

Müller, Peter

Book Part

Emotionen in der Mediation planerischer Konflikte nutzen

Provided in Cooperation with:

ARL – Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft

Suggested Citation: Müller, Peter (2009) : Emotionen in der Mediation planerischer Konflikte nutzen, In: Dannenberg, Peter Köhler, Hadia Lang, Thilo Utz, Judith Zakirova, Betka Zimmermann, Thomas (Ed.): Innovationen im Raum - Raum für Innovationen: 11. Junges Forum der ARL, 21. bis 23. Mai 2008 in Berlin, ISBN 978-3-88838-348-9, Verlag der ARL - Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover, pp. 142-158

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/59436>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Peter Müller

Emotionen in der Mediation planerischer Konflikte nutzen

Gliederung

- 1 Problemstellung und Fokus
- 2 Emotionen als Prozesse
 - 2.1 Emotionsbegriff
 - 2.2 Entstehung und Differenzierung
 - 2.3 Identität als Motivationsfaktor
 - 2.4 Integraler Bestandteil des Denkens
- 3 Emotionen in der Mediation
 - 3.1 Planer in der Rolle des Prozessgestalters
 - 3.2 Die emotionale Definition planerischer Konflikte
- 4 Eine Strategie zum Umgang mit Emotionen
 - 4.1 Verfahrensgerechtigkeit
 - 4.2 Soziale Grundbedürfnisse
 - 4.3 Kritische emotionale Äußerungen
- 5 Fazit – Das Neue im Alten

Literatur

Das Definitionskriterium [von Innovationen] besteht einfach darin, Neues zu tun oder etwas, was bereits gemacht wird, auf eine neue Weise zu tun (Schumpeter 1987: 185).

1 Problemstellung und Fokus

Philosophen, Psychologen, Sozialwissenschaftler, Wirtschaftswissenschaftler und Hirnforscher beschäftigen sich aktuell verstärkt mit dem Einfluss von Emotionen auf das Verhalten von Menschen, ihr subjektives Wohlbefinden sowie die zwischenmenschliche Interaktion. Der Dualismus zwischen Vernunft und Emotionen, der nach Plato auf der ethischen Überlegenheit der Vernunft beruht und seit dem Zeitalter der Aufklärung unser Denken und Handeln prägt, wird wissenschaftlich zunehmend in Frage gestellt (vgl. Ryan 2005: 248 ff.). Demnach sind Vernunft und Emotionen unentwerrbar miteinander verbunden und schließen einander nicht aus. Vielmehr können Emotionen durch die ihnen innewohnende Logik – emotionale Rationalität – Vernunft verkörpern (vgl. Croome 2003). Sie sind integraler Bestandteil des menschlichen Denkens (vgl. Damasio

2003; Damasio 1995). Aber was hat die *emotionale Wende* in Natur- und Geisteswissenschaften¹ mit planerischen Konflikten zu tun?

In der Gestaltung von Kommunikationsprozessen zur Lösung von Konflikten versuchen Planer zumeist ihre und die Emotionen der beteiligten Akteure von der Sachfrage zu trennen, um möglichst sachlich nach einer Lösung zu suchen. Sie empfinden die Emotionen der Akteure oft als störend, versuchen sie auszublenden und gehen selten bewusst auf sie ein. Aber nur weil man Emotionen ignoriert, bedeutet es nicht, dass sie einen nicht weiterhin tangieren. Planer sind bei der Ausübung ihres Berufes ständig mit den eigenen und den Emotionen der beteiligten Akteure konfrontiert. Emotionen beeinflussen permanent ihren Körper, ihr Denken und ihr Handeln – mal mehr, mal weniger bewusst. Das Wissen, mit Emotionen in Planungsprozessen umzugehen, speist sich aber ausschließlich aus ihrem persönlichen Erfahrungsschatz, den sie sich während ihres Lebens und vor allem während ihrer beruflichen Laufbahn zugelegt haben. Dieses Wissen steht oft nur in impliziter Form zur Verfügung.

Der Fokus dieses Beitrags liegt nicht ausschließlich auf den Risiken von Emotionen als Störungen des Kommunikationsprozesses, sondern auch auf deren Potenzial zu kreativen Lösungen beizutragen (vgl. auch Fisher/Shapiro 2005; Jones 2006; Ladd 2005; van Kleef et al. 2006). Im Folgenden wird eine Strategie skizziert, wie Mediatoren – als Konfliktexperten unter den Planern – mit den Emotionen der beteiligten Akteure umgehen können, um die Erfolgchancen von Mediationsprozessen zu erhöhen². Zuvor wird der hier verwendete Emotionsbegriff vorgestellt und die Rolle von Emotionen in der Mediation im öffentlichen Bereich aufgezeigt. Um den Rahmen des Beitrages nicht zu sprengen, bleibt der Umgang der Mediatoren mit den eigenen Emotionen an dieser Stelle unberücksichtigt.

2 Emotionen als Prozesse

2.1 Emotionsbegriff

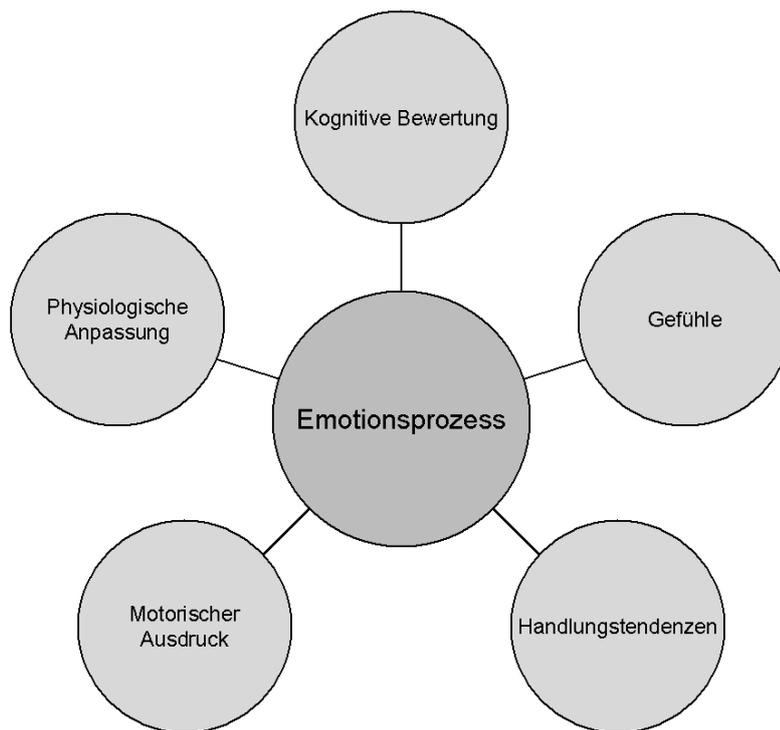
Der Begriff Emotion beschreibt einen mehrere Komponenten umfassenden Prozess (vgl. Frijda 1986; Lazarus 1991; Scherer 1984). Eine kognitive Bewertung³ löst diesen Prozess aus und steuert ihn. Objekt dieser Bewertung sind interne und externe Reizereignisse, die bedeutsam für zentrale Ziele und Bedürfnisse des Subjekts sind. Das heißt, Auslöser von Emotionen können sowohl in den Köpfen von Menschen als auch in ihrer Umwelt verankert sein. Das Resultat dieser Bewertungsprozesse bestimmt die Reaktionsmuster der unterschiedlichen Subsysteme des Organismus: physiologische Anpassung, Gefühle, Handlungstendenzen und motorischer Ausdruck (vgl. Abb. 1). Eine Emotion ist folglich ein Prozess der zeitlichen Synchronisation und Koordination dieser Komponenten, gesteuert von der kognitiven Bewertung externer und interner Reizereignisse (Scherer 2004: 137).

¹ In den letzten Jahrzehnten wird in unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen von einer *emotionalen Wende* (*emotional turn*) gesprochen (vgl. z. B. Bondi/Davidson/Smith 2005: 1 ff.; Ciompi 1997: 12; Schützeichel 2006: 7 ff.).

² Die Strategie beruht auf den Ergebnissen der Diplomarbeit *Emotionen in der Mediation im öffentlichen Bereich*, die der Autor im Rahmen seines Studiums an der Fakultät für Architektur und Landschaft an der Universität Hannover erstellt hat (vgl. Müller 2006). Grundlage der Arbeit bildet neben einer Auswertung der relevanten Literatur eine empirische Untersuchung, in der problemzentrierte Interviews mit Mediatoren ausgewertet wurden.

