

VERTRAUEN IN DER MEDIATION

Erfolgreiche Mediation ist ohne Vertrauen nicht denkbar: Zum einen brauchen die Medianden ein vertrauensvolles Verhältnis zum Mediator. Zum anderen ist ein Mindestmaß an Vertrauen der Medianden untereinander erforderlich. Vertrauen ist damit für die Mediation Bedingung und Resultat zugleich – es „trägt“ den gesamten Prozess. Der Vertrauensaufbau zwischen den beteiligten Personen ist daher ein Hauptstellhebel für den erfolgreichen Ausgang sowie einen möglichst komplikationslosen Ablauf der Mediation. Diplom-Psychologin und Mediatorin Cordula Söffte, Zentrum für Beratung und Mediation e. G., Leipzig, schlägt in diesem Beitrag die Brücke zwischen psychologischen Theorien der Vertrauensbildung und Mediation.

Psychologie der Vertrauensbildung
Betrachtet man die deutsche Sprache, so hängt das Wort „Vertrauen“ mit „treu“ zusammen und bedeutet „fest werden“: Es geht darum, sich etwas zu trauen, zu wagen, in sich selbst zu ruhen und eine tragfähige Beziehung zu anderen Menschen zu haben (Grün, 2008).

Schweer (1997) geht davon aus, dass sich das Phänomen Vertrauen aus drei Komponenten zusammensetzt: einer kognitiven Komponente (dem Wissen über die Vertrauenswürdigkeit einer Person/Institution), einer emotionalen Bewertung (z. B. dem Gefühl von Sicherheit und Wohlbefinden) und einer Verhaltensabsicht (z. B. dem Anvertrauen persönlicher Dinge).

In Fachkreisen herrscht zudem weitestgehend Konsens über drei dem Vertrauen zugeschriebene Merkmale:

– **Zeit:** Das Entstehen von Vertrauen bedarf einer gewissen Beziehungsdauer. So ist es zwar möglich, bereits zu Beziehungsbeginn einen Vertrauensvorschuss zu gewähren, tatsächlich erlebtes Vertrauen entsteht aber „nach dem Prinzip der kleinen Schritte“: Die Interaktionspartner testen gegenseitig ihre Vertrauenswürdigkeit. Vertrauen ist grundsätz-

lich auf die Zukunft ausgerichtet.

– **Risiko:** Vertrauen zu entwickeln, kostet nicht nur Zeit, sondern ist auch immer mit dem Risiko verbunden, enttäuscht zu werden, da sich die zukünftigen Handlungen anderer der eigenen Kontrolle entziehen (Boon & Holmes, 1991). Eine Bedingung für Vertrauen ist die Möglichkeit des Vertrauensbruchs, sonst würde Vertrauen sich erübrigen.

– **Reziprozität:** Der Vertrauende erwartet, dass ihm sein Interaktionspartner ebenfalls vertraut. Wenn A Person B einen Gefallen tut, so setzt er Vertrauen darauf, dass dieser in Zukunft eine Gegenleistung erbringt. A erwartet etwas von B und hat für B damit die Verpflichtung geschaffen, dieses Vertrauen zu rechtfertigen. Dies kann letztlich nur über realisierte Vertrauenshandlungen erfolgen. Interaktionspartner initiieren nur dann eine Vertrauenshandlung, wenn hierzu ein konkreter Anlass besteht (Bsp. jemand um Hilfe bitten).

Der Mediationsprozess ist gemäß der eben dargelegten Definitionen ein klassischer „Vertrauensprozess“: Die Medianden stehen in wechselseitiger Abhängigkeit und lassen sich auf einen Prozess und andere



