

Andreas Eilsberger / Birgit Keydel

Wir können auch anders vom kreativen Umgang mit Blockaden in der Mediation

Jeder, der Mediationsgespräche leitet, ob in Co-Mediation oder allein, wird Situationen erlebt haben und wahrscheinlich immer wieder erleben, in denen der Prozess stagniert. Das kann in ganz unterschiedlichen Phasen des Gesprächs und mit den verschiedensten Hintergründen geschehen.

In diesen Situationen ist insbesondere die Kreativität und „handwerkliche“ Vielseitigkeit des Mediators gefragt. Dabei können auch unorthodoxe Methoden hilfreich sein, um den Mediationsprozess voran zu bringen. Von solchen Methoden wollen wir berichten und ihre Wirkungen anhand konkreter Beispiele beschreiben.

Quelle der verschiedenen, von uns in der Mediation erprobten Techniken und Methoden sind andere Therapie- und Beratungsfelder. Im Folgenden soll vorgestellt werden, wie die „Motivierende Gesprächsführung“ nach Miller/Rollnick¹ (im engl. „*Motivational Interview*“ – MI) uns inspiriert hat. Die ersten praktischen Erfahrungen mit diesem Arbeitsansatz gehen zurück auf die Arbeit von Andreas Eilsberger und Heiko Streuff in der Suchthilfe. In dem von beiden entwickelten Projekt „SMS – Schluss mit Suff“², ein verhaltensorientiertes Trainingsprogramm für straffällige Jugendliche zur Reduktion ihres Alkoholkonsums, wurde mit den hier beschriebenen Methoden sehr wirksam und erfolgreich gearbeitet.

Wir (Andreas Eilsberger und Birgit Keydel) haben dann diese methodischen Ansätze in die Praxis der Mediation und der Supervision/Coaching transferiert. Zum besseren Verständnis werden wir zunächst kurz den theoretischen Hintergrund unseres Vorgehens darstellen, damit die Beispiele aus der Praxis auf dieser Grundlage nachvollziehbar sind.

¹ William R. Miller, Stephen Rollnick, Motivierende Gesprächsführung, 2004 Freiburg im Breisgau

² Andreas Eilsberger, Heiko Streuff, „SMS“ – Schluss mit Suff, Vortrag DHS (Deutsche Hauptstelle für Suchtgefahren), Vortrag Fachtagung 2005

1. MI – Motivational Interview

Das MI ist ein emanzipatorisches Beratungskonzept, das den autonomen Menschen in den Mittelpunkt stellt. Es soll den Klienten motivieren, sich mit dem eigenen Verhalten auseinander zu setzen, um Veränderungen zu ermöglichen. Die Gesprächsleitung erfolgt über eine respektvolle und offene Grundhaltung. Das MI ist es ein direktives, klientenzentriertes Beratungskonzept, mit dem Ziel ambivalente Einstellungen gegenüber Verhaltensänderungen zu lösen. Die Reflexion des eigenen Verhaltens wird angeregt, die Eigenverantwortung gestärkt.

Grundlage der „Motivierende Gesprächsführung“ sind 5 Basisprinzipien:

- Empathisch sein
- Diskrepanz entwickeln
- Beweisführung vermeiden
- Mit dem Widerstand umgehen
- Den Glauben an die eigenen Fähigkeiten stärken

Einige dieser Prinzipien sind für Mediatoren sehr vertraut. Die Autoren Miller/Rollnick beziehen sich u.a. auf Rogers („Klientenzentrierten Gesprächsführung“) als einer theoretischen Grundlage ihrer Gesprächsführung. Elemente wie „Aktives Zuhören“, „Spiegeln“, „Offene Fragen“ etc. finden sich hier wieder, die wiederum Allgemeinwissen im Mediationskontext sind.

Das zentrale Thema des MI ist „Veränderung“. Es geht darum, dem Sucht-Klienten Veränderungen zu ermöglichen und so aus dem Muster süchtigen Verhaltens aussteigen zu können.

Auch in der Mediation geht es letztlich immer um Veränderungen. Sei es um Veränderungen, die anstehen und von den Konfliktparteien einvernehmlich bewältigt werden sollen. Sei es um schwierige Entscheidungen, die in Folge von Veränderungen getroffen werden müssen oder um Veränderungen, die verhindert werden sollen. Deshalb war es spannend und hilfreich für uns zu betrachten, wie das MI mit dem Thema „Veränderung“ umgeht.

