

27. Oktober 2020

Modelle, Methoden und Techniken

## Positive Psychologie und Mediation - Teil 2

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 S. Dweck* ▶ [1] analog als Interventionstechnik mit Erfolg in der Mediation einsetzen lässt.

(Fortsetzung ▶ von **Teil 1**)

### Inhalt

**5. Mindset-Theorie von Carol S. Dweck**

**6. Anwendungsbeispiel**

**7. Fazit**

**8. Literaturverzeichnis**

...

### 5. Mindset-Theorie von Carol S. Dweck

Die US-amerikanische Psychologieprofessorin *Dr. Carol S. Dweck* ging in ihren Forschungen der Frage nach, welche Faktoren Menschen auf ihrem Weg zum Erfolg und zur Erfüllung ihres Potentials begünstigen bzw. behindern. Sie kam zur Schlussfolgerung, dass es letztlich Glaubenssätze der Menschen über sich selbst sind. Mit ihrem Werk »*Mindset: The new Psychology of Success*«, ▶ [2] erschienen in erster Auflage im Jahr 2006, hat sie einen wichtigen Beitrag zur Positiven Psychologie geleistet.

Dort unterscheidet *Carol S. Dweck* zwischen zwei grundlegenden »Mindsets«, dem »fixed« und dem »growth« Mindset. Wir übersetzen den Begriff Mindset in Anlehnung an Daniela Blickhan als Selbstbild, fixed Mindset als statisches Selbstbild und growth Mindset als dynamisches Selbstbild. ▶ [3]



Abb.: Fixed and Growth Mindset

Quelle: ▶ [www.queenpark.st-helens.sch.uk](http://www.queenpark.st-helens.sch.uk)

Menschen mit einem statischen Selbstbild gehen von der Grundannahme aus, dass Intelligenz, Charakter und ethische Einstellungen quasi gegeben und praktisch in die Persönlichkeit eingraviert sind. Insofern wird Erfolg oder Scheitern diesen statischen Eigenschaften zugeschrieben, welche sich letztlich immer wieder selbst bestätigen.

»Believing that your qualities are carved in stone – the fixed mindset – creates an urgency to prove yourself over and over. If you have only a certain amount of intelligence, a certain personality, and a certain moral character – well, then you 'd better prove that you have a healthy dose of them.«▶ [4]

Menschen mit einem dynamischen Selbstbild hingegen glauben an Lernprozesse und ihre Entwicklungsmöglichkeiten, an Veränderung und Wachstum.

»This growth mindset is based on the belief that your basic qualities are things you can cultivate through your efforts, your strategies, and help from others. Although people may differ in every ~~which~~ (d. Autor) way – in their initial talents and aptitudes, interests, or temperaments – everyone can change and grow through application and experience.«▶ [5]

Wie wir gesehen haben, bezieht sich die Mindset-Theorie *Carol Dwecks* auf das Selbstbild von Menschen. Im Mediationsprozess jedoch wollen wir am Fremdbild ansetzen. Der Begriff »Fremdbild« hat allgemein zwei Bedeutungen: Erstens ein Bild, das sich andere über eine Person machen. Zweitens ein Bild, das sich eine Person von anderen macht. In unserem Kontext ist die zweite Variante der Fremdbilddefinition von Bedeutung.

Zwei Konfliktparteien haben statisch-negative Fremdbilder voneinander, und dem Mediator sollte es gelingen, den Blick auf den Anderen zu weiten. Insofern ist keine direkte, jedoch eine indirekte Anwendung der Mindset-Theorie angebracht, wie dies auch in anderen Praxiszusammenhängen geschieht.▶ [6] In einer festgefahrenen Mediation liegt die Herausforderung darin, das negativ-restriktive durch ein multi-perspektivisches Fremdbild zu ersetzen (s.o.), also ein statisches Fremdbild durch ein dynamisches Fremdbild zu ersetzen.

Wir haben dazu eine Intervention vorgesehen, die eine solche Erweiterung der Fremdwahrnehmung und Fremdzuschreibung anstößt. Wir nennen sie »360-Grad-Aufnahme« und haben sie schon mehrfach in Arbeits- und Teammediationen mit Erfolg eingesetzt:



Abb.: 360-Grad-Aufnahme

Im folgenden Anwendungsbeispiel - ein echter Fall, der anonymisiert und in einen anderen Arbeitszusammenhang gestellt wurde - demonstrieren wir die Intervention der 360-Grad-Aufnahme.