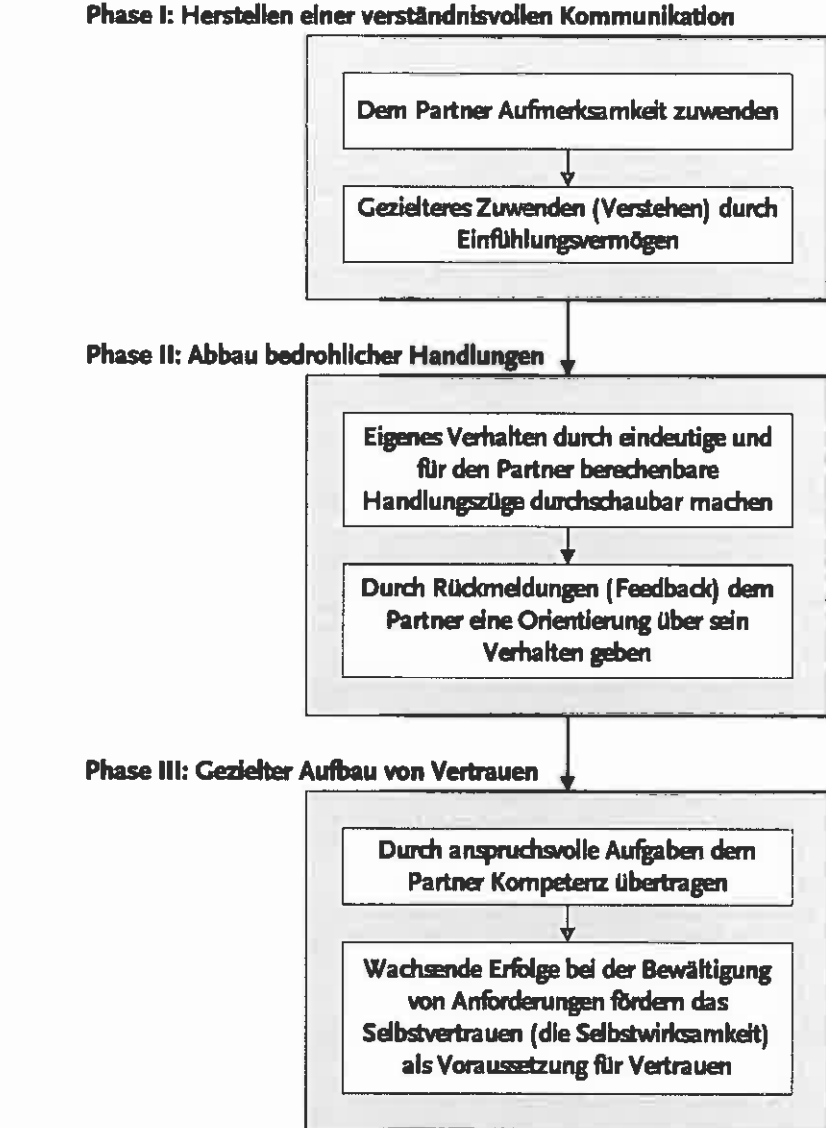
Cordula Söffte ist Diplom-Psychologin und kann auf 15 Jahre Berufserfahrung als Projektleiterin, Trainerin und Beraterin bei Firmen wie der ARAG, Accenture oder BMW AG zurückblicken. Ihren „Methoden-Werkzeugkoffer“ vergrößerte sie sukzessive durch zertifizierte Aus- und Weiterbildungen in den verschiedensten Bereichen wie der Wirtschafts- und Familienmediation (Steinbeis Hochschule), Coachings (Deutsche Psychologen Akademie) oder dem Kommunikationsmanagement & Neurolinguistischen Programmieren (Deutscher Verband für NLP). Foto: privat

Personen ein, ohne das Ergebnis exakt vorausberechnen zu können (Zeit, Risiko). Die beteiligten Personen stehen permanent vor der Wahl, Vertrauen zu geben oder nicht. Die Medianden müssen entscheiden, ob sie ihre eigenen Positionen weiterverfolgen oder ob sie zusammenarbeiten und dadurch einen höheren „Ertrag“ erzielen (Reziprozität). Mediationsarbeit zielt darauf, den Anteil von Vertrauen in der Beziehung zu vergrößern bzw. die Basis für Vertrauen wieder herzustellen (vgl. Montada & Kals, 2007).

Wie leicht fassen Medianden Vertrauen?

Die Fähigkeit eines Menschen zu vertrauen, scheint dabei individuell sehr unterschiedlich zu sein: Erikson (1963) geht davon aus, dass die Fähigkeit Vertrauen zu entwickeln („Ur-Vertrauen“) von frühkindlichen Erfahrungen und hier v. a. von der Qualität der Mutter-Kind-Beziehung (z. B. unnötige Versagungen, Drohungen, persönliche Unzuverlässigkeit) abhängt. Rotter (1980) spricht von „vertrauensvollen“ und „misstrauischen“ Menschen. Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Leichtgläubigkeit und des Vermögens, Hinweise auf die Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers gut entziffern zu können. Vertrauensvolle Menschen haben demnach ein anderes Menschenbild: Sie räumen Mitmenschen einen hohen persönlichen Kredit ein, der so lange bestehen bleibt, bis klare Beweise vorliegen, die ein vertrauensvolles Verhalten unmöglich machen. Sie sind gut angepasst und haben wenige Konflikte. Der Schritt, Vertrauen zu zeigen, ist für diese beiden Typen unterschiedlich schwer. Dieses Hintergrundwissen ist im Kontext der Mediation im Sinn der Hypothesenbildung über die Medianden nützlich: Wie leicht fassen die Medianden Vertrauen? Auf wen muss der Mediator im Sinne des Vertrauensaufbaus besonders achten?

