

Werner Regen, Aloys Leyendecker

## **Kreativität in der Kommunikation**

Am Beispiel der Ausbildung von Coaches und Mediatoren

Wir stellen Hauptkonzepte und Vorteile von Mediation und Coaching als Formen der Selbstorganisation zur Konfliktlösung vor, die nicht nur durch uns erfolgreich in der Wirtschaft und Familienarbeit angewendet werden. Dabei legen wir besonders die effektive und nachhaltige Vermittlung von Kommunikationskompetenzen über die Rolle als Kommunikator (Coach und Mediator) dar, dabei sollen sowohl Strukturdenken als auch Kreativitätspotenzialentfaltung wirksam miteinander verkoppelt werden. Grundlagen einer solchen Herangehensweise werden in den Ausbildungsstätten und -kursen der Autoren in Lettland, Estland, Deutschland und Russland gelehrt und praktisch angewandt.<sup>1</sup>

Nur wer will, kann sich verändern!

- Gute Vorsätze scheitern, weil der Wille fehlt!
- Auch Führungskräfte müssen Veränderungen wirklich wollen!
- Wer sich bemüht, kann auch abgestumpfte Mitarbeiter weiterentwickeln!

Ständig fassen viele Menschen gute Vorsätze und erzählen, was sie alles in ihrem Leben ändern wollen. Das gilt auch wieder für den vor uns liegenden Start ins neue Jahr! In der Rückschau aber zeigt sich für viele: Wir haben jedes Jahr wieder etwas vor und kriegen es jedes Jahr wieder nicht hin. Das liegt daran, dass wir nicht wirklich etwas ändern wollen – denn würden wir es wollen, dann würden wir es einfach tun, anstatt darüber zu reden. Aber genau um dieses Reden geht es: Anderen von unseren guten Vorsätzen zu berichten erfüllt eine Funktion, eine Beschwichtigungs- und Zugehörigkeitsstrategie. Alle wollen aufhören zu rauchen, also nehme ich es mir nun auch vor. Da ist kein wirklicher Wille dahinter.

---

1 Ausführlich werden weitere Ansätze zum Thema in anderen Publikationen der Autoren aufgezeigt (vgl. Leyendecker/Regen 2017, 2018).

## **1 Das menschliche Gehirn kann sich auch im Alter noch umprogrammieren**

Genauso ist es oft leider auch mit Führungskräften, die in ihren Unternehmen oder Abteilungen etwas ändern wollen – sie sprechen von Neuanfang, haben aber nicht den Mut, wirklich etwas zu verändern (vgl. Regen 2013). Das erfordert oft harte Arbeit und viel zu viele Chefs machen es sich da viel zu leicht. So werden Mitarbeiter, die in alten Denk- und Verhaltensmustern steckengeblieben sind, oft einfach als nicht mehr brauchbar für die Bewältigung von neuen Herausforderungen im Unternehmen abgestempelt. Doch die in den vergangenen Jahren gewonnenen Erkenntnisse der Hirnforscher zeigen: Das menschliche Gehirn kann sich immer wieder, bis ins hohe Alter hinein, „umprogrammieren“ (vgl. Pöppel 2011). Scheinbar festgezurte Vernetzungsmuster, die sich durch Erfahrungen gebildet haben, können durch neue Vernetzungen überlagert werden.

Doch das erreichen Führungskräfte nicht, wenn sie ihre Mitarbeiter dazu zwingen oder indem sie ihnen Belohnungen versprechen oder Strafen androhen, auch nicht durch Trainingsprogramme, in denen sich der Mitarbeiter anstrengt oder übt. Das Gehirn ist ja kein Muskel, den man trainieren könnte. Damit sich dort etwas umbaut, muss es nicht für den Chef, sondern für den Besitzer dieses Gehirns hinreichend bedeutsam sein. Es müsste ihr oder ihm also buchstäblich unter die Haut gehen.

## **2 Wie holt man änderungsresistente Mitarbeiter aus ihren Routinen heraus?**

Statt diese Mitarbeiter abzuschreiben, wäre es also günstiger, sie aufzuwecken. Aber nicht durch Belehrungen oder Ermahnungen – Mitarbeiter sind lebendige Wesen, keine Objekte. Chefs müssten also etwas tun, was einem solchen abgestumpften Mitarbeiter hilft, wieder mit sich selbst in Kontakt zu kommen. Erst dann wird er neu in die Lage versetzt herauszufinden, was er eigentlich will.

Doch genau wie bei den guten Vorsätzen gilt hier, dass man es wirklich wollen muss – und dass man bereit sein muss, wirklich Herzblut und Arbeit hineinzustecken. Wie weckt man also den Mitarbeiter auf? Das geht manchmal, indem man ihn bittet, die entscheidenden Fragen zu stellen, die ihm ganz besonders am Herzen liegen. So wird er angeregt, das zu formulieren, was er sich wünscht. Und wenn er – sehr wahrscheinlich – eine bessere Bezahlung für seine Arbeit nennt, müsste man ihn fragen, ob es das wirklich ist, ob er sich tatsächlich nichts anderes als ein größeres Einkommen wünscht oder ob es vielleicht noch etwas anderes gibt, das ihm sehr, vielleicht sogar

viel mehr am Herzen liegt. Spätestens dann kommen die wichtigen Themen zur Sprache. So erfährt dann sogar ein normalerweise nicht allzu einfühlsamer Chef, was seinem Mitarbeiter fehlt und was diesem so wichtig ist, dass er sogar bereit wäre, sein bisheriges Verhalten grundsätzlich zu überdenken und dann auch zu ändern, sofern er dadurch der Erfüllung dieses Wunsches näherkommt.

### **3 Warum ein innerer Interessenskonflikt hilfreich sein kann**

Eine andere Möglichkeit besteht darin, den Mitarbeiter in eine Situation zu bringen, in der er mit sich selbst in ein Dilemma gerät: Er bekommt die Chance, etwas zu tun, was er sehr gern will, aber mit seinen alten Verhaltensweisen nie hinbekommen würde. Ein Beispiel lieferte mir eine Mutter, die unsere Ansätze im Seminar vermittelt bekommen hatte: Ihre zwei Söhne bekamen von ihr jeder ein Glas Saft. Max, der Ältere, trinkt es sofort aus. Der Jüngere, Benjamin, leert es nur zur Hälfte und stellt sein Glas zur Seite, weil er sich den Rest für später aufheben will. Es dauert nicht lange, da hat der Ältere das Glas seines Bruders leer getrunken. Nun könnte die Mutter anfangen, mit ihm zu schimpfen oder ihn zu belehren. Aber stattdessen setzt sie sich mit diesem Sohn auf das Sofa und fragt ihn: „Max, was glaubst du, was dein Bruder von dir denkt, wenn er merkt, dass du seinen Saft getrunken hast?“ – „Er wird wohl denken, dass er mir nicht vertrauen kann“, antwortet Max. Und dann fragt die Mutter: „Willst du, dass später die Menschen alles vor dir verstecken, weil sie Angst haben, dass du es ihnen wegnimmst?“ Das ist ein Dilemma.

Der Junge steht vor der Wahl, seinen egoistischen Impulsen auch weiterhin zu folgen oder jemand zu sein, dem andere vertrauen. Max habe sich damals entschieden, sagt die Mutter, und seither habe es nie wieder ein solches Problem mit ihm gegeben. Durch eine eigene Entscheidung hat sich der Junge weiterentwickelt. Die Mutter hat ihn dabei als sehr umsichtige Führungskraft optimal unterstützt.

### **4 Was ist ein Konflikt und was ist ein Problem?**

Gesellschaftlicher Wandel, so wissen wir aus der Soziologie, geht nicht ohne Konflikte. Die Konfliktforschung hat für gesellschaftliche Systeme, wie für kleinere Systeme, etwa Familie, Nachbarschaft, Gruppen, Firmen festgestellt, dass Konflikte Motor der dynamischen Entwicklung sind. *Joseph Duss-von Werdt* formuliert (vgl. Duss-von Werdt 2005, S. 182):

- Konflikte sind normal und gehören dazu, wo immer Menschen zusammenleben, arbeiten, lieben, hassen, handeln.
- Konflikte sind notwendig, damit wir uns gemeinsam weiterbewegen und wachsen.
- Konflikte setzen Energien frei, die unterschiedlich genutzt oder vertan werden können.
- Konflikte an sich sind nicht destruktiv, doch wird je nach dem Umgang mit Konflikten ihre Energie anders eingesetzt, weshalb nicht die Konflikte fraglich sind, sondern die Art und Weise, wie man damit verfährt.

Konfliktparteien können in der Regel keine Konflikte für sich lösen, weil sie meist zu stark in Konflikten involviert sind. Konflikte bedürfen daher neutraler Stellen der Konfliktlösung.