Der Fokus soll im Konkreten dabei auf zwei Aspekte gerichtet werden, die uns bei der praktischen Anwendung des MI in der Mediation neue Möglichkeiten aufgezeigt haben – zum einen auf den Umgang mit Ambivalenzen und zum andren darauf, wie in blockierten Situationen die Motivation zur Veränderung befördert werden können.

2. Zum Umgang mit Ambivalenzen

*Hoffnung, Erwartung, Verbesserung, Vereinfachung, Erleichterung =
Veränderung!?*

*Bewahrung, Sicherheit, Erfahrung, Gewohnheit, Stabilität, Überschaubarkeit =
kontra Veränderung!?*

Es ist nicht immer vorauszusagen was eine Veränderung bringt, denn die Wirkung der Veränderung tritt nun mal in der Zukunft ein. Das macht jede Veränderung auch zu einem Risiko. Die Folgen sind mehr oder weniger gut zu kalkulieren. Tritt der erhoffte, erwartete Nutzen ein oder entstehen Schäden oder Kosten die den gewünschten Effekt relativieren oder gar zunichte machen? Deshalb stehen wir Entscheidungen häufig ambivalent gegenüber.

Ambivalenz (Lat. ambi = beide, valare = stark sein) beschreibt Gedanken, Gefühle, Empfindungen oder Verhaltensweisen, die einander widersprechen und gleichzeitig vorhanden sind. Dieses Pendel in Entscheidungssituationen kennt jeder, und es ist auch immer wieder ein wesentlicher Faktor bei Wendepunkten und Schlüsselsituationen in der Mediation.

Nach Miller/Rollnick sollten wir Ambivalenz als einen normalen Aspekt der menschlichen Natur betrachten, sie also als natürlichen Schritt im Veränderungsprozess sehen³. Wenn ein Klient jedoch in seiner Ambivalenz stecken bleibt, ist es möglich, dass die Problemstellung anhält oder eskaliert. Daher ist es für den Mediator sinnvoll, „die Ambivalenz zu besuchen“ sich aber nicht dort „auf Dauer niederzulassen“. Demnach kann der Umgang mit der Ambivalenz eine zentrale Herausforderung darstellen, die gelöst werden muss bevor eine Veränderung eintreten kann, d.h. die Mediation in die lösungsorientierte Phase eintreten kann.

2.1. Konflikt und Ambivalenz

Zur Vereinfachung lassen sich drei Konfliktgrundmuster in ambivalenten Entscheidungssituationen beschreiben.

Der „**Annäherungs-Annäherungs-Konflikt**“: die Qual der Entscheidung zwischen zwei positiv bewerteten Alternativen, z.B. zwei lukrative

³ William R. Miller, Stephen Rollnick, S. 31 ff

Stellenangebote. In der Mediation ist eine Situation vorstellbar, in der z.B. bei einer Trennungsentscheidung einer der Partner zwischen zwei möglichen Partnern wählen muss.

Im Gegensatz dazu beschreibt der „**Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt**“ die Wahl zwischen zwei Übeln – „Pest oder Cholera“. Wir haben eine Mediationssitzung erlebt in der der Inhaber eines kleinen Betriebes sich in einer solchen Situation gesehen hat. Er lag im Streit mit einem Mitarbeiter, dem er mangelnde Qualität und fehlende Motivation in der Arbeit vorhielt. Wenn er den Mitarbeiter entlassen würde, hätte er eine hohe Abfindung zahlen müssen. Würde er ihn im Arbeitsverhältnis belassen, entstünden Nachteile und Kosten durch die mutmaßlichen Fehler des Angestellten.

Komplexer stellt sich der „**Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt**“ dar. Eine anschauliche Beschreibung dieses Grundprinzips ist der Trennungsprozessen häufig gehörte Ausspruch: „Ich kann nicht mit ihm und nicht ohne ihn leben“. In vielen Mediationen haben wir beobachtet, dass gerade der Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt in Veränderungsmomenten eine wesentliche Rolle spielt; nämlich dann, wenn eine oder auch beide Konfliktparteien beginnen Veränderungen in ihrem Verhalten oder in ihrer Konflikthaltung in Erwägung zu ziehen. Das kann beispielsweise folgendermaßen geschehen: Die Konfliktpartei A beginnt sich der Destruktivität ihres eigenen Verhaltens und dessen unangenehmen Folgen bewusst zu werden. Sie beginnt vorsichtig die positiven Möglichkeiten eines Entgegenkommens (z.B. sich bei der anderen Partei zu entschuldigen) zu erwägen. Nur um dann wieder zu befürchten der „Gegner“ sieht dieses Entgegenkommen als einen Moment der „Schwäche“, die er dann nutzt um seine Position zu stärken. In diesem Teufelskreis gefangen wird es der Konfliktpartei unmöglich, sich zu bewegen. Wir erleben die Situation als Blockade.