In der kindlichen Entwicklung spielt v. a. die Entwicklung des Einfühlungsvermögens (Petermann, 1996) zwischen dem 4. und 6. Lebensjahr eine wichtige Rolle. Selbiges ist eine Voraussetzung, um Vertrauen aufbauen zu können. Es ist unvorstellbar, Vertrauen zu erlangen, wenn es nicht gelingt, die Absichten bzw. Bedürfnisse des Partners sensibel zu registrieren. Das Ausmaß des Ein-



Drei-Phasen-Modell des Vertrauensaufbaus (Petermann, 1996)

fühlungsvermögens wiederum spiegelt wider, in welchem Grade man dem Gegenüber gezielte Aufmerksamkeit zuwendet. Diese Art der Zuwendung wird durch eine hohe Selbstbezogenheit und Konkurrenzverhalten behindert. Leitet man hieraus Schlussfolgerungen für die Mediation ab, so stehen die Rolle des Mediators sowie die Bedeutung der Selbstbehauptung im Fokus der Betrachtung.

Die drei Phasen des Vertrauensaufbaus
Eines der bekanntesten Modelle

zum gezielten Aufbau von Vertrauen stammt von Petermann (1996). Das Modell wurde ursprünglich für die Betrachtung der Therapeuten-Klienten-Beziehung entwickelt. Dieses Modell lässt sich gut auf die Beziehung Mediator-Medianden übertragen. Vertrauen ist demnach ein aktiver Prozess, der entscheidend vom Ausmaß des empfundenen eigenen Kompetenzgefühls (Selbstvertrauens) des Klienten (hier: Medianden) abhängt. Das Modell umfasst drei Phasen, wobei die jeweils vorausgehende Phase für die

nachfolgende eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung ist. (Siehe Abbildung auf Seite 10.)

Entscheidend ist, dass in allen drei Phasen derjenige konsistentes Verhalten zeigen muss, der Vertrauen beim anderen aufbauen will (also in diesem Fall v. a. der Mediator). Nur so können die damit verbundenen „Sicherheitssignale“ vom Interaktionspartner als solche erkannt werden.

Phase 1: In Phase 1 sind die wesentlichen Aktivitäten desjenigen, der Vertrauen aufbauen möchte, nach Petermann (1996): zuhören, Blickkontakt aufnehmen und wahren, intensive Zuwendung zum Gegenüber sowie die sensible Wahrnehmung von auch kleinen Veränderungen beim Partner hinsichtlich Gestik, Mimik, Körperhaltung und sprachlichem Verhalten. Die aufgezählten Verhaltensweisen sind zentrale Aufgaben eines Mediators.

Phase 2: In Phase 2 gilt es zu beachten, dass viele Handlungen – v. a. gegenüber Partnern, die sich unterlegen fühlen – bedrohlich wirken können. Bedrohung tritt immer dann ein, wenn der Partner die Information seines Gegenübers nicht oder nicht unmittelbar einordnen kann, den Faden oder die Orientierung verliert, sich benachteiligt oder nicht angesprochen fühlt. Hält dieser Mangel an, kann kein Vertrauen aufgebaut werden. Dem kann durch eindeutige, für den Partner durchschaubare Handlungszüge (Transparenz und Klarheit bzgl. der Struktur der Handlungen/des Mediationsprozesses) entgegengewirkt werden. Zum Beispiel können hierzu kurze, klare Begründungen des eigenen Handelns hilfreich sein (z. B. Erläuterung der jeweiligen Stufen des Mediationsprozesses). Der Mediator muss für die Medianten „berechen-

bar“ sein, um als vertrauenswürdig wahrgenommen zu werden.

Phase 3: Erst in Phase 3 wird durch gezielt herbeigeführte Handlungen Vertrauen systematisch aufgebaut. Vertrauen kann nicht ausschließlich in Gesprächen „suggestiert“ werden, sondern muss durch erlebte Kompetenz im Handeln aufgebaut werden. Vertrauen ist nach Petermann (1996) an erlebte Selbstwirksamkeit gekoppelt. Eine auf Selbstsicherheit beruhende Sicherheit schafft Vertrauen zu sich selbst und erleichtert es, auch zu anderen Vertrauen zu gewinnen. Es ist daher unerlässlich, dass der Partner sich selbst die Erfolge zuschreibt und nicht die äußeren Umstände oder eine andere Person für den Erfolg der Aufgabe verantwortlich macht (erlebte Selbstwirksamkeit). Dies kann dadurch geschehen, dass man den anderen bittet oder auffordert, etwas durchzuführen, oder indem man Bedingungen schafft, die aus sich heraus einen gewissen Handlungsdruck erzeugen und ein Ausweichen nicht ermöglichen (z. B. Handlungsanweisungen in den verschiedenen Mediationsstufen: Themen, Interessen, Optionen offenlegen). Der Handlungsdruck wiederum muss sich auf Tätigkeiten beziehen, die mit großer Wahrscheinlichkeit erfolgreich bewältigt werden können (Vertrauen in die eigene Fähigkeiten/Prinzip Selbstverantwortung). Für den Mediationsprozess ist es daher wichtig, Erfolgserlebnisse für die Medianten zu schaffen und Erfolge zu verbalisieren. Die Medianten müssen sich im Verlauf des Mediationsprozesses als zunehmend selbstwirksam erleben. Dies geschieht dadurch, dass der Mediator den Medianten eigenverantwortliches Handeln ermöglicht und deren Selbstbehauptung fördert.

