

08. September 2020

Modelle, Methoden und Techniken

Positive Psychologie und Mediation - Teil 1

Von der negativ-restriktiven Wahrnehmung zur multi-perspektivischen Akzeptanz

Prof. Dr. jur. Ansgar Marx



Bei Beziehungs-, Wahrnehmungs- und Wertekonflikten begegnet uns fast immer eine negative Sichtweise der Parteien voneinander. Die Mediationsmethode, die sich bekanntlich unterschiedlicher Disziplinen und Techniken bedient, wie Perspektivenwechsel, Reframing, konstruktiv Umformulieren etc., gelangt gelegentlich an ihre Grenzen.

Im Rahmen eines Entwicklungsprojekts eruiert der Autor mögliche Überschneidungen von Positiver Psychologie und der Mediationsmethode. Er untersucht inwieweit sich die Mindset-Theorie von *Carol Dweck* [1] analog als Interventionstechnik mit Erfolg in der Mediation einsetzen lässt.

In einem Anwendungsbeispiel aus der Arbeitsmediation erprobt der Autor den Transfer der Mindset-Theorie auf Konfliktparteien.

Inhalt

- 1. Ausgangslage**
- 2. Fragestellung**
- 3. Reframing-Techniken in der Mediation**
- 4. Anregungen aus der Positiven Psychologie**
 - 4.1 Entwicklung der Positiven Psychologie**
 - 4.2 Ziele und Strategien der Positiven Psychologie**
 - 4.3 Wertschätzung und konstruktive Kommunikation**

1. Ausgangslage

Eine primäre Ebene von Arbeits- und Teamkonflikten ist häufig die Beziehungsebene. Die Kooperation von Mitarbeitern in Unternehmen und Organisationen geschieht in der Regel in einem indirekten Zwangskontext. Das heißt die Kollegen sind auf die Arbeitsstelle angewiesen und können sich ihre Mitarbeiter*innen nur selten aussuchen. Durch Stress, Über- oder Unterforderung (strukturelles Problem) entsteht Unwohlsein, das sich oft negativ auf die persönlichen Beziehungen auswirkt. Hinzu kommen divergierende Werte und Lebenskonzepte, Gewohnheiten und Animositäten. Häufig werden Mediatoren zu langjährigen Beziehungskonflikten gerufen, die bis zu einem unerträglichen Maß eskaliert sind.

In der Arbeitsmediation finden wir Medianten vor, die sich auf negative Eigenschaften, Handlungen und Fehler des Anderen fokussieren. Die Wahrnehmung engt sich im Laufe der Zeit so stark ein, dass der Kollege nur noch in einem negativen Licht erscheint. Die anfängliche Sympathie verkehrt sich ins

Gegenteil. Der Andere wird dämonisiert. Die Beziehung ist nicht nur gestört, sondern regelrecht blockiert. Angesichts einer gestörten Beziehungsebene funktioniert keine reibungslose Teamarbeit mehr.

2. Fragestellung

An diesem Punkt angekommen, stellt sich Mediator*innen die Frage, welche Instrumente ihnen zur Verfügung stehen, um in den Phasen der Konfliktherhellung und Problemlösung mit den Medianten auf eine gedeihliche Beziehung hinzuarbeiten oder weitergehend im Sinne der transformativen Mediation, ▶ [2] diese zu heilen.

3. Reframing-Techniken in der Mediation

Abgesehen vom Aktiven Zuhören und dem Paraphrasieren bedienen wir uns u.a. des »Reframings«. Das Reframing, oder das Umdeuten, ist eine Interventionstechnik, die vorwiegend in der Psychotherapie eingesetzt wird, um einem Klienten zu helfen, seine Situation oder seine Beziehung zu einer anderen Person aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Dabei übernimmt der Berater oder Therapeut eine aktive Rolle, entweder indem er ein neues Deutungsschema anbietet oder den Klienten durch geschicktes Fragen zu einer Umdeutung der Situation anregt.