Blockaden sind häufig Anzeichen für solche ambivalenten Situationen. Sie äußern sich oft als Widerstand der Klienten. Der Widerstand ist somit nicht einfach nur eine Störung. Das MI versteht Widerstand als Interaktionsphänomen, d.h. wir sind als Mediator aufgefordert unsere Interventionsstrategie zu überprüfen⁴. Der Widerstand sollte positiv genutzt

⁴ William R. Miller, Stephen Rollnick, S. 67 ff

werden, in dem er als relevantes Thema aufgegriffen wird. Blockade und Widerstand wird begriffen als Ausdruck nicht genug gewürdigter Ambivalenzen.

Gelingt es diese inneren Prozesse deutlich und kommunizierbar zu machen, ist die Mediation in den meisten Fällen erfolgreich weiterzuführen. *„Die Auflösung von Ambivalenz kann der Schlüssel zur Veränderung sein und in der Tat, ist die Ambivalenz erst einmal aufgelöst, braucht es wenig, um die Veränderung zu vollziehen.“*⁵

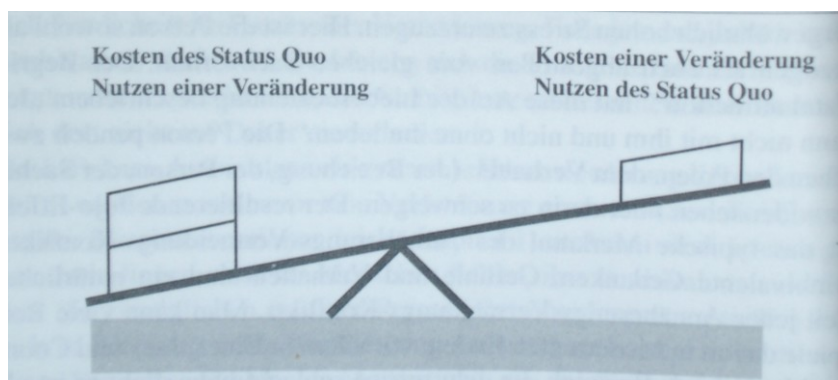
Es stellt sich also die Frage wie es gelingen kann, diese inneren Vorgänge ohne Gesichtsverlust für die Beteiligten zur Auflösung zu bringen?

Woran können wir erkennen, dass ein innerer Konflikt, der sich, gerade wenn er nicht kommuniziert wird (vielleicht sogar geheim bleiben soll, damit der Gegner meine „Schwäche“ nicht als seine „Stärke“ nutzt) auf den Prozess der Verhandlung auswirkt?

Für diese Situationen, in denen es oft schwer fällt, Entscheidungen zu treffen oder Lösungen zu finden hat das MI eine spezielle Technik entwickelt, die die Ambivalenz ins Zentrum des Gespräches rückt, sie ernst nimmt und damit würdigt.

2.2. Die Kosten-Nutzen-Waage

Wenn also die Gesprächssituation in unentschiedenen Gedanken, hin und her gerissen zwischen zwei Optionen oder Standpunkten verharrt, bietet sich als ein anschauliches Bild die **Waage** an. Jeweils eine Seite der Waage repräsentiert die wahrgenommenen Kosten und den wahrgenommenen Nutzen einer Option, das Pro und Contra einer Entscheidung etc.⁶



⁶ William R. Miller, Stephen Rollnick, S. 34

Arbeitsblatt zur Kosten-Nutzen-Waage

Status Quo		Veränderung	
Nutzen	Kosten	Nutzen	Kosten

Diese Bilanz kann sehr komplex sein, jede einzelne Option enthält etliche Für und Wider. Im Gegensatz zur Geschäftsbilanz lassen sich die Elemente nicht einfach summieren. Zum einen kann sich die Gewichtung einzelner Elemente im Laufe der Verhandlung verschieben, andererseits sind durch die Verbindung der Elemente durch die Veränderung einzelner Teile auch andere Aspekte mit verändert oder anders zu betrachten. Um diesen inneren Prozess deutlich zu machen, die Ambivalenz gewissermaßen zu visualisieren, gehen wir folgendermaßen vor.