³ Die kognitive Bewertung umfasst sowohl bewusste als auch unbewusste Prozesse der menschlichen Informationsverarbeitung (vgl. Zentner/Scherer 2000: 157).

Abb. 1: Komponenten des Emotionsprozesses



Quelle: in Anlehnung an Scherer (2004: 139)

2.2 Entstehung und Differenzierung

Nach Damasio (2004: 51) ist die Maschinerie der kognitiven Bewertung, die emotionale Reaktionen produziert, genetisch determiniert und universell, aber die vergangene persönliche Geschichte und die gegenwärtige Situation können das Resultat der Evolutionsgeschichte mal mehr, mal weniger stark beeinflussen. Innerhalb des genetischen Rahmens entwickelt jeder Mensch durch seine Sozialisation eine Identität⁴, welche die Entstehung und Differenzierung von Emotionen beeinflusst. Auf Grundlage dieser Erkenntnis entwarf Lazarus (1991: 222 ff.) einen zweistufigen Bewertungsprozess mit sechs Kriterien, mit dessen Hilfe sich die Entstehung unterschiedlicher Emotionen erklären lässt:

I. Stufe: Ist die Situation für das subjektive Wohlbefinden von positiver oder negativer Relevanz?

1. Wenn die Situation einen relevanten Einfluss auf meine Ziele hat, dann ist jede beliebige Emotion möglich! ⇒ *Ziel-Relevanz*
2. Wenn die Situation mit meinen Zielen deckungsgleich ist, dann ist das erlebte Gefühl positiv, sonst ist es negativ! ⇒ *Ziel-Kongruenz*
3. Steht die Situation in einer wichtigen Beziehung zu meiner Identität? Wenn ja, in welcher (Selbstachtung, moralische Werte, Ideale, Sinn, Lebensziele, andere Menschen und ihr Wohlbefinden)? ⇒ *Identitäts-Einbindung*

⁴ Nach Frey/Haußer (1987: 4 ff.) ist Identität ein selbstreflexiver Prozess, der sich aus drei in Verbindung stehenden Komponenten zusammensetzt: Selbstkonzept, Selbstwertgefühl und Kontrollüberzeugung. Das Selbstkonzept ist das kognitive Selbstbild aus Werten, das der Mensch von sich im Vergleich zu anderen entwirft. Das Selbstwertgefühl verändert sich durch die emotionale Bewertung des eigenen Selbstkonzepts. Die Kontrollüberzeugung gibt die Haltung eines Menschen wieder, ob er sich in der Lage fühlt, eine Situation zu bewältigen, oder ob er sich der Situation ausgeliefert fühlt.

II. Stufe: Wie gut können die Konsequenzen der Situation bewältigt werden?

4. Was oder wer trägt die Verantwortung für die Situation? ⇒ *Beurteilung der Verantwortung*
5. Wie gut kann ich das Problem lösen und mit meinen Emotionen umgehen? ⇒ *Bewältigung-Potenzial*
6. Wie wahrscheinlich ist es, dass die Dinge besser oder schlechter werden? ⇒ *Erwartungen für die Zukunft*

Der fortlaufende Bewertungsprozess lässt sich am Beispiel von Bürgermeister Meier verdeutlichen, der sich anfangs vor den Protesten einer Bürgerinitiative fürchtet. Die Proteste richten sich gegen seine Pläne und die seiner Ratsfraktion, den Flächennutzungsplan zu ändern. Eine landwirtschaftliche Fläche, die in einem Naherholungsgebiet liegt, soll in Bauerwartungsland umgewandelt werden. Als Nebeneffekt steigt der Wert von Grundstücken, die sich im Besitz zweier Fraktionsmitglieder befinden. Er hat im ersten Augenblick Angst vor den Protestaktionen der Bürgerinitiative und im nächsten schämt er sich für seine nicht nur auf dem Gemeinwohl beruhenden Motive. Am liebsten möchte er flüchten und sich verstecken. Seine Identität als Autoritätsperson und ‚Macher‘ steht auf dem Spiel. Als sich herausstellt, dass der Rädelsführer der Bürgerinitiative sein langjähriger politischer Gegenspieler und Vorgänger im Amt ist, bewertet er die Situation neu. Er ist empört und wütend und sieht nun im Angriff die beste Verteidigung. Mit hochrotem Kopf wirft er ihm vor, sich nur profilieren zu wollen, weil er nicht mehr Bürgermeister sei.

2.3 Identität als Motivationsfaktor

Die Identität motiviert zur Entstehung einer Vielzahl von Emotionen⁵; sie entstehen aus der subjektiven Wahrnehmung heraus, dass etwas persönlich Wichtiges auf dem Spiel steht (Lazarus 1991: 100 ff.). Emotionen repräsentieren Werte, welche die Identität eines Menschen ausmachen, die er in der Beziehung zu anderen einnimmt. Dieses Wertesystem ist die Basis kognitiver Bewertungen. Die Identität ist jedoch kein absolut stabiles, hierarchisch geordnetes und logisch konsistentes System von Werten (Scharpf 2000: 119). In sozialen Interaktionen wird das Selbstkonzept aktiviert, dabei können Werte sowohl miteinander harmonisieren als auch konkurrieren. Ein Bürgermeister, der einen Flächennutzungsplan ändern will, kann gleichzeitig auch Unternehmer, aktives Mitglied des Naturschutzbundes und treu sorgender Familienvater sein. Er wird von mehr als einer Handlungslogik beeinflusst – Macht, Gewinnoptimierung, gesellschaftliche Anerkennung und Vertrauen. In Mediationsprozessen entwickelt jeder der beteiligten Akteure eine *kontextspezifische Identität*, die durch die situationspezifische Akteurskonstellation und Interaktionsformen beeinflusst wird (vgl. Scharpf 2000: 73 ff.). Durch Anpassung an neue Situationen wird die Identität fortlaufend aktiviert und aktualisiert, damit gehen *Gefühle* einher (Schmitz 2000: 353 ff.). Im Beispiel aktualisiert Bürgermeister Meier mit jeder neuen Situation, die durch externe und interne Reizergebnisse ausgelöst wird, seine Identität. Damit gehen Gefühle der Angst (durch die gedankliche Vorwegnahme der negativen Konsequenzen der Proteste), der Scham (durch

⁵ Eine Ausnahme bilden Emotionen, die in bestimmten Notfallsituationen durch angeborene Instinkte relativ schnell und automatisch ausgelöst werden. „Instinkte sind speziesuniversale und spezifische Bereitschaften und Neigungen (tendencies); sie sind ‚mentale‘ Strukturen, die sich auf jeweils unterschiedliche Lebensbereiche beziehen, wie Flucht vor Gefahren, Nahrungserwerb oder Versorgung von Nachkommen“ (Euler 2000: 50). Instinkte können ein relativ schnelles und automatisches Reagieren ermöglichen, ohne dass ein zeitraubender Prozess des Erkenntnisgewinns einsetzt und dadurch die eigenen Überlebenschancen steigen.

nicht ganz uneigennützig Motive) sowie der Empörung und Wut (durch das Auftauchen eines vermeintlich Schuldigen) einher.

2.4 Integraler Bestandteil des Denkens

Die Gefühlskomponente des Emotionsprozesses verbindet unbewusste mit den bewussten Prozessen der menschlichen Informationsverarbeitung. Damasio (1995: 232 ff.) nimmt an, dass die menschliche Entscheidungsfindung sich zweier interdependenter Wege bedient, die eng miteinander verwoben sind: dem bewussten logischen Denken und dem erfahrungsorientierten Denken. Das erfahrungsorientierte Denken basiert auf dem Emotionsprozess. Emotionen konstituieren *subjektive Erfahrungen* (Weber 2000). Sie basieren auf Erfahrungen, die sich die Menschheit im Laufe der Evolution angeeignet hat (vgl. Euler 2000) und die jeder während seines Lebens verändert und erweitert (vgl. Weber 2000). Emotionen machen zum Handeln bereit, legen bestimmte Handlungspläne nahe, verleihen einem oder mehreren Plänen Priorität gegenüber anderen (Oatley/Jenkins 1996: 96). Falls durch diese *Handlungstendenzen* (*action tendencies*) unbewusst keine unmittelbare, automatische Entscheidung erfolgt, aktivieren sie das bewusste logische Denken (Frijda 1986: 69 ff.). Gefühle spiegeln alle anderen Komponenten des Emotionsprozesses mental wider (Scherer 2004: 138 ff.). Sie machen einen Teil der subjektiven Erfahrungen bewusst erlebbar – dem logischen Denken zugänglich – und wiederum einen Teil des bewusst Erlebten durch Sprache sozial nutzbar (vgl. Scherer 2004: 138 ff.). Emotionen machen den Menschen durch eine Vorauswahl an Handlungsalternativen überhaupt erst handlungsfähig. Gefühle erhöhen dabei i. d. R. die Fähigkeit zum abgestimmten, kollektiven Entscheiden und Handeln. Das bedeutet, Emotionen können nicht nur zur Entstehung und Eskalation von Konflikten beitragen, sondern auch zu deren Lösung durch die beteiligten Akteure⁶.

