

und vertrauensvoller wahrnimmt, als ein Verhandler mit Kaltgetränk. Die über den Tastsinn aufgenommene „Wärme“ bahnt (Priming) hier auch die psychologische Bewertung der Beziehung als „warmherzig“ im Gegensatz zu „kalt/abweisend“.<sup>60</sup>

*(Der Beitrag wird fortgesetzt.)*



**Diplom-Jurist Andreas Winheller, M.A., M.M.**

Trainer und Consultant für professionelle Verhandlungsführung und Gründer von Verhandlungsperformance Consulting & Academy, Mainz

<sup>60</sup> Williams/Bargh, Science 322 (2008), 606 f.

Heiner Krabbe

# Aussagen als Instrument der Gesprächsführung

Über den Gebrauch von Aussagen und Fragen in der Mediation

Die Mediationsliteratur befasst sich intensiv mit dem Thema „Fragen“. Dabei wird auf die Wichtigkeit richtig gestellter Fragen hingewiesen. In ihrer Systematik lassen sich Fragen einordnen und anwenden nach der Art der Beantwortung (offen-geschlossen) oder nach der Absicht des Fragenden und der Wirkung auf den Befragten (linear, strategisch, zirkulär, reflexiv). Damit ist jedoch nur der eine Teil des Gespräches abgedeckt. Neben Fragen formuliert der Mediator im Gespräch auch Aussagen. Diese sind für den Verlauf des Mediationsgesprächs von ebenso großer Bedeutung wie die Fragen.

## I. Mediation als professionelles Gespräch

Mediationsgespräche sind keine gewöhnlichen Unterhaltungen. Sie gründen auf dem Bestreben, eine Vereinbarung, einen Vertrag zwischen den Konfliktparteien herbeizuführen. Diese Form der „Unterhaltung“ vollzieht sich in dem gegenseitigen Einverständnis, dass der Mediator gezielt dazu beiträgt, ein Konfliktgespräch zwischen den Parteien zu ermöglichen, um eine Vereinbarung zwischen ihnen zu erreichen. Gespräche unter Familienmitgliedern, Arbeitskollegen, Nachbarn würde man zunächst als persönliche Unterredungen kennzeichnen, es sei denn, es bestünde eine

Übereinkunft, dass ein Teilnehmer Verantwortung dafür trägt, das Gespräch in der Rolle eines Mediators für die anderen zu leiten. Der Mediator übernimmt damit in der „professionellen Unterhaltung“ eine bestimmte Rolle, die sich auf den Gesprächsprozess einer Konfliktbearbeitung bezieht. Aus dieser Rolle heraus entwickelt sich für den Mediator die Verpflichtung zur Gesprächsführung. Diese Verpflichtung stattet ihn mit besonderen Rechten und Pflichten aus.<sup>1</sup> Er kann nach persönlichen Umständen der Parteien fragen, er kann nach deren tieferliegenden Interessen fragen, er kann den Parteien gegenüber Aussagen zu seiner Rolle machen, er kann Aussagen über die Vertraulichkeit in der Mediation treffen.

Im Verlauf eines Mediationsgesprächs kann es immer wieder zu Schwankungen kommen. Zu den Faktoren, die Schwankungen herbeiführen können, zählt der Einsatz von Fragen und Aussagen durch den Mediator. Schwankungen können zudem darin begründet sein, in welcher Weise gefragt und ausgesagt wird. Die sprachliche Form, die der Mediator anwendet, hat somit einen entscheidenden Einfluss auf den Verlauf einer Mediation.

<sup>1</sup> Vgl. Karl Tomm, Die Frage des Beobachters – Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnung in der systemischen Therapie, Heidelberg 2009, S. 169.