Mit dem Ausmaß des Vertrauens in die Selbstwirksamkeit wächst das Handlungspotenzial des Vertrauenden. Denn nur unter der Bedingung des Vertrauens kann er gewisse Formen der Selbstdarstellung wagen, z. B. heikle Themen ansprechen oder Initiative ergreifen. Spätestens ab der Optionsphase sollten sich die Medianten als zunehmend selbstwirksam („lösungskompetent“) erleben. Daher ist es wichtig, dass sich der Mediator mit eigenen Lösungsoptionen weitestgehend zurückhält.

Das Vertrauen in den Mediator

Zentrale Aufgabe des Mediators ist es, Vertrauen zu gewinnen, zu vermitteln und zu stärken. Um das Vertrauen anderer Menschen zu erlangen, ist es nach Schweer (2008) unabdingbar, sich mit der persönlichen Vertrauenswürdigkeit und eigenen Möglichkeiten bzw. Grenzen, anderen Menschen zu vertrauen, auseinanderzusetzen. Mit wachsendem Selbstvertrauen wächst die Fähigkeit, anderen zu vertrauen und ihr Vertrauen zu gewinnen. Der Aufbau von Vertrauen bedarf damit zunächst der Selbstreflexion: das Verhältnis des Mediators zum Thema Vertrauen. Seine Einstellungen und Werte nehmen Einfluss auf den Erfolg des Verfahrens. Wie bereits dargestellt, hängt die Fähigkeit zu vertrauen mit der Ausprägung des Selbstvertrauens und damit mit der Identitätsentwicklung zusammen. Ein Mediator tut also gut daran, zu hinterfragen, wie der eigene kindliche Vertrauensentwicklungsprozess verlief und welche Erfahrungen und Einstellungen er gegenüber sich selbst (= Selbstvertrauen, z. B. Vertrauen in die eigene (Fach-)Kompetenz, Fähigkeit zur Selbstreflexion, sowie gegenüber anderen (Menschenbild)) hat. Er-

kannte Defizite können dann auf dieser Basis – z. B. in Form von Rollenspielen oder Supervision – gezielt „bearbeitet“ werden. Analog zu Studien aus dem Schulbereich (Schweer, 1997), in denen Schüler motivierter, zufriedener, und leistungsbereiter sind, wenn die Lehrer ihnen vertrauen, lässt sich die These aufstellen, dass das Vertrauen des Mediators in die Lösungskompetenz der Medianden einer konstruktiven Konfliktlösung förderlich ist. Das Vertrauen, das wir einer Person entgegenbringen, „weckt“ sozusagen deren Vertrauen in sich selbst „auf“. (Grün, 2008). Menschen fühlen sich gewürdigt, wenn ihnen Vertrauen entgegengebracht wird; sie spiegeln das Vertrauen wider, das sie bei anderen wahrnehmen (Petermann, 1996). Das Menschenbild und die Grundhaltung des Mediators sind demnach also von großer Bedeutung. Das bedeutet, dass der Mediator überzeugt sein sollte von der Sinnhaftigkeit des Mediationsprozesses an sich und dass er Ver-

trauen hat, dass die Medianden in der Lage sind, den Konflikt eigenverantwortlich zu lösen. Dies ist die Grundlage, damit sich der Mediator „neutral“ und „allparteilich“ verhalten kann und nicht sich selbst für die Problemlösung verantwortlich sieht. Letztlich fassen die verbreiteten Anforderungen an die Rolle und Haltung des Mediators (vgl. Böhm, 2009) (Allparteilichkeit, Reflexionsvermögen hinsichtlich des eigenen Verhaltens, Anerkennung von Subjektivität der menschlichen Wahrnehmung sowie die Offenheit gegenüber fremden Vorstellungen und die Prinzipien der Mediation; Eigenverantwortung, Freiwilligkeit, Ergebnisoffenheit, Vertraulichkeit) die dargestellten Punkte gut zusammen.

Ohne Vertrauen der Medianden in den Mediator wird es keine erfolgreiche Mediation geben. Zum Zeitpunkt, zu dem die Medianden in die Mediation kommen, ist deren Situation maximal unsicher: Der Ausgang des Verfahrens ist unklar, die