### *Konflikt*

Der Begriff „Konflikt“ leitet sich ab vom Lateinischen. Das Verb „confligere“ bedeutet zusammenschlagen, zusammenstoßen, in Kampf geraten, heftig widersprechen – es ist vom Sinn her also auf Personen bezogen.

### *Problem*

Das Wort „Problem“ kommt aus dem Griechischen von „problema“, was militärisch Schutzwerk, Bollwerk, im übertragenen Sinne auch Streitfrage, Schwierigkeit, Aufgabe bedeutet. Daher ist der Begriff Konflikt stärker auf die Person bezogen, der Begriff Problem stärker auf den Sachverhalt. Dies lässt sich auch in dem bekannten Eisbergmodell darstellen (siehe Abbildung 1).

### *Geschichtlicher Rückblick*

Schon seit *Solon*, bei den Römern als auch in späteren Zeiten sind zwei Konfliktstrategien bekannt:

- (a) die Konfrontation;
- (b) die Kooperation.

Konfliktlösungsstrategien haben sich daher diesen beiden Strategien angepasst. Da Konflikte, wie oben besprochen, eine persönliche Ebene beinhalten, z.B. Emotionen, hat sich daraus meist die Strategieform der Konfrontation ergeben, dagegen hat sich vor allem im Rechtsbereich eine sachorientierte und „normorientierte“ Konfliktlösung entwickelt. Die Vorteile sind vor allem Entpersonalisierung des Konfliktes, damit auch Entemotionalisierung und somit eine Versachlichung. Mit der Einführung von Richtern, also neutralen Personen, konnte auch eine sachorientierte und neutrale Konflikt-

lösung angestrebt werden. Die Einführung von Anwälten, also der Einsatz von Beaufragten, vermochte eine weitere notwendige Entpersonalisierung und Versachlichung der Konfliktlösung erlauben.

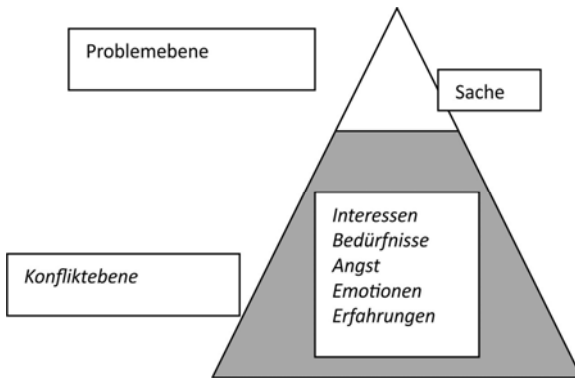


Abbildung 1: Eisbergmodell

Eigene Darstellung

Neben der richterlichen Entscheidung entwickelten sich schon seit der Zeit von *Solon* kooperative Verfahren der Konfliktlösung (vgl. Duss-von Werdt 2005). Die wesentlichen Kriterien für eine Vermittlung waren:

- Neutralität des Vermittlers;
- Unvoreingenommenheit;
- Geheimhaltung;
- Vermeiden, Lösungen vorzuschlagen;
- Anfragen der Parteien, Schiedsrichter zu sein, abzulehnen.

### Konfliktformen

Für die Analyse bei Mediationen und Coaching ist es sinnvoll, nach Konfliktformen zu unterscheiden.

Folgende Konfliktformen werden von *Gerhard Schwarz* aufgeführt (vgl. Schwarz 2003a, 2003b, 2007):

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| – Persönlicher Konflikt; | – Organisationskonflikt; |
| – Paarkonflikt;          | – Institutionskonflikt;  |
| – Dreieckskonflikt;      | – Systemkonflikt.        |
| – Gruppenkonflikt;       |                          |

*Person*

Persönlicher Konflikt, beispielsweise die Fragen „Soll ich meinen Beruf wechseln?“, „Welche Schule soll ich besuchen?“ „Soll ich nun meinen Ärger ansprechen oder nicht?“

*Paar*

Paarkonflikt, sind Konflikte zwischen zwei Personen, etwa Ehepaare, Mutter und Kind, Chef und Angestellter, Lehrer und Schüler.

*Triade*

Der Dreieckskonflikt, auch „Triade“ genannt, ist ein Konflikt, in den drei Personen involviert sind, z.B. ein Ehemann, seine Frau und seine Freundin. Die Konfliktdynamik in einer Triade ist besonders problematisch, und Triadekonflikte sind schwer zu mediieren. Daher sollte beim Setting aufgepasst werden, ob eine Triade nicht zu vermeiden ist. Eine klassische Triade ist die Konstellation: drei Geschwister bei einer Erbaueinandersetzung.

*Gruppe*

Die Bezeichnung Gruppenkonflikt erklärt sich selbst: Es ist ein Konflikt zwischen mehreren Personen, die in einer gewissen Beziehung stehen, etwa Cliques in Schulen, Teams in Unternehmen, Peer-Gruppen.

*Organisation*

Ein Organisationskonflikt hat meist eine Blockade in der Organisationsentwicklung als Ursache. Konflikte in Organisationen sind Anzeichen und die Möglichkeit für eine weitere Verbesserung der Organisationsstruktur in einer Organisation, einem Unternehmen oder Institution.

*Institution*

Mit Institutionskonflikten sind Konflikte zwischen Institutionen gemeint, etwa zwischen Bundesländern und der Bundesregierung, zwischen staatlichen Institutionen, sozialen Organisationen oder Unternehmen.

*System*

Systemkonflikte sollen als Konflikte zwischen größeren, globaleren Systemen bezeichnet werden, etwa zwischen Arm und Reich, Nord und Süd, Sozialismus gegenüber Liberalismus. Auch die Konflikte zwischen den Religionen sollen unter diese Konfliktform subsumiert werden.

### Konfliktebenen

Unter Konfliktebene sollen die einzelnen Tiefenschichten des Eisberges gemeint sein.

An bzw. in Konflikten ist es für die Fallanalyse in der Mediation sinnvoll, folgende Ebenen zu unterscheiden:

- Sachebene;
- Strukturebene;
- Werte und Normen;
- Ansprüche;
- Interessen;
- Beziehung;
- Glauben.

Die Möglichkeiten der Bearbeitung aller dieser Konfliktebenen, ihre Ursachen und mögliche Interventionen sind in Anlage 1 zusammengefasst.

## 5 Konfliktlösungsstrategien

Schwarz unterscheidet folgende Konfliktlösungsstrategien (vgl. Schwarz 2003a, b; 2007):

- *Flucht*: Flüchten kann eine sinnvolle Konfliktlösungsstrategie sein, etwa wenn eine Übermacht auf mich zu kommt, also keine Chance besteht. Sicherlich ist es sinnvoll, dem hungrigen Bären im Wald auszuweichen und zu flüchten.
- *Kampf*: Wenn die notwendigen Mittel zur Verfügung stehen, etwa reale Waffen, oder die Waffe der Argumentation oder der Rechtsposition, dann kann der Kampf aufgenommen werden. Mit einem guten Gewehr in der Hand braucht der Jäger nicht vor dem hungrigen Bären zu flüchten.
- *Unterwerfung*: Erscheint der Kampf immer aussichtsloser zu werden, bleibt die Kapitulation und die Unterwerfung. So kann weiterer Schaden abgewendet werden. Die Unterwerfung kann auch ohne Kampf erfolgen, etwa wenn deutlich ist, der Kampf ist nicht zu gewinnen. Viele Schüler in der Schule kennen diese Strategie.
- *Delegation*: Bei dieser Lösungsstrategie wird der Konflikt delegiert. Die Delegation eines Konfliktes geschieht in unserem Rechtssystem durch Anwälte und Richter. Die beteiligten Ehepaare bei Scheidung, die Unternehmen bei Arbeitskonflikten oder die Nachbarn bei Grenzstreitigkeiten lassen ihren Konflikt durch jemand anderes regeln. Der Vorteil liegt auf der Hand – der Konflikt wird versachlicht und entemotionalisiert. Das Recht kennt keine Tiefenstruktur eines Konfliktes und daher geschieht eine notwendige Versachlichung, die eine Konfliktlösung erleichtern soll. Doch meist geschieht eine gewisse Problemlösung, aber keine Konflikt-

lösung. Wenn ein Unternehmen vor dem Arbeitsgericht eine Kündigung durchsetzt, mag das Problem – der spezielle Mitarbeiter – beseitigt sein, aber der eigentliche Konflikt, nämlich die notwendige Organisationsentwicklung, bleibt in der Regel unbeachtet. Ebenso bedeutet die formale juristische Scheidung noch lange nicht, dass das Paar emotional getrennt ist. Aus der Familienberatung ist bekannt, dass Menschen lange Jahre noch emotional verbunden sind und sich nur sehr schwer lösen.

