, welche Optionen die bedrohten Bedürfnisse aller Parteien befriedigen, ist ehr-

liches Aushandeln notwendig. Dabei sollten die Bedürfnisse und Werte jeder Partei möglichst transparent auf dem Tisch liegen oder am Flipchart stehen. Und die Optionen sollten mit diesen entscheidenden Kriterien überprüft werden (Hammond 2001). Dadurch entsteht ein überschaubarer Entscheidungsprozess.

Die Umsetzung planen und verabreden

Wenn sich die Konfliktparteien darauf geeinigt haben, was konkret geschehen soll, sind konkrete Umsetzungsplanungen und Verabredungen notwendig. Dabei ist es wichtig, dass die Verabredungen überprüfbare Handlungen beinhalten und keine Lippenbekenntnisse sind. In vielen Fällen ist es wichtig und hilfreich, die Übereinkunft und auch die geplante Ausführung schriftlich festzuhalten. Ggf. sollte dabei auch ein Notar hinzugezogen werden.

Widerstände bedenken

Für eine realistische Handlungsplanung ist es sehr hilfreich, auch zu bedenken, wie mit möglichen Widerständen und Hindernissen bei der Umsetzung umgegangen werden soll.

Die Begleitung der Umsetzung

Es sollte auch geklärt werden, welche Unterstützung die Parteien bei der Umsetzung benötigen. Eventuell ist es hilfreich, wenn die Umsetzung durch den Mediator begleitet wird.

Rückblicktermin und Feiern

Zum Schluss kann noch ein Rückblicktermin vereinbart werden und es kann auch der versöhnenden Abschluss gefeiert werden.

7. Schritt – Umsetzung: Das Verabredete tun

Wenn der Konfliktlösungs-Prozess wirklich in der Tiefe zu einem gegenseitigen fühlenden Verstehen der Bedürfnisnot geführt hat und wenn die Lösungen auf der Handlungsebene realistisch sind, ist normalerweise auch der echte Wille zur Umsetzung da. Wenn die Umsetzung nicht gelingt, kann das verschiedene Gründe haben:

- ⊙ Die Begegnung beim Verstehen der Bedürfnisnot war noch nicht tief genug – hier ist noch mehr Arbeit zu tun.
- ⊙ Die gefundenen Handlungs-Lösungen waren nicht realistisch – hier muss neu überlegt werden
- ⊙ Es sind neue Situationen entstanden, die bearbeitet werden müssen

Wenn die Umsetzung gelingt, können neue Umgangsformen, neue Beziehungen und auch materiell neue Verhältnisse entstehen.

3. Die Grundstruktur der bedürfnisorientierten Mediation

3.1. Der Ablauf

Der U-Prozess kann als Urbild gesehen werden, welche »Stationen« in einem vertiefenden Konfliktklärungsprozess durchlaufen werden müssen, um zu tragfähigen Lösungen zu kommen. Dabei kann es bei langwierigen Klärungsprozessen so sein, dass nicht alle Phasen in einer Sitzung durchlaufen werden. Es ist auch möglich, dass eine Besprechung gleich mit Forderungen oder mit einem emotionalen Ausbruch beginnt. Mediatoren, die sich an den Stationen des U-Prozesses orientieren, können ohne Probleme da beginnen, wo die Parteien gerade stehen, und sie von dort zum Hinschauen auf die Situation, zum Fühlen ihrer Gefühle und Bedürfnisse führen. Der innere Orientierungspunkt ist dabei aber immer der Wendepunkt: das Fühlen und Ausdrücken der unerfüllten Bedürfnisse und das empathische Spiegeln dieser Bedürfnisnot durch die andere Partei. Die Lösung der Fixierungen im Wahrnehmen und Denken und im Fühlen ist nur soweit notwendig, dass die empathische Begegnung auf der Bedürfnisebene möglich wird.