2.3. Waage – praktische Anwendung in der Mediation

Als Beispiel wollen wir über folgende Mediation berichten. Zu uns kamen Herr und Frau Bauer, die darüber stritten, ob sie in eine kleinere Wohnung ziehen sollten oder nicht. Angemietet hatten sie die jetzige Wohnung vor fünf Jahren, als Herr Bauer noch Geschäftsführer einer eignen Firma war. Diese war inzwischen Konkurs und Herr Bauer lernte gerade einen neuen Beruf. Frau Bauer (selbst als Verkäuferin tätig) wollte umziehen, weil die gegenwärtige Wohnung zu viel teuer sei. Seit nunmehr drei Jahren ließ aus ihrer Sicht die hohe Miete keinen Raum für Reisen oder andere Freizeitaktivitäten. Jeder Euro musste *dreimal umgedreht* werden. Frau Bauer war es Leid nur für diese repräsentative Wohnung auf alles andere zu verzichten. Herr Bauer hingegen wollte zur Zeit nicht umziehen, weil er bald seine IHK-Prüfungen bestehen müsse und die Wohnung auch sehr liebte. Ihm waren Reisen und ähnliches nicht so wichtig. Außerdem verwies er auch auf den gemeinsamen Sohn Daniel

(8 Jahre), der nicht aus einem gewohnten Umfeld gerissen werden sollte. Die Diskussion drehte sich im Kreis, alle Argumente waren mehrfach benannt worden. Die Fronten hatten sich verhärtet. Spiegeln, Erhellen der Bedürfnisse, zirkuläres Fragen – alle bisherigen Interventionen unsererseits hatten zu keiner Haltungsänderung geführt. Beide fühlten sich vom anderen unverstanden, nicht wertgeschätzt und in den eigenen Bedürfnissen nicht gesehen. An dieser Stelle – die wir als Blockade erlebten – entschieden wir, das uns aus dem MI bekannte Instrument der Kosten-Nutzen-Waage einzusetzen.

1. Schritt:

Wir teilten zwei Blätter und Stifte aus und baten beide Konfliktparteien – jede für sich – aufzuschreiben, was aus ihrer Sicht jeweils für einen Umzug in eine neue Wohnung bzw. für das Bleiben in der alten Wohnung sprach. Beide schrieben also gleichzeitig ohne sich mit dem anderen zu beraten.

Liste von Frau Bauer:

Für Umzug	Bleiben in der alte Wohnung
Mehr Geld übrig	Kein Umzugsstress
Wieder ins Kino	Umzugskosten fallen weg
Endlich mal wieder Urlaub	Garten
Einen eigenen Raum	Guter Kontakt zu den Nachbarn
Weniger Streit	Mein Mann hat Zeit für seine Prüfung

Liste von Herrn Bauer

Bleiben in der alten Wohnung	Für Umzug
Ruhe und Zeit für die Prüfung	Miete wird geringer
Umzug kostet Geld	Bessere Raumaufteilung
Schöne Wohnung	Unzufriedenheit meiner Frau
Gute Kooperation mit Nachbarn bei der Kinderbetreuung	Ständiger Streit
Bekanntes Umfeld für Daniel	

2. Schritt:

Als beide fertig waren, bauten wir die Waage auf. Jetzt baten wir zuerst Frau Bauer (in diesem Fall war es gleich, mit wem wir begannen), ihre einzelnen Punkte vorzulesen und zu erläutern. Dabei forderten wir sie auf, gleichzeitig zu überlegen, welche Wertigkeit die einzelnen Argumente für sie hätten, und sie auf einer Scala von 1 – 5 zu bewerten.

Frau Bauer las ihre Liste vor, erläuterte die einzelnen Punkte und bewertete sie. (aufgrund von Platzmangel können wir hier die detaillierte Erläuterung nicht darstellen). Dabei legt sie für jeden Punkt entsprechend der Bewertung je ein Centstück in die Waage.

Bewertung von Frau Bauer:

Für Umzug		Bleiben in der alte Wohnung	
Mehr Geld übrig	5	Kein Umzugsstress	3
Wieder ins Kino	2	Umzugskosten fallen weg	3
Endlich mal wieder Urlaub	4	Garten	3
Einen eigenen Raum	5	Guter Kontakt zu den Nachbarn	2
Weniger Streit	5	Mein Mann hat Zeit für seine Prüfung	5
Insgesamt	21	Insgesamt	16

Dann baten wir Herrn Wagner fortzufahren. Auch er las nun seine Liste vor, erläuterte die einzelnen Punkte und bewertete sie. (Auch hier können wir die Erläuterungen von Herrn Bauer nicht ausführen.) Dabei legte auch er für jeden Punkt entsprechend der Bewertung Centstücke in die Waage.