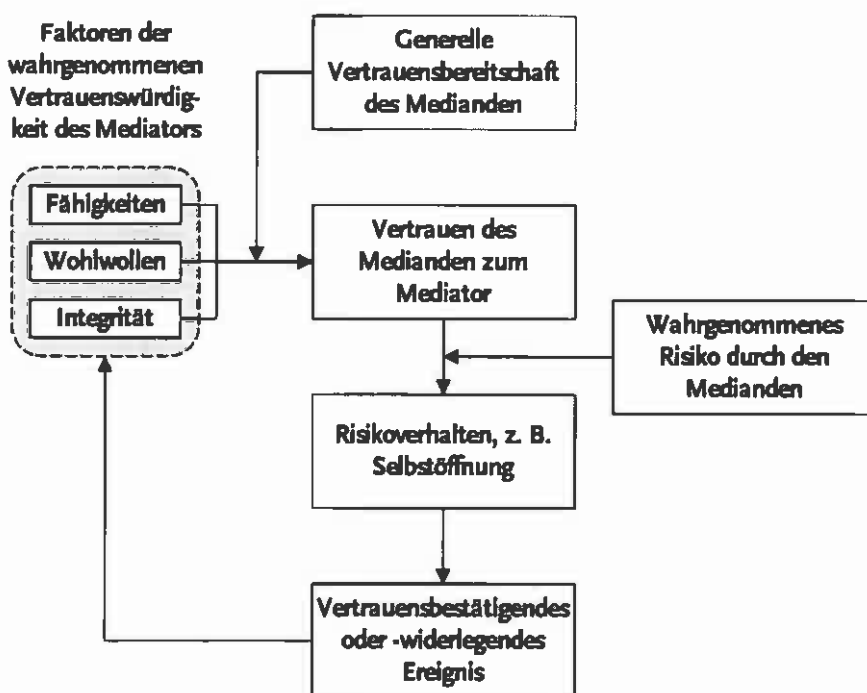
Vertrauensbasis untereinander ist erschüttert, die Person des Mediators unbekannt und die meisten Medianden dürften eher diffuse Vorstellungen über das Mediationsverfahren an sich haben. Es gilt daher, den Medianden schrittweise Sicherheit in das Verfahren Mediation („hilft weiter“) und v. a. die eigene Rolle als Mediator („der kann was“) zu vermitteln. Der Mediator sollte zudem gewährleisten, dass die äußeren Rahmenbedingungen, unter denen die Mediation stattfindet, eine „gute Atmosphäre“ schaffen.

Faktoren des Vertrauensprozesses

In einem Modell von Mayer, Davis und Schoorman (1995) wird zwischen den für den Vertrauensprozess notwendigen Eigenschaften des Vertrauenden und desjenigen, auf den sich das Vertrauen richtet, unterschieden. Während in diesem Modell beim Vertrauenden v. a. die Bereitschaft, Verwundbarkeit zu zeigen, relevant ist, spielen bei der Person, auf die sich das Vertrauen richtet, die wahrgenommenen Merkmale der Vertrauenswürdigkeit die Schlüsselrolle. Dieses Modell lässt sich gut auf den Vertrauensaufbau zwischen Mediand(en) und Mediator übertragen:

(Siehe Abbildung links.)

Bei der Interaktion als solcher geht es also als Erstes darum, die eigene Vertrauenswürdigkeit als Mediator sicherzustellen. Die Medianden benötigen Vertrauen in die Fachkompetenz und Person des Mediators. Je nach Ausgangslage der Medianden (z. B. freiwillige Mediation oder verpflichtende Mediation aufgrund eines Gerichtsentscheids, Vorerfahrungen mit Mediation) hat es der Mediator leichter oder schwerer, das Vertrauen der Medianden zu gewinnen. Es erscheint sinnvoll, dass der



In Anlehnung an das Modell von Mayer, Davis & Schoorman (1995)

Mediator im Kontext des Hypothesenbildens auch das voraussichtliche Vertrauensverhältnis der Medianden zu seiner Person einschätzt und in der Planung seines Vorgehens berücksichtigt. Da ein Zuviel an Selbstdarstellung Vertrauen eher abträglich ist, sind kurze, klare Auskünfte über die eigene Person im Erstkontakt sicher angebrachter als lange Ausführungen seitens des Mediators.

Das Vertrauen in die Fachkompetenz des Mediators bzw. den Prozess der Mediation stellt eine Basis dar, die die Wahrscheinlichkeit einer positiven Vertrauensentwicklung erhöht. Der Erfahrungshintergrund der Medianden an diesem Punkt wird sehr unterschiedlich sein, daher ergibt es Sinn, das Wissen der Medianden zur Mediation und der Person des Mediators zu erfragen. Hilfreich für einige Medianden sind in diesem Zusammenhang sicherlich auch „Qualitätszeugnisse“ wie externe Aussagen über die Reputation des Mediators, die Angabe von Referenzen oder der Nachweis einer Zertifizierung. Das Vertrauen in die Fachkompetenz entwickelt sich während des Mediationsprozesses weiter. Infolge der Prozesssteuerung durch den Mediator erleben die Medianden, dass der Mediator „den Prozess im Griff“ hat, auch wenn es schwierig wird und er dann weiß, was zu tun ist. Dies steigert das Vertrauen in die Kompetenz und damit in die Person des Mediators. Eine systematische Vorbereitung der einzelnen Stufen, eine gut vorbereitete Informationssammlung und die Sicherstellung eines optimalen Settings (Raum, Zeit etc.) tragen dazu bei, dass sich die Medianden optimal „geführt“ fühlen.