Der U-Prozess kann aber auch als eine Methode verstanden werden, die sehr strukturiert anhand einer konkreten Situation die Konfliktparteien »in die Tiefe« führt. Dazu muss zuerst eine Vorphase durchlaufen sein, in der es um die Klärung der Rollen und um das Vorgehen in der Mediation geht. Und es ist ein erster Einstieg wichtig, in dem die Parteien ihre Sichtweise auf die Konfliktsituation darstellen. Das kann strukturiert geschehen, zuerst die eine Partei, dann die andere. Bei längeren Darstellungen kann der Mediator unterbrechen und das Wesentliche zusammenfassend paraphrasieren, bei kürzeren Darstellungen erst am Schluss. Dabei kann herausgearbeitet werden, welche Schlüsselsituationen für jede Partei entscheidend waren. Und es kann darauf geachtet werden, welche Streitpunkte für jede Partei im Vordergrund stehen. Diese Themen können ausgeschrieben und priorisiert werden, sodass sich eine Reihenfolge der Themenbearbeitung ergibt. Für diese Phase der Mediation sind die von Glasl beschriebenen Methoden der Konfliktpartitur (Glasl 2004, S. 115) und verschiedene Methoden für den Umgang mit Streitpunkten (Glasl 2004, S. 350 ff.) sehr hilfreich.

Wichtig für den weiteren Fortgang ist, dass eine konkrete Situation gewählt wird, die anschaulich beschrieben werden kann. Eine Partei beginnt und wird vom Mediator dabei unterstützt, den Klärungsprozess bis zu den Bedürfnissen durchzuführen. Dasselbe erfolgt mit der anderen Partei. Erst wenn beide Parteien am Wendepunkt der Mediation tatsächlich innerlich eine Verwandlung erlebt haben und durch das gegenseitige empathische Verstehen der Bedürfnisnot die gedanklichen Fixierungen sowie die emotionalen Verstrickun-

gen lösen können, ist der Weg frei für eine gemeinsame Suche nach Lösungen auf der Handlungsebene.

Dass der U-Prozess in der Mediation auch als Grundstruktur beim so genannten »lösungsorientierten Vorgehen« dienen kann, sei hier nur angedeutet: Mit der Einstiegsfrage »Wie würde die Situation für Sie aussehen, wenn alle Probleme gelöst sind?« wendet sich der Blick sofort in die Zukunft. Auch von dieser Frage kommen die wesentlichen Themen zur Sprache und auch davon ausgehend kann man die Vertiefung zur Bedürfnisebene durchführen. Manchmal ist ein solcher Einstieg hilfreich, weil dadurch von Anfang an das Positive im Vordergrund steht. Wenn Konflikte aber stärker eskaliert sind, führt kein Weg daran vorbei, sich mit den kognitiven Verzerrungen, den Emotionen, unerfüllten Bedürfnissen und auch den Interaktionsmustern auseinander zu setzen.

3.2. Das Vorgehen der Drittpartei

Die Drittpartei steht in diesem Prozess zwischen den beiden Streitparteien und hat die Aufgabe zu vermitteln. Dazu ist es notwendig, jeder Partei zu helfen, sich aus den seelischen Verstrickungen zu lösen, d.h. die Deformationen des eigenen Wahrnehmens, Denkens, Fühlens, Wollens und Verhaltens zu überwinden (Glasl 2004). Der Weg dazu führt in einem strukturierten Vorgehen vom Wahrnehmen der Situation zu den Gefühlen und von dort zu den Bedürfnissen. Dadurch wird es möglich,

- ⊙ die eigene Situation klarer zu verstehen, d.h. vor allem die bedrohten Bedürfnisbereiche zu erkennen und zu formulieren, die zum Auslösen der emotionalen Überlebensreaktionen geführt haben;
- ⊙ auf der Grundlage der bedrohten Bedürfnisse konkrete Ideen zu finden, was notwendig ist, um diese Bedrohungen zu überwinden;
- ⊙ die Situation der anderen Partei besser zu verstehen, d.h. die bedrohten Bedürfnisbereiche zu erkennen, die zum Auslösen der emotionalen Überlebensreaktion geführt haben;
- ⊙ für beide Parteien Lösungen auf der Handlungsebene zu finden.