Bewertung von Herrn Bauer

Bleiben in der alten Wohnung		Für Umzug	
Ruhe und Zeit für die Prüfung	5	Miete wird geringer	2
Umzug kostet Geld	2	Bessere Raumaufteilung	4
Schöne Wohnung	4	Unzufriedenheit meiner Frau	4
Gute Kooperation mit Nachbarn bei		Ständiger Streit	5

der Kinderbetreuung	2		
Bekanntes Umfeld für Daniel	5		
Insgesamt	18	Insgesamt	15

Nachdem beide ihre Listen vorgestellt und die einzelnen Punkte sowie deren Gewichtung erläutert hatten, fragten wir Herrn und Frau Bauer, was sie jetzt bewegt bzw. was Ihnen gerade durch den Kopf geht.

Das nun folgende Gespräch erfolgte in einer sehr ruhigen, nachdenklichen und zugleich zugewandten Atmosphäre. Eine deutliche Änderung im Kommunikationsstil war zu spüren. Zusammenfassend wurde dabei deutlich:

- Beide fühlten sich vom anderen erstmals wirklich wahrgenommen, nicht zuletzt weil die jeweils eigenen Punkte sich auf der Liste des anderen wieder fanden.
- Beide erlebten Wertschätzung durch den anderen, weil ihre eigenen Bedürfnisse (die Prüfung von Herrn Bauer; der eigenen Raum für Frau Bauer) durch den anderen relativ hoch bepunktet wurden.
- Beide hatten erlebt, dass ihre Positionen nicht so weit auseinander standen, wie sie das zuerst vermutet hatten.
- Sie konnten erstmals ihr Interesse an der Meinung des anderen glaubhaft formulieren.

Hiervon ausgehend wurde es jetzt möglich einen Lösungsvorschlag zu entwickeln. Herr und Frau Bauer einigten sich, eine neue Wohnung erst zu dann suchen, wenn Herr Bauer seine Prüfungen abgeschlossen habe, das hieß frühestens in einem Jahr. Um die Zwischenzeit besser zu gestalten, änderten sie die Raumaufteilung in der gegenwärtigen Wohnung. Frau Bauer bekam ein eigenes Zimmer (ehemaliges Arbeitszimmer von Herrn Bauer). Er richtete seinen Arbeitsplatz im jetzigen Wohnzimmer (ein Durchgangszimmer) ein, weil ihn die latente Unruhe dort nicht so stört.

Die Wohnungssuche sollte in einem Jahr beginnen. Frau Bauer würde hier den aktiven Part übernehmen und Herr Bauer sie dabei unterstützen. Gleichzeitig einigten sie sich, dass sie nur umziehen würden, wenn die Miete deutlich geringer ist als die jetzige sei, d.h. mindest 200,- € geringer. Dabei kamen sie

auch überein, dass eine Änderung der Wohngegend wahrscheinlich nicht vermeidbar sei.

2.4. Blockaden lösen sich

Was hatte diesen plötzlichen Wandel bewirkt? Weshalb waren jetzt Lösungen möglich, die vorher gar nicht in Betracht kamen? Beantworten kann man diese Fragen nicht wirklich, denn es gibt keine lineare Kausalität in der Art: verwende ich Technik A passiert B. Wir können nur vermuten, was in diesem konkreten Fall hilfreich war.

Wir hatten vermutet, dass die Blockade, die unser Mediationsgespräch stocken lies, durch eine Ambivalenz verursacht war, eine Ambivalenz, die wir s.o. als *Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt* beschrieben hatten. Keine der beiden Seiten konnte auf die andere einen Schritt zu machen, weil sie immer befürchtete, dann alles zu verlieren. Deshalb hatten wir versucht, die Ambivalenz in das Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken, um sie zu thematisieren. Dazu schien uns die die Technik der Waage sinnvoll. Im Konkreten war sie vor allem unter folgenden Gesichtspunkten hilfreich:

- Im ersten Arbeitsschritt musste jede Konfliktpartei für sich *allein* arbeiten. Das berühmte „Ping Pong“, ein Argument des Einen ergibt das nächste Argument des Anderen, wurde vermieden. Jeder war auf sich gestellt, musste seine Argumente prüfen und benennen.
- Jeder musste sich mit dem Pro und Contra seiner Position auseinandersetzen. Das heißt, die Ambivalenz wurde als Ambivalenz zwischen Herrn und Frau Bauer aufgelöst und als eine Ambivalenz, in der sich jede Person auch selbst bewegte dargestellt.
- Diese Ambivalenz, der innere Dialog zwischen Pro und Contra konnte mit Hilfe der Waage visualisiert werden.
- Die Konfliktparteien wurden gewissermaßen gezwungen, über die Gewichtung der einzelnen Argumente nachzudenken. Jedes einzelne Argument bekam auf einer Scala von 1-5 einen individuellen Wert zugesprochen. Dieser wurde zudem visualisiert, manifestierte sich dadurch und konnte nicht mehr übersehen werden.