## II. Das Wesen von Aussage und Frage

Aussagen und Fragen sind recht unterschiedliche Äußerungen. Im Allgemeinen geben Aussagen Sachverhalte, Positionen, Ansichten bekannt (set forth). Fragen rufen hingegen in der Regel Sachverhalte, Positionen, Ansichten hervor (call forth). Fragen neigen daher dazu, Antworten zu fordern, Aussagen dagegen tragen dazu bei, Antworten zu liefern.<sup>2</sup>

Mit seinen Aussagen gibt der Mediator Antworten zu seiner Rolle, stellt Sachverhalte fest, macht Vorschläge für das weitere Vorgehen, erklärt einzelne Stufen der Mediation. Damit machen seine Aussagen ihn als ein Gegenüber sichtbar, begründen und bestätigen ein Arbeitsbündnis zwischen ihm und den Konfliktparteien. Aussagen lassen ihn zudem als eine Person erkennen, die Halt, Wertschätzung und Resonanz gibt. Aussagen sind daher hilfreich zu Beginn einer Mediation, beim Übergang von einer Stufe in die nächste sowie in Momenten von Stress und Unsicherheiten bei den Konfliktparteien.

Mit seinen Fragen zielt der Mediator bei den Parteien darauf, Antworten hervorzurufen und zu fördern. Er formuliert diese auf jeder Stufe einer Mediation entsprechend der Logik und Zielsetzung dieser Stufe. So lässt er mit seinen Fragen die Parteien erforschen, welche Themen sie verhandeln wollen, welche Interessen dahinter stecken, welche Ideen weiterhelfen können, welche Vereinbarungen sie für die weitere Zukunft treffen wollen.

Mit seinen Fragen fordert der Mediator die Parteien dazu auf, eigene Antworten zu finden; er fördert die Autonomie und Selbstbehauptung der Parteien.

Je nach Gesprächsverlauf und Stand des Gesprächs muss der Mediator somit entscheiden, ob er seinen Blick auf das Arbeitsbündnis richten sollte, den Parteien als ein Gegenüber auftreten und ihnen Halt geben sollte. An dieser Stelle in der Mediation wählt er die sprachliche Form einer Aussage. Er kann sich aber auch dafür entscheiden, die Parteien stärker in ihrer Autonomie zu fördern, bei der Entwicklung eigener Gedanken, Entscheidungen und Lösungen zu unterstützen. Hier wählt er die sprachliche Form einer Frage.

Die Verantwortung des Mediators liegt somit auch in der Wahl der passenden sprachlichen Form. Gibt er seinen Aussagen zu viel Raum und Gewicht, können Konfliktparteien sich nicht entwickeln; dann verbleibt die Verantwortung für eine Lösung letztendlich bei ihm. Stellt der Mediator zu viele Fragen, überfordert er die Parteien, erschüttert das Arbeitsbündnis mit ihnen und gibt ihnen nicht genügend Halt.

## III. Hypothesen für den Einsatz von Aussagen und Fragen

Der reflektierte Gebrauch von Aussagen und Fragen in der Mediation wird durch die Bildung von Hypothesen unterstützt. Der Mediator kann dabei Hypothesen zu den Konfliktparteien bilden („Sind die Parteien zur Zeit stabil oder instabil im Gespräch?“). Er kann Hypothesen zum Gesprächsprozess der Mediation bilden („Geht es in diesem Fall eher um den Prozess des Verstehens oder des Handelns?“ „Liegt der Schwerpunkt der Mediation auf der Stufe der Interessensforschung oder der Optionenentwicklung?“). Er kann Hypothesen zu seiner eigenen Rolle als Mediator bilden („Bin ich in der Lage, den Parteien einen Halt zu geben?“). Hypothesen lassen sich zu jedem Zeitpunkt der Mediation bilden. Sie helfen dem Mediator, den Gesprächsprozess reflektieren zu können. Die Hypothesen des Mediators können sich auch auf die sprachliche Form beziehen, auf die Entscheidung, ob an dieser Stelle des Gesprächsprozesses eine Frage gestellt oder eine Aussage gemacht werden sollte, ob die Parteien mit einer Frage gefordert werden sollten oder ob sie durch eine Aussage Sicherheit und Halt bekommen sollten.