Das Reframing, eine alte Bekannte des geschulten Mediators, wurde von dem Psychiater und Hypnotherapeut *Milton Erickson* und der »Mutter« der Familientherapie, *Virginia Satir*, entwickelt. Besonders *Milton Erickson* war ein Meister der Umdeutung und erzielte mit dieser Technik Aufsehen erregende Erfolge, die u.a. in seinen Fallbeschreibungen dokumentiert sind.▶ [3]

Auf den Grundlagen von *Erickson* und *Satir* erarbeiteten später die »Väter« des Neurolinguistischen Programmierens (NLP), *Grinder* und *Bandler*, die »Sechs-Stufen-Reframe Technik«, eine zentrale Interventionsform des NLP.▶ [4]

Reframing ist ebenfalls ein wirkungsvolles Instrument der Konfliktbearbeitung, indem generalisierende Aussagen, destruktive Zuschreibungen oder Du-Botschaften umgewandelt werden. Durch Umformulieren wird dem Gesprächspartner eine neue Sichtweise des Problems eröffnet. Eine lösungsorientierte Perspektive wird aufgezeigt.

Reframing besteht aus diversen kreativen Facetten und kann durch unterschiedliche Interventionstechniken erreicht werden:▶ [5]

- Eine Forderung hinter dem Ärger identifizieren
- Bedürfnisse hinter einer Enttäuschung formulieren
- Beschuldigungen in Bedürfnisse umwandeln
- Pauschale Aussagen konkretisieren
- Den Blickwinkel von der Vergangenheit in die Zukunft richten
- Zugrundeliegende Interessen hinter den Positionen herausarbeiten
- Konstruktiv umformulieren
- Perspektivenwechsel

Nehmen wir etwa das konstruktive Umformulieren. Dabei filtert der Vermittler aus einer negativen Aussage eines Medianten über seinen Kontrahenten sein Bedürfnis bzw. sein Anliegen heraus.

Ein einfaches **Beispiel**:

A beschwert sich: *Ständig führt B private Telefonate am Schreibtisch. Das lenkt mich ab und nervt.*

Mediator: *Sie möchten in Ruhe Ihre Arbeit erledigen können.*

Dasselbe Beispiel nun mit der Reframing-Technik des Perpektivenwechsels, wenn der Mediator feststellt, dass wenig bis gar kein gegenseitiges Verständnis besteht.

B entgegnet: *Woher will denn A wissen, dass ich private Telefonate führe. Ich habe sehr viele Telefonkontakte am Arbeitsplatz. Natürlich kann auch hin und wieder etwas Privates dazwischenkommen. Das kommt aber selten vor. Beobachtet mich A etwa die ganze Zeit?*

Mediator: *Sind Sie damit einverstanden, einmal die Plätze zu tauschen, sich in den Anderen hinein zu versetzen und zu versuchen seine Sichtweise wiederzugeben?*

Das Beispiel ist zwar banal, demonstriert aber wie wir in der Mediation vorgehen können. Gleichzeitig zeigt es, dass konstruktives Umformulieren und Perpektivenwechsel als Unterformen des Reframings anzusehen sind.

In gravierenden Fällen negativer Zuschreibung und gestörter Beziehung kommen wir mit einfachen Reframing-Techniken zuweilen nicht weiter, wenn die negativen Wahrnehmungskonzepte zu stark verfestigt sind.

Wir wollen nachfolgend untersuchen, inwieweit Interventionen der Positiven Psychologie, speziell die Mindset-Theorie von *Carol Dweck*, aus dieser Misere herausführen können.