## 6. Anwendungsbeispiel

Fall: Outdoorpark

Parteien: Willi S., Geschäftsführer

Alfred B., Geschäftsführer

Willi S. und Alfred B., beide Anfang 50, betreiben seit sieben Jahren einen Outdoorpark mit angeschlossener Gastronomie im Harz. Sie sind beide gleichberechtigte Geschäftsführer des OdP, einer GbR mit persönlicher Haftung. Auf dem Gelände des Outdoorparks betreiben sie einen Kletter- und Niedrigseilgarten mit Unterrichtsräumen, eine Mountainbike-Anlage mit Lift und drei Strecken unterschiedlichen Schwierigkeitsgrads sowie eine Gaststätte. Sie haben ihr Unternehmen mit viel Einsatz gemeinsam aufgebaut und zu einem florierenden Betrieb entwickelt, aus dem sie sich ein bescheidenes Geschäftsführergehalt auszahlen. Dennoch reicht das Einkommen noch nicht zur Existenzsicherung. Beide haben noch Nebenjobs. Alfred macht an vier Tagen die Woche vormittags Buchführung in einem Steuerbüro und Willi trainiert freiberuflich ein Mountainbike-Team. Während der Saison beschäftigen sie etwa zehn freiberufliche Trainer und Mitarbeiter. Die Gastronomie haben sie verpachtet.

Willi und Alfred waren einmal beste Freunde, und in den letzten Monaten hat sich ihr Verhältnis merklich verschlechtert. Sie begegnen sich mit Distanz und Argwohn. Das Betriebsklima hat sich drastisch verschlechtert.

Willis Sichtweise:

Willi versteht nicht, welches Problem Alfred mit ihm hat. Die Geschäfte laufen prima und alle seien glücklich.

Alfred mache ihm Vorwürfe, er sei unordentlich und er müsse ihm nachräumen. Einmal habe Alfred ihm missgelaunt vor den Trainern den Vorwurf gemacht: »Was machst du hier eigentlich den ganzen Tag?«

Und Willi musste sich vor dem Team rechtfertigen. Das ginge überhaupt nicht.

Willi seinerseits empfindet Alfred als launisch. Manchmal liefe er den ganzen Tag mit miesem Gesicht durch die Gegend. Ein freundliches Betriebsklima sei doch wichtig für das Team und die Kunden.

Willi ist Vollblutssportler und exzellenter Mountainbiker und gewann früher nationale und internationale Preise. Vergangenes Jahr hat Willi das Angebot bekommen, die Landesmannschaft zu trainieren. Das war eine große Anerkennung und Willi hat angenommen. Das sei natürlich kein Vollzeitjob, sondern Willi sei gelegentlich wochenweise im Trainingslager.

Willi ist primär für die Mountainbike-Anlage verantwortlich, führt ein Trainerteam und leitet die Bike-Schule. Alfred managt die Finanzen, die Buchhaltung, die Organisation.

Einmal habe Willi Alfred nach einem Vorschuss gefragt und woraufhin er entgegnete: »Was machst du eigentlich mit dem ganzen Geld?«

Willi versteht die »miese Laune« und die Vorwürfe Alfreds nicht. Er solle mit ihm reden. Als beste Freunde hätten sie früher alles geteilt.

#### Alfreds Sichtweise:

Alfred ist verantwortlich für den Klettergarten, die Trainings von Schulklassen und Gruppen und organisiert private Feiern, die noch ein zusätzliches Einkommen für den OdP generieren. Daneben managt er die gesamte Verwaltung, Buchhaltung und die Steuersachen.

Seit mehr als einem Jahr beobachte er, dass das Engagement von Willi erheblich nachgelassen habe. Er sei zwar fast täglich anwesend, aber er scheine viel mit Trainingsplänen und Pressearbeit für die Landes-Bike-Mannschaft zu tun zu haben. Die Mannschaft ist national und international weit oben und hat durch einige aufsehenerregende »Stunts« eine starke Medienpräsenz. Alfred gönnt Willi den Erfolg. Er sei ein hervorragender Biker. Dabei soll er aber den OdP nicht vernachlässigen.

Im Frühjahr habe Willi den OdP für eine Trainingswoche der Landesmannschaft gebucht, ohne dass er Alfred vorher gefragt habe.

Alfred findet, dass Willi trotz seiner rauen Schale sehr dünnhäutig sei und alles persönlich nehme. Alfred wünscht sich wieder eine wertschätzende geschäftliche Basis auf Augenhöhe.

#### Die Mediation:

Die beiden Kontrahenten gehen in der Mediation sehr argwöhnisch und vorwurfsvoll miteinander um. Sie waren einmal beste Freunde, und ihr Verhältnis hat sich seit geraumer Zeit drastisch verschlechtert. In der gemeinsamen Firma gehen sie sich aus dem Weg. Als Geschäftsführer des OdP sind sie jedoch auf ein gedeihliches Miteinander angewiesen.

Als Themen der Mediation werden von beiden Geschäftsführern genannt:

- Umgang und Kommunikation miteinander
- Arbeitsorganisation

Die Konfliktanalyse legt einen Beziehungs-, Werte- und Wahrnehmungskonflikt nahe. Nach drei Sitzungen erscheint es notwendig, noch einmal in die Beziehungsebene einzusteigen. Während der vierten Sitzung

wurde die Intervention »360-Grad-Aufnahme« eingesetzt.