Für Herrn und Frau Bauer war die Intervention mit der Waage offensichtlich in ihrer Situation die Richtige. Die Blockade hatte sich gelöst, das Gespräch konnte danach auf einer anderen Ebene mit Erfolg fortgesetzt werden.

3. Die Motivation zur Veränderung

Nach den Vorstellungen von Miller/Rollnick bewegt sich das MI in zwei unterschiedlichen Phasen mit überlappenden Zielen. In der ersten Phase geht es um den Aufbau einer intrinsischen Motivation bei den Klienten. Sobald diese Motivation sich nach und nach mehr einstellt beginnen die Klienten über Strategien der Umsetzung der Veränderung zu sprechen. Gefordert sind jetzt Kompetenzen, die eine Umsetzung ermöglichen. Ist die Zuversicht in die eigenen Fähigkeiten zur Veränderung gehemmt, kann es sein, dass die Motivation sinkt. Für uns Berater ist es deshalb hilfreich die Wahrnehmung der Klienten bzgl. Zuversicht und Dringlichkeit zu kennen.⁷

An diesem Punkt haben wir mit Skalierungsfragen gute Erfahrungen gemacht. Jeder Klient beantwortet schriftlich für sich (um Gegenreaktionen zu vermeiden) folgende Fragen:

1. Wie dringend ist die Veränderung für Sie? Auf einer Skala von 0 bis 10, wobei 0 gar nicht wichtig und 10 extrem wichtig ist, wo würden Sie sich einordnen?
2. 2. Wie zuversichtlich sind Sie die Veränderung umsetzen zu können? Auf einer Skala von 0 bis 10, wobei 0 gar nicht zuversichtlich und 10 extrem zuversichtlich ist, wo würden Sie sich einordnen?

⁷ William R. Miller, Stephen Rollnick, S. 80 ff

Mit dem Ansatz dieser Skalierungsfragen haben wir das **Fadenkreuz von Dringlichkeit und Zuversicht** entwickelt.

<p>A. Geringe Dringlichkeit, geringe Zuversicht</p> <p>Diese Klienten sehen die Lösung des Problems weder als wichtig an, noch sind sie zuversichtlich Erfolg zu haben, wenn sie das Problem bearbeiten würden.</p>	<p>B. Geringe Dringlichkeit, hohe Zuversicht</p> <p>Diese Klienten sind Zuversichtlich, dass sie das Problem lösen könnten, wenn es nur wichtig genug wäre.</p>
<p>C. Hohe Dringlichkeit, geringe Zuversicht</p> <p>Diese Klienten erachten eine Lösung des Problems für sehr wichtig, haben jedoch wenig Zuversicht zur erfolgreichen Umsetzung.</p>	<p>D. Hohe Dringlichkeit, hohe Zuversicht</p> <p>Diese Klienten erkennen die Wichtigkeit einer Problemlösung, haben aber wenig Zuversicht für eine erfolgreiche Umsetzung.</p>

Mit diesem Schema ist natürlich nicht die Komplexität der Wirklichkeit abgebildet, zumal nur die Aspekte Absicht und Fähigkeit zur Motivation jedoch nicht die Bereitschaft zur Veränderung berücksichtigt wird. Bereitschaft erfordert allerdings ein Mindestmaß an Zuversicht und Dringlichkeit. Wird die Veränderung nicht als wichtig erachtet, ist es unwahrscheinlich, dass der Klient bereit dazu ist. Ähnlich ist es wahrscheinlich, dass ein Klient, der eine Veränderung für unmöglich hält wenig Bereitschaft dafür zeigt. Bei extremer Dringlichkeit gibt es dann schon eher die Möglichkeit, dass ein Klient bereit ist es zu versuchen, auch wenn die Zuversicht eher gering ist. Weitere komplexe Verwebungen dieser Dimensionen sind vorstellbar. In der praktischen Übertragung für die Gesprächsführung in der Mediation, ergeben sich über dieses Schema verschiedene Möglichkeiten zur Analyse des Verhaltens in Veränderungssituationen von Konfliktparteien in der Mediation. Im weiteren haben wir damit effektive Möglichkeiten, das innere Erleben der Klienten in ambivalenten Entscheidungssituationen für andere Beteiligte transparent und nachvollziehbar zu machen. Es hat sich auch als unterstützend für die Klienten erwiesen, einzelne Aspekte ihres Veränderungsprozesses nach und nach zu hinterfragen und zu bearbeiten. Die Komplexität und damit oft empfundene Unübersichtlichkeit von Entscheidungsmomenten wird von den Klienten oft als Überforderung wahrgenommen. Analog zu dieser Überforderung sinken die Zuversicht und die Bereitschaft in Hinsicht auf eine aktive Auseinandersetzung mit einer Problemsituation. Probleme werden relativiert, Verantwortlichkeiten und Schuldzuweisungen nach außen (auf den Konfliktgegner) projiziert.