- *Dialog*: Hier werden die Konflikte von den Beteiligten selbst in die Hand genommen, selbst bestimmt, selbst gesteuert und entschieden. Die gemeinsamen Gespräche werden auf Augenhöhe geführt und eine gemeinsame Lösung gesucht. Die Ergebnisse sind gemeinsame Vereinbarungen. Bei der dialogischen Strategie unterscheidet man in der Mediation zwei Formen, die anhand der Zufriedenheit mit dem Ergebnis definiert werden, der Kompromiss und der Konsens.
- *Kompromiss*: In dieser dialogischen Lösungsstrategie sind die verhandelten Ergebnisse nicht zur aller Zufriedenheit, die Beteiligten haben nicht das Gefühl einer „Gewinnerlösung“, sondern sie sehen die Notwendigkeit der Lösung ein.
- *Konsens*: Vom Wort her bedeutet Konsens „Zusammenfinden“. Das Ergebnis wird von den Beteiligten als positiv gewertet und als beiderseitiger Gewinn erlebt. Diese Form der Konfliktlösung streben wir in der Mediation an.

## 6 Konfliktformen, Konfliktebenen und Konfliktodynamik

Aus den Vorgaben von *Schwarz* entsteht nun ein Analysesystem für einen Konflikt. In dieser Matrix ist es möglich, die einzelnen Ebenen und Formen einzutragen, die bei einem Konflikt sichtbar werden (siehe Tabelle 1).

Darauf aufbauend ist die Konfliktodynamik darstellbar (siehe Tabelle 2).

*Tabelle 1: Analysematrix Konfliktformen und -ebenen*

Person	Paar	Triade	Gruppe	Organisation	
					<i>Sache</i>
					<i>Struktur</i>
					<i>Werte</i>
					<i>Ansprüche</i>
					<i>Interessen</i>
					<i>Beziehung</i>
					<i>Glaube</i>

Eigene Darstellung



Tabelle 2: Konfliktodynamik

Phasen	Verlust von
<b>1. Krise</b> ... stellt einen schwelenden Konflikt dar.	KOMMUNIKATION
<b>2. Offener Konflikt</b> Der Konflikt wird gezeigt oder angesprochen.	VERSTÄNDNIS
<b>3. Polarisierung</b> Der Konflikt wird persönlich genommen, die Sachebene verschwindet und es erfolgt eine einseitige Zuweisung (gut – schlecht).	VERTRAUEN
<i>Ab der folgenden Stufe erhält der Konflikt eine Dynamik, welche die Beteiligten von sich aus nicht mehr stoppen können.</i>	<i>Da ist die Vermittlung oder die Delegation gefordert</i>
<b>4. Streit</b> Es folgen öffentliche Angriffe, Auseinandersetzungen, öffentliche Vorwürfe; Ziel ist Herabsetzung.	ACHTUNG WERTSCHÄTZUNG
<b>5. Kampf</b> Der Streit artet in einen Kampf aus, Ziel ist nun die Unterwerfung, die Niederlage des anderen, die andere Partei verlieren zu sehen.	WERTE
<b>6. Zerstörung</b> Hier beginnt der Rufmord, die Zerstörung von Eigentum, Zerstörung der „öffentlichen Person“.	EXISTENZ
<b>7. Gemeinsam in den Abgrund</b> Nach der Phase der nicht vollständig erfolgten Zerstörung bleibt nur die Konsequenz: Wenn es nicht anders geht – soll es uns beide nicht mehr geben.	LEBEN



Eigene Darstellung

### 7 Das Grundmodell der Kommunikationstheorie

Das Grundmodell der Kommunikation, das Sender-Empfänger-Modell, ist in Abbildung 2 dargestellt.

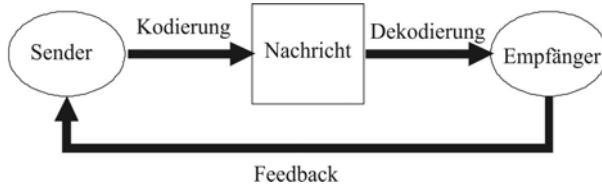


Abbildung 2: Das Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation nach Friedemann Schulz von Thun

Quelle: nach Schulz von Thun 1981<sup>2</sup>

In der Praxis lassen sich diese unterschiedlichen Seiten für die Beteiligten auch anders – kontextbezogen – wie folgt darstellen (als Beispiel: laute Bemerkung beim Autofahren durch den Beifahrer „ROOOOOT!!!“):

Sender –	Beifahrer	Empfänger –	Fahrer
Kodierung –	Schläfst Du!	Dekodierung –	Immer was zu meckern!
Feedback – (Rückmeldung)	Ich bin nicht von gestern!	Nachricht –	Es ist Rot an der Ampel.

Es gibt natürlich dazu auch andere als die her aufgezeigten Reaktionen!

Was ist nun Kommunikation? Unter (zwischenmenschlicher) Kommunikation verstehen wir das Austauschen von Nachrichten oder Botschaften zwischen zwei oder mehr Personen. Kommunizieren heißt also: Eine Person – der *Sender* – übermittelt einer anderen Person – dem *Empfänger* – eine *Nachricht*.

Dazu wird die Nachricht vom Sender *kodiert* und als Signal über einen *Übertragungskanal* übermittelt. Aufgabe des Empfängers ist es dann, die Nachricht zu *dekodieren*. Eine Voraussetzung für gelingende Kommunikation ist daher, dass Sender eine Kodierung für die Nachricht verwenden, die der Empfänger kennt und möglichst eindeutig dekodieren kann.

Nachrichten können durch verschiedene Störungen verfälscht werden. Solche Störungen können viele Ursachen (auf Seiten des Senders und des

2 Vgl. auch <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat> [07.11.2018].

Empfängers sowie der Kommunikationssituation) haben. „Erfolgreich“ miteinander zu kommunizieren bedeutet, das Ausmaß an Störungen so gering wie möglich zu halten.

### 8 Axiome zwischenmenschlicher Kommunikation<sup>3</sup>

*Axiom 1: Man kann nicht nicht kommunizieren!*

Häufige Kommunikationsstörungen nach dem ersten Axiom:

- Versuche, die Kommunikation zu vermeiden, zu ignorieren oder abzubauen;
- einseitige Beendigung der Kommunikation ohne Begründung;
- Entwertung der Aussagen des Partners, z.B. durch häufige Themenwechsel, Nicht-bei-der-Sache-sein, Bagatellisierung „das wird schon wieder“;
- Bestreben, eine stattgefundene Kommunikation ungeschehen zu machen.

*Axiom 2: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersten bestimmt (siehe Abbildung 3).*

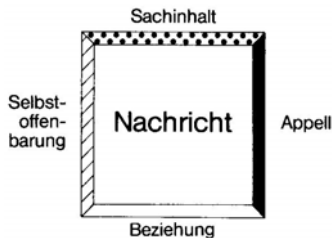


Abbildung 3: Das Nachrichtenquadrat

Quelle: nach Schulz von Thun 1981<sup>4</sup>

Bleiben wir bei der Situation wie im Sender-Empfänger-Modell beschrieben. Die Nachricht lautet: Es ist Rot an der Ampel:

Sachinhalt	Ampel ist ROT! Brems! Steh!	Beziehung	Bist unaufmerksam! Kannst mir schaden!
Selbstoffenbarung	Ich habe Angst!	Appell	Pass auf! Brems endlich!
Nachricht	Es ist Rot an der Ampel.		

<sup>3</sup> Vgl. näher Watzlawick et al. 1974.

<sup>4</sup> Vgl. auch <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat> [07.11.2018].

Die „Gestalt einer Nachricht“ kann demnach per „Kommunikationsdiagnose“ auf vier Botschaften hin untersucht werden:

1. *Sache/Inhalt*: Worüber ich informiere.
2. *Selbstkundgabe*: Was die Nachricht über mich und meine Gefühle aussagt.
3. *Beziehung*: Was ich von Dir halte und wie wir zu einander stehen.
4. *Appell*: Wozu ich Dich veranlassen möchte (offen oder verdeckt).

Häufige Kommunikationsstörungen nach dem zweiten Axiom:

- Konflikte werden auf einer anderen Ebene ausgetragen als auf derjenigen, auf der sie entstanden sind, z.B. Beziehungskonflikte und -störungen auf der Inhaltsebene, inhaltliche Auseinandersetzungen auf der Beziehungsebene;
- eine negativ getönte Beziehung fungiert als Wahrnehmungs- und Interpretationsfilter;
- Versuche, den Beziehungsaspekt komplett aus der Kommunikation herauszuhalten;
- „einseitige Empfangsgewohnheiten“ (Personen neigen dazu, überwiegend einen bestimmten Aspekt der Nachricht herauszuhören: übergroßes Selbstoffenbarungssohr, Appellohr, Sachohr oder Beziehungssohr).