## IV. Leitlinien zum Einsatz von Aussagen und Fragen

Die Ausrichtung einer Mediation ändert sich im Verlauf des Gesprächs wiederholt. Zu Beginn der Mediation geht es eher um eine Etablierung des Arbeitsbündnisses, um eine Klärung der verschiedenen Rollen, um die Rahmenbedingungen der Mediation. Hier sollte der Mediator seinen Schwerpunkt auf Aussagen legen. Die Parteien erleben durch seine Aussagen ein klares Gegenüber, das ihnen Orientierung gibt. Legt der Mediator zu Beginn der Mediation bereits den Schwerpunkt auf Fragen, läuft er Gefahr, dass die Parteien sich von ihm und dem Verfahren kein hinreichendes Bild machen können. Bisweilen fühlen sie sich durch seine Fragen bedrängt und überfordert. Mit Aussagen wird der Mediator als Gesprächsverantwortlicher wahrnehmbar und erleichtert den Konfliktparteien die Entscheidung für die Person des Mediators sowie das Verfahren der Mediation. Aussagen des Mediators können den Parteien helfen, sich auf den Prozess einzulassen. Die Aussagen des Mediators sollten sich zudem eher auf seine eigene Person sowie auf das Mediationsverfahren beziehen als auf Aussagen über die Konfliktparteien. Weniger bedrohlich kann es zudem für die Parteien sein, dass mit einer Aussage zunächst eine Frage angekündigt wird, bevor diese dann gestellt wird. Dies gilt insbesondere für Gespräche mit instabilen Konfliktparteien. Diese fühlen sich durch Fragen sehr schnell angegriffen und bedroht. Ist das Arbeitsbündnis in der Einführungsphase der Mediation hinreichend etabliert, kann der Mediator stärker dazu übergehen, Fragen zu stellen, um den Gesprächsprozess zu aktivieren.

Der sich dann anschließende Verstehensprozess der Mediation (Stufe der Themensammlung und Stufe der Interessen)

<sup>2</sup> Karl Tomm, s. Fn. 1, S. 170 -171.

ist geprägt von einer Balance von Aussage und Frage. Nach der Erklärung der Stufe auf der Basis von Aussagen fordert der Mediator nun durch lineare und zirkuläre Fragen die Parteien auf, ihre Themen zu sammeln und ihre Interessen zu erforschen. Er fasst die von den Parteien genannten Themen oder Interessen anschließend durch kurze Aussagen zusammen. Er sollte auch hierbei bedenken, dass allzu viele Aussagen seinerseits die Selbstbehauptung der Parteien hemmt.

Der Handlungsaspekt einer Mediation (Stufe der Optionenentwicklung, Stufe des Verhandeln) kann hauptsächlich durch Fragen gefördert werden. Hier sind reflexive, zirkulär reflexive und zirkuläre Fragen hilfreich. Sie fordern die Konfliktparteien zu eigenem produktivem Handeln auf, zum Entwerfen ihrer weiteren Zukunft. Mit Aussagen würde der Mediator auf diesen Stufen die Produktivität der Parteien gefährden und sich selbst in den Vordergrund der Lösungssuche spielen.

Zum Ende der Mediation (Stufe des Vereinbaren) geht der Mediator wieder stärker dazu über, seinerseits Aussagen zu formulieren. Nach einigen Fragen zu den noch offenen Punkten der Vereinbarung fasst der Mediator die Vereinbarungen in Form von Aussagen zusammen, stellt den Abschluss der Vereinbarung fest. Seine Aussagen machen deutlich, dass er das Arbeitsbündnis jetzt beendet.