3 Emotionen in der Mediation

3.1 Planer in der Rolle des Prozessgestalters

Der englischsprachige Begriff Mediation bedeutet übersetzt Vermittlung (Runkel 1999: 19). Ein Mediator vermittelt zwischen mindestens zwei Konfliktparteien. Ziel dieser Vermittlung ist ein Lösungsbeschluss, der alle beteiligten Konfliktparteien zufriedenstellt (Susskind/Levy/Thomas-Larner 2000: 17 ff.). Eine solche Lösung wird auch als Win-Win-Lösung bezeichnet. Bereits die Abwehr eines drohenden Verlustes, der alle Seiten betrifft (Lose-Lose-Situation), kann einen Gewinn für alle Seiten darstellen (Oppermann 2005: 632). Nach Zilleßen (1998: 17) sind die Grundmerkmale von Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich darin zu sehen,

- dass ein Interessensausgleich im Bereich der politischen Willensbildung durch Verhandlung (und Argumentation) angestrebt wird,
- dass die Konfliktparteien oder deren Vertreter gemeinsam und eigenverantwortlich eine Problemlösung entwickeln,
- dass die Leitung des Kommunikationsprozesses durch einen allparteilichen Dritten stattfindet, der die Verhandelnden bei der Lösungssuche unterstützt,

⁶ Im Gegensatz zur Entstehung und Eskalation stehen unspektakuläre und schnelle Lösungen jedoch weniger im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit, da sie aufgrund geringerer emotionaler Intensität und Wahrnehmbarkeit auch weniger Interesse wecken. Auch das Beispiel von Bürgermeister Meier würde ohne die konfliktträchtigen Proteste und die damit verbundenen intensiven Emotionen an dieser Stelle kaum Aufmerksamkeit erregen. In der Planungspraxis können die Massenmedien diesen Effekt verstärken, da sie sich an den Interessen ihrer Nutzer orientieren und ihre Berichterstattung zumeist daran ausrichten („bad news are good news“).

- dass die beteiligten Akteure Entscheidungen im Konsens treffen, und sei es nur die Entscheidung über das spätere Entscheidungsverfahren.

Mediatoren im öffentlichen Bereich sind Planer, die sich auf die Gestaltung von Prozessen zur Konfliktlösung spezialisiert haben. Sie übernehmen die Verantwortung für das fallspezifische Design des Planungsprozesses, legen die Verantwortung für das normative Ergebnis des Prozesses aber ganz in die Hände der beteiligten Konfliktparteien, um als Vermittler allparteilich agieren zu können. Wenn sie ihr Handeln an den vier Grundprinzipien der Mediation ausrichten, die im Harvard-Konzept beschrieben sind⁷, dann versuchen sie menschliche Beziehungsaspekte im Bewusstsein von der Sachfrage zu trennen und sie getrennt voneinander zu behandeln (vgl. Fisher/Ury/Patton 2004: 43 ff.). Die bewusste Auseinandersetzung der Akteure mit der Sachfrage kann die Definition eines kollektiven Problems und somit dessen Lösung ermöglichen (vgl. Schönwandt/Jung 2006). Dies bedeutet jedoch nicht, dass Emotionen im Prozess nicht weiterhin eine bedeutsame Rolle spielen. Das Harvard-Konzept geht daher ebenfalls auf den Umgang mit menschlichen Beziehungsaspekten ein. Dabei liegt der Fokus aber nur auf Emotionen der Ärgerfamilie – zu Beginn Dampf ablassen, Ärger verstehen, dahinter liegende Interessen erkennen, um anschließend eine konstruktive Bearbeitung der Sachfrage zu ermöglichen (vgl. Fisher/Ury/Patton 2004: 58 ff.).

3.2 Die emotionale Definition planerischer Konflikte

Es existieren aber eine Reihe weiterer Emotionen, die für die Mediation im öffentlichen Bereich typisch und für das Handeln des Mediators von zentraler Bedeutung sind (Müller 2006: 43 ff.):

Sachbezogene Emotionen:

- konfliktbezogene Emotionen der Angst – Befürchtungen und Sorgen, die direkt durch den Konflikt ausgelöst werden, weil dieser ein unvertretbares Risiko für das subjektive Wohlbefinden darstellt.
- die nicht direkt durch die Konfliktsituation, sondern durch spontane Assoziationen mit dem geplanten Vorhaben ausgelöst werden.

Personenbezogene Emotionen:

- der Ärgerfamilie – Ärger, Wut, Empörung, Geringschätzung, die auf einer Kränkung oder Verletzung der eigenen Identität beruhen (vgl. Lazarus 1991: 222). Die Schuld für die Situation schiebt man jemand anderem zu.
- die Stolz und Schamgefühle auslösen, die auf einer Erhöhung (vgl. Lazarus 1991: 271) bzw. Absenkung des eigenen Selbstwertgefühls beruhen (vgl. Lazarus 1991: 240). Die Verantwortung für die Situation sucht man bei sich selbst.

⁷ Im Harvard-Konzept stellen Fisher/Ury/Patton (2004) vier wesentliche Grundprinzipien des ergebnisorientierten Verhandels vor:

1. Menschliche Beziehungsaspekte von der Sachfrage trennen und getrennt behandeln, um sachlich nach einer Lösung zu suchen.
2. Nicht auf Positionen fokussieren, sondern gemeinsame und unterschiedliche Interessen offenlegen, um einander zu verstehen.
3. Vor dem Entscheiden Optionen entwickeln, welche den Interessen aller Beteiligten möglichst nahekommen, um Vorteile für alle zu schaffen.
4. Die möglichen Lösungsoptionen mit gemeinsam getragenen und möglichst objektiv messbaren Kriterien bewerten, um einen fairen Entscheidungsprozess zu gewährleisten.

- die durch vererbte und erlernte Stereotypen der einzelnen Akteure, die konfliktreiche oder -arme Vorgeschichte des Konflikts und die persönliche Situation ausgelöst werden.

Vor allem konfliktbezogene Emotionen der Angst spielen in Planungsprozessen eine entscheidende Rolle, weil sie eine Reihe weiterer Emotionen auslösen und die Definition des Konflikts aus Sicht der Betroffenen prägen. Es ist anzunehmen, dass ein planerischer Konflikt bei allen Betroffenen Gefühle der Angst auslöst, weil mit ihm ein drohender Schaden von psychischer oder physischer Natur verbunden wird (vgl. Lazarus 1991: 235). Die Vorhabensgegner haben Angst vor den anstehenden Planungen und deren Auswirkungen. Die Vorhabensbefürworter befürchten, dass ihre Planung bzw. ihr Projekt am Widerstand der Gegenseite scheitert. Auch wenn die Intensität der Emotionen bei den Akteuren unterschiedlich stark ist, so herrscht auf allen Seiten Unsicherheit vor, wie sich der Konflikt in Zukunft entwickelt oder wie er bewältigt werden kann. Sie fühlen sich von den damit verbundenen Risiken bedroht.

Auf der einen Seite besitzen konfliktbezogene Emotionen der Angst einen Mehrwert für den Mediationsprozess, weil sie den Handlungsbedarf verdeutlichen und die Akteure durch den Leidensdruck zur mittel- bis langfristigen Partizipation motivieren, wenn in Aussicht stehende Konfliktgewinne⁸ dazu alleine nicht ausreichen. Auf der anderen Seite können sie in Mediationsprozessen eine Barriere darstellen, wenn Gefühle der Ohnmacht vom selbstbestimmten Entscheiden und Handeln abhalten (Glasl 1999: 73) oder Sorgen und Befürchtungen die Kommunikation stören, indem sie die Aufmerksamkeit von substanziellen Themen auf schützende oder attackierende Handlungen ablenken. Aus konfliktbezogenen Emotionen der Angst entstehen in Mediationsprozessen leicht Emotionen der Ärgerfamilie.