4. Anregungen aus der Positiven Psychologie

4.1 Entwicklung der Positiven Psychologie

In seiner Antrittsrede als neuer Präsident der American Psychological Association (APA) läutete der Psychologieprofessor *Martin Seligman* 1998 einen Paradigmenwechsel in der wissenschaftlichen Psychologie ein. Er bestätigte, dass sich die Psychologie bis dahin mit Erfolg der Behandlung psychischer Erkrankungen und seelischer Störungen gewidmet habe. In seiner Präsentation forderte *Seligman*, Psychologie solle sich künftig vermehrt wissenschaftlich mit der Erforschung positiver Eigenschaften, positiver Emotionen und positiver Gemeinschaft befassen. Diese Rede gilt als die Geburtsstunde der Positiven Psychologie, was wissenschaftshistorisch nicht ganz korrekt ist. Vielmehr haben die Gründerväter der Humanistischen Psychologie, *Abraham Maslow* und *Carl Rogers*, seinerzeit Grundsteine für die Positive Psychologie gelegt. ▶ [6]

In seinem Werk »Motivation and Personality« prägte *Abraham Maslow* schon 1954 den Begriff »Positive Psychology«. Den Titel des Kapitels »Toward a Positive Psychology« änderte er allerdings später in »Toward a Psychology of Being«, weil er erkannte, dass sich lediglich ein Teil der wissenschaftlichen Psychologie auf diesem Weg befand. ▶ [7]

Auch *Carl Rogers*, bekannt für die von ihm entwickelte personenzentrierte Gesprächsführung, setzte auf das Wachstumspotential und die Entfaltung des Individuums. Er beschrieb den Weg der Persönlichkeitsentwicklung als »self actualisation« und bezeichnete den Zustand der psychischen Gesundheit und Selbstverwirklichung als »fully functioning person« ▶ [8] In der Begriffswelt der Positiven Psychologie würde man heute als Synonym den Begriff des »Aufblühen« oder englisch »flourishing« dafür einsetzen. ▶ [9]

Rogers beschreibt seine Vorstellung von einem existentiell »gutem Leben«:

»This process of the good life is not, I am convinced, a life for the faint-hearted. It involves the stretching and growing of becoming more and more of one's potentialities. It involves the courage to be. It means launching oneself fully into the stream of life.« ▶ [10]

4. 2 Ziele und Strategien der Positiven Psychologie

Auf den Punkt gebracht lässt sich Positive Psychologie als Wissenschaft von einem gelingenden Leben charakterisieren. Populärwissenschaftlich ausgedrückt: als Wissenschaft vom Glück.

Positive Psychologie zielt darauf ab, »dass Menschen ihre Stärken erkennen und einsetzen, positive Gefühle erleben und zu einer positiven Gesellschaft beitragen. Interventionen der Positiven Psychologie fördern Wohlbefinden und Glückserleben, erweitern die persönlichen Ressourcen, helfen beim Einsatz eigener Stärken und tragen zu einem gelingenden Leben bei,«

so *Daniela Blickhan*, eine Pionierin dieser Richtung im deutschsprachigen Raum. ▶ [11]

Nun, was hat das alles mit der Mediationsmethode zu tun? Einiges, denn es fallen Überschneidungen und teils ähnliche Ziele auf. Mediation ist ressourcenorientiert, trägt ebenfalls zum Wohlbefinden der Parteien bei, setzt an deren Stärken an und versteht sich als Beitrag zu einem gelingenden Leben.

Wir gehen noch einen Schritt weiter, indem wir ein Grundmodell der Positiven Psychologie heranziehen, das sog. **PERMA-Modell** von *Martin Seligman*. ▶ [12]

Sein Modell basiert auf fünf Faktoren oder Säulen, die zu persönlichem Wohlbefinden verhelfen:

1. **Positive Emotions**
2. **Engagement**
3. **Relationships (Beziehungen)**
4. **Meaning (Sinn)**
5. **Accomplishment (Gelingen)**. ▶ [13]



Abb.: PERMA-Modell nach Martin Seligman

Quelle: <https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/learn>

Wir kennen es alle aus Erfahrung: Konfliktparteien kommen in der Regel mit einem ganzen Bündel negativer Emotionen in die Mediation. Es dominieren Verärgerung, Gefühle von Verletzung und Demütigung, Ohnmachtsgefühle, Trauer, Verlegenheit, Niedergeschlagenheit, Angst oder Hass. Manche von ihnen zeigen psychosomatische Reaktionen. Angenommen, wir würden am Anfang einer Mediation den Anteil negativer wie positiver Emotionen mit einem Test zur »Positivity Ratio« von *Barbara Fredrickson* ▶ [14] messen, wären die Ergebnisse mit großer Wahrscheinlichkeit durch einen hohen Anteil negativer Emotionen geprägt, so meine Hypothese. Nach einer gelungenen Mediation sollte die Intensität negativer Emotionen abnehmen.