»Welche Verhaltensweisen an ..... stören Sie?«

»Welche Fähigkeiten und Eigenschaften an ..... schätzen Sie?«

Alfred füllt die Karten über Willi aus:

<b>Willi</b>	II
toller Biker	schlecht organisiert
sehr kreativ	bringt Sachen nicht zu Ende
fachlich kompetent	sucht Ausreden
lösungsorientiert	nicht kritikfähig
Verhandlungsgeschick	fokussiert sich nur auf eine Sache
offener, freundlicher Charakter	steht nicht hinter mir

Willi füllt die Karten über Alfred aus:

<b>Alfred</b>	II
verlässlich in Finanzsachen	Laune nicht einschätzbar
ordentlich	fühle mich kontrolliert
kümmert sich um Haus und Hof	nachtragend
sparsam	schlechte Laune für Andere auffällig
gut bei Privatveranstaltungen	muss dem Geld hinterherlaufen
kümmert sich um alle Einkäufe	II
ich finde es extrem schade, dass	wir nicht mehr beste Freunde sind

Das Besprechen der Karten bewirkte in der vierten Sitzung den erhofften Durchbruch (Turning Point) in der Mediation. Den Parteien eröffnete sich ein ganzheitlicher Blick auf den jeweils Anderen (multiperspektivische Wahrnehmung). Sie erkannten, dass ihre Eigenschaften und Fähigkeiten geradezu komplementär sind und sie sich hervorragend ergänzen. Besondere Fähigkeiten haben eben auch ihre Schattenseiten. Alfred und Willi gelobten sich, mehr Rücksicht aufeinander zu nehmen, wertschätzend miteinander umzugehen und wieder an ihrer gegenseitigen Wertschätzung zu arbeiten (multiperspektivische Akzeptanz). Um von einer destruktiv vorwurfsvollen Kommunikation wegzukommen und eine konstruktive Kommunikation aufzubauen, lernten die beiden Geschäftsführer die Technik der Ich-Botschaften. Die Mediation konnte damit abgeschlossen werden.

## 7. Fazit

Konflikte, die sich vorwiegend auf der Beziehungsebene ereignen, können nachhaltig und erfolgversprechend nur auf der Beziehungsebene bearbeitet werden. Die Sachebene bleibt dabei

untergeordnet. Dies gilt umso mehr, wenn die Kontrahenten primär restriktive und negative Wahrnehmungen voneinander haben.

Die Strategie der transformativen Mediation kann einen nachhaltigen Charakter der Mediation am ehesten gewährleisten. Dabei können angepasste Theorien und Interventionen der relativ neuartigen Positiven Psychologie hilfreich sein.

Eine brauchbare Intervention sollte die Parteien von der restriktiv-negativen Wahrnehmung zur multiperspektivischen Wahrnehmung führen. Die in Anlehnung an die Mindset-Theorie von *Carol Dweck* entwickelte Intervention der »360-Grad-Aufnahme« kann dafür ein geeignetes Instrument sein.

## 8. Literaturverzeichnis

- Bandler, Richard u. Grinder, John* (1996): *Frogs into Princes: Introduction to Neurolinguistic Programming*.
- Bush, Robert u. Folger, Joseph* (2005): *The Promise of Mediation – The Transformative Approach to Conflict*, San Francisco.
- Dweck, Carol S.*: ▶ *Mindset* (2016): *The New Psychology of Success*, updated Edition, New York.
- Erickson, Milton H. u. Rosen, Sidney* (Hg.) (1982): *My Voice will go with you: The Teaching Tales of Milton H. Erickson*, New York.
- Fredrickson, B.L.* (2013): *Updated Thinking on Positivity Ratios*. in: *American Psychologist*.
- Hösl, Gerhard G.* (2011): *Mediation – die erfolgreiche Konfliktlösung*, München.
- Hofert, Svenja* (2018): *Das agile Mindset – Update im Denken*, in: *ManagerSeminare*, Heft 244, S. 488 ff.
- Marx, Ansgar* (2016): *Mediation und Konfliktmanagement in der sozialen Arbeit*, Stuttgart.
- Maslow, Abraham H.* (2015 reprint): *Motivation and Personality*.
- Rogers, Carl* (1961): *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. London.
- Seligman, Martin* (2011): *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*, New York.

## 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](http://www.iko-info.de)

---

- ▶ [1] Dweck, Carol S. (2016): ▶ Mindset: The New Psychology of Success, New York.
  - ▶ [2] Dweck, Carol S. (2006): Mindset: The new Psychology of Success, New York.
  - ▶ [3] Blickhan, D. (2018): S. 237.
  - ▶ [4] Dweck, Carol S. (2016): updated edition, S. 6.
  - ▶ [5] Dweck, Carol S. (2016): updated edition, S. 7.
  - ▶ [6] Etwa *Svenja Hofert* unter Bezug auf Führungskräfte und Mitarbeiter in ihrem Beitrag, Das agile Mindset – Update im Denken, in: ManagerSeminare, Heft 244, 2018, S. 488 ff.
- 

### 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](#)

### Weitere Artikel zum Thema

- ▶ Positive Psychologie und Mediation - Teil 1