

# Positive Psychologie und Mediation: mit der Mindset-Theorie zur Transformation

Die Beziehungsebene ist meist der Schlüssel zur Lösung festgefahrener Konflikte. Doch negative Wahrnehmungen und Erinnerungen der Parteien hemmen die Bewegung aufeinander zu – manchmal wirken sie wie eine unsichtbare Wand. Mediation gelangt hierbei 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 als Interventionstechnik wirksam in der Mediation einsetzen lässt.

Ansgar Marx

## Ausgangslage

Arbeits- und Teamkonflikte, die vordergründig auf der Sachebene ausgetragen werden, sind häufig verschleierte Beziehungskonflikte. Die Kooperation von Mitarbeitern in Unternehmen und Organisationen geschieht in der Regel in einem indirekten Zwangskontext. Das heißt, Arbeitnehmer sind auf ihre Arbeitsstelle angewiesen und können sich die Kollegen 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 Gegen-

teil. Der andere wird dämonisiert. Die Beziehung ist nicht nur gestört, sondern regelrecht blockiert. Angesichts einer gestörten Beziehungsebene funktioniert die Teamarbeit nicht mehr reibungslos.

## Fragestellung

An diesem Punkt angekommen, stellt sich einem Mediator die Frage, welche Instrumente ihm zur Verfügung stehen, um in den Phasen der Konflikterhellung und Problemlösung mit den Medianten auf eine gedeihliche Beziehung hinzuarbeiten oder – weitergehend im Sinne der transformativen Mediation (Hösl 2002) – diese zu heilen.

## Reframing-Techniken in der Mediation

Reframing, oder Umdeuten, ist eine Interventionstechnik, die primär 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.

Reframing, eine alte Bekannte des geschulten Mediators, wurde von dem Psychiater und Hypnotherapeuten Milton Erickson (1982) und der „Mutter der Familientherapie“, Virginia Satir, entwickelt. Besonders Milton Erickson war ein Meister der Umdeutung und erzielte mit dieser Technik aufsehenerregende Erfolge.

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 Sicht auf das Problem eröffnet und eine lösungsorientierte Perspektive aufgezeigt.

In gravierenden Fällen negativer Zuschreibung und gestörter Beziehung kommen wir jedoch mit einfachen Reframing-



Techniken zuweilen nicht weiter, wenn die negativen Wahrnehmungskonzepte zu stark verfestigt sind.

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

### Die Positive Psychologie – ein Paradigmenwechsel

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.

### 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 (2018: 23), eine Pionierin dieser Richtung im deutschsprachigen Raum.

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 sogenannte **PERMA-Modell** von Martin Seligman (2011). Sein Modell basiert auf fünf Faktoren oder Säulen, die zu persönlichem Wohlbefinden verhelfen: **P**ositive Emotions, **E**ngagement, **R**elationships (Beziehungen), **M**eaning (Sinn), **A**ccomplishment (Gelingen).

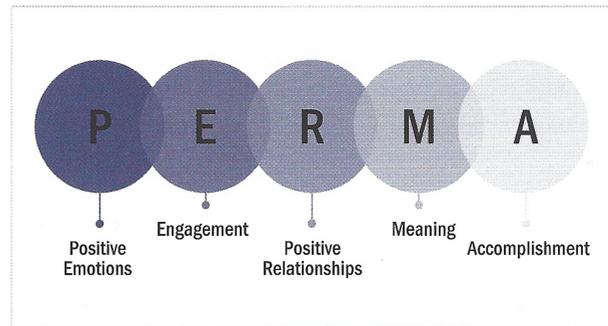


Abb. 1: Das PERMA-Modell der Positiven Psychologie (Quelle: Seligman 2011).

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 Emotionen mit einem Test zur Positivity Ratio von Barbara Fredrickson (2013) 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 Mediatoren schließen, dass die erste Säule des Seligman'schen PERMA-Modells – positive Emotionen – zu Beginn einer Mediation stark beeinträchtigt ist.

Als Mediatoren ist uns der Unterschied zwischen Sach- und Beziehungsebene eines Konflikts geläufig. Dort, wo es auf die Beziehung (dritte Säule) der Klienten ankommt, ist die persönliche Ebene nahezu immer leicht bis hochgradig gestört. Wer nicht nur puristische oder facilitative Mediation, sondern auch transformative Mediation (Marx 2016: 101) betreibt, weiß um die Notwendigkeit einer wenigstens neutralen oder besser positiven Beziehung für eine nachhaltige Lösung des Konflikts.