*Axiom 3: Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktionen der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.*

Sender und Empfänger gliedern den Kommunikationsablauf unterschiedlich und interpretieren so ihr eigenes Verhalten oft nur als Reaktion auf das des anderen. Hier das schon „klassische“ Beispiel: Ehemann und Ehefrau streiten sich (Beispiel siehe Anlage 2). Neu an diesem Axiom ist also der systemische Blickwinkel, die Erkenntnis, dass alle Betroffenen in ein Wirkungsgefüge eingebunden sein können und die Frage, wie sich dieses Gefüge verändern lässt. Die Frage lautet nicht mehr „Wer hat angefangen?“, sondern „Wie gehen wir miteinander um?“.

Häufige Kommunikationsstörungen nach dem dritten Axiom:

- „Teufelskreise“ (wie in Anlage 2 beschrieben): jeweils wird eigenes kritisiertes Verhalten durch negatives Verhalten des anderen gerechtfertigt;
- mit dem Setzen eines Anfangspunktes verbundene Schuldzuweisungen rufen Störungen auf der Beziehungsebene hervor;
- selbsterfüllende Prophezeiung (engl. „self-fulfilling prophecy“).

*Axiom 4: Wir unterscheiden digitale und analoge Kommunikation.*

Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Nicht nur das gesprochene Wort (in der Regel digitale Kommunikation), sondern auch die nonverbalen Äußerungen (z.B. Lächeln, Wegblicken, ... – analoge Kommunikation) teilen etwas mit. Analog kommt vom lateinischen „*analogia*“ und bedeutet: Ähnlichkeit, Sprachähnlichkeit. Digital kommt ebenso aus dem Lateinischen und bedeutet: Finger, an den Fingern abzählen. Mit analogen Elementen wird häufig die Beziehungsebene vermittelt, mit digitalen die Inhaltsebene. Kommunikation gelingt bei Übereinstimmung zwischen analoger und digitaler Botschaft und wenn die Kommunikationspartner beide Teile der Botschaft in gleicher Weise interpretieren. Kommunikation misslingt bei Nichtübereinstimmung oder bei Unklarheiten einer der beiden Botschaften oder dann, wenn eine oder beide Botschaften unterschiedlich interpretiert werden. Wenn die analoge und die digitale Aussage übereinstimmen, ist die Botschaft kongruent. Besondere Probleme entstehen dadurch, dass beide Ebenen mehrdeutig sein können und vom Kommunikationspartner interpretiert werden müssen.

Häufige Kommunikationsstörungen nach dem vierten Axiom:

- mehrdeutige oder unbekannte digitale Codes werden falsch/unterschiedlich dekodiert;
- mehrdeutige analoge Kodierungen werden unterschiedlich dekodiert;
- Nichtübereinstimmung von digitaler und analoger Kommunikation (Inkongruenzen);
- Nichtbewusstsein der eigenen analogen Kommunikation.

*Axiom 5: Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.*

Bei komplementären Beziehungen ist die Grundlage die Unterschiedlichkeit der Partner, die auf Ergänzung ausgerichtet sind. In ihnen ergänzen sich unterschiedliche Verhaltensweisen und bestimmen den Interaktionsprozess (z.B. Rollenbeziehung Mediator – Klienten). Eine symmetrische Beziehungsform meint hingegen, dass die Beziehung auf Gleichheit beruht und daher auch die Kommunikation Ungleichheiten vermindert und Gleichheit angestrebt wird.

Häufige Kommunikationsstörungen nach dem fünften Axiom:

- Symmetrische Eskalation: Beide Kommunikationspartner wollen etwas gleicher sein als der andere, es herrscht also eine zu starke Gleichheit der Kommunikationspartner.
- Starre horizontale Komplementarität: Die Kommunikationspartner beharren starr auf komplementären Standpunkten oder vordefinierten dogmatischen Grundkonzeptionen, so dass eine aktuelle, auf Ergänzung ausgerichtete Kommunikation unmöglich wird oder stark eingeschränkt wird.
- Starre vertikale Komplementarität: Starkes Autoritäts- bzw. Machtgefälle, so dass eine Abhängigkeitsbeziehung oder Unselbstständigkeit und Fremdbestimmung entstehen.

Für die Integration dieser Erkenntnisse in erfolgreiche Konzepte von Konfliktlösungen durch Coaching und Mediation werfen wir einen Blick auf sich selbst entwickelnde Systeme und Organisationen. Wenn wir also analysieren in einem Konflikt oder bei Kommunikationsstörungen, hat der Veränderungsberater zu entscheiden, ob Coaching, Beratung, Organisationsentwicklungsprozesse oder Mediation anzuwenden sind. Dazu untersuche er das Umfeld. Inwieweit kann das System, in dem sich der Betroffene/die Betroffenen (das sind physische Personen wie Organisationen) befinden, selber Regeln schaffen und wenn ja, in welcher Form, um eine Entwicklung zu ermöglichen? Wo sind Grenzen, wo sind Möglichkeiten?

## 9 Voraussetzungen für sich selbst entwickelnde Systeme und Organisationen

Die Mediation als spezifische Form der Selbstorganisation in sozialen Systemen erfordert u.a. die Bestimmung ihres Hauptzieles, Gesetzmäßigkeiten und Prinzipien. Dabei stützen wir uns auf die Konzeption der Selbstorganisation (Autopoiesis und Selbstgenerierung), ihrer Ordnung und irrationalen Charakter. Die Ausarbeitung einer umsetzbaren Mediationskonzeption und damit Mediationsausbildungskonzeption hängt wesentlich von diesen Inhalten ab.

Kurz zur Terminologie der Selbstorganisation:<sup>5</sup> Selbstorganisation ist prinzipiell wesentliche Eigenschaft von Systemen und ist nicht bedingt durch deren individuellen oder anderen verbundenen Motivationen. In diesem

---

5 Vgl. zu umfassenderen Darstellungen u.a. Regen 2005, aber auch Nikolos 1979; Probst 1989; Regen 2014a.

Punkt unterscheidet sich die Selbstorganisation grundsätzlich von den Vorstellungen, die die Anwendung der Selbstorganisation auf die Mikroebenen begrenzen oder sie ausschließlich als Ergänzung zu formalen Organisationsstrukturen betrachten. Deshalb geht unsere Betrachtung von der traditionellen Lehre über organisatorische und mit ihnen verbundenen strukturellen Prozessen weg. Damit ein System ein sich selbst entwickelndes wird – und damit die Möglichkeit einer progressiven Entwicklung erhält –, sind zumindest aus unserer Erfahrung heraus einige Bedingungen einzuhalten:

- Es muss offen sein, d.h. mit der Umwelt Energien und Informationen austauschen.
- Es muss kooperativ sein, d.h. die in ihm ablaufenden Prozesse und Handlungen ihre Teile und Komponenten sollten miteinander abgestimmt sein.
- Es muss dynamisch sein.
- Es muss weit entfernt sein vom Zustand eines Gleichgewichts.

Für das Verständnis der Spezifik der internen Prozesse in der Selbstorganisation sind die Unterschiede zwischen der autonomen und autogenen Selbstorganisation wichtig zu verstehen.

Die autogene Selbstorganisation (im Unterschied zur bürokratischen oder autonomen Organisation, in der die Ordnung als Ergebnis von beabsichtigten und geplanten Maßnahmen betrachtet wird; vgl. Regen 2005, S. 52), bedeutet, dass die Ordnung aufgrund der Eigendynamik des komplexen Systems von selbst entsteht.

In der autogenen Selbstorganisation – und das ist entscheidend – liegt vom Grunde her kein bewusster Akt vor, sie ist daher eher vergleichbar mit einer spontanen „Erstellung“ von Regeln. Die Ordnung entsteht durch die Wechselwirkung ihrer Teilnehmer (direkte und indirekte), und nicht dank einzelner, separater Mitglieder der Organisation, die selber Regeln definieren und das Zusammenwirken im System und untereinander bestimmen. Autogene Selbstorganisation ist keinesfalls als Vervollkommnung und Erweiterung der traditionellen Konzeption der Organisationsentwicklung zu betrachten. Ihre Wurzeln liegen in den Naturwissenschaften und in der Philosophie.

Andersherum also: Als autonome Selbstorganisation kann man den Prozess der Mediation einerseits als weitere Entwicklung der traditionellen Grundlagen und Modelle der Führungstheorie (allen Teilnehmer erhalten mehr Rechte, mehr Freiheiten zur Selbstentwicklung, Erweiterung des Handlungsspielraums im Rahmen bestehender Gesetze usw.) betrachten. Andererseits eröffnen sich neue „spontane“ und „dynamische“ Beziehungen und

„neue“ Regeln zwischen den Beteiligten, den im Konflikt liegenden Mitgliedern der verschiedenen Mediations-Parteien (direkte: Medianten und Mediator, einbezogenen Juristen, Fachleute etc.; indirekt: Stakeholder). In sich selbstorganisierenden sozialen Systemen sind gewöhnlich beide Varianten der Selbstorganisation vertreten.