Akteure suchen in Mediationsprozessen meist nach einem Verantwortlichen für den Konflikt, jemanden, der die Schuld für die unangenehme Situation trägt (Müller 2006: 45 f.). Die Verantwortung für den Konflikt auf sich zu nehmen, würde ihr Selbstwertgefühl aus der Balance bringen. Um das eigene Selbstwertgefühl zu schützen, wird daher oft der Gegenseite die Schuld zugewiesen. Personenbezogene Emotionen des Ärgers sind nicht die einzigen Emotionen in planerischen Konflikten, sie sind aber für die Beteiligten am deutlichsten wahrnehmbar. Unter professionellen Akteuren im Bereich der politischen Willensbildung wie Verwaltungsvertretern, Politikern, Lobbyisten und Fachgutachtern gilt die deutliche Darstellung von bestimmten Emotionen als unprofessionell. Unter ihnen herrscht eine Art „Zeig-bloß-keine-Emotionen-und-sprich-sie-nicht-an-Paradigma“ vor, das den spontanen emotionalen Ausdruck durch Darstellungs- (vgl. Ekman/Friesen/Ellsworth 1972: 23 f.) und Gefühlsregeln (vgl. Hochschild 1990) reglementiert, um die Interaktion zu erleichtern. Das Schwächen, Neutralisieren oder Maskieren des emotionalen Ausdrucks bedeutet jedoch nicht, dass Emotionen das logische Denken und Handeln nicht weiterhin beeinflussen. Emotionen definieren zu Beginn der Mediation zwar nicht unbedingt ein gemeinsames Problem (die Sachfrage), jedoch den Konflikt aus Sicht der Beteiligten:

- die Auslöser eines Konflikts sind von Natur aus emotional (ohne unangenehme Emotionen kein Konflikt);
- der Konflikt ist permanent emotional, es werden stets kognitive Bewertungen ausgelöst;

⁸ z. B. Win-Win-Lösung, Vertrauensgewinne, gesellschaftliche Anerkennung, Machtzuwachs oder das Einnehmen einer erfüllenden Rolle.

- ihre Emotionen formen den Konflikt moralisch, weil sie ihre Werte repräsentieren;
- ihre Emotionen spiegeln Identitätsfragen wider, die den Konflikt beeinflussen;
- ihre Emotionen beeinflussen die sozialen Beziehungen zu anderen und diese Beziehungen beeinflussen wiederum ihre Emotionen (vgl. Jones 2000: 90 ff.).

„Das gelegentlich antreffbare Reden von ‚objektiven‘ Konflikten führt in die Irre. Konflikte können wir nur verstehen, wenn wir uns hierbei auf die Wahrnehmung und Urteile der handelnden Akteure selbst beziehen“ (Fietkau 2001: 47). Diese Urteile sind wiederum an subjektive Erfahrungen geknüpft, die negative (unangenehme) Gefühle auslösen, wenn ein Konflikt wahrgenommen wird.

4 Eine Strategie zum Umgang mit Emotionen

Das Ziel der Mediation ist die allseitige Zufriedenheit der Konfliktparteien. Der Erfolg eines Mediationsprozesses kann an der affektiven und instrumentellen Zufriedenheit der beteiligten Konfliktparteien gemessen werden (Shapiro 2006: 310). Instrumentelle Zufriedenheit ist das Ausmaß, mit dem substanzielle Anforderungen an die Arbeit erfüllt worden sind, d.h. wie zufrieden die Akteure mit dem Ergebnis sind. Affektive Zufriedenheit ist die Qualität der gefühlten Erfahrungen während des Prozesses. Dabei geht es nicht darum, das kurzfristige subjektive Wohlbefinden zu steigern, sondern eine mittel- und langfristige Zufriedenheit aller Parteien mit dem Prozess und dem Ergebnis zu erreichen. Emotionen, die diese Zufriedenheit auslösen, können als Ziel der Mediation bezeichnet werden.

Ferner besitzen positive (angenehme) Emotionen einen Mehrwert für den Mediationsprozess. Sie reduzieren in Verhandlungen den Gebrauch von Taktiken, die auf Streit ausgerichtet sind, und vermindern die Wahrnehmung von Ressourcen- und Macht-Ungleichgewichten (Carnevale/Isen 1986). Dadurch werden Interaktionen auf gleicher Augenhöhe ermöglicht und integrative sowie kreative Problemlösungen gefördert (Carnevale/Isen 1986: 11). Zudem begünstigen sie in sozialen Interaktionen Hilfsbereitschaft, Großzügigkeit und soziale Verantwortung (Isen 2004: 275). Sie können zur Findung einer Konsenslösung durch kooperatives Handeln beitragen. Im Gegensatz zu formalisierten Verfahren im Bereich der politischen Willensbildung ist ein Mediationsverfahren auf die freiwillige Kooperation der Akteure angewiesen. Die Berücksichtigung von Emotionen hat in Mediationsverfahren eine höhere Priorität als in formalisierten Verfahren, weil der Wechsel von der konfrontativen zur kooperativen Interaktion nur funktioniert, wenn sich im Laufe der Zeit auch das emotionale Klima verbessert oder zumindest nicht verschlechtert.

Mediation ist unter günstigen Ausgangsbedingungen⁹ dazu prädestiniert, das Ziel der allseitigen Zufriedenheit zu erreichen, weil die Gestaltung und Leitung des Kommunikationsprozess durch einen allparteilich agierenden Dritten erfolgt. Der Mediator ist nicht als Vorhabensgegner oder -befürworter vom Konflikt unmittelbar betroffen und

⁹ Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um mit einem Mediationsprojekt überhaupt beginnen zu können:

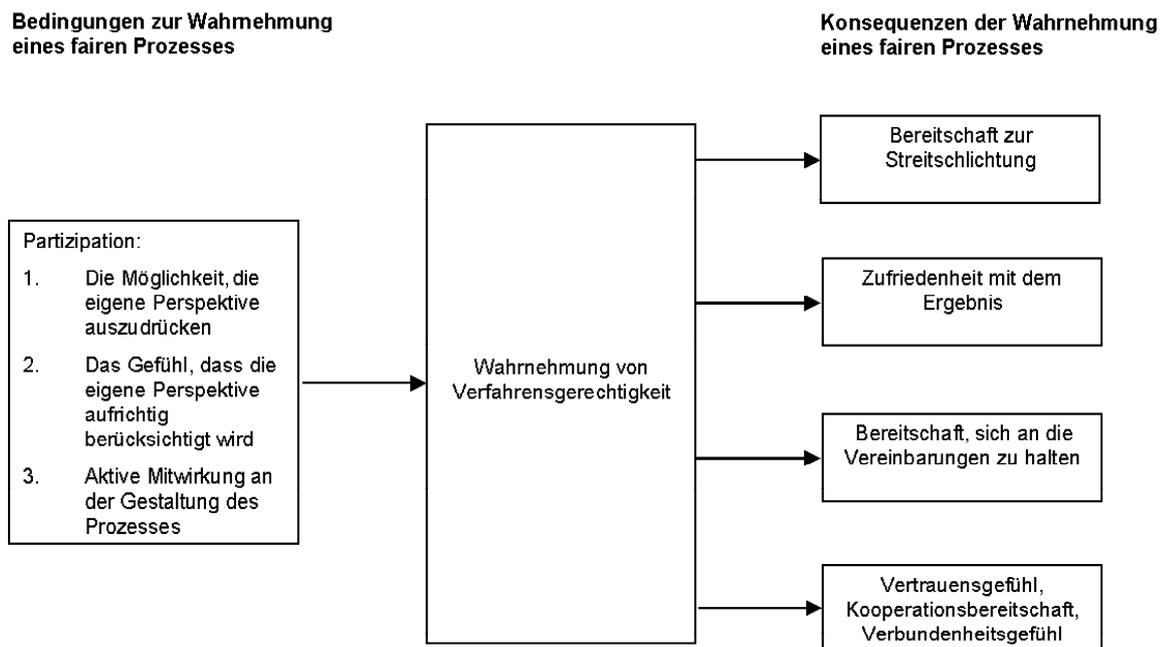
- relative Ergebnisoffenheit – die Entscheidungssache muss relativ offen sein, da die Chance bestehen muss, eine getroffene Entscheidung zu revidieren;
- Verhandlungsbereitschaft – alle Konfliktparteien, die zur Lösung des Problems beitragen können oder über eine Veto-Position verfügen, müssen signalisieren, dass sie sich gemeinsam an einen Tisch setzen wollen;
- keine *BATNA* (*best alternative to a negotiated agreement*) – wenn die Parteien eine bessere Alternative als das Mediationsverfahren wahrnehmen, dann ist keine ehrliche und ernsthafte Suche nach gemeinsamen Konfliktlösungen möglich (Oppermann 2005: 632).

infolgedessen nicht unmittelbar in die emotionale Definition des Konflikts involviert. Zudem ist er in geringerem Maße Subjekt von negativen Einschätzungen der beteiligten Akteure, weil er von ihnen i. d. R. als neutraler Vermittler wahrgenommen wird. Aufgrund dieser Distanz ist er nicht Teil der Konflikteskalation (vgl. Glasl 1999: 218 f.). Trotz des erschwerenden „Zeig-bloß-keine-Emotionen-und-sprich-sie-nicht-an-Paradigmas“, kann der Mediator bei der Prozessgestaltung zur Definition und Lösung des gemeinsamen Problems gleichzeitig auch auf die Emotionen der beteiligten Akteure eingehen, um das Entstehen von innovativen Ergebnissen zu fördern.