## V. Praxisbeispiele auf den einzelnen Stufen der Mediation

### Einführung und Kontrakt

- Aussagen:
  - Zu Beginn des Gesprächs möchte ich einige offene Punkte, die das Verfahren der Mediation betreffen, ansprechen. Dies gilt insbesondere für den Ablauf der Mediation sowie für meine und Ihre Rolle. Erst wenn diese Punkte geklärt sind, werden Sie entscheiden können, ob Sie einer Mediation endgültig zustimmen können. Ich möchte Ihnen zunächst das Verfahren der Mediation näher erläutern.
- Fragen:
  - Ist Ihnen verständlich, welche Rolle und Aufgaben in der Mediation auf Sie zukommen?
  - Welche Punkte müssen noch geklärt werden, bevor Sie sich für diese Mediation endgültig entscheiden können?
  - Sind Sie bereit, den Mediationsvertrag zu unterschreiben?

### Themensammlung

- Aussagen:
  - Es geht auf dieser Stufe darum, dass Sie die Themen zusammentragen, die Sie in dieser Mediation besprechen wollen. Es geht jetzt noch nicht darum, einzelne Themen zu verhandeln, sondern darum, einen Überblick über alle offenen Konfliktpunkte zu bekommen. Ich werde Sie bei der Suche nach den Themen unterstützen und diese dann auf dem Flipchart festhalten.
- Fragen:
  - Welche Themen fallen Ihnen ein?
  - Welche weiteren Themen wollen Sie klären?

- In welcher Reihenfolge können Sie Ihre Themen gewichten?

### Interessen, Bedürfnisse

- Aussagen:
  - Sie kennen jetzt Ihre Themen. Ich möchte Sie auf dieser Stufe darum bitten, Ihre hinter diesen Themen liegenden Interessen zu erforschen. Für das spätere Verhandeln ist es wichtig zu wissen, welche eigenen Interessen bei den Themen berührt sind. So können Sie sicher sein, dass Sie beim Verhandeln Ihre eigenen Interessen weiterhin im Blick behalten und dann mit einem guten Gefühl unterschreiben können. Das, was Ihnen bei den Themen persönlich wichtig ist, sollte in der Vereinbarung vorkommen.
- Fragen:
  - Wieso ist dieses Thema für Sie so wichtig?
  - Welches Interesse von Ihnen steht hinter dem Thema?
  - Was bedeutet das Thema für Sie?
  - Welches tiefer liegende Bedürfnis von Ihnen ist bei diesem Thema berührt?

### Optionen

- Aussagen:
  - Sie kennen nun Ihre Interessen. Das ist eine gute Basis, auf der Sie jetzt einen Schritt weitergehen können. Es geht nun darum, dass Sie auf der Basis, was Ihnen wichtig ist, jetzt Ihre weitere Zukunft gestalten. Ich möchte Sie daher bitten, jetzt Ideen zur Umsetzung Ihrer Interessen zu sammeln, damit Sie später beim Verhandeln eine Fülle von Ideen zur Verfügung haben. Ich werde all Ihre genannten Ideen aufschreiben.
- Fragen:
  - Gibt es eine erste naheliegende Idee, wie Sie Ihr Interesse umsetzen können?
  - Fällt Ihnen eine entferntere Idee zum Thema ein?
  - Welche ungewöhnlichen Ideen würde die andere Seite überraschen?
  - Wenn ich Sie in zwei Monaten treffen würde und Sie würden mir sagen: „Wir arbeiten jetzt wieder gut miteinander“, was hätten Sie dann ausprobiert?

### Verhandeln

- Aussagen:
  - Sie haben jetzt viele Ideen gesammelt und diese bewertet. Es geht nun darum, dass Sie diese bewerteten Ideen miteinander verhandeln. Ich möchte Sie bitten, die von beiden Seiten als positiv bewerteten Ideen näher anzuschauen und zu überlegen, welche Sie miteinander verhandeln können, um erste vorläufige Vereinbarungen treffen zu können. Ich werde diese vorläufigen Vereinbarungen dann auf dem Flipchart festhalten. Die weiteren bewerteten Ideen können Sie dann in einem zweiten Schritt anschauen und miteinander verhandeln.
- Fragen:
  - Welche Ideen könnten Sie kurzfristig verhandeln, sodass Sie schon einmal eine erste Orientierung haben?
  - Welche Angebote zu den Themen könnten Sie jeweils der anderen Seite machen?
  - Wie könnten Sie die von beiden Seiten als positiv bewerteten Ideen in eine erste vorläufige Vereinbarung bringen?
  - Was könnten Sie noch vorläufig vereinbaren?

