

Zanoli

**Vom guten Umgang
mit Differenzen**

Noa Zanolli

Vom guten Umgang mit Differenzen

Mediatives Denken

Illustrationen von
Esther Fischer-Homberger



Wolfgang Metzner Verlag

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2020
Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Umschlaggestaltung, Typografie und Satz:
Farnschläder & Mahlstedt, Hamburg
Umschlagillustration: Esther Fischer-Homberger
Druck und Bindung: Kösel, Altusried-Krugzell
Printed in Germany
ISBN 978-3-96117-062-3

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Einführung 7

1 Ein »neues« Denken 13

Brücken bauen: Durch Fragen Verbindendes aufspüren 14

Denken, verstehen und verstanden werden:

Neurobiologische Erkenntnisse und Empathiefähigkeit 17

Kaleidoskop der Möglichkeiten – die erweiterte

Perspektive 24

»Verwandte« Denkansätze als bewährte Grundlagen 26

Im Fokus: Bedürfnisse und Ängste 36

2 Eine wertorientierte Lebenshaltung 41

Am Anfang steht das Bemühen um Verständigung 42

Eskalation vermeiden 43

Kooperation statt Konfrontation 44

Gibt es Grenzen mediativen Denkens? 46

Hilfreiche Kompetenzen 48

3 Mediatives Denken ist lernbar 51

Die Kunst des Fragens 54

Die mediative Vorgehensweise 58

Verschlossene Türen: was nun? 62

4 Anwendungsbereiche und Wirkung 65

Der persönliche Zwiespalt 67

Erweiterte Interaktionskreise: Familie, Nachbarschaft,
Unternehmen, Gemeinschaften 72

Mediatives Vorgehen als demokratisches Prinzip im
öffentlichen und gesellschaftlichen Raum 76

Globale Spannungsfelder 79

Krieg und Frieden 81

Auf dem Weg in eine »mediative Zukunft« 84

Anmerkungen 87

Literatur 90

Dank 95

Über die Autorin 96

Einführung

Der Mensch ist das Wesen,
das immer entscheidet.
Und was entscheidet es?
Was es im nächsten Augenblick sein wird.

Viktor E. Frankl

Ich habe nie begriffen, warum sich Menschen bis aufs Blut streiten können, ob in Familien oder Firmen, in Gemeinschaften oder in Parlamenten, zwischen Nachbarn oder Nationen. Jeder heftige und scheinbar unlösbare Streit erschien mir absurd und unsinnig; erst recht, wenn er eskalierte und »in den gemeinsamen Abgrund« führte.¹

Warum befehlen sich Menschen? In der Regel sind konträre Meinungen oder unterschiedliche Sichtweisen auf einen Sachverhalt Auslöser für einen Streit. Und fast immer sind es empfundene Ungerechtigkeiten oder unerfüllte Erwartungen, die ihm zugrunde liegen.

Und selbst wenn es gute Gründe für einen Konflikt geben mag, darüber muss man doch reden können, dachte ich. Es muss doch möglich sein, eine Lösung zu finden, ohne sich anzugreifen. Gelingt es nicht, einen Streit aufzulösen, kommt es in Familien zu Trennungen und am Arbeitsplatz entsteht Unfrieden. Innerhalb und zwischen Staaten führen Feindseligkeiten zu Anschlügen, Vertreibung, Krieg und zu unsäglichem Leid.

Auch wenn in den meisten Gesellschaften ein friedliches, konstruktives Zusammenleben die Norm ist, oder jedenfalls das Ziel, ist der gute Umgang mit Differenzen nicht für alle eine Selbstverständlichkeit.

Was also ist es, fragte ich mich, das Menschen daran hindert, auf die Anliegen und Sichtweisen anderer einzugehen? Warum fällt es uns oft schwer, unterschiedliche Ansichten und Meinungen anzuerkennen und wie wäre es möglich, bei unterschiedlichen Forderungen für alle annehmbare Lösungen zu finden?