Praktisch geschieht das in einem Gespräch des Mediators mit jeweils einer der Parteien, indem er gezielt nach Wahrnehmungen, Gefühlen oder Bedürfnissen fragt und das Gehörte immer wieder paraphrasiert oder die Gefühle und Bedürfnisse zurückspiegelt. Die andere Partei beobachtet diesen Prozess und hört dabei von einem »sicheren« Ort aus zu und kann deshalb emotional leichter nachvollziehen, wie es der Gegenpartei geht. Und sie erlebt im Mediator ein Beispiel, wie verstehendes Zuhören und Zurückspiegeln möglich ist. Um das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, zu vermeiden, ist es wichtig, in Ruhe zu klären, welche Partei beginnen soll, und zwischendrin immer

wieder zu klären, ob es noch in Ordnung ist, dass die andere Partei dran ist.

Wenn die Verstrickung der Parteien nicht zu groß ist, kann der Mediator sehr bald auch die andere Partei zum Paraphrasieren oder Spiegeln auffordern. Auf jeden Fall sollte das am Ende eines solchen Vertiefungsprozesses versucht werden, denn für den Fortschritt der Mediation ist es nicht nur wichtig, dass jede Partei ihre eigenen bedrohten Bedürfnisse versteht und ausdrückt. Genauso wichtig ist es, dass die Sichtweisen, Gefühle und Bedürfnisse der anderen Partei verstanden werden und dass dieses Verstehen mitgeteilt wird. Wenn das gelingt, kommt der Dialog zwischen den beiden Parteien wieder in Gang.

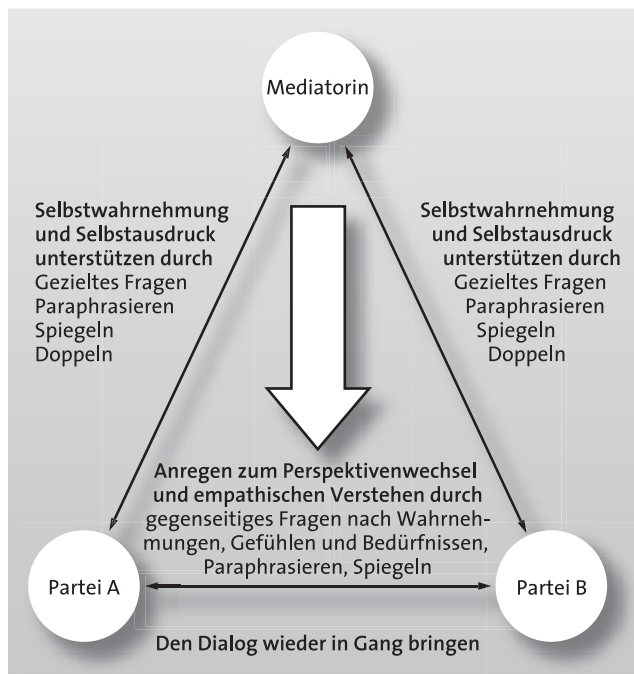


Abbildung 3: Die Grundstruktur und die Basismethoden der Mediation
Quelle: Trigon

Die Vermittlerrolle der Drittpartei bedeutet:

Im Gespräch mit jeder einzelnen Konfliktpartei Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion und Selbstaussdruck anregen:

- ⊙ Wahrnehmung der Situation
- ⊙ Urteile erkennen und einklamern
- ⊙ Gefühle bewusst fühlen
- ⊙ Bedrohte Bedürfnisse klären
- ⊙ Handlungsoptionen bewusst machen

Die beiden Konfliktparteien miteinander ins Gespräch bringen mit dem Ziel,

- ⊙ dass sie sich aufmerksam zuhören,
- ⊙ dass sie die Aussagen spiegeln oder paraphrasieren,

- ⊙ dass sie die Situation aus der Perspektive der anderen Partei ansehen,
- ⊙ dass sie sich empathisch in die Gefühle und Bedürfnisse der anderen Partei einfühlen,
- ⊙ dass sie gemeinsam Handlungsoptionen überlegen, die die bedrohten Bedürfnisse beider Parteien befriedigen,
- ⊙ dass sie Entscheidungen herbeiführen und das konkrete Handeln planen.