Eine diesbezügliche Unsicherheit des Mediators überträgt sich auf die

Medianden und erschüttert deren Vertrauen. Zur Maximierung der Transparenz sollte der Mediator immer sicherstellen, dass die Medianden das jeweilige Vorgehen und die Sinnhaftigkeit der Stufe verstanden haben („Vierer-Schritt“).

Eine weitere Dimension bei der Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit einer Person nach Schweer (2008) ist von der wahrgenommenen „Verteilergerechtigkeit“ (z. B. von Kommunikationsanteilen) – in der Mediation ist vom „Einhalten der Verfahrensgerechtigkeit“ (z. B. gleiche Redeanteile, Symmetrie in der Sitzordnung/Visualisierung, Kontakt vor dem Erstkontakt etc.) die Rede. Sofern eine Gleichbehandlung nicht möglich ist (z. B. bei Vorgesprächen mit einem Medianden) ist dies für die andere Partei transparent zu machen. Vertrauensfördernd ist es ebenso, wenn der Mediator kommunikative Störungen zur Sprache bringt, z. B. sich widersprechende Signale auf verschiedenen Kommunikationskanälen, körperlich auf Distanz gehen, Vermeidung von Blickkontakt, schweigen etc. (Petermann, 1996). Kooperation und Vertrauen nehmen demzufolge grundsätzlich zu, wenn die Partner Gelegenheit bekommen, miteinander zu kommunizieren. Daher ist bei gelungener Kommunikation seitens des Mediators, fortschreitender Selbstbehauptung der Medianden (Reziprozität des Selbstöffnungsprozesses – im Sinne von „ich habe mich geöffnet; jetzt bis Du dran“; „Wie Du mir, so ich Dir ...“) und sichtbaren ersten Ergebnissen (Visualisierung!) von einem quasi „automatischen“ Vertrauensaufbau gegenüber dem Mediator (und der Medianden untereinander) auszugehen. Alle Maßnahmen des Mediators, die die Selbstbehauptung

der Medianden fördern (Themen, Interessen, Lösungsmöglichkeiten des Medianden, gezielte Fragetechniken), wirken vertrauenserweckend („jemand interessiert sich für mich ... und bringt mir gegenüber Aufmerksamkeit, Respekt und Neugier auf“). Ob und wie schnell die Medianden Vertrauen zum Mediator aufbauen können, hängt auch von deren Lernerfahrungen (generell und miteinander) sowie deren Einstellungen und Werten ab.

Weitere Hinweise auf konkrete Verhaltensweisen, die den Eindruck der Vertrauenswürdigkeit des Mediators unterstützen, geben empirische Studien wie z. B. die von Grunwald (1995). Demnach wirken Personen v. a. dann vertrauenswürdig, wenn der andere sie als ehrlich, offen, zuverlässig, hilfsbereit und verschwiegen einschätzt. Als zentrale vertrauensfördernde Verhaltensweise stellte sich das Zuhören-Können heraus.

Rothmeier & Dixon (1980) operationalisierten Vertrauenswürdigkeit wie folgt: durchgängiger Blickkontakt, aufrechte Sitzhaltung, nur innerhalb der letzten fünf Minuten auf die Uhr schauen, keine abrupten Themenwechsel, verbales Widerspiegeln, geduldige, akzeptierende Haltung, Verschwiegenheit, Konzentration auf die Äußerungen des Partners. Nach einer Studie von Untersuchung bei Lehrer-Schüler-Beziehungen von Thies (2002) ist ein vertrauensförderndes Interaktionsverhalten v. a. dadurch gekennzeichnet, dass man den anderen ernst nimmt, Fehler zugibt und Sicherheit signalisiert. Aus den Ausführungen von Schmid (2009) lassen sich noch folgende vertrauenserweckende Verhaltensweisen ergänzen: verhaltene Gestik, sonore Stimme, sorgfältige Formulierung, das Eingehen auf Wünsche, Erinnerungsvermögen

(Verlässlichkeit), Humor (es droht nichts Schlimmes) und das Einhalten von Regeln, Absprachen, Vereinbarungen.

Beckert, Metzner & Roehl untersuchten 1998 die Grundlagen für die Schaffung einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur und ermittelten folgende Themen als wesentlich: die Schaffung gemeinsamer Ziele, die Vorhersagbarkeit von Verhalten und Prozessen, Verlässlichkeit und Transparenz sowie die Fähigkeit des Zuhörens. Schlägt man die Brücke zur Mediation, stellt man fest, dass diese Themen im Kontext der Mediation abgedeckt werden (gemeinsame Ziele = Mediationsvertrag, Transparenz des Verfahrens).

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass Mediation schon „per Definition“ eine vertrauensfördernde Maßnahme zu sein scheint. Für das Verhalten des Mediators lässt sich Folgendes ableiten: Die Sicherstellung der Einhaltung der Mediationsprinzipien (v. a. auch der Punkt der Vertraulichkeit, siehe auch Cremer, 2007) sowie die Transparenz des Prozesses erhöhen die Vertrauenswürdigkeit des Mediators.