In den späteren 1980er Jahren begegnete ich in den USA der Mediation, einem für mich neuartigen Konfliktlösungsverfahren, das meine Fragen auf praktische Art beantwortete.

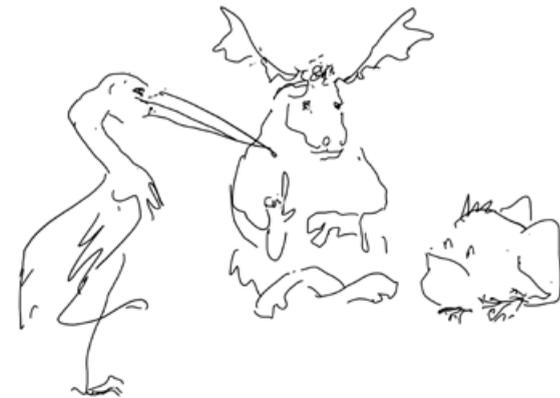
Während meiner Ausbildung zur Mediatorin und der systematischen Beschäftigung mit allen möglichen Konflikten lernte ich vier einfache, gleichwohl grundlegende Tatsachen zu verstehen:

- Konflikte, Differenzen aller Art, sind wesentliche und ganz normale Bestandteile jedes menschlichen und sozialen Umgangs. Sie gehören zum Menschsein dazu, so wie Geburt und Tod oder auch Tag und Nacht unumstößliche natürliche Ereignisse sind.
- Sie beruhen auf der Tatsache, dass jeder Mensch – und Gleiches gilt für Gruppen – eine bestimmte, eigene soziokulturelle Prägung besitzt und somit andere Erfahrungen macht als sein Gegenüber. Er sieht die Welt auf seine Weise und beurteilt sie dementsprechend, weshalb er auch Anliegen, Bedürfnisse und Ängste hat, die sich von denen anderer unterscheiden. Bei jeder Auseinandersetzung kommen diese Unterschiede zum Ausdruck.
- Bei einem Streit geht es vor allem darum, gehört und verstanden zu werden. Dies bedeutet Wertschätzung und

Anerkennung, zwei lebensnotwendige Grundstoffe für ein gutes Miteinander.

- Die bloße Anerkennung anderer Sichtweisen und der Wille aller Beteiligten, mit Differenzen konstruktiv umgehen zu wollen – und sie nicht als persönlich gemeinte Beleidigungen aufzufassen –, führen oftmals zu einer Klärung oder sogar zur Lösung eines Konflikts.

Mediatoren und Mediatorinnen befolgen klar definierte Denkprozesse und schälen mit Fragen die Gründe für Konflikte heraus. Die Arbeit mit Fragen zielt darauf, die unterschiedlichen Sichtweisen, den Konflikt, zu ergründen und zu begreifen und die damit verbundenen unterschiedlichen Gefühlslagen, Interessen und Bedürfnisse den Konfliktbeteiligten gegenseitig verständlich zu machen. Durch Fragen kann es gelingen, dass sie einen veränderten, neuen Blick auf ihr Problem werfen.



Darüber hinaus besteht die Kunst der Mediation darin, Verbindendes aufzuspüren. Gibt es etwas, was im Interesse aller am Konflikt Beteiligten liegt, etwas, das die Bedürfnisse aller weitgehend berücksichtigt und ihre Befürchtungen zerstreut? Ein übergeordnetes Anliegen, das alle verbindet? Dieses Aufspüren des Verbindenden durch Fragen kann einen Sachverhalt in einem neuen Licht erscheinen lassen und Lösungswege aufzeigen. Festgefahrene Denkweisen lösen sich auf und machen Platz für verblüffend Neues.

Wie kann man, überlegte ich, das Denkinstrument beschreiben, das es dafür braucht? Wie lässt sich die Denkweise bezeichnen, die sich um diese verbindende Perspektive bemüht und andere Sichtweisen einbezieht? Lässt sie sich als »erweitertes« Denken charakterisieren? Da eine solche Denkart, das Fundament der Mediation darstellt, bezeichnete ich sie fortan als *mediatives Denken*.²

Um diese Art erweiterten Denkens fassbarer zu machen, begab ich mich auf die Suche nach ihren Grundlagen und Bestandteilen, indem ich verschiedene Ansätze in der Philosophie, der Psychologie, der Kommunikationstheorie oder den Sozialwissenschaften betrachtete.