Die nachfolgend skizzierten Basismethoden der Mediation sind bei diesen Vermittlungsbemühungen hilfreich:

Basismethoden der Mediation

Gezieltes Fragen:

- ⊙ Nach Wahrnehmungen
- ⊙ Nach Gefühlen
- ⊙ Nach Bedürfnissen
- ⊙ Nach Handlungen, die zur Bedürfniserfüllung führen können

Sprachinhalte spiegeln oder paraphrasieren

- ⊙ Möglichst wortgetreu das Gehörte **spiegeln**
- ⊙ Oder sinngemäß das Wesentliche des Gehörten **zusammenfassen**
- ⊙ Oder durch **Drastifizieren** das Gehörte übertreiben und dann zu fragen: Meinten Sie das in dieser Weise?
- ⊙ Oder bei verletzenden Bemerkungen durch Weglassen das Verletzende **neutralisieren**

Gefühle spiegeln

- ⊙ Gefühle, die sprachlich benannt werden, bewusst machen
- ⊙ Gefühle, die sich in der Körpersprache äußern, bewusst machen
- ⊙ Gefühle, die sich verbal oder körpersprachlich äußern, vertiefen:

Wie fühlt sich dieses Gefühl an?

Können Sie jetzt spüren, wie sich dieses Gefühl anfühlt?

Bedürfnisse spiegeln

- ⊙ Den Zusammenhang zwischen den Gefühlen der Frustration, Angst und Ohnmacht/Hilflosigkeit mit den frustrierten Bedürfnissen durch Nachfragen und Spiegeln bewusst machen
- ⊙ Die Bedürfnisnot durch Nachfragen und Spiegeln zum Erleben bringen

Was fehlte Ihnen in dieser Situation? Was war Ihre Not? Können Sie dieses Bedürfnis und Ihr Mangel Erlebnis, ihre Not jetzt spüren?

Doppeln

- ⊙ Sich mit der Person identifizieren und an ihrer Stelle aussprechen, was sie fühlt, denkt oder will (Bedürfnisse)
Zuerst um Erlaubnis fragen, ob diese Methode angewendet werden darf
Sich neben die Person stellen und sich in ihre Körperhaltung einfühlen
Aussprechen, welche Gedanken, Gefühle oder Bedürfnisse spürbar werden
Wieder aus der Identifizierung herausgehen und nachfragen, welche Äußerung von der gespiegelten Person als treffend erlebt wurden

Zum Perspektivenwechsel anregen

- ⊙ Immer wieder durch Fragen und Anregungen dafür sorgen, dass die Parteien die Perspektive der anderen Partei einnehmen:
Wie sieht die Situation aus dieser Perspektive aus?
Welche Gefühle und Bedürfnisse spüren Sie, wenn Sie die Situation aus der anderen Perspektive betrachten?
Welche konkreten Handlungswünsche entstehen aus dieser Perspektive?