4.1 Verfahrensgerechtigkeit

Wenn das Ziel der Mediation die allseitige Zufriedenheit ist, dann ist es die Aufgabe des Mediators auf Verfahrensgerechtigkeit zu achten, weil er die Verantwortung für die Gestaltung und Leitung des Kommunikationsprozesses trägt. Wenn die Konfliktparteien die Mediation als fairen Prozess wahrnehmen, dann entsteht eine Reihe von positiven Konsequenzen (vgl. Abb. 2). Zudem erhöht die wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit die Zufriedenheit der Konfliktparteien, selbst wenn das normative Ergebnis (für das sie gemeinsam die Verantwortung tragen) für sie nicht zufriedenstellend ist (Allred 2005: 90 ff.; Hegtvedt/Killian 1999).

Abb. 2: Bedingungen und Konsequenzen von Verfahrensgerechtigkeit



Quelle: Allred (2005: 91)

Es ist anzunehmen, dass Akteure die Ergebnisse einer Mediation als fair empfinden, wenn sie auf objektiv messbaren Kriterien beruhen. Aber im Gegensatz zu Mathematikern haben es Mediatoren mit „böartigen“ Problemen zu tun, da es für einen planerischen Konflikt keine objektiv richtige Lösung, sondern nur einen Lösungsbeschluss unter vielen gibt, der sich erst ex post als gut oder schlecht herausstellt (vgl. Rittel/Webber 1992: 20 ff.). „Objektive“ Kriterien sind in der Mediation im öffentlichen Bereich oft selbst Gegenstand des Konflikts, weil sie auf konträren Normen und Werten basieren (Kessen/Zilleßen 1999: 56).

Wenn auch keine objektiv messbaren Kriterien existieren, so können sich die Akteure immer noch im Diskurs auf gemeinsame Entscheidungskriterien einigen. Je stärker das

Mediationsverfahren dabei von dem Kommunikationsmodus des wertorientierten Argumentierens dominiert wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Verfahren von allen Akteuren als fair empfunden wird. In einem kooperativen Diskurs ist im Gegensatz zu Verhandlungen theoretisch niemand durch fehlende Verhandlungsmacht benachteiligt (vgl. Saretzki 1996: 23 ff.). Entscheidungskriterien entstehen mit Hilfe der „besseren“ Argumente (Saretzki 1996: 26). In der Mediationspraxis lassen sich die Kommunikationsmodi *Verhandeln* und *Argumentieren* jedoch nicht so leicht voneinander trennen und die beteiligten Akteure beeinflussen mit ihrer Verhandlungsmacht, im Sinne ihrer kontextspezifischen Identität, den Diskurs. Solange jedoch keine Partei eine bessere Handlungsalternative als das Mediationsverfahren besitzt, kann eine Kommunikation auf gleicher Augenhöhe stattfinden, weil die Konfliktparteien voneinander abhängig sind. Wenn sich in der Verhandlung darüber, ob überhaupt ein Diskurs zustande kommt, herausstellt, dass eine oder mehrere Konfliktparteien eine bessere Alternative wahrnehmen, dann ist keine ehrliche und ernsthafte Suche nach einer gemeinsamen Konfliktlösung möglich (Oppermann 2005: 632).

4.2 Soziale Grundbedürfnisse

Anstatt sich direkt mit den Emotionen und den ihnen zugrunde liegenden Motiven und Absichten zu beschäftigen¹⁰, erscheint es erfolgversprechender, den Fokus auf soziale Grundbedürfnisse zu legen, die Menschen in Beziehungen besitzen (Fisher/Shapiro 2005). Die Befriedigung bzw. Nicht-Befriedigung der vier folgenden sozialen Grundbedürfnisse stimuliert eine Vielzahl von Emotionen in der Mediation im öffentlichen Bereich:

- *Wertschätzung*: Menschen wollen, dass ihr Denken, Fühlen und Handeln von anderen anerkannt wird (Fisher/Shapiro 2005: 25 ff.).
- *Zugehörigkeit*: Menschen wollen zu bestimmten Menschen und Gruppen dazugehören; sie wollen eine bestimmte Verbundenheit mit anderen Menschen empfinden (Fisher/Shapiro 2005: 52 ff.).
- *Unabhängigkeit*: Menschen wollen in ihrem Handeln selbstbestimmt sein; sie wollen sich eine bestimmte Freiheit in ihrem Entscheiden und Handeln ohne auferlegte Zwänge durch andere bewahren (Fisher/Shapiro 2005: 72 ff.).
- *Sicherheit*: Menschen wollen nicht von unvertretbaren Risiken bedroht werden. Sie sehnen sich nach einem gewissen Maß an Sicherheit, weil sie die Zukunft (zum Teil) gedanklich vorwegnehmen (Eppler 2000: 26 f.).

Shapiro (2002: 72) bezeichnet soziale Grundbedürfnisse auch als relationale Identitäts-Bedürfnisse (relational identity concerns), weil die Aufrechterhaltung des Selbstkonzepts ihrer Befriedigung dient. Zugleich motivieren sie aber auch zur Aufrechterhaltung des Selbstkonzepts. Die Bedürfnisse sind relational, weil ihre Befriedigung von der kontextspezifischen Identität des Menschen abhängt, die er in Beziehung zu anderen Akteuren einnimmt. So besteht für einen Menschen, der in der Wissenschaft tätig ist,

¹⁰ Es ist für Mediatoren unmöglich, sich bewusst mit jeder Emotion zu beschäftigen, die bei ihnen selbst oder anderen während des Prozesses aufkommt, weil

- Emotionen sich im Bereich von Minuten, Sekunden und Millisekunden bewegen;
- Emotionen rasch wechseln und permanent neue Emotionen entstehen;
- Emotionen zugrunde liegende Motive und Absichten oft nicht identifizierbar sind;
- die verbale und nonverbale Kommunikation nicht immer kongruent mit dem erlebten Gefühl ist (Müller 2006: 28).

beispielsweise die Möglichkeit, sein Bedürfnis nach Wertschätzung eher in der wissenschaftlichen Fachwelt oder aber im Freundes- bzw. Familienkreis zu stillen.

Die meisten Emotionen in Konfliktsituationen hängen von der Nicht-Befriedigung dieser relationalen Identitäts-Bedürfnisse ab (Shapiro 2006: 317). Mediatoren können das Bedürfnis nach Wertschätzung, Zugehörigkeit, Unabhängigkeit und Sicherheit nutzen, um das emotionale Klima in Mediationsprozessen zu verbessern. Das aktive Eingehen auf soziale Grundbedürfnisse ist jedoch nicht das primäre Ziel der Mediation und auch keine Erfolgsgarantie, aber eine Möglichkeit, die Erfolgchancen des Prozesses zu erhöhen.

Wertschätzung

Ein gewisses Maß an gegenseitiger Wertschätzung ist in der Mediation notwendig, um von der konfrontativen Kommunikation, den gegenseitigen Vorwürfen und Beschuldigungen wegzukommen, hin zu einem Diskurs, in dem sich die Akteure nicht als Gegner, sondern als gleichwertige Kooperationspartner wahrnehmen. Folgende Kommunikationsstools können dazu beitragen:

- Aktives Zuhören ⇒ Aufmerksamkeit schenken und die Perspektiven – das Denken, Fühlen und Handeln – der einzelnen Akteure verstehen wollen.
- Paraphrasieren ⇒ Mit den eigenen Worten den gefundenen Wert im Denken, Fühlen und Handeln eines Akteurs für alle hörbar kommunizieren.
- Humor ⇒ Mit einer humorvollen Bemerkung lässt sich ein vertieftes Verständnis des Konflikts und der Bedürfnisse der Akteure ausdrücken.
- Spielregeln der Kommunikation ⇒ Einen respektvollen und höflichen Umgang untereinander fördern.
- Verabredungen formulieren und auf deren Einhaltung achten ⇒ Verlässliches und transparentes Handeln fördern, damit sich auf Dauer Vertrauen und Wertschätzung als Beiprodukte entwickeln.
- Narrativer Kommunikationsmodus ⇒ Das Erzählen konfliktbezogener Erfahrungen und Erlebnisse ermöglichen, um den anderen die Perspektiven-Übernahme zu erleichtern.
- Wertschätzende Erkundung ⇒ Eine Methode, um gemeinsam vorhandene Potenziale zu identifizieren und die gegenseitige Wertschätzung zu ermöglichen.