Jedenfalls lässt sich aus dem Praxiswissen von Mediator*innen schließen, dass die erste Säule des Seligmanischen PERMA-Modells – positive Emotionen – zu Beginn einer Mediation stark tangiert ist.

Als Mediator*innen ist uns der Unterschied zwischen Sach- und Beziehungsebene eines Konflikts geläufig. Dort, wo es auf die Beziehung (dritte Säule) der Klient*innen ankommt, ist die persönliche Ebene nahezu immer leicht bis hochgradig gestört. Wer nicht nur puristische oder facilitative Mediation sondern auch transformative Mediation [15] betreibt, weiß von der Notwendigkeit einer wenigstens neutralen oder besser positiven Beziehung für eine nachhaltige Lösung des Konflikts.

Kommen wir zur fünften Säule des Seligmanschen Modells: Accomplishment, dem Gelingen. Diese Eigenschaft wird durch die Mediation gestärkt, indem wir Mediant*innen unterstützen, ihre eigene, ihnen als fair und gerecht erscheinende sowie praktikable Lösung zu erarbeiten. Die Mediant*innen setzen sich mit dem Moderator an einen Tisch und erfahren die Wertschätzung eigener Bedürfnisse und Lösungsvorschläge ohne auf ein autoritäres Urteil von außen zurückgeworfen zu werden.

Nun ein Zwischenergebnis zur Frage: Was hat Mediation mit Positiver Psychologie zu tun?

Nach dem PERMA-Modell

- reduziert Mediation negative und fördert **positive Emotionen**,
- verbessert belastende **Beziehungen** und
- trägt zu eigenen Erfolgserlebnissen und Selbstvertrauen (**Gelingen**) bei.



Abb.: Positive Einflüsse der Mediation

4.3 Wertschätzung und konstruktive Kommunikation

Eine vorwurfsvolle Kommunikation ist Gift für die Beziehungsebene. Vorwürfe beleidigen die andere Seite, werden als persönliche Angriffe aufgefasst und nehmen den Anderen nicht Ernst. Sie drängen den Anderen in die Defensive und provozieren Verteidigung oder/und Aggressionen. Distanz, Argwohn und Intrigen können die Folge sein. Aus einer Phase der Eiszeit können weitere Eskalationsstufen entstehen. Im Arbeitskontext leidet die Kooperation auf der Sachebene.

Destruktive Kommunikationsmuster sind häufiger Anlass für Arbeits- und Organisationsmediationen. Mediation muss daran arbeiten, wieder einen wertschätzenden Umgang miteinander und konstruktive Kommunikationsmuster herzustellen.



Abb.: negativ-restruktive vs. multi-perspektivische Wahrnehmung

Quelle: Grafik ▶ www.colourbox.de / bearbeitet A. Marx

Konfliktparteien geraten häufig in die Falle der negativ-restruktiven Wahrnehmung und Zuschreibung des Anderen, wie die obige Abbildung vor Augen führen will. Sie sehen nur noch das Störende am Anderen (linke Schattenseite) und zementieren ihn in dieser negativen Rolle fest. Die andere Seite der Partei (rechte grüne Seite), seine positiven Eigenschaften, seine Talente, seine Fähigkeiten werden ausgeblendet. Es entsteht ein gegenseitiges negatives Wahrnehmungsmuster, das sich immer mehr verfestigt. Uns ist ja bekannt, dass Arbeitskonflikte meist eine lange Vorgeschichte haben bis sie zur Mediation gelangen.