Über die differenzierte Betrachtung, vergrößern sich die potentiellen Möglichkeiten zumindest in einzelnen Aspekten des Konfliktes wirksam und eigenverantwortlich Veränderungen zu bewältigen.

3.1. Das transtheoretische Veränderungsmodell von diClemente und Prochaska

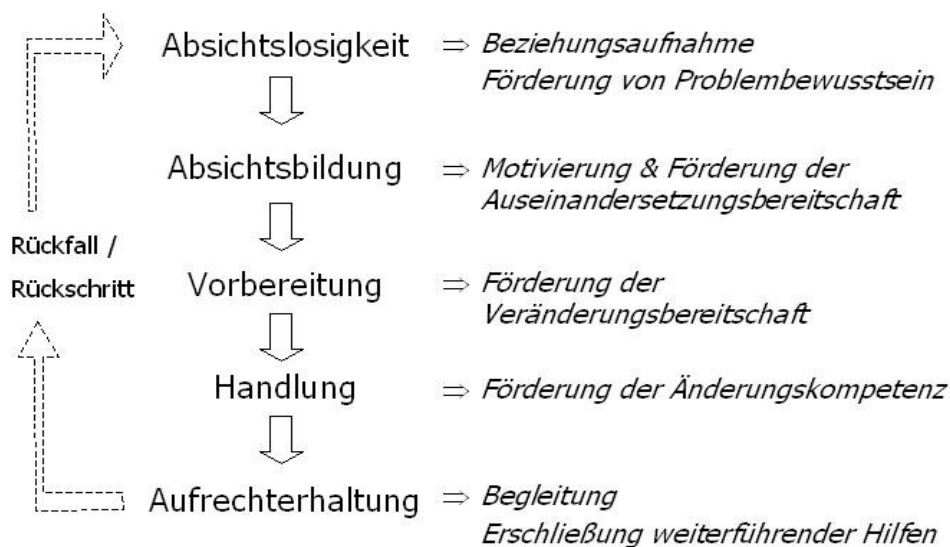
Zum besseren Verständnis der beschriebenen Methoden stellen wir ein Veränderungsmodell vor, das als theoretische Grundlage des MI gelten kann.

Nach dem Modell von diClemente und Prochaska⁸ ist es hilfreich Veränderung als einen Prozess zu begreifen, der sich in mehreren Stadien vollzieht. Diese Stadien sind durchaus linear im Sinne einer entwicklungsbedingten Abfolge zu sehen. Das heißt jedoch nicht, dass in jedem Veränderungsprozess diese Stadien nach und nach zum Abschluss kommen und dann ineinander übergehen. Es kommt immer wieder zu Rückschritten und Beschleunigungen. Also kann es für jeden der als Mediator/Supervisor einen solchen Veränderungsprozess begleitet von Bedeutung sein zu wissen an welcher Stelle man sich befindet. Die Orientierung ermöglicht eine bessere Adaption an den inneren Prozess des Medianten/Supervisanden.

⁸ James O. Prochaska, Carlo C. DiClemente, John C. Norcross, Changing for good, New York 1994

Phasen der Veränderung

nach Prochaska/diClemente



Das Konzept beschreibt ursprünglich das adaptierte Vorgehen des Therapeuten entsprechend der Veränderungsstadien bei der Begleitung eines Suchtkranken. Wie gelingt nun der Übertrag auf den Mediationsprozess?

Absichtslosigkeit von Klienten in der Mediation in Bezug auf die Veränderung des eigenen Verhaltens ist in verschiedenen Phasen des Gesprächs zu beobachten. Sie entsteht möglicherweise aus einem noch nicht wahrnehmen, noch nicht bewusst werden der Folgen und Auswirkungen seines Handelns oder ist manchmal auch als Widerstand oder Blockade zu spüren. Widerstand kann ein Hinweis auf Überforderung oder mangelnde Anerkennung eines in dieser Situation elementaren Bedürfnisses sein. Ich werde nicht gesehen, ich fühle mich nicht verstanden, etwas ist für mich bedrohlich, - mein Selbstverständnis, mein inneres Konzept, mein Glaube ist in Frage gestellt/angegriffen. Auf der Basis der wertschätzenden Arbeitsbeziehung zum Klienten ist es in diesen Situationen sicherlich hilfreich diese Vorgänge angemessen transparent und bewusst zu machen, damit sie nicht als unbewusste „Einflussmächte“ den Prozess der Verhandlung stören. Die Entwicklung einer Absicht zur Veränderung, die Einsicht in die Notwendigkeit ist damit noch nicht unbedingt gewährleistet. Erst wenn es dem Klienten gelingt die Diskrepanz zwischen seiner Erwartung im Hinblick auf die positive