Zugehörigkeit

In Mediationsverfahren besteht oder entsteht zu Beginn meist nur ein Verbundenheitsgefühl zwischen Allianzpartnern. Ob sich ein Zugehörigkeitsgefühl zur gesamten Mediationsgruppe entwickelt, also auch zwischen Akteuren, die sich als Gegner betrachten, hängt davon ab, ob sich erste kleinere Erfolge einstellen und weitere in Aussicht stehen. Dabei handelt es sich um einen gleitenden Prozess, bei dem Lösungen schrittweise entdeckt werden und parallel dazu ein Zugehörigkeitsgefühl entsteht. Für das weitere Verfahren ergeben sich daraus zwei Vorteile. Zum einen entsteht ein Anreiz, eine gemeinsame Lösung zu finden. Zum anderen stellt sich ein Verpflichtungsgefühl ein, die Lösung der Mediationsgruppe nach außen zu vertreten. Der Aufbau eines Zugehörigkeitsgefühls lässt sich durch den Mediator nicht steuern, jedoch fördern:

- Bilaterale Vorgespräche mit allen beteiligten Konfliktparteien führen ⇒ Grundvertrauen aufbauen und die Rolle des Mediators als Gesprächsleiter legitimieren.

- Bilaterale Gespräche zwischen und während gemeinsamer Sitzungen führen ⇒ Auf die Bedürfnisse nach Wertschätzung und Zugehörigkeit aktiv eingehen (Kaffeepausen, Telefonate, Vier-Augen-Gespräche).
- Mit unproblematischen Punkten beginnen ⇒ Erste gemeinsame Erfolge ermöglichen.
- Informelle Anlässe schaffen ⇒ Beispielsweise durch gemeinsame Essen, Exkursionen oder ein Feierabend-Bier; Gemeinsamkeiten (z. B. Familie, Hobbys, Interessen) entdecken, um die persönliche Distanz zu verringern.
- Gemeinsame formelle Aktivitäten organisieren ⇒ Damit sich die Akteure den Prozess auch psychisch aneignen können (z. B. gemeinsame Presse- und Öffentlichkeitsarbeit).

Der Mediator sollte jedoch auch dafür sorgen, dass kein Gruppendenken (groupthink) entsteht, das zu kollektiver Kritiklosigkeit und einem Entscheidungsautismus führt (Fietkau 2000: 120 ff.).

Unabhängigkeit

Die Grundbedürfnisse nach Unabhängigkeit und Zugehörigkeit verhalten sich antagonistisch (Shapiro 2002: 76 ff.). Planungen und Projekte, welche Mediationsverfahren notwendig machen, stellen die Unabhängigkeit der betroffenen Akteure in Frage. Sie schränken die Akteure in der selbstbestimmten Gestaltung ihres Lebens ein. Die Einschränkung der Unabhängigkeit ist oft die Hauptmotivation für planerische Konflikte. Auf der einen Seite sehen die Gegner des Vorhabens ihr Lebensumfeld verändert, ohne die Veränderung mitzubestimmen. Auf der anderen Seite wollen die Vorhabensträger etwas umsetzen und bewegen, aber plötzlich sehen sie sich Widerständen gegenüber. Ihre vorher wahrgenommene Autonomie im Handeln wird ebenfalls eingeschränkt. Aus den genannten Gründen ist es notwendig, dass sich der Mediator mit der Unabhängigkeit der Akteure im Mediationsverfahren auseinandersetzt:

- Handlungsspielraum zu Beginn des Verfahrens klar abstecken ⇒ Was ist verhandelbar? Geht es nur um das „Wie“ oder auch um das „Ob“ (Nulloption)? Was ist beim „Wie“ noch möglich (Gesetze, Richtlinien, Vorgaben etc.)?
- Handlungsoptionen in bilateralen Vorgesprächen gemeinsam ausloten ⇒ Wenn ein Akteur eine *BATNA* (*best alternative to a negotiated agreement*) wahrnimmt, kann der Mediator durch kritische Fragen gemeinsam mit dem Akteur herausfinden, ob die wahrgenommene BATNA wirklich eine bessere Alternative als das Mediationsverfahren darstellt.
- Verhandlungsbereitschaft der Entscheidungsträger überprüfen ⇒ Da sie im Anschluss an das Verfahren die Verantwortung für den getroffenen Beschluss im Gegensatz zu ihren Mitarbeitern übernehmen müssen.
- Unabhängigkeit der Akteure in der Diskursphase sicherstellen ⇒ Rahmenbedingungen schaffen, dass die Unabhängigkeit aller Akteure im Diskurs nicht eingeschränkt wird.

Sicherheit

Den beteiligten Akteuren kann in Mediationsprozessen keine Sicherheit gegeben werden, dass eine gemeinsame und allseitig zufriedenstellende Konfliktlösung gefunden wird. Folglich ist ein zur Partizipation motivierendes Unsicherheitsgefühl – Angst –

immer präsent, solange der Konflikt einen persönlichen Wert für die beteiligten Akteure hat und keiner von ihnen eine BATNA wahrnimmt. Damit das Unsicherheitsgefühl aber keine Barriere für den Prozess darstellt und sich positive Emotionen im Laufe der Mediation entwickeln können, kann der Mediator die Befriedigung des Grundbedürfnisses nach Sicherheit aktiv fördern, indem er den Kommunikationsprozess so gestaltet, dass

- sein Handeln und das der Akteure transparent und verlässlich wird;
- Klarheit über die Konsequenzen des Vorhabens entsteht;
- Vereinbarungen eindeutig und unmissverständlich formuliert sind;
- Lösungen möglichst verbindlich sind (z. B. durch schriftliche Verträge);
- Klarheit über die Verwendung der Mediationsergebnisse in politisch-administrativen Beschlüssen geschaffen wird;
- Klarheit über die praktische Umsetzung der Ergebnisse entsteht (z.B. feste Planungshorizonte, klare Verantwortlichkeiten);
- die Umsetzung der Ergebnisse von der Mediationsgruppe kontrolliert und bewertet wird.

Der Mediator darf die Akteure jedoch nicht in falscher Sicherheit wiegen, weil die Enttäuschung nach dem Prozess sonst relativ groß ist.

Die Befriedigung der vier Grundbedürfnisse durch den Mediator ist nicht direkt intendierbar, aber ihre Nicht-Berücksichtigung im Handeln des Mediators vermindert die Chancen einer Lösung des Konflikts zur allseitigen Zufriedenheit. Der Mehrwert positiver Emotionen in der Mediation sollte genutzt werden. Wie stark der Fokus des Handelns dabei auf den Grundbedürfnissen liegen sollte, hängt davon ab, wie das emotionale Klima nach bilateralen Vorgesprächen mit den Konfliktparteien eingeschätzt wird.

4.3 Kritische emotionale Äußerungen

Impulsive Reaktionen können die Beziehungen der Akteure schädigen und sogar zum Abbruch der Mediation führen. Jones und Bodtger (2001: 228) beschreiben dies mit der Metapher des emotionalen Überflutens (emotional flooding), wobei Emotionen das System so überlasten, dass der Mensch ausschließlich emotional reagiert. Der Mediator sollte auf kritische emotionale Äußerungen¹¹ reagieren, um das Risiko einer irreversiblen Schädigung der Beziehungen im Prozess zu vermindern. Beispielsweise darf das Potenzial von „Fensterreden“ zu Beginn eines Diskurses nicht überschätzt werden. Es ist ein weit verbreiteter Mythos, dass das „Dampfablassen“ generell von negativen Emotionen befreit (vgl. Kennedy-Moore/Watson 1999: 25 ff.). Wenn das „Dampfablassen“ in der gemeinsamen Diskursphase unreflektiert stattfindet, dann verhärten sich die negativen Emotionen gegenüber anderen Akteuren, um das eigene Selbstkonzept zu schützen. Zudem stimulieren sie negative Emotionen auf der Gegenseite („Dafür bin ich nicht verantwortlich, aber diese Beleidigung lasse ich nicht auf mir sitzen!“). Bilaterale Vorgespräche des Mediators mit den Akteuren bieten diesen die Möglichkeit, ihren gesamten Ärger abzuladen. Ferner können Mediatoren dabei emotional „sichere“ Themen, die sich relativ früh diskutieren lassen, und leicht „entflammbar“ Themen, die sich besser erst nach ersten gemeinsamen Erfolgen behandeln lassen, identifizieren (Shapiro 2006: 316).