Bei der Umsetzung der Selbstorganisation in sozialen Systemen ist es sinnvoll, zuerst zielstrebig das Niveau der autonomen Selbstorganisation zu erhöhen. Durch die Erweiterung des Handlungsspielraums kann die Selbstständigkeit des Personals und dessen systemischen Denkens erweitert werden. In diesem Sinne ist die autonome Selbstorganisation eine Stufe hin zur autogenen Selbstorganisation. Die Etappen des Mediationsverlaufes folgen genau dieser Logik: es werden zunächst die Möglichkeiten der Selbstentwicklung der Medianten und Stakeholder des Konfliktes erweitert (Autonomie). Danach entstehen „spontan“ neue Ideen für Regeln des Zusammenwirkens zur Konfliktlösung („autogener“ Teil der Mediation).

Die Forschungsergebnisse der Neurobiologie zeigen weitere, tiefergehende Wurzeln eines mediativen Herangehens im Menschen. Es ist bekannt, dass in der Neurobiologie weltweit von sogenannten „social brain“ gesprochen wird (vgl. Regen 2014b, S. 45ff.). Das Gehirn belohnt eine erfolgreiche Kooperation durch bestimmte Stoffe, die positive Emotionen und ein gutes Gefühl auslösen. *Joachim Bauer* drückte es, als er sich mit dem psychologischen Konzept von *Konrad Lorenz* in seinem Buch „Das kooperative Gen. Abschied vom Darwinismus“ auseinandersetzte, sinngemäß so aus: Das beste Narkotikum für den Menschen sei der Mensch selbst und das er (wir) ursprünglich nicht auf Egoismus und Konkurrenz, sondern auf Zusammenarbeit und Mitempfinden ausgerichtet waren. Die Menschen hätten einen neurobiologisch verankerten Sinn für soziale Fairness (vgl. Bauer 2008, S. 154f.).

## **10 Warum sind Emotionen in der Kommunikation allgemein und speziell auch in Mediation und Coaching so wichtig, um die Selbstorganisation zu gewährleisten?**

In einer Arbeit von *Christian Hanisch* und *Werner Regen* wird sehr ausführlich über die neuesten Forschungen zur Auflösung dysfunktionaler Muster, systemische Verstrickungen und Ängste/Phobien und damit verbundener Emotionszustände informiert (vgl. Hanisch/Regen 2017).

Die wissenschaftliche Forschung, die explizit das Wort „Coaching“ beinhaltet, steckt mit wenigen Ausnahmen noch in den Kinderschuhen. Ein Beispiel für eine solche Ausnahme: Bei koronarer Herzerkrankung wurde



gezeigt, dass Coaching hilfreich ist, um ein bestimmtes Cholesterin-Niveau zu erreichen. Problematisch für die Beurteilung der wissenschaftlichen Erforschung von Coaching ist natürlich, dass in den Studien häufig Coaching-Methoden verwendet werden, dies aber als „Beratung“, „Training“ oder ähnliches bezeichnet wird. Zusätzlich muss angemerkt werden, dass viele Psychotherapiemethoden Coaching-Methoden ähneln oder sogar mit diesen identisch sind. Von daher können viele Psychotherapiestudien auch auf Coaching übertragen werden.

Direkte neurowissenschaftliche Studien zu Coaching sind uns bisher nicht bekannt. Es gibt zwar Bücher zu Coaching und Neurowissenschaften. Diese konzentrieren sich aber darauf, neurowissenschaftliche Erkenntnisse, die für das Coaching von Bedeutung sind, Coaches zu vermitteln. Leider wurden dadurch noch keine Methodenkompetenzen entwickelt. *Hanisch* hat sich als Neurowissenschaftler darauf spezialisiert, die Brücke zwischen Coaching und Psychotherapie zu schaffen. In der praktischen Arbeit werden diese weiter überprüft.

In diesem Abschnitt konzentrieren wir uns auf einige Aspekte der Rolle der Emotionen in der Kommunikation, insbesondere in Konflikten. Dabei werden der Prozess und die Prozessteilnehmer gesondert betrachtet.

Es zeigt sich immer wieder in emotionalen Konfliktfällen, dass eine Emotion erst mal mit Hilfe von Coaching-Methoden (wie z.B. mit der Methode „emotionSync®“) gelöst werden muss, damit eine Mediation überhaupt effektiv und erfolgreich wird.

### *Emotionen für den Prozess*

- Emotionen sind struktureller Bestandteil eines Konfliktes, sie gehören dazu.
- Emotionen werden passiv erfahren, für Mediationsprozess daher Hindernis im Prozess. Dieses passive Erfahren lenkt ab von den eigenen Anteilen, den eigenen internen Faktoren.
- Die meisten Menschen haben ihre Gefühle nicht (völlig) unter Kontrolle, das „Unterbinden von Emotionen“ bindet Energien, die dem produktiven Prozess verloren gehen. Ansprechen von Emotionen gibt neue Dynamik.
- Die Betroffenen haben in der Regel ihre Gefühle nicht bearbeitet, sie sind auf der „emotionalen Ebene“ im Stillstand, dies bedeutet, sie nehmen noch keine neue Perspektive an, was im Mediationsprozess hinderlich ist.
- Emotionen sind Teil des Konfliktes und damit wichtig für die Analyse des Konfliktes.

- Emotionen sind in uns (in der Tiefe) angelegt, sie weisen jedoch beobachtbare Strukturen auf. Mit diesem lässt sich in der Mediation arbeiten. Eine Einbindung von Emotionen im Prozess kann zu schnelleren und langfristig tragbaren Lösungen führen.
- Manche Konflikte, insbesondere schwere Beziehungskonflikte lassen sich nur auf der emotionalen Ebene lösen.

#### *Problematische und zu beachtende Aspekte im Prozess*

- Es besteht die Gefahr der Eskalation.
- Emotionen können den Prozess zerstören.
- Es kommt Scham, Schuld, Kränkung auf – Gefahr des altbekannten Musters.
- Verlust der Sachebene.

#### *Emotionen und Gefühle für die Medianten und Coachees*

- Gefühle sind den Betroffenen wichtig.
- Ansprechen von Emotionen bringt eine Reduktion der erlebten Belastung, die Beschäftigung ist Minderung der Intensität von Gefühlen, „Druck raus“.
- In einem Konfliktregelungsprozess sitzen die Betroffenen immer irgendwie auf einem „heißen Stuhl“, daher ist es wichtig, die Emotionen anzusprechen und sie gewürdigt zu sehen. Dies befreit.
- Der Einsatz von Emotionen ist Teil des streitigen Systems, zeigt also in der Mediation die eingefahrenen Muster. Der Mediator kann neue Verhaltensmuster einbringen.

#### *Emotionen für Mediator/in und Coach/in*

- Emotionen geben mehr Information über die Medianten und Coachees.
- Emotionen können dem Mediator und Coach mehr „Verständnis“ geben.
- Manche Konflikte, insbesondere schwere Beziehungskonflikte lassen sich nur auf der emotionalen Ebene lösen.
- Emotionen sind Indikator für die Prozessentwicklung.
- Emotionen sind Indikatoren für den persönlichen Prozess der Beteiligten.

#### *Eigene Emotionen als Mediator/in und Coach/in*

- Gefahr des Neutralitätsverlustes, denn auf der emotionalen Ebene liegen die Fallen für Mediator/in, zum Teil auch beim Coach.
- Bringt einerseits mehr Kontrolle in den Prozess, andererseits erhöht es die Gefahr, nicht mehr Begleiter des Prozesses zu sein.

- Emotionale Zuwendung zu den Medianten und Coachees fördert beiderseitiges Verständnis, Achtung und Wertschätzung.
- Wirksamkeit des Prozesses kann erfahren werden.

## 11 Bedürfnisse

Ein Bedürfnis ist der Wunsch, die Notwendigkeit, einen Mangel auszugleichen oder was Bestimmtes zu erlangen. Ein Bedürfnis verweist auf einen Bedarf und den Wunsch/die Notwendigkeit, den Bedarf zu decken (Bedürftigkeit). Umgangssprachlich kann man sicher sagen, ich habe das Bedürfnis zu essen. Es würde aber komisch klingen, wenn gesagt wird, *Ich habe ein Interesse zu essen*. Man kann aber sagen: *„Weil ich das Bedürfnis zu essen habe, bin ich daran interessiert, dass wir jetzt essen gehen“*. Interessen wären dann die Reflektion auf Bedürfnisse und die *Strategien* ihrer Befriedigung.