### Vereinbaren

- Aussagen:
  - Sie haben jetzt eine Vielzahl von vorläufigen Vereinbarungen gesammelt. Im letzten Schritt werden diese Vereinbarungen von Ihnen nun konkretisiert und in eine Reihenfolge gebracht. Danach werden Sie noch über die Form der Vereinbarung beraten und gegebenenfalls festlegen, ob noch andere Beteiligte darüber informiert werden sollen. Mit den von Ihnen verbindlich getroffenen Vereinbarungen endet die Mediation. Sie können auch zusätzlich noch überlegen, ob es in der Zukunft eine Überprüfung geben soll.
- Fragen:
  - Wann genau soll die Zahlung erbracht werden?
  - Wer soll alles mit in die Gespräche einbezogen werden?
  - Welche Form der Vereinbarung wollen Sie wählen?
  - Wollen Sie Ihre Vereinbarung zu einem späteren Zeitpunkt nochmals überprüfen?

### VI. Schluss

Der Ablauf einer Mediation hängt in großem Maße auch von der sprachlichen Form des Mediations-Gesprächs ab. Dabei sollte der Mediator sowohl die Form einer Frage als auch die Form einer Aussage zu schätzen wissen. Sie haben beide gleichberechtigt und gleichgewichtig Einfluss auf den Gesprächsverlauf einer Mediation. Beide Formen sollten vom Mediator gezielt eingesetzt werden, um die Mediation im Sinne der Parteien schwankungsfrei gestalten zu können.



**Dipl.-Psych. Heiner Krabbe**

Psychologischer Psychotherapeut, Mediator, Ausbilder und Supervisor. Leitet die Mediationswerkstatt Münster. Seit vielen Jahren in der Fort- und Weiterbildung für zahlreiche private und öffentliche Einrichtungen und Behörden tätig.  
www.heiner-krabbe.de

# ottoschmidt

## Praxis Projekte Erfahrungen

Bettina Janssen

## Mediation und Leitungsverantwortung bei Teamkonflikten

Widerstände gegen eine Mediation – ein Praxisfall

Bei innerbetrieblichen Teamkonflikten wird ein externer Mediator regelmäßig erst dann beauftragt, wenn der Konflikt schon länger andauert und eskaliert ist. Nach verschiedenen internen Versuchen den Konflikt einer Lösung zuzuführen, zeigen die Beteiligten häufig nur wenig Vertrauen in das Gelingen weiterer Konfliktlösungsgespräche. Sie sehen keinen Mehrwert darin, ihre ganze Konfliktgeschichte erneut – nun vor einer externen Person – ausbreiten und bearbeiten zu müssen. Schon bei der ersten Begegnung mit dem Mediator ist Widerstand im Team spürbar, der je nach Stärke den weiteren Verlauf stören, zum Stocken und unter Umständen ganz zum Abbruch

führen kann. Der nachstehende Praxisfall soll veranschaulichen, dass die Konfliktbearbeitung durch den externen Mediator nur dann zu tragfähigen Ergebnissen führen wird, wenn die Leitungsspitze (Mit-)Verantwortung übernimmt.

### I. Problemstellung

In Kooperation mit dem Mediator trägt die Führungskraft für die Konfliktbearbeitung intern Verantwortung. Sie muss für die Durchführung der Mediation überzeugend werben und dafür die notwendigen Zeit- und Schutzräume schaf-