

Peter Knapp (Hrsg.)

Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen

**Klärende und deeskalierende Methoden
für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis
im Business**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Warum nichts manchmal mehr ist

Schweigen in der Mediation

Von Prof. Dr. Ulla Gläpser und Monia Ben Larbi

Weniger ist mehr. Manchmal ist sogar „nichts“ am meisten. Der bewusste Einsatz von Schweigen in der Mediation kann extrem wirkungsvoll sein und allen Beteiligten dabei helfen, sich auf Wesentliches zu besinnen, andere Sichtweisen zuzulassen und/oder neue Ideen zu entwickeln.

Kurzbeschreibung

- ▶ Das „Tool“ Schweigen ist bei jeder Gruppengröße von zwei bis „x“ Beteiligten einsetzbar.
- ▶ Je nach gewünschter bzw. erforderlicher Intensität des Schweigens werden dafür Zeiteinheiten von in der Regel 30 bis 90 Sekunden benötigt.

Rahmen

Die Methode ist nicht phasenspezifisch, sondern kann in allen Phasen eingesetzt werden, um Reflexionspausen zu ermöglichen und mit schwierigen Situationen umzugehen.

Anlässe/ Anwendungsbereiche

Mediatoren sind oft sehr aktivitätsorientiert und haben häufig das Gefühl, dass der Erfolg einer Mediation zentral von ihrem gekonnten Einsatz passender Interventionen abhängt. Die Erinnerung an die Möglichkeit des bewussten Schweigens soll professionelle Interventionsmethodik keinesfalls ersetzen, aber ein Gegengewicht zu einer (ausschließlichen) Aktivitätsorientierung bilden.

Zielsetzung/Nutzen



Phasen von Schweigen/Stille in der Mediation

- ▶ geben allen Beteiligten die Möglichkeit, ihre Gedanken zu sammeln, nach innen zu sehen, etwas nachzuspüren, selbstkritisch ihre eigenen Sichtweisen zu überprüfen etc.,

- ▶ ermöglichen es Mediatoren, in Situationen, in denen ihnen zunächst nichts mehr einfällt, stimmige nächste Schritte zu entwickeln,
- ▶ rücken atmosphärisch die Selbstverantwortung der Parteien (wieder) in den Vordergrund.



Beschreibung

Wie soeben schon angesprochen, kann Schweigen hilfreich sowohl für die Konfliktbeteiligten als auch für die Mediatoren selbst sein. Im Folgenden sollen mit Blick auf diese beiden Personengruppen jeweils einige Situationen dargestellt werden, in denen in Mediationen konstruktiv geschwiegen werden kann.

1. Schweigen als Intervention mit Blick auf die Konfliktbeteiligten

Die Beteiligten sagen nichts

„Schweigen ist eine der großen Künste der Konversation.“
– William Hazlitt –

Derartige Situationen sind der Alptraum vieler Mediatoren: Die Parteien sind zwar (physisch) anwesend, sagen aber nichts bzw. lassen sich jedes Wort aus der Nase ziehen. Gerade in Gruppen kann die Erwartungsbzw. Konsumhaltung um sich greifen, dass die Mediatorin nun doch bitte „das Richtige“ tun solle. Schweigen seitens des Mediators bringt die Beteiligten wieder ins Reden, da die wenigsten Personen längere Schweigezeiten aushalten – und da ein „Rückzug“ des Mediators ins Schweigen die Selbstverantwortung der Beteiligten in Erinnerung bringt.

Die Beteiligten sagen unterschiedlich viel

„Um etwas zu sagen, ist immer Zeit vorhanden, aber nicht, um zu schweigen.“ – Vilma Espin –

Während extrovertierte Personen „sprechdenken“ (sie denken beim Reden, benötigen gar das Reden, um zu denken), denken introvertierte Personen, bevor sie sprechen. In größeren Gruppen und schnell verlaufenden Prozessen kommen Introvertierte daher oftmals nicht (ausreichend) zu Wort und ein Ungleichgewicht der Beteiligung entsteht. Sorgt die Mediatorin für regelmäßige Momente der Innenschau und des Nachdenkens, kann dieses Ungleichgewicht behoben werden und das

Verfahren wird soweit entschleunigt, dass alle Personen wieder gleichberechtigt ihre eigenen Interessen vertreten können.

Die Beteiligten sagen nicht das Relevante

„Das Schweigen kann nichts verbergen, aber Worte können das.“
– August Strindberg –

Manchmal wird in einer Mediation zwar viel geredet, aber die für eine Veränderung der Situation relevanten Dinge werden – aus Angst oder aus strategischen Erwägungen – nicht ausgesprochen. Wenn Fragetechniken hier nicht mehr weiterhelfen, kann eine adäquat eingeleitete Phase des Schweigens die Beteiligten zur Besinnung auf das Wesentliche bringen und Ehrlichkeit anregen.