3.3. Lösungen in der Mediation

Wenn der Kern eines Konfliktes in den bedrohten Bedürfnissen und den dadurch ausgelösten emotionalen Antrieben und mentalen Verhärtungen liegt, dann ist es klar, dass die alleinige Suche nach Lösungen auf der Handlungsebene scheitern muss. Je nachdem, wie verstrickt die Konfliktparteien sind, ist es mehr oder weniger notwendig,

- ⊙ die mentalen Fixierungen aufzulösen, überzogene Urteile zu klären und zum sachlichen Wahrnehmen anzuregen, d.h. Lösungsprozesse auf der Ebene des Wahrnehmens und Denkens anzuregen;
- ⊙ emotionale Verhärtungen und Verstrickungen aufzulösen und wieder Empathie für sich selbst und für die anderen zu entwickeln;
- ⊙ Fixierungen im Willen zu lösen und die tiefere Willensschicht der Bedürfnisbedrohung und die damit verbundene Hilflosigkeit und Ohnmacht zu spüren und als Ausgangspunkt für den weiteren Klärungsprozess zu akzeptieren;
- ⊙ Lösungen für die strittigen Themen auf der Handlungsebene zu finden und in konkreten Vereinbarungen zu verankern.

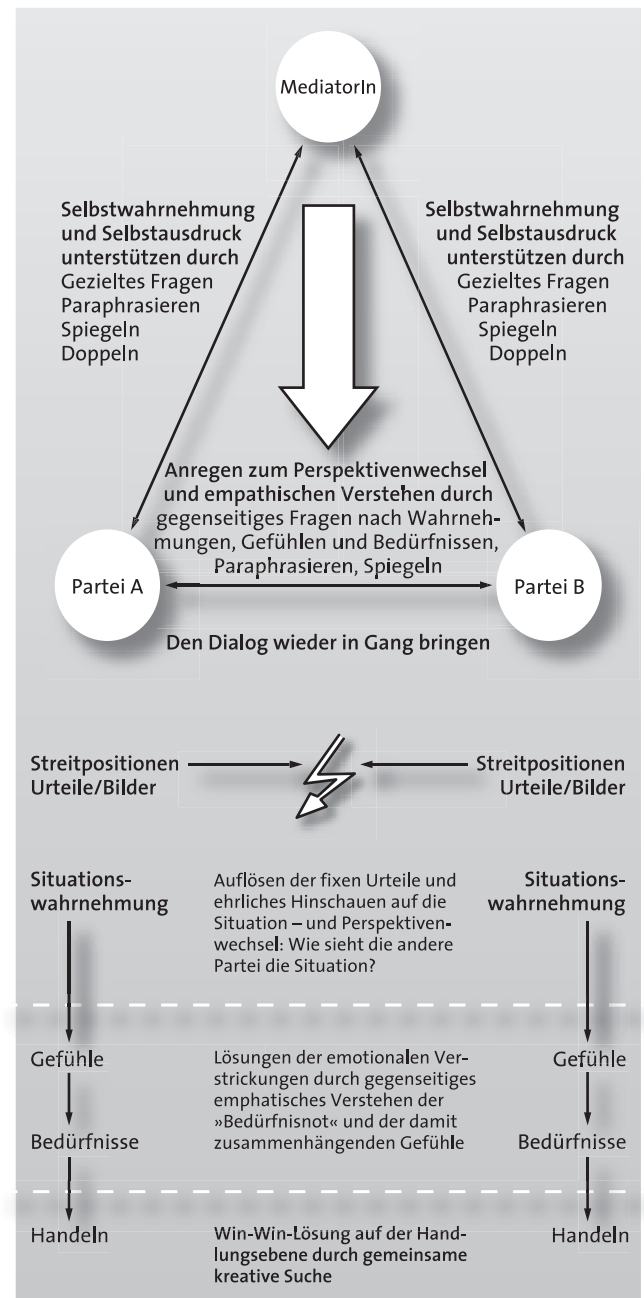


Abbildung 4: Lösungen in der Mediation

Verhandlungstechniken sind notwendig, wenn es um die konkreten Handlungslösungen geht. Um dahin zu kommen, sind aber Kenntnisse und Techniken wichtig, die sich auf die mentalen, emotionalen und motivationalen Ebenen des Menschen beziehen und die auch die Interaktionsmuster der Beteiligten bearbeitbar machen. Nachhaltige Lösungen werden immer dann möglich, wenn das gekränkte »Herz«, die Gefühle und bedrohten Bedürfnisse gegenseitig verstanden werden, d. h. wenn das Interesse aneinander wieder erwacht.