In der Mediation und im Coaching werden wir immer wieder mit Bedürfnissen konfrontiert, die hier nach *Abraham S. Maslow* zitiert werden sollen (vgl. Maslow 1973):

- *1. Stufe: Grundbedürfnisse*; dazu zählen Trinken, Essen, Schlafen, Sexualität.
- *2. Stufe: Sicherheit*; dazu zählen abstrakt materielle und berufliche Sicherheit, Lebenssicherheit, und konkret „ein Dach überm Kopf“, Kündigungsschutz, usw.
- *3. Stufe: soziale Bedürfnisse* (Bindung); dazu zählen Kommunikation, Partnerschaft, Liebe, Freundschaft, Gruppenzugehörigkeit.
- *4. Stufe: soziale Anerkennung*; dazu zählen „Ich-Bedürfnisse“ sammeln, wie Anerkennung, Geltung (Macht und Einfluss), Selbstachtung.
- *5. Stufe: Kognitivität*; Was sehen, begreifen, die Welt erfahren, die Art die Welt zu sehen?
- *6. Stufe: Selbstverwirklichung*; dazu zählen Individualität, Güte, Selbstlosigkeit (anderen etwas geben), Freiheit.
- *7. Stufe: Ästhetik* (hat *Maslow* erst später hinzugefügt).

*Maslow* spricht von einer Bedürfnishierarchie, bei der eine Stufe auf der anderen aufbaut. Im Mediations- und Coaching-Prozess stellen wir aber unterschiedliche Bewertungen fest.

Machen wir dies an einem Prozess der Mediation fest: Es kann z.B. sein, dass eine Frau im Trennungsprozess stärker auf ihr Bedürfnis nach Freiheit sieht als nach finanzieller Sicherheit. Die Bedürfnisebenen in der Mediation

sind als Spannungsfelder zu sehen. Dies ist bei einer Wirtschaftsmediation in einem Familienunternehmen deutlich geworden. Wir fragten ein Ehepaar, die gemeinsam ein kleines Unternehmen leiteten, nach ihren wichtigsten Bedürfnissen. Sie nannten beide die finanzielle Sicherheit des Unternehmens, weil diese gleichzeitig die finanzielle Sicherheit ihrer Familie bedeutete.

Allerdings gab es dann eine Unterschiedlichkeit: Der Mann verstand finanzielle Sicherheit als Notwendigkeit von *Investitionen*. Die Frau verstand finanzielle Sicherheit als Notwendigkeit des *Sparens*, ein finanzielles Polster anlegen. In Trennungsmediationen werden wir mit den unterschiedlichen Sichtweisen bei Paaren konfrontiert, das Bedürfnis nach Bindung wurde einerseits als *Bewahren* bezeichnet, andererseits war die *Loslösung* Sichtweise des Bedürfnisses. Ähnliches fand sich dann bei den anderen Stufen der Bedürfnisse.

Daher sehen wir hier folgendes Schema von Bedürfnisspannungsfeldern (siehe Tabelle 3).

*Tabelle 3: Bedürfnisspannungsfelder*

<i>Ordnung</i>	<i>Ästhetik</i>	<i>Chaos</i>
Ich	Selbstverwirklichung	Du
Denken	Welt begreifen	Fühlen
Person	Selbstwert, Anerkennung	Gruppe
Binden	Bindung	Lösen
Bewahren	Sicherheit	Wagen
Stehen	Existenz	Gehen

Eigene Darstellung

Diese Spannungsfelder sind das Ergebnis der gewonnenen Erfahrungen aus vielen Mediationen. Sie tauchen in den Prozessen unterschiedlich auf. Das praktische Modell ist unser Leben, es steht in der Spannung von Leben und Tod. So wie diese Grundspannung unser Leben bestimmt – bestimmen in Beziehungssystemen die Bedürfnisfelder unser Leben, bzw., unser Handeln und nehmen Einfluss auf Emotionen und Motivationen. Theoretische Modelle finden sich in der Dialektik – etwa bei *Georg Wilhelm Friedrich Hegel* und *Karl Marx* – und in der Pädagogik etwa im Begriff des „Diskurs“ bei *Klaus Mollenhauer* (vgl. Mollenhauer 1983), der „Lösungen“ bei *Paul Watzlawick* (vgl. z.B. Watzlawick et al. 2013) und schon früher bei *Nikolaus von Kues* (coincidentia oppositorum: Zusammengehen der Gegensätze).

## 12 Besonderheiten der Kommunikation und Handlungen in den Prozessen von Mediation und Coaching

Die wichtigsten Besonderheiten der Kommunikation und Handlungen in den Prozessen von Mediation und Coaching lassen sich deshalb in folgendem Vergleich zusammenfassen (siehe Tabelle 4):

In der Praxis können alle gezeigten Techniken und Herangehensweisen der *Mediation* auch beim *Coaching* angewendet werden und umgekehrt finden viele Coaching-Techniken unmittelbar Einzug in die Mediation. Diese Kombination wird als Fach „*Mediatives Coaching*“ in der Deutschen Schule für Coaching und Mediation in St. Petersburg gelehrt.

Bei Menschen, die Veränderungen z.B. in ihrem privaten und/oder beruflichen Lebensumfeld anstreben und sich daher in einem Entscheidungsfindungsprozess befinden, kann durch Coaching die *Selbstreflexion gefördert* werden. Dies trägt dazu bei, *individuell nachhaltige und auf spezielle Vorstellungen zugeschnittene Lösungen* zu finden, und führt dazu, auf der Grundlage dieser Erkenntnisse und einer veränderten Selbstwahrnehmung *besser in der Lage zu sein, sich auf das angestrebte Ziel zu konzentrieren und die erforderlichen Schritte zu ergreifen, kreativer und innovativer zu werden.*

Die Beachtung aller Komponenten und Anforderungen zur Entwicklung einer umfassenden und nachhaltigen Streitkultur erfordert die schrittweise Einführung eines methodisch fundierten und aufeinander aufbauendes System der Konfliktmanagementschulung, beginnend beim Vorschulalter bis hin ins hohe Alter. Konzepte der Ausbildung von Mediatoren und Coaches sind dabei ein zwingender Baustein (vgl. auch Gesetz 2012).

Die Notwendigkeit des interdisziplinären Zusammenwirkens ist im Beitrag deutlich geworden.

Tabelle 4: Vergleich von Prozessen der Mediation und des Coaching

MEDIATION	COACHING
Spiegelung	Maßnahmeplan (bestimmen, wie ihn bis zum Ende ökologisch durchführen)
Fazilitation (Energie von zwei oder mehr Seiten)	Energie einer Seite
Führen der Gesprächsprozesses	Führen des Prozesses des inneren Dialogs
Mediator: Neutralität des Mediators	Coach: Navigator durch die Emotionen des Coachee (den Gedanken des Coachee folgend)
Zwingend Beachtung juristischer Aspekte <sup>*/**</sup>	Juristische Aspekte spielen keine Rolle
Heranziehen von Fachleuten – Option	Kein Heranziehen Dritter (nur imaginativ)
<i>IN VIVO</i>	<i>IN SENSO</i>
Immer „Kontakt“ mit Medianten und imaginativ mit Stakeholdern	Coaching „ohne direkten Kontakt“ mit dem Coachee
Prozess ist zeitbegrenzt	Coachingprozess ist zeitlich unbegrenzt
Prozessbegrenzungen in der Anwendung	Prozess hat keine Anwendungsgrenzen
Es kann sich Auftrag zum Coaching ergeben	Es kann sich Auftrag zur Mediation ergeben
Lösungen von Konflikten durch Kommunikation (direkt) im Verlauf der Mediation und Vormediation (ähnlich wie im Coaching)	Lösung von Konflikten in der Vorstellung (Imagination) – systemisches Coaching
<i>PAARE in der Mediation</i>	<i>PAARE im Coaching</i>
Paare sind schon getrennt, die Beziehungen komplett zerstört, erfolgt auf Initiative eines Paarteils (anfänglich nach dessen Regeln)	Paar kommt gemeinsam ins Coaching (Beratung/Konsultation)
Konfliktteilnehmer können 1.000 und mehr Personen sein <sup>***</sup>	Teilnehmerzahl begrenzt auf 1 bis 2
Konflikte können durch Vertreter (von Gruppen Teams, Abteilungen, ...) gelöst werden	Paarteilnehmer können Lösungen im Rahmen ihrer Möglichkeiten treffen
Herstellen von Übereinkünften bei verschiedenen Interessen über Ausstreiten der Positionen der Seiten	Individuelle Erfahrungen und Fähigkeiten und Überzeugungen
<i>«Leader»: Mediator</i>	<i>«Leader»: Coach</i>
Fördert die Medianten, um Wege des einander Zuhörens zu finden	Begleitet und unterstützt
Führt methodisch den Prozess der Erweiterung des Rahmens der Wahrnehmung bei allen Medianten unter Berücksichtigung deren Interessen	Erweitert den Rahmen der Wahrnehmung des Coachee
Mediation hilft sich untereinander zu hören und sich „selbst“ auch	Coach hört den Coachee und hilft dem Coachee, sich „selbst“ zu hören
Erweiterung des Handlungsrahmens jedes einzelnen Medianten, dabei das Verständnis des / der anderen Medianten und die der Stakeholder einbeziehend	Erweiterung des Handlungsrahmens für Einen ohne Berücksichtigung Anderer