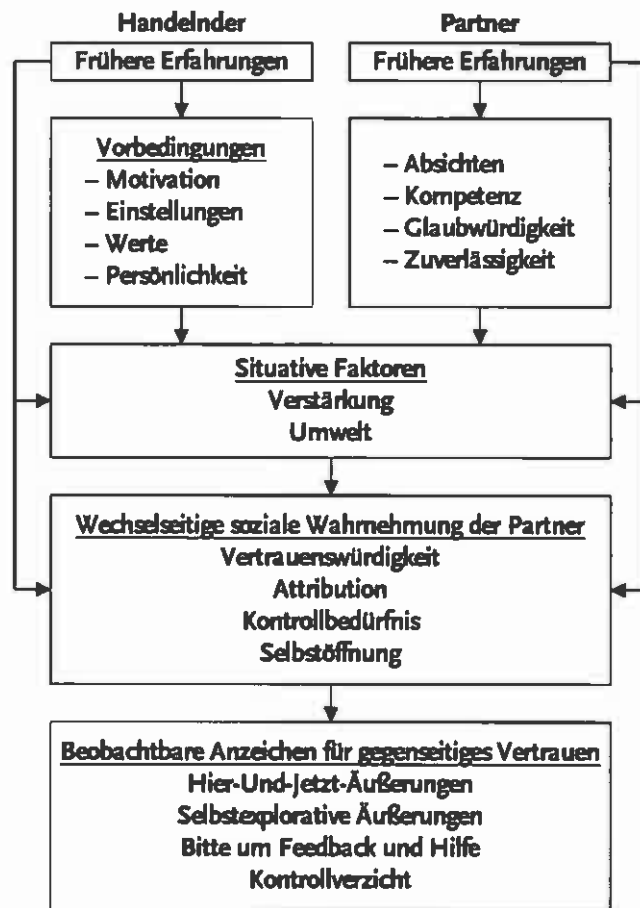
Vertrauen der Medianten untereinander

Typischerweise kommen Medianten mit einer gestörten Vertrauensbeziehung in die Mediation: Sie wurden in der Vergangenheit von der „Gegenpartei“ enttäuscht, gekränkt oder übervorteilt und rechnen nun ständig damit, dass erneut eine negative Handlung stattfindet. Das Misstrauen ist vermutlich dann besonders groß, wenn es auf eine Phase vorherigen Vertrauens folgt (Germanis, 2002) – wie dies besonders bei Familienmediationen der Fall sein dürfte. Dennoch ist davon auszugehen, dass die meisten Me-

dianden mit einem Mindestmaß an Vertrauen zum Mediator kommen, da sie sonst nicht die Lösungsoption „Mediation“ für ihren Konflikt gewählt hätten. Ohne dieses Mindestmaß ist es unwahrscheinlich, dass die Medianten miteinander kooperieren und sich auf eine Mediationsvereinbarung einigen können. Nach Möllering (2009) kann Vertrauen nicht eingefordert oder befohlen werden, da es eine Hoffnung bzw. positive Erwartung an das Wohlwollen oder die Kompetenz des Gegenübers ist. Das moralische Einklagen von Vertrauen schafft in der Regel nur Widerstand (Schmid, 2009; Grün, 2008). Reden über Vertrauen ist also ein schlechter Weg, verloren gegangenes Vertrau-

en wiederzugewinnen. Vertrauen wächst durch gemeinsame Erfahrung und indem man sich selbst und dem anderen etwas zutraut. Diese beiden Bedingungen – Schaffen einer gemeinsamen positiven Erfahrung und Erhöhung der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit – müssen im Kontext der Mediation ermöglicht werden. Vertrauen entsteht durch geglückte Kooperation und wird durch diese bestätigt und verstärkt. Daher lässt sich ableiten, dass es wichtig ist, die Medianten möglichst früh erleben zu lassen, wie Vertrauen entsteht.

Ein hilfreiches Modell zum gegenseitigen Vertrauensaufbau ist das von Petermann (1996): (Siehe Abbildung oben.)



Rahmenmodell empirischer Befunde zur Vertrauensforschung (Petermann, 1996)