Entwicklung seiner Anliegen und dem was in der aktuellen Konfliktsituation tatsächlich passiert zu erkennen, wird die Option einer eigenen Veränderung des Verhaltens, der Taktik oder der Haltung ernsthaft in Erwägung gezogen.

Wir erreichen das Stadium der Absichtsbildung, eine fragile, eine ambivalente Phase – die Veränderungsabsicht ist eine „verderbliche Ware“. Deswegen gehen wir fürsorglich und wohlwollend mit ihr um. Wir schützen sie vor schädlichen Einflüssen von außen und innen und wir motivieren und stärken den veränderungsbereiten Medianten. Zu diesem Zeitpunkt ist es konstruktiv die Auseinandersetzung der einzelnen Parteien mit ihren eigenen Konfliktanteilen zu fördern, - also was ist eigentlich mein Beitrag dazu, dass es hier gerade nicht so gut läuft. Positiv weitergedacht kann das bedeuten auch darüber nachzudenken, was denn wohl mein Beitrag sein könnte, damit es besser läuft. Was bin ich bereit zu verändern, was könnte ich nur verändern - wenn ich es doch nur könnte-, um mein Ziel zu erreichen. Eine Bestandsaufnahme der persönlichen Ressourcen der Medianten kann hilfreich sein. Welche bisher erfolgreichen Strategien und persönlichen, strukturellen Ressourcen können im Hinblick auf eine Lösung übertragen werden? Welche positiven Aussichten sind mit einer erfolgreichen Veränderung verbunden?

Werden die eigenen Ressourcen nicht als hinreichend tauglich zur Lösung des Problems empfunden, kann die Motivation zur Veränderung einbrechen. Gerade in Konfliktsituationen, die zu uns in die Beratung gelangen, erleben sich viele Konfliktbeteiligte im Mangel an geeigneten Ressourcen zur selbständigen Lösung ihres Problems. Wenn es nicht gelingt den subjektiven Eindruck der eigenen „Unfähigkeit“ der Medianten durch Transparenz, Metaperspektive, relativieren und positives Umdeuten in eigene Handlungskompetenz umzuwandeln, ist es hilfreich neue Fähigkeiten zu erlernen.

Natürlich ist eine Mediation kein Fortbildungsseminar, doch wohl bei einem erfolgreichen Verlauf sicherlich sehr lehrreich für alle Beteiligten. Über den Transformativen Ansatz der Mediation, den wir im Schwerpunkt unserer Arbeit vertreten, haben wir die Möglichkeit Haltung und Arbeitsansätze bewusst oder unbewusst auch auf die Konfliktparteien zu übertragen. Das zeigt sich auch in

einem Kompetenzgewinn der Medianten, vor allem im Bereich der Kommunikation und natürlich der Konfliktfähigkeit. Wenn dieser Zugewinn an Kompetenzen durch das Verfahren der Mediation nicht ausreichend entwickelt werden kann, ist es zu prüfen ob andere Möglichkeiten zum Beispiel Therapie, Coaching, Fortbildung (soweit überhaupt erforderlich oder wünschenswert) in Ergänzung diskutiert werden.

Aus unserer Sicht lässt sich das beschriebene Veränderungsmodell gut auf die Prozesse der „inneren“ Veränderung der einzelnen Parteien nutzen. Den Begriff „Rückfall“ aus dem Bereich der Suchtarbeit, kann man sicherlich auch für unsere Arbeitszusammenhänge nutzen, sonst bietet sich der neutralere Begriff „Rückschritt“ zur synonymen Verwendung an. Der Rückschritt ist zu jeder Phase des Veränderungsprozesses möglich. Das Auftreten von Rückschritten ist eher der Regelfall und ist Kennzeichen der Ambivalenzen, die jeden Veränderungsprozess mehr oder weniger stark begleiten. Der konstruktive und unterstützende Umgang der Mediatoren mit Ambivalenzen der Konfliktparteien in Veränderungssituationen, ist besonders in diesen Situationen ein dringend erforderlicher Beitrag zur erfolgreichen Verhandlung.