Wie können wir es erreichen, dass die Parteien sich wieder ganzheitlich als Person und Kolleg*in begreifen? Mit allen störenden aber auch positiven Eigenschaften den Anderen multi-perspektivisch wahrnehmen (s. Abb.) und akzeptieren oder wenigstens tolerieren?

Hier kann uns die Mindset-Theorie von *Carol Dweck* wertvolle Anregungen geben. ...

...

(--> Fortsetzung in **Teil 2 dieses Beitrags.**)

▶ [1] Dweck, Carol S. (2016): ▶ Mindset: The New Psychology of Success, New York.

▶ [2] Bush / Folger (1994): The Promise of Mediation. Vgl. Marx, A. (2016), S. 102.

Transformative Mediation erkennt das destruktive Potenzial eines Konflikts in der gestörten Interaktion zwischen den Kontrahenten. Dieser Ansatz ist bestrebt an den Ressourcen der Beteiligten anzusetzen und ihren Selbstwert zu stärken (empowerment shift) sowie eine relative Öffnung für die Bedürfnisse der anderen Seite zu erreichen (recognition shift). Damit soll die Qualität der Interaktion und der Beziehung verbessert werden.

- ▶ [3] *Milton H. Erickson u. Sidney Rosen* (Hg.) (1982): *My Voice will go with you: The Teaching Tales of Milton H. Erickson*, New York, p. 143 ff.
- ▶ [4] *Richard Bandler u. John Grinder* (1996): *Frogs into Princes: Introduction to Neurolinguistic Programming*.
- ▶ [5] *Marx, A.* (2016): *Mediation und Konfliktmanagement in der sozialen Arbeit*, Stuttgart, S. 59.
- ▶ [6] Vgl. *Blickhan* (2018): S. 9
- ▶ [7] *Maslow, A.H.* (2015 reprint): *Motivation and Personality*, S. 281 ff.
- ▶ [8] *Rogers, Carl.* (1961): *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. London.
- ▶ [9] *Seligman, M.* (2011): *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*, New York.
- ▶ [10] *Rogers, a.a.O.*
- ▶ [11] *Blickhan, D.* (2018): S. 23.
- ▶ [12] *Seligman, M.* (2011): *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*, New York.
- ▶ [13] *Seligman, M.* (2011): a.a.O.
- ▶ [14] *Fredrickson, B.L.* (2013): *Updated Thinking on Positivity Ratios*. *American Psychologist*.
Fredrickson gilt als eine führende Emotionsforscherin der Positiven Psychologie. Sie hat einen Test zum Messen von positiven im Verhältnis zu negativen Emotionen entwickelt.
- ▶ [15] *Hösl, G.* (2011): *Mediation – die erfolgreiche Konfliktlösung*, S. 71 ff.; *Marx, A.* (2016): S. 101 ff.

Autor

Prof. Dr. Ansgar Marx

lehrt Zivil- und Familienrecht sowie Mediation an der Ostfalia Hochschule, Braunschweig. Er leitet das iko Institut für Konfliktlösungen, bildet Mediatoren aus und führt Arbeits- und Scheidungsmediationen durch. Mehrfach forschte er am National Conflict Resolution Center, San Diego, USA zu Themen des Konfliktmanagements.

Kontakt: ▶ www.iko-info.de

Literaturempfehlung



Friedman, Himmelstein

Konflikte fordern uns heraus

Mediation als Brücke zur Verständigung
mit je einem Vorwort von Lis Ripke und Gisela und Hans-Georg Mähler

Broschiert, 346 Seiten, im September 2013 erschienen

38,80 € ▶ [Details](#)



Faller, Faller

Achtsames Management

Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität

Gebunden, 344 Seiten, im März 2018 erschienen

39,95 € [▶ Details](#)

Weitere Artikel zum Thema

▶ Positive Psychologie und Mediation - Teil 2