Tabelle 4: (Fortsetzung)

<i>„ZIEL“ in der Mediation</i>	<i>„ZIEL“ im Coaching</i>
Harmonie mit sich selbst und damit auch zu anderen – das sind partnerschaftliche Beziehungen	Harmonie mit „sich selber“
Welches wäre das allerbeste Ergebnis für alle (einschließlich Steakholder)?	Was wäre das allerbeste Ergebnis für den Coachee?
Ergebnisse: 1) Vereinbarung 2) Gericht (+) oder (-) 3) Fortsetzung des Krieges zwischen den Medianten 4) <b>Vorbereiten zu Lösung von Streit und Konflikten</b>	Ergebnisse: 1) Entwicklungsplan ausgehend von den Zielen des Coachee 2) <b>Instrumente für das Aufdecken von Ressourcen, Entwicklung von Fähigkeiten etc.</b> 3) <b>Vorbereiten zum Selbstcoaching</b>
<i>Auftraggeber in der Mediation</i>	<i>Auftraggeber im Coaching</i>
Mediation = Auftrag von Medianten oder Stakeholdern mit unterschiedlichen Zielen, Motiven und Absichten. Wenn von Letzteren Auftrag erteilt, ist trotzdem Auftrag von Medianten zu erwirken (ansonsten ist Erfolg der Mediation gefährdet)****	Coaching = Auftrag vom Coachee oder formal von einem am Coaching des Coachee Interessierten. Auftrag vom Coachee ist bei Auftragserteilung durch Interessierten ebenfalls zu erwirken (ansonsten ist Coaching-Erfolg gefährdet)

\* vgl. Gesetz 2012; \*\* vgl. Regen/Osutin 2011; \*\*\* vgl. Falk et al. 2006;

\*\*\*\* vgl. Bahnners 2010

Eigene Darstellung

## Literatur

- Bahnners, P. (2010): Stuttgarter Sturheit. Was heißt Legitimation durch Verfahren. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 20. Oktober, S. 25
- Bauer J. (2008): Das kooperative Gen. Abschied vom Darwinismus. Hamburg
- Duss-von Werdt, J. (2005): Homo mediator. Geschichte und Menschenbild der Mediation. Stuttgart
- Falk, G.; Krainer, L.; Heintel, P. (Hg.) (2006): Das Mediationsverfahren am Flughafen Wien-Schwechat: Dokumentation, Analyse, Hintergrundtheorien. Wiesbaden
- Gesetz (2012): Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktlösung v. 21.07.2012. In: BGBl. – Bundesgesetzblatt der Bundesrepublik Deutschland, T. 1, G 5702, 2012, Nr. 35 v. 25.07, S. 1577
- Hanisch, C.; Regen W. (2017): emotionSync® Эмоциональная синхронизация. Революция в коучинге и психотерапии [emotionSync® Emotionale Synchronisation. Revolution im Coaching und in der Psychotherapie]. Gera, St. Petersburg
- Leyendecker, A.; Regen, W. (2017): Дети в ситуации расставания. Утрата чувства привязанности и безопасности [Kinder in Trennungssituation. Verlust von Zuneigung und Sicherheit]. Gera, St. Petersburg (russ.)

- Leyendecker, A.; Regen, W. (2018): Медиацию Вперед от ресурса к решению [Mediation. Vorwärts durch Ressourcen zur Lösung]. Gera, St. Petersburg (russ.)
- Maslow, A. S. (1973): Psychologie des Seins (Geist und Psyche). München
- Mollenhauer, K. (1983): Vergessene Zusammenhänge. Über Kultur und Erziehung. München
- Nikolos, G. (1979): Пригожин И.: Самоорганизация в неравновесных системах [Prigogine I.: Selbstorganisation in ungleichen Systemen]. Moskau (russ.)
- Pöppel, E. (2011): Je älter, desto besser. Überraschende Erkenntnisse aus der Hirnforschung (3. Aufl.). München
- Probst, G. J. B. (1989): Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin
- Regen W. (2014a): Mediation. Spezifische Form der Selbstorganisation in der Wirtschaft. In: Coaching-Plante: Materialien II. Международной конференции ЕСА [Materialien der II. Internationalen Konferenz ECA]. Gera, St. Petersburg, S. 191–207
- Regen W. (2014b): «Социальный разум» и устойчивой бизнес в конфликтный ситуациях [„Social Brain“ und nachhaltiges Business in Konfliktsituationen]. In: Российский инвестиционно-строительный комплекс: экономические проблемы [Russischer Investitions- und Baukomplex: Wirtschaftsprobleme]. St. Petersburg, S. 43–49 (russ.)
- Regen, W. (2005): Самоорганизация как стратегия зарубежной компании на российском рынке [Selbstorganisation als Strategie von Internationalen Unternehmen auf dem russischen Markt]. St. Petersburg (russ.)
- Regen, W. (Hg.) (2013): Mediation. Einige Aspekte der Mediation am Beispiel der Baubranche – Materialien der 1. Internationalen Konferenz. Gera, St. Petersburg
- Regen, W.; Osutin, S. V. (2011): Mediationsgesetz der Russischen Föderation. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement, Nr. 1, S. 17–21
- Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek
- Schwarz, G. (2003a): Die „Heilige Ordnung“ der Männer. Hierarchie, Gruppendynamik und die neue Rolle der Frauen (6. Aufl.). Wiesbaden
- Schwarz, G. (2003b): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen (6. Aufl.). Wiesbaden
- Schwarz, G. (2007): Управление конфликтными ситуациями. Диагностика, анализ и разрешение конфликтов [Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen]. Gera, St. Petersburg (russ.)
- Watzlawick, P.; Beavin, J. H.; Jackson, D. D. (1974): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern u.a.O.
- Watzlawick, P.; Weakland, J.; Fisch, R. (2013): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels (8. Aufl.). Bern



## **Anlage 1**

### **Bearbeitung von Konfliktebenen, ihrer Ursachen und möglicher Interventionen**

#### *Sachkonflikt*

Möglichkeiten, einen Sachkonflikt zu bearbeiten:

- Einigung über die Informationsgewinnung, Informationsausgleich
- Einigung darüber, welche Daten, Informationen wichtig sind.
- Einigung über weiteres Vorgehen bei Informationsausgleich
- Entwicklung von gemeinsamen Kriterien für Bewertung von Daten und Informationen
- Hinzuziehung von Experten, andere Meinungen

#### *Struktureller Konflikt*

- Persönlicher Konflikt als struktureller Konflikt sehen und bewerten
- Entemotionalisieren und Struktur aufzeigen
- Kommunikation auf Sachebene beschränken
- Ziele klären, und sehen, was diese an Struktur erforderlich machen

#### *Zielkonflikt*

- Klärung der Ziele – Positionen
- Unterschiedlichkeiten herausstellen
- gemeinsames Ziel suchen
- Ziele heute, morgen, in zehn Jahren

#### *Ansprüche*

- Ansprüche in Erwartungen und Bitten umformulieren
- Ursachen der Ansprüche aufdecken, klare Interessen formulieren

#### *Interessenkonflikt*

- Positionen formulieren, unterschiedliche Interessen formulieren und herausarbeiten
- Suche nach objektivierbaren Kriterien
- Suche nach Wegen die Optionen und Ressourcen zu erweitern
- Suche nach umfassenden Lösungen, die den Interessen und Bedürfnissen mehr gerecht erscheinen
- Aushandeln von globaleren Lösungen, die die unterschiedlichen Gewichtigungen der Interessen beachten
- Gerechtigkeitsaspekte ansprechen

*Beziehungskonflikt*

- Gefühle und Gefühlsausbrüche kanalisieren
- Ausdrücken der Gefühle fördern, sie anerkennen und mit ihnen arbeiten
- Wahrnehmungen klären und austauschen
- Qualität und Quantität der Kommunikation verbessern, positive Kommunikation fördern
- positive Einstellungen zu Lösungen suchen, fördern und mit ihnen arbeiten
- Gerechtigkeitsaspekte ansprechen
- Blockaden überwinden durch andere Sichtweise und Perspektivenwechsel

*Werte/Normen*

- Vermeiden der Problemformulierung in wertenden Begriffen
- Übereinstimmungen suchen und festhalten
- Trennendes suchen, definieren und beiseite stellen
- Suche nach übergeordneten Zielen und Grundhaltungen, die alle tragen (gemeinsam sind)
- Räume schaffen, herstellen oder beschreiben, in denen ein Wertebündel vorherrscht

*Glauben*

Die Glaubenskonflikte sind nur zu lösen über Akzeptanz und Annäherung. Rational ist hier meist kein Zugang. Beispiel: Wer an die Erschaffung der Welt entsprechend der Bibel glaubt, nimmt nicht wahr, dass es in der Bibel drei Schöpfungsberichte gibt, die sich sogar widersprechen.