Mir wurde bewusst, welches große Potential im mediativen Denken steckt, wenn es nicht nur als methodisches Instrument in Krisensituationen verstanden wird, sondern auch ganz praktisch als eine Art Lebensphilosophie. Ich bin der Überzeugung, dass es weit über persönliche Zufriedenheit hinaus auch einen gesellschaftlichen Gewinn bedeuten würde, wenn immer mehr Menschen lernten, sich in großen und kleinen Konflikten zunächst zu überlegen, was diesen eigentlich zugrunde liegt und wie sie damit, anders als bisher, konstruktiv und möglichst zur Zufriedenheit aller Beteiligten umgehen können.

Mein Anliegen ist es, dass die mit der Mediation verbundenen

Vorgehen und ihre grundlegende Denkweise – immer das Verbindende zwischen Konfliktbeteiligten zu suchen – Allgemeinwissen werden und nicht nur Mediatoren und Mediatorinnen als Spezialisten vorbehalten bleibt.

Warum sollten nicht möglichst viele Menschen mediativ denken lernen können, sodass sie ihre kleinen und größeren Konflikte angstfrei und zuversichtlich selbst angehen können – so wie es ganz normal ist, bei kleineren Verletzungen zunächst die Hausapotheke zu nutzen oder bei einem Regenguss einfach zum Schirm zu greifen? Konflikte und Streit sind normal, sie geschehen jeden Tag, daher sollte die Fähigkeit, mit ihnen rational und konstruktiv umzugehen, ebenso naheliegend und selbstverständlich sein.

Allerdings muss das Bewusstsein dafür geschult und die Denkweise, die den guten Umgang mit Differenzen ermöglicht und erleichtert, gelernt werden. Ich habe auch die Erfahrung gemacht, dass diese Denkweise durch die Verbreitung in Schulen, bereits von früh an lernbar ist. Schon Kinder in der Grundschule können lernen, dass es sogar sehr erfreulich ist, nach konstruktiven, neuen Lösungen zu suchen, die die Anliegen aller Konfliktbeteiligten möglichst befriedigen. Darin liegt die Intention jeder Mediation. Die damit verbundene Denkweise, die in Gegensätzen, in Differenzen, dennoch Gemeinsames und Verbindendes sucht, bezeichne ich als *mediatives Denken*.

So entstand das vorliegende Buch mit dem Ziel, Ihnen – der Leserin und dem Leser (die im Folgenden stets beide gemeint sind, auch wenn für die bessere Lesbarkeit manchmal auch nur die weibliche oder die männliche Form gewählt wird) – zu zeigen, wie Sie zu mediativ Denkenden und somit auch mediativ Handelnden werden können, um mit Differenzen konstruktiv umzugehen.

Der Gewinn ist eine eigenverantwortliche und möglichst

friedliche Lebensführung. Sie bleibt eine tägliche Herausforderung, bezüglich persönlicher wie gesellschaftlicher Probleme, ist damit doch letztlich auch die Frage verbunden, wer wir sein und wie wir leben wollen.

Kapitel 1

Ein »neues« Denken

Es gibt nur ein perspektivisches Sehen, nur ein perspektivisches »Erkennen«; und je mehr Affekte wir über eine Sache zu Worte kommen lassen, je mehr Augen, verschiedene Augen wir uns für dieselbe Sache einzusetzen wissen, umso vollständiger wird unser »Begriff« dieser Sache, unsre »Objektivität« sein.

Friedrich Nietzsche

Die Wahrheit beginnt zu zweit und führt zu einer dialogischen Haltung, die auch im Gegenstandspunkt Schätzenswertes zu entdecken weiß.³

Friedemann Schulz von Thun