Die Beteiligten erleben eine sehr emotionale Situation

„Trösten ist eine Kunst des Herzens. Sie besteht oft nur darin, liebevoll zu schweigen.“ – Otto von Leixner –

Momente mit einem hohen emotionalen Gehalt – vor allem, wenn die Stimmung im Raum sehr betroffen oder traurig ist – verdienen eine angemessene Würdigung. Es gibt keine größere Würdigung als respektvolles gemeinsames Schweigen. Wenn also die Parteien von sich aus schweigen, dann sollten Mediatoren sie dabei nicht unterbrechen. So erhalten alle Beteiligten den notwendigen Raum, um ohne Ablenkung oder Erklärungsbedarf ihren Gefühlen und Gedanken nachzugehen, Worte können nachklingen etc. Momente derartigen Schweigens führen zu empfundener, kostbarer Gemeinsamkeit und können zu Wendepunkten in schwierigen Mediationen werden, wenn sie nicht zerredet oder von Interventionen zerstört werden.

Die Beteiligten schweigen planvoll

„Die Stille stellt keine Fragen, aber sie kann uns auf alles eine Antwort geben.“ – Ernst Ferstl –

Phasen des Schweigens können nicht nur von Mediatoren spontan initiiert werden oder zufällig entstehen, Schweigen kann auch eine systematisch eingesetzte und angekündigte Methode sein. Mediation ist sehr kommunikationszentriert, sodass Parteien in die Gefahr geraten können, nur noch aufeinander zu reagieren und ihre eigentlichen Ziele und Anliegen aus den Augen zu verlieren. Regelmäßige Schweigezeiten geben ihnen die Möglichkeit, sich immer wieder auf sich zu konzen-

trieren (und können auch in Verbindung mit anderen Tools wie freies Schreiben oder Malen angewandt werden).

2. Schweigen als Ressource mit Blick auf die Mediatoren

Die Mediatorin empfindet Harmonisierungsdruck

„Ein talentiertes Schweigen kann beredter sein als die beredteste Aktivität.“ – Stanislaw Brzozowski –

Auch wenn eigentlich klar ist, dass Mediatoren nicht für die gute Stimmung zwischen den Konfliktbeteiligten zuständig sind, verfallen diese doch spätestens in Eskalationssituationen gerne in (blinden) Aktivismus, spüren große Verantwortung und versuchen, die Kontrolle zu übernehmen. Schweigen hilft, wieder in eine zentrierte Rolle zu finden – und gibt den Beteiligten (bei Bedarf) Raum, ihren Gefühlen und Divergenzen zunächst einmal ausreichend Luft zu machen (sog. „venting“).

Der Mediator verfängt sich in Wertungen und beginnt, die Allparteilichkeit zu verlieren

*„Gönne dir einen Augenblick der Ruhe und du begreifst, wie närrisch du herumgehastet bist.
Lerne zu schweigen und du merkst, daß du viel zu viel geredet hast.
Sei gütig und du siehst ein, daß dein Urteil über andere all zu hart war.“
– Chinesische Weisheit –*

Schweigen gibt uns die Möglichkeit, wirklich zugewandt zuzuhören, ohne innerlich zu bewerten und ggf. bereits die nächsten Prozessschritte zu planen. Schweigen bedeutet Entschleunigung und ermöglicht es uns, für einen Moment komplett ins Mitgefühl einzutauchen, um Empathie und Allparteilichkeit wieder herzustellen.

Die Mediatorin weiß gerade nicht weiter

*„Schäme dich nicht zu schweigen, wenn du nichts zu sagen hast.“
– Russische Weisheit –*

Manchmal ist es besser, nichts zu tun als das Falsche. Wenn die Mediatorin nichts (mehr) tut, werden die Parteien etwas tun, was dann wiederum die Möglichkeit zur Reaktion gibt. Also einfach schweigen und abwarten, was passiert ...

Warum nichts manchmal mehr ist

- ▶ Schweigen erfordert mehr Mut als die Anwendung von Methoden, bei denen der Mediator im Zentrum der Aufmerksamkeit steht.
- ▶ Schweigen funktioniert nur, wenn es mit absoluter Aufmerksamkeit und Präsenz verbunden ist.

*Erfahrungen/
Kommentare*



Benötigt nichts außer Mut und Präsenz.

Technische Hinweise

*„Bei mancher Botschaft nützt ein ungesagtes Wort.“
– Aischylos –*

Quellen/Literatur

- ▶ Fiehler, Reinhard: Kommunikation und Emotion. De Gruyter, Berlin/New York 1990.
- ▶ König, Oliver: Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. Klett-Cotta, Stuttgart 2007.
- ▶ Topf, Cornelia: Einfach mal die Klappe halten. Gabal, Offenbach 2010.
- ▶ Weisbord, Marvin (2007): Don't Just Do Something, stand there! Ten principles for leading meetings that matter. McGraw-Hill, San Francisco 2007.
- ▶ Steuder, Ananta H./Wasescha-Gentilini, Maura/Scheidegger, Christoph/Kurmann-Heer, Rita/Marzà, Fabio/Steuder, Roberta/Kurmann, Josef/Calabrò Pivato, Rosa/Lüthi, Markus/Rutz, Ruth/Gut-Sulzer, Ursula: Sprechen oder Schweigen: Die sieben Farben der Kommunikation. Books on demand, 2012.

Auf das reagieren, was durch das Schweigen sichtbar bzw. spürbar geworden ist ...

Weiteres Vorgehen