Kommen wir zur fünften Säule von Seligmans Modell: Accomplishment, das Gelingen. Diese Eigenschaft wird durch die Mediation gestärkt, indem wir Medianden dabei unterstützen, ihre eigene, ihnen als fair und gerecht erscheinende sowie praktikable Lösung zu erarbeiten. Die Medianden 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.

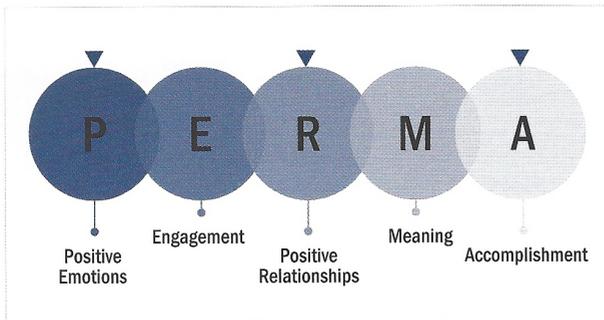


Abb. 2: Positive Einflüsse der Mediation (Quelle: Ansgar Marx nach Martin E. P. Seligman).

### Wertschätzung und konstruktive Kommunikation

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

Konfliktparteien geraten häufig in die Falle der negativen Wahrnehmung und Zuschreibung des anderen. Sie sehen nur noch das Störende am anderen und zementieren ihn in dieser negativen Rolle. Die andere Seite der Partei, ihre positiven Eigenschaften, ihre Talente und 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 Kollege begreifen? Mit allen störenden, aber auch positiven Eigenschaften den anderen ganzheitlich wahrnehmen und akzeptieren oder wenigstens tolerieren?

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

### Mindset-Theorie von Carol Dweck

Die US-amerikanische Psychologieprofessorin Carol Dweck ging in ihren Forschungen der Frage nach, welche Faktoren Menschen auf ihrem Weg zum Erfolg und zur Ausschöpfung ihres Potenzials begünstigen bzw. behindern. Sie kam zu der Schlussfolgerung, dass es letztlich Glaubenssätze der Menschen über sich selbst sind. Mit ihrem Werk *Mindset: The new Psychology of Success* (2006) hat sie einen wesentlichen Beitrag zur Positiven Psychologie geleistet.

Darin unterscheidet Carol Dweck zwischen zwei grundlegenden „Mindsets“, dem „fixed“ und dem „growth“ Mindset. Wir übersetzen den Begriff Mindset in Anlehnung an Daniela Blickhan (2018: 237) als Selbstbild, **fixed Mindset** als **statisches Selbstbild** und **growth Mindset** als **dynamisches Selbstbild**.



Abb. 3: Statisches vs. dynamisches Selbstbild (Quelle: in Anlehnung an Queen's Park C.E./U.R.C. Primary School).

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

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 [d. Verf.] way – in their initial talents and aptitudes, interests, or temperaments – everyone can change and grow through application and experience.“* (Dweck 2016: 7)

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 von einer Person machen, und 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, ihren Blick auf den jeweils anderen zu weiten. Insofern ist keine direkte, jedoch eine indirekte Anwendung der Mindset-Theorie ange-

bracht, wie dies auch in anderen Praxiszusammenhängen geschieht (Hofert 2018). In einer festgefahrenen Mediation liegt die Herausforderung darin, das negative durch ein ganzheitliches Fremdbild zu ersetzen, also ein **statisches Fremdbild** gegen ein **dynamisches Fremdbild** auszutauschen.

Wir haben dazu eine Intervention vorgesehen, die eine solche Erweiterung der Fremdwahrnehmung und -zuschreibung anstößt. Wir nennen sie „**360-Grad-Aufnahme**“.