¹¹ Gefühlsäußerungen, die der Mediator aufgrund seiner beruflichen Erfahrung als Barriere oder unvertretbares Risiko für den weiteren Prozessverlauf wahrnimmt.

Im gemeinsamen Diskurs ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Mediator von Anfang an von allen Beteiligten als Gesprächsleiter akzeptiert wird. Dass er

- die Möglichkeit besitzt, den Diskurs zu unterbrechen, das Wort zu entziehen und zu erteilen,
- darauf hinweisen kann, sich kurz und prägnant zu fassen und
- dazu auffordern kann, höfliche und respektvolle Umgangsformen einzuhalten, damit die Kommunikation auf gleicher Augenhöhe stattfinden kann.

Ausformulierte Gesprächsregeln können dem Mediator im weiteren Prozessverlauf als Backup-System dienen, sind jedoch zu Beginn der Diskursphase von eher geringer Relevanz (Müller 2006: 72 ff.). Der Mediator improvisiert in gemeinsamen Sitzungen mit einem Repertoire an Interventionstechniken (Spielregeln, Paraphrasieren, Fragen etc.) innerhalb einer vorher entwickelten Struktur (vgl. Balachandra et al. 2005). Wenn Struktur und erlernte Improvisationsfähigkeiten versagen, bleibt noch der Einsatz einer Pause als eine Art „Reißleine“. Sie gibt den Akteuren die Möglichkeit, sich zu beruhigen, und dem Mediator Zeit nachzudenken, welche Maßnahmen in der neuen Situation die passenden sind. Die Vertagung des Problems erweitert den Handlungsspielraum des Mediators:

- in Einzelgesprächen nach Ursachen und Lösungen forschen;
- Auswege aus der Blockadesituation finden;
- Lösungsvorschläge mit den Akteuren rückkoppeln;
- das Design des Kommunikationsprozesses an die neue Situation anpassen.

Wenn der Konflikt in gemeinsamen Sitzungen eher weiter eskaliert anstatt abzunehmen, dann besteht die Option, durch eine Phase der Pendeldiplomatie das emotionale Klima abzukühlen.

Im Gegensatz zum aktiven Fördern positiver Emotionen sind die Mittel des Reagierens auf kritische emotionale Äußerungen relativ begrenzt und es besteht eine Reihe von Fallstricken. Ursache und Auswirkungen der emotionalen Äußerung liegen oft im Dunkeln. Auch die taktische Manipulation des emotionalen Ausdrucks ist in Verhandlungssituationen nicht auszuschließen (vgl. Barry 1999). Kritische emotionale Äußerungen sollten nicht thematisiert werden, wenn

- Zweifel an der fachlichen und sozialen Kompetenz des Mediators entstehen, weil er das „Zeig-bloß-keine-Emotionen-und-sprich-sie-nicht-an-Paradigma“ verletzt;
- das Selbstwertgefühl des betroffenen Akteurs verletzt wird, weil er das Gefühl hat, sein Gesicht zu verlieren;
- kein potenzieller Mehrwert für den Mediationsprozess entsteht.

Im Zweifelsfall sollte der Mediator das Verhalten, das er als kritisch wahrnimmt, nach der Sitzung unter vier Augen ansprechen, um die Konfliktlösung nicht aus den Augen zu verlieren.

5 Fazit – Das Neue im Alten

Im Gegensatz zu wissenschaftlich-technischen Planungsansätzen orientiert sich die Mediation an der Logik des kooperativen Diskurses und kommunikativer Rationalität (vgl. Habermas 1981a; Habermas 1981b). Im Diskurs werden verschiedene Handlungslogiken – wissenschaftliche, administrative, politische, wirtschaftliche und emotionale Rati-

onalität – miteinander konfrontiert, um wechselseitiges Verstehen und Lernprozesse zu ermöglichen. Mediation entschleunigt den Entscheidungsprozess, weil Dauer und Intensität der Interaktion erhöht werden. Dies ermöglicht kognitive Neubewertungen des Konflikts; das Denken verlagert sich durch Gefühle stärker ins Bewusstsein. Die kollektive Definition des Problems im Mediationsprozess verändert die emotionale Definition des Konflikts und kann folglich dessen Lösung ermöglichen.

Trotz alledem ist es notwendig, positive Emotionen durch die Gestaltung eines fairen Prozesses und das Eingehen auf soziale Grundbedürfnisse zu fördern sowie auf kritische emotionale Äußerungen zu reagieren. Nur so lässt sich eine relativ ungestörte Kommunikation zur gemeinsamen Problemdefinition in der Mediation überhaupt erst ermöglichen, da der Konflikt negative Emotionen bei allen Beteiligten auslöst, die eine kooperative Interaktion erschweren.

Die hier skizzierte Strategie liefert keine neuen Werkzeuge für die Planungspraxis, aber sie zeigt neue Potenziale und Anwendungsmöglichkeiten der alten auf, um „etwas, was bereits gemacht wird, auf neue Weise zu tun“ (Schumpeter 1987: 185). Dieses „auf neue Weise zu tun“ erlaubt die Gestaltung eines für den jeweiligen Kontext maßgeschneiderten Kommunikationsprozesses, der unter bestimmten Ausgangsbedingungen (keine BATNA, relative Ergebnisoffenheit, Diskurs- und Lernbereitschaft) einen Rahmen schaffen kann, der das Entstehen von innovativen Lösungen begünstigt (vgl. Ibert 2003). Ob jedoch das Ergebnis eines solchen Prozesses eine Innovation darstellt – eine Neuerung, die sich auch in der Praxis durchsetzt – hängt immer von den beteiligten Akteuren ab, insbesondere von der Umsetzungsbereitschaft der Entscheidungsträger aus dem politisch-administrativen Bereich¹². Denn nur sie können für die Einbindung der informellen Ergebnisse der Mediation in politisch-administrative Entscheidungen sorgen.

Literatur

- Allred, K. G. (2005): Relationship Dynamics in Disputes. In: Mofitt, M. L.; Bordone, R. C. (Hrsg.): *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco, S. 83-97.
- Barry, B. (1999): The Tactical Use of Emotion in Negotiation. In: *Research on Negotiation in Organizations* 7, S. 93-121.
- Balachandra, L.; Barrett, F.; Bellman, H.; Fisher, C.; Susskind, L. (2005): Improvisation and Mediation: Balancing Acts. In: *Negotiation Journal* 21 (4), S. 425-434.
- Bondi, L.; Davidson, J.; Smith, M. (2005): Introduction: Geography's, Emotional Turn. In: Davidson, J.; Bondi, L.; Smith, M. (Hrsg.): *Emotional Geographies*. Aldershot, S. 1-18.
- Carnevale, P. J. D.; Isen, A. M. (1986): The Influence of Positive Affect and Visual Affect on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 37, S. 1-13.
- Ciampi, L. (1997): *Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik*. Göttingen.
- Croome, D. (2003): *Gefühl und Erkenntnis*. Darmstadt.
- Damasio, A. R. (1995): *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München, Leipzig.
- Damasio, A. R. (2003): *Der Spinoza Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen*. München.

¹² Nach einer empirischen Untersuchung von 86 Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich, die im Zeitraum von 1996 bis 2002 stattfanden, sind 66 mit Vereinbarungen beendet worden (Meuer/Troja 2004: 79 ff.). Nach Einschätzung der befragten Mediatoren sind in 82 % der Fälle die Vereinbarungen „ganz“ (37 %) oder „zum großen Teil“ (45 %) in die folgenden politisch-administrativen Beschlüsse aufgenommen worden. In 66 % der Fälle wurde zum Zeitpunkt der Befragung bereits mit der Umsetzung der Ergebnisse begonnen. Im Fokus von über zwei Dritteln der untersuchten Verfahren standen raumplanerische Konflikte (Raumplanung, Stadtplanung, Verkehr, Naturschutz, Hochwasserschutz, Nachhaltigkeitsprogramme) (Meuer/Troja 2004: 44 ff.).