Vertrauen wird in diesem Modell einmal als Persönlichkeitsvariable, ein anderes Mal als Situationsvariable und ein drittes Mal als Beziehungsvariable untersucht. Vertrauen kann nach Petermann (1996) nur erlangt werden, wenn es gelingt, die Absichten und Bedürfnisse des Partners sensibel zu registrieren und somit das Risiko abzuschätzen, das mit dem Vertrauen eingegangen wird. Durch eine hohe Selbstbezogenheit und Konkurrenzverhalten wird hingegen das Einfühlungsvermögen und damit letztlich auch die Fähigkeit zu vertrauen behindert. Ein stabiles Selbstvertrauen ist eine notwendige, wenngleich nicht hinreichende Bedingung für vertrauensvolles Verhalten. Vertrauen hängt als aktiver Prozess in entscheidendem Maße vom Ausmaß des empfundenen eigenen Kompetenzgefühls ab. Auf dieser Grundlage kann somit Vertrauen durch gezielte Verstärkung und Verhaltensrückmeldung systematisch aufgebaut werden. Für den Mediationsprozess soll an dieser Stelle die Bedeutung des Perspektivwechsels unterstrichen werden: Es gilt, die Sensibilität der Medianden für die Bedürfnisse des Gegenübers zu erhöhen. Auch die Sinnhaftigkeit des Aufzeigens von Erfolgen und das Achten auf „Verfahrensgerechtigkeit“ lassen sich mithilfe dieses Modells gut begründen. Zudem liegt die Annahme nahe, dass die Medianden sich in der Konfliktsituation bislang nicht als hinreichend „selbstwirksam“ erlebt haben – der Konflikt ist „festgefahren“. Dies wiederum wirkt sich vermutlich negativ auf deren Selbstvertrauen in der konkreten Situation aus. Ein gemindertetes Selbstvertrauen wiederum bedeutet eine geringere Bereitschaft, anderen zu vertrauen.

Ein wesentlicher „Hebel“, diesen „Teufelskreis“ zu durchbrechen, liegt daher darin, die Selbstwirksamkeit der Medianden zu erhöhen. Die Medianden stehen im Hinblick auf die vermutete Vertrauenswürdigkeit außerdem in einer wechselseitigen sozialen Wahrnehmung: Jeder der Medianden erstellt für sich Annahmen über die Erwartungen und Motive des anderen, die sich teilweise aus der Bewertung der Situation ergeben und auf diese zurückwirken. Beide haben frühere Erfahrungen miteinander und bei jedem Medianden liegen vertrauensspezifische Persönlichkeitsfaktoren (z. B. Zuverlässigkeit, Kompetenzen) sowie Motive und Einstellungen vor. Krumboltz und Potter (1980) stellen fest, dass sich das Vertrauen zwischen zwei Menschen an verbalen und motorischen Indikatoren feststellen lässt: z. B. die Häufigkeit von „Hier-Und-Jetzt-Äußerungen“ (vs. vergangenheitsorientierte Kommentare) oder selbstprüfende Äußerungen, die Bitte um Hilfe bei einem Problem sowie Körperhaltung und Blickkontakt. Am Ausmaß der „Selbstöffnung“ (d. h. inwieweit macht jemand Mitteilungen über die eigene Person) lässt sich die Ausprägung des Vertrauens ablesen (Petermann, 1996). Derartige Aussagen sind immer ein Ausdruck von Vertrauen, da durch das „Sich Öffnen“ die eigene Verwundbarkeit steigt, weil die Information vom anderen missbraucht werden könnte. Selbstexplorative Äußerungen (im Rahmen der Mediation – v. a. in der Interessensphase) – sind vertrauensfördernd, sofern auf sie akzeptierend und ebenfalls mit Selbstöffnung reagiert wird. Durch die Methodik der Mediation (abwechselnde Befragung der Medianden) wird sichergestellt, dass dies quasi „automatisch“

der Fall ist, sofern die Medianden das Verfahren akzeptieren.

Für die Optionsphase ist die Erkenntnis von Germanis (2002) interessant, dass Vertrauen nicht nur Unsicherheit reduziert, sondern auch kreativ und innovativ macht. Zudem wird die Kooperationsbereitschaft der Medianden für die Verhandlungsphase erhöht. In dieser wiederum könnte ggf. ein Hinweis auf das „Prinzip der kleinen Schritte“ (Luhmann, 1989) hilfreich für den weiteren Prozess sein. Dieses Prinzip besagt, dass man durch kleine „Offerten“, die nicht übermäßig viel „kosten“, aber hinreichend groß sind, um eine gewisse Verwundbarkeit an den Tag zu legen, dem Gegenüber glaubhaft machen kann, dass man an einer vertrauensvollen Kooperation interessiert ist. Dies kann dann als Ausgangsbasis für die weiteren Verhandlungen genutzt werden.

Ein interessanter Indikator für Vertrauen in dieser Phase kann zudem das Bitten um Hilfe sein. Dies kann als Zeichen für vertrauensvolles Verhalten angesehen werden, da man sich auf das Wohlwollen des Partners verlässt. Oft ist schon die Formulierung einer Bitte mit dem Eingeständnis der eigenen Schwäche verbunden. Mit der Verschriftlichung durch den Mediationsvertrag in der Vereinbarungsphase wird eine Art „Ritual“ des Vertrauens zelebriert. Dieser kann abschließend dabei unterstützen, die ggf. noch vorhandene Skepsis gegenüber der eigenen Zuverlässigkeit und der des Mit-Medianden zu überwinden.

Cordula Söffige, Leipzig,

*soeffige@zmbeg.com,
www.zmbeg.com*