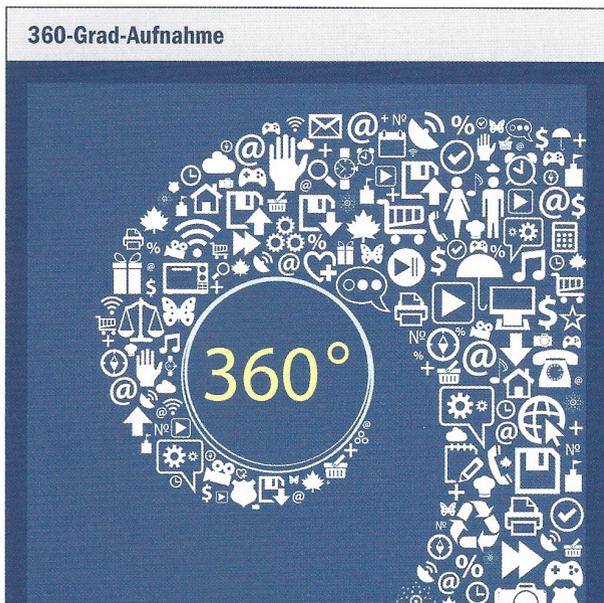


Abb. 4: 360-Grad-Aufnahme (Quelle: Ansgar Marx).

**Ziel:** Die Parteien gelangen von einer vorwiegend negativen Zuschreibung des anderen zu einer ganzheitlichen Wahrnehmung des Kontrahenten.

**Durchführung als Kartenabfrage:** Störendes Verhalten vs. zu schätzende Fähigkeiten.

Die Parteien erhalten je sieben farbige Moderationskarten (zwei Farben).

An die Metaplanwand pinnt der Mediator zwei Karten als Aufgabenstellung:

Karte 1: „Welche Verhaltensweisen von ... stören Sie?“

Karte 2: „Welche Fähigkeiten und Eigenschaften von ... schätzen Sie?“

Die Parteien sollen mindestens je sechs positive und negative Eigenschaften auf den Karten skizzieren.

Sie stellen ihre Einschätzung nacheinander an der Metaplanwand vor und pinnen ihre Karten an. Der Mediator fasst wertschätzend zusammen.

Die Technik der 360-Grad-Aufnahme wurde von uns schon mehrfach mit Erfolg in Arbeits- und Teammedationen eingesetzt (ausführlich dazu: Marx 2020).

### 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 einer restriktiv-negativen Wahrnehmung zu einer ganzheitlichen führen. Die in Anlehnung an die Mindset-Theorie von Carol Dweck entwickelte Intervention der „360-Grad-Aufnahme“ kann dafür ein geeignetes Instrument sein.

### Literatur

Dweck, Carol S. (2016): The New Psychology of Success. Upd. Ed. New York: Random House.

Erickson, Milton H./Rosen, Sidney (Hrsg.) (1982): My Voice Will Go with You: The Teaching Tales of Milton H. Erickson. New York: Norton.

Fredrickson, Barbara L. (2013): Updated Thinking on Positivity Ratios. American Psychologist. DOI: 10.1037/a0033584.

Hösl, Gerhard Gattus (2002): Mediation, die erfolgreiche Konfliktlösung. Grundlagen und praktische Anwendung. München: Kösl.

Hofert, Svenja (2018): Das agile Mindset – Update im Denken. manager-Seminare 244, S. 48–54.

Marx, Ansgar (2016): Mediation und Konfliktmanagement in der sozialen Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer.

Marx, Ansgar (2020): Positive Psychologie und Mediation. Teil 2. Mediation aktuell. Online abrufbar unter: <https://www.mediationaktuell.de/news/positive-psychologie-und-mediation-teil-2>.

Queen's Park Primary School (o. J.): Growth Mindset – The Power of Yet. Online abrufbar unter: <http://www.queenspark.st-helens.sch.uk/page/growth-mindset—the-power-of-yet/49192>.

Seligman, Martin E. P. (2011): Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being. New York: Simon & Schuster.

### Prof. Dr. jur. Ansgar Marx

Leiter des iko Instituts für Konfliktlösungen, Braunschweig/Wolfenbüttel; bildet Mediatoren aus. Mehrfach forschte er am National Conflict Resolution Center, San Diego, USA, zu Themen des Konfliktmanagements. Er ist Autor von Lehrbüchern und entwickelte das Palaverzelt. Zuletzt absolvierte er eine Ausbildung in Positiver Psychologie an der UC Berkeley. Kontakt: [www.iko-info.de](http://www.iko-info.de).