Wie im Eisbergmodell zu sehen hat jeder Konflikt eine gewisse Tiefe, die kann je nach Situation unterschiedlich sein. Nicht alle Konflikte sind beispielsweise Beziehungskonflikte, oder Glaubenskonflikte. Die Konflikte sind unterschiedlich und meist einzigartig in ihrer Tiefenstruktur, daher benötigen wir bei allen Fällen eine genauere Analyse.

*Sachkonflikt*

Ist verursacht durch

- Mangel an Information
- Fehlinformation
  - unterschiedliche Einschätzung der Wichtigkeit der Sache
  - unterschiedliche Interpretation von Daten
  - unterschiedliche Vorgehensweise zur Bewertung, Methode

*mögliche Interventionen:*

- ⇒ Einigung über die Informationsgewinnung, Informationsausgleich
- ⇒ Einigung darüber, welche Daten, Informationen wichtig sind.
- ⇒ Einigung über weiteres Vorgehen bei Informationsausgleich
- ⇒ Entwicklung von gemeinsamen Kriterien für Bewertung von Daten und Informationen
- ⇒ Hinzuziehung von Experten, andere Meinungen

*Strukturkonflikt*

Kann verursacht sein durch

- Horizontale und vertikale Arbeitsteilung
- Gegensätzliche Aufgabe bei einer Person oder Abteilung
- Fachkraft wird zur Leitungskraft, ohne Leitung zu können
- In vertikaler Arbeitsteilung, wenn ein Mitarbeiter sich an Aufgabenverteilung nicht hält, in andere Bereiche wechselt

*mögliche Interventionen:*

- ⇒ Klare Absprachen über Aufgaben
- ⇒ Anweisungen einhalten,
- ⇒ Rollen klären, schauen – Wer hat welchen Hut auf?

*Wertekonflikt*

Ist verursacht durch

- Unterschiedliche Wertvorstellungen
- Sich ausschließende Lebensplanungen
- unterschiedliche Rangfolge von Werteinstellungen
- Unterschiedliche Unternehmensziele

*mögliche Interventionen:*

- ⇒ Vermeiden der Problemformulierung in wertenden Begriffen
- ⇒ Übereinstimmungen suchen und festhalten
- ⇒ Trennendes suchen, definieren und beiseitestellen
- ⇒ Suche nach übergeordneten Zielen und Grundhaltungen, die alle tragen (gemeinsam sind)
- ⇒ Räume schaffen, herstellen oder beschreiben, in denen ein Wertebündel vorherrscht

*Ansprüche*

Ist bedingt durch das Aufeinandertreffen von unterschiedlichen, nicht ausgesprochenen Wünschen. Ansprüche sind im Grunde nicht mitgeteilte Interessen und Wünsche. Es wird von dem Anderen angenommen, dass er oder sie weiß, was ich von ihm erwarte und wünsche.

*mögliche Interventionen:*

- ⇒ Ansprüche herausarbeiten, so dass sie von beiden Seiten als Interesse erkannt werden
- ⇒ Wechselseitige Sichtweise einbringen, gegenseitiges Verstehen

*Interessenkonflikt*

Ist verursacht durch angenommene oder tatsächliche Konkurrenz

- von realen inhaltlichen Interessen
- von Verfahrensinteressen
- psychologischen Interessen
- Eigeninteressen, Eigennutz

*mögliche Interventionen:*

- ⇒ Positionen stehen im Vordergrund, daher auf Interessen und Bedürfnisse eingehen
- ⇒ Suche nach objektivierbaren Kriterien
- ⇒ Sachebene beachten
- ⇒ Suche nach Wegen die Optionen und Ressourcen zu erweitern
- ⇒ Suche nach umfassenden Lösungen, die den Interessen und Bedürfnissen mehr gerecht erscheinen
- ⇒ Aushandeln von globaleren Lösungen, die unterschiedlichen Gewichtungen der Interessen beachten
- ⇒ Gerechtigkeitsaspekte ansprechen

*Beziehungskonflikt*

Ist verursacht durch

- starke Gefühle
- Fehlwahrnehmungen oder Stereotypen
- Mangelnde Kommunikation oder Fehlkommunikation
- wiederholtes negatives Verhalten

*mögliche Interventionen:*

- ⇒ Gefühle und Gefühlsausbrüche kanalisieren
- ⇒ Ausdrücken der Gefühle fördern, sie anerkennen und mit ihnen arbeiten
- ⇒ Wahrnehmungen klären und austauschen
- ⇒ Qualität und Quantität der Kommunikation verbessern
- ⇒ positive Einstellungen zu Lösungen suchen, fördern und mit ihnen arbeiten
- ⇒ Gerechtigkeitsaspekte ansprechen
- ⇒ Blockaden überwinden durch andere Sichtweise und Perspektivenwechsel

*Glaubenskonflikte*

Sind hervorgerufen durch unterschiedliche Glaubenseinstellungen. Da insbesondere religiöser Glaube mit dem persönlichen Lebensentwurf und der Sinnggebung des Lebens zusammenhängt, bedeutet dies eine überzeugende Grundhaltung. Eine solche persönliche Grundhaltung ist umso schwieriger zu verändern, wenn diese in einer Gemeinschaft gelebt wird.

*mögliche Interventionen:*

- ⇒ Widersprüche in der Glaubenslehre aufzeigen
- ⇒ Widersprüche zur eigenen Lebenssituation erfahrbar machen
- ⇒ Aus dem Glauben neue Wege zeigen (neue Aufgaben, neue Entwicklung)

## Anlage 2

### Beispiel zum Axiom 3: Natur der Beziehungen im Kommunikationsablauf

Hier das schon „klassische“ Beispiel: Ehemann und Ehefrau streiten sich:

*Ehemann:* „Du nörgelst doch sowieso ständig an mir herum! Das halte ich nicht aus, da ziehe ich mich lieber zurück und sage gar nichts mehr!“

*Ehefrau:* „Du gibst mir doch auch allen Grund zu nörgeln. Ständig bist du nicht da! Und wenn du dann kommst, dann verkriechst du dich im Hobbykeller!“

*Ehemann:* „Ja, aber doch nur, weil du ständig herumnörgelst! Irgendwo muss ich doch meine Ruhe haben.“

*Ehefrau:* „Ich müsste nicht ständig nörgeln, wenn du dich mehr um mich kümmern würdest!“ etc.

Bildlich lässt sich dieses Geschehen folgendermaßen veranschaulichen (siehe Abbildung 4):

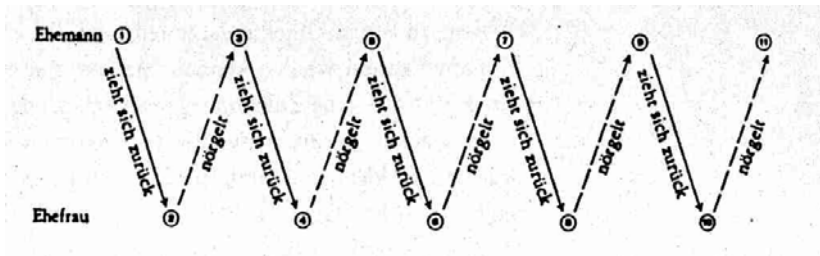


Abbildung 4: Beispiel für einen Kommunikationsablauf, der unterschiedlich interpunktiert werden kann

Eigene Darstellung

Der Ehemann nimmt nur den Anteil des Geschehens wahr, in dem das Verhalten des Mannes nur die Reaktion auf das Verhalten der Ehefrau darstellt (sie nörgelt – er zieht sich zurück). Die Ehefrau sieht es genau umgekehrt. Sie nimmt ihr Verhalten nur als Reaktion auf das Verhalten des Mannes wahr (er zieht sich zurück – sie nörgelt).

Solche Prozesse der Kommunikation verlaufen aber eigentlich kreisförmig. Niemand kann genau angeben, wer beispielsweise bei einem Streit wirklich „angefangen hat“. Anfänge werden nur subjektiv als so genannte

„Interpunktionen“ gesetzt. Den Ablauf, in dem Ursache und Wirkung ihre Stellung in der Kommunikation verändern können, nennt man Interdependenz. Erfolgreiche Kommunikation setzt also voraus, dass Sender und Empfänger Kommunikation als Regelkreis verstehen: „Aha, das ist das Spiel, das wir miteinander spielen!“.