Literaturhinweise

- Ballreich, R.** (2000): *Stressreaktion und Konfliktverhalten*, In: Trigon Themen, 3/2000, Graz.
- Ballreich, R.** (2003): *Gewalt in sozialen Konflikten und die Sprache des Herzens*, in: Freie Waldorfschule Karlsruhe, Mitteilungsheft 44.
- Ballreich, R./Glasl, F.** (2004a): *Team and Organisational Development as a Means for Conflict Prevention and Resolution*, in: Austin, A./Fischer, M./Ropers, N.: *Transforming Ethnopolitical Conflict*, Wiesbaden.
- Ballreich, R.** (2004b): *Bedürfnisbedrohung und Stressreaktion als Kern der seelischen Konfliktodynamik*, Trigon-Paper, München.
- Ballreich, R.** (2004c): *Presencing: Wie kommt das Neue in die Welt?* In: Trigon Themen, 1/2004.
- Besemer, Ch.** (1995): *Mediation. Vermittlung in Konflikten*, Karlsruhe.
- Burton, J.** (Hrsg.) (1990): *Conflict: Human Needs Theory*, New York.
- Fisher, R./Ury, W./Patton, B.** (1993): *Das Harvard-Konzept*. Frankfurt.
- Galtung, J.** (1990): *International Development in Human Perspective*, in: Burton, J. (Hrsg.): *Conflict: Human Needs Theory*, New York.
- Glasl, F./de la Houssaye, L.** (1975): *Organisationsentwicklung*. Bern und Stuttgart.
- Glasl, F.** (2004): *Konfliktmanagement*. Stuttgart/Bern
- Goleman, D.** (1996): *Emotionale Intelligenz*, München/Wien.
- Hammond, J.S. u.a.** (2001): *Schnell und sicher entscheiden. Die neue Methode der Harvard Business School*, Düsseldorf/Berlin.
- Hüther, G.** (1999): *Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden*. Göttingen.
- Kelman, H.** (1990): *Applying a Human Needs Perspective to the Practice of Conflict Resolution: The Israeli-Palstinian Case*, in: Burton, J. (Hrsg.): *Conflict: Human Needs Theory*, New York.
- Kelman, H.** (o.J.): *Ein sozialpsychologischer Zugang zur Lösung internationaler Konflikte: Erfahrungen mit dem israelisch-palästinensischen Fall* (unveröffentlichter Artikel).
- Maslow, A.** (2002): *Motivation und Persönlichkeit*, Reinbek bei Hamburg.
- Montada, L./Kahls, E.** (2001): *Mediation*, Weinheim.
- Rosenberg, M.** (2001): *Gewaltfreie Kommunikation*, Paderborn.
- Rosenberg, M.B.** (2004a): *Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation*, Freiburg.
- Rosenberg, M.B.** (2004b): *Erziehung, die das Leben bereichert. Gewaltfreie Kommunikation im Schulalltag*, Paderborn.
- Sandole, D.** (1990): *The Biological Basis of Needs in World Society*, in: Burton, J. (Hrsg.): *Conflict: Human Needs Theory*, New York.
- Scheinecker, M.** (2005): *Lösungsorientierte Mediation*, in: Trigon Themen, 4/2005, Graz.
- Senge, P.M./Scharmer, C.O.** (2004): *Presence. Human Purpose and the Field of the Future*, USA.
- Sites, P.** (1990): *Needs as Analogues of Emotions*, in: Burton, J. (Hrsg.): *Conflict: Human Needs Theory*, New York.
- Stammmler, F.-M./Bock, W.** (1991): *Ganzheitliche Veränderung in der Gestalttherapie*, München.
- Thomann, Chr.** (2000): *Klärungshilfe: Konflikte im Beruf*, Reinbek bei Hamburg.
- Weeks, D.** (1992): *The eight essential Steps to Conflict Resolution*, Los Angeles.