- Damasio, A. R. (2004): Emotions and Feelings. A Neurobiological Perspective. In: Manstead, A. S. R.; Frijda, N.; Fischer, A. (Hrsg.): Feelings and Emotions. The Amsterdam Symposium. Cambridge, S. 49-57.
- Ekman, P.; Friesen, W. V.; Ellsworth, P. (1972): Emotion in the Human Face. New York u. a.
- Eppler, E. (2000): Was braucht der Mensch? Vision: Politik im Dienst der Grundbedürfnisse. Frankfurt, New York.
- Euler, H. A. (2000): Evolutionstheoretischer Ansatz. In: Otto, J. H.; Euler, H. A.; Mandl, H. (Hrsg.): Emotionspsychologie. Ein Handbuch. Weinheim, S. 45-63.
- Fietkau, H.-J. (2000): Psychologie der Mediation: Lernchancen, Gruppenprozesse und Überwindung von Denkblockaden in Umweltkonflikten. Berlin.
- Fietkau, H.-J. (2001): Einige Beiträge der Psychologie zur (Umwelt)mediation. In: Alfred Töpfer Akademie für Naturschutz (Hrsg.): Umweltpsychologie: Motivation zum Handeln statt Missionierung, S. 46-50. = NNA-Berichte 14, 1.
- Fisher, R.; Shapiro, D. (2005): Beyond Reason: Using Emotions as you Negotiate. New York.
- Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. (2004): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt am Main.
- Frijda, N. (1986): The Emotions. Cambridge u. a.
- Frey, H.-P.; Haußer, K. (1987): Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung. In: Frey, H.-P.; Haußer, K. (Hrsg.): Identität. Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung. Stuttgart, S. 3-26. = Der Mensch als soziales und personales Wesen, Bd. 7.
- Glasl, F. (1999): Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern, Stuttgart.
- Habermas, J. (1981a): Theorie des kommunikativen Handelns 1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt am Main.
- Habermas, J. (1981b): Theorie des kommunikativen Handelns 2. Zur Kritik funktionalistischer Vernunft. Frankfurt am Main.
- Hegtvedt, K. A.; Killian, C. (1999): Fairness and Emotions: Reactions to the Process and Outcomes of Negotiations. In: Social Forces 78 (1), S. 269-302.
- Hochschild, A. R. (1990): Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt am Main.
- Ibert, O. (2003): Innovationsorientierte Planung. Verfahren und Strategien zur Organisation von Innovation. Opladen.
- Isen, A. M. (2004): Some Perspectives on Positive Feelings and Emotions. Positive Affect Facilitates Thinking and Problem Solving. In: Manstead, A. S. R.; Frijda, N.; Fischer, A. (Hrsg.): Feelings and Emotions. The Amsterdam Symposium. Cambridge, S. 263-281.
- Jones, T. S. (2000): Emotional Communication in Conflict: Essence and Impact. In: Eadie, W.; Nelson, P. (Hrsg.): The Language of Conflict and Resolution. Thousand Oaks, S. 81-104.
- Jones, T. S. (2006): Emotion in Mediation: Implications, Applications, Opportunities, and Challenges. In: Herrman, M. S. (Hrsg.): The Blackwell Handbook of Mediation. Malden, Oxford, Victoria, S. 277-305.
- Jones, T. S.; Bodtker, A. (2001): Mediating with Heart in Mind: Addressing Emotion in Mediation Practice. In: Negotiation Journal 17 (3), S. 217-244.
- Kennedy-Moore, E.; Watson, J. C. (1999): Expressing Emotion. Myths, Realities, and Therapeutic Strategies. New York, London.
- Kessen, S.; Zilleßen, H. (1999): Leitbilder der Mediation. In: Förderverein Umweltmediation e.V. (Hrsg.): Studienbrief Umweltmediation – Eine interdisziplinäre Einführung. Bonn, S. 43-60.
- Ladd, P. D. (2005): Mediation, Conciliation and Emotions. A Practitioner's Guide for Understanding Emotions in Dispute Resolution. Lanham u. a.
- Lazarus, R. S. (1991): Emotion and Adaptation. New York.
- Meuer, D.; Troja, M. (2004): Mediation im öffentlichen Bereich – Status und Erfahrungen in Deutschland 1996-2002. Abschlussbericht eines Forschungsprojektes im Rahmen des DFG-Schwerpunktprogrammes „Mensch und globale Umweltveränderungen“. Oldenburg.
- Müller, P. (2006): Emotionen in der Mediation im öffentlichen Bereich. Tools und Handlungsempfehlungen. Diplomarbeit an der Fakultät für Architektur und Landschaft, Universität Hannover.
- Oatley, K.; Jenkins, J. M. (1996): Understanding Emotions. Cambridge, Oxford.
- Oppermann, B. (2005): Mediation. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover, S. 631-634.

- Rittel, H. W. J.; Webber, M. M. (1992): Dilemmas in einer allgemeinen Theorie der Planung. In: Rittel, H. W. J. (Hrsg.): Planen, Entwerfen, Design. Ausgewählte Schriften zu Theorie und Methodik. Stuttgart, Berlin, Köln, S. 13-35.
- Runkel, S. (1999): Mediation. Ein Weg aus der Sackgasse des Umweltkonflikts. In: Förderverein Umweltmediation e.V. (Hrsg.): Studienbrief Umweltmediation – Eine interdisziplinäre Einführung. Bonn, S. 17-42.
- Ryan, E. (2005): The Discourse Beneath: Emotional Epistemology in Legal Deliberation and Negotiation. In: Harvard Negotiation Law Review 10 (1), S. 231-285.
- Saretzki, T. (1996): Wie unterscheiden sich Argumentieren und Verhandeln? Definitionsprobleme, funktionale Bezüge und strukturelle Differenzen von zwei Kommunikationsmodi. In: von Prittwitz, V. (Hrsg.): Verhandeln und Argumentieren. Dialog, Interessen und Macht in der Umweltpolitik. Opladen, S. 19-39.
- Scharpf, F. W. (2000): Interaktionsformen. Akteurszentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Opladen.
- Scherer, K. R. (1984): On the Nature and Function of Emotion: A Component Process Approach. Hillsdale, London, S. 293-317.
- Scherer, K. R. (2004): Feelings Integrate the Central Representation of Appraisal-driven Response Organization in Emotion. In: Manstead, A. S. R.; Frijda, N.; Fischer, A. (Hrsg.): Feelings and Emotions. The Amsterdam Symposium. Cambridge, S. 136-157.
- Schmitz, B. (2000): Werte und Emotion. In: Otto, J. H.; Euler, H. A.; Mandl, H. (Hrsg.): Emotionspsychologie. Ein Handbuch. Weinheim, S. 349-359.
- Schönwandt, W.; Jung, W. (Hrsg.) (2006): Ausgewählte Methoden und Instrumente in der räumlichen Planung. Kritische Sondierung als Beitrag zur Diskussion zwischen Planungswissenschaft und -praxis. Hannover. = Arbeitsmaterial der ARL, Nr. 326.
- Schumpeter, J. A. (1987): Beiträge zur Sozialökonomik. Wien, Köln, Graz.
- Schützeichel, R. (2006): Emotionen und Sozialtheorie – eine Einleitung. In: Schützeichel, R. (Hrsg.): Emotionen und Sozialtheorie. Disziplinäre Ansätze. Frankfurt, New York, S. 7-26.
- Shapiro, D. L. (2002): Negotiating Emotions. In: Conflict Resolution Quarterly 20 (1), S. 67-82.
- Shapiro, D. L. (2006): Preempting Disaster: Pre-mediation Strategies to Deal with Strong Emotions. In: Herrman, M. S. (Hrsg.): The Blackwell Handbook of Mediation. Malden, Oxford, Victoria, S. 309-325.
- Susskind, L.; Levy, P. F.; Thomas-Larner, J. (2000): Negotiating Environmental Agreements. How to Avoid Escalating Confrontation, Needless Costs, and Unnecessary Litigation. Washington, D.C., Covelo, California.
- van Kleef, G. A.; de Dreu, C. K. W.; Pietroni, D.; Manstead, A. S. R. (2006): Power and Emotion in Negotiation: Power Moderates the Interpersonal Effects of Anger and Happiness on Concession Making. In: European Journal of Social Psychology 36, S. 557-581.
- Weber, H. (2000): Sozial-konstruktivistische Ansätze. In: Otto, J. H.; Euler, H. A.; Mandl, H. (Hrsg.): Emotionspsychologie. Ein Handbuch. Weinheim, S. 139-148.
- Zentner, M. R.; Scherer, K. R. (2000): Partikuläre und integrative Ansätze. In: Otto, J. H.; Euler, H. A.; Mandl, H. (Hrsg.): Emotionspsychologie. Ein Handbuch. Weinheim, S.151-164.
- Zilleßen, H. (1998): Mediation als kooperatives Konfliktmanagement. In: Zilleßen, H. (Hrsg.): Mediation: Kooperatives Konfliktmanagement in der Umweltpolitik. Opladen, S. 17-38.