

Verständigung über Verständigung – ein philosophischer Impuls zur Frage nach der Möglichkeit von Mediation

Dr. Martin Mühl

Wiesbaden, Oktober 2016

1 Das Thema

Die Fisch-Parabel

Von David Forster Wallace (2005) stammt die Parabel, in der ein älterer Fisch im Vorbeischwimmen eine Gruppe jüngerer fragt: „Na, wie ist das Wasser heute?“ Die schauen sich irritiert an und, nachdem sie ein Stück weitergeschwommen sind, fragt einer die anderen, „Was zum Teufel ist Wasser?“

Ich möchte in meinem Vortrag die Aufmerksamkeit auf einen Sachverhalt lenken, der sich der menschlichen Wahrnehmung ähnlich leicht entzieht wie die Wahrnehmung des Wassers für die Fische in der Parabel. Er entzieht sich meist unserer Wahrnehmung, weil er so allgegenwärtig ist. Darin besteht seine grundlegende Bedeutung für die zwischenmenschliche Verständigung, und weil das so ist, auch für die Vermittlung einer Verständigung durch Dritte, die Mediation. Ich denke, dass hier ein zentraler Faktor für die Unsicherheit liegt, die mit der Frage nach der Möglichkeit von Mediation verbunden ist.

Einige Fragen vorweg

Wann weiß ich, was ich weiß? Worin liegt der Unterschied zwischen „etwas meinen“ und „etwas wissen“? Ist Überzeugtsein Wissen? Wie weiß ich, in welchem Fall es sich bei meiner festen Überzeugung um Wissen handelt und in welchem nicht?

Wenn mir ein anderer sagt, er wissen, was er sagt, ich selbst weiß aber, dass, was er sagt, nicht zutrifft, weiß ich dann damit, dass ich weiß,

dass er sich irrt, nicht auch, dass er sich auch darin irrt, was Wissen ist? Liegt hier ein Unterschied, und wenn ja, worin besteht er?

Oder: wenn jemand etwas zu wissen beansprucht und man hat Zweifel daran, kann man die Person dann nicht einfach fragen, ob sie weiß, dass sie es weiß? Und wenn die Person dann beteuert, sie sei sich völlig sicher, wären wir dann überzeugt? Was könnte die Zweifel ausräumen?

Wer in eine Verständigung eintritt, weiß doch, was es heißt, sich mit anderen über etwas zu verständigen. Damit weiß sie oder er doch auch, wie man eine Verständigung zum Erfolg führt? Wie kann dann eine Verständigung misslingen, in die doch alle Beteiligten einstimmen und von der sie wissen, was man hier tut?

Die unscheinbare Hürde der Verständigung und ihr Problem für die Mediation

Offenbar kann eine Verständigung an verschiedenen Faktoren der Gesprächsführung scheitern. Dabei spielt aber eine generelle Rolle das Verständnis dessen, was es heißt, sich mit anderen zu verständigen. Das Problem ist hier nicht, das kommunikative Verfahren zu verstehen, sondern es mit seinem Selbstverständnis zu vereinbaren, das heißt, mit seiner gewohnten Art zu vereinbaren, sich anderen und sich selbst gegenüber zu verhalten.

Insbesondere dieses Selbstverstehen bzw. -missverstehen dürfte dafür verantwortlich sein, dass die Erfolgsaussichten einer Mediation so schwer kalkulierbar sind. Zudem steht die Mediation gleich zweifach vor diesem Problem: einmal im Selbstverständnis derjenigen, zwischen denen sie vermitteln will, zum anderen im Selbstverständnis derjenigen, die diese Vermittlung leisten wollen.

Dieses Problem ist ein reales, handfestes, praktisches, allgegenwärtiges Problem und doch zugleich sehr unscheinbar. Wegen seiner Allgegenwart und Unscheinbarkeit ist es ein typischer Fall für die Philosophie.

Früher hielt man derartige Probleme für tiefgründig und schwer erkennbar, weil sie hinter vielem Vordergründigen verborgen wären. Das sieht man heute im Fach Philosophie überwiegend anders. Schwierig zu erkennen ist etwas deswegen, weil es so selbstverständlich scheint, dass

man es nicht wahrnimmt – wie die Fische das Wasser in der Parabel. Die Schwierigkeit zu verstehen, was es heißt, sich miteinander zu verständigen, liegt aus dieser Sicht in dem für selbstverständlich Gehaltenen.

In meinem Vortrag werde ich dieses Problem beleuchten und betrachten, welche praktische Bedeutung ein derartiges Selbstmissverständnis für die zwischenmenschliche Verständigung und schließlich auch für die Mediation hat.

2 Ein Beispiel aus der Verwaltung eines Bundeslandes

Das nachfolgende Beispiel soll illustrieren, wie in einem Verständigungsprozess das Problem zu verstehen, was „verstehen“ heißt, den Prozess bremsen oder gar blockieren kann. Später kann uns das Beispiel auch verdeutlichen, inwiefern zu diesem Verständnisproblem zwei Seiten gehören.

Das Interesse der Behördenleitung an einer Verbesserung der Kommunikation

In einer großen Landesbehörde will die Leitung eine neue Form der Kommunikation einführen. Neben der praktischen Verbesserung kommunikativer Abläufe sollen zugleich auch unterschwellige Hierarchien zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgebaut werden. Insgesamt soll durch die Maßnahmen das Arbeitsklima verbessert, das Engagement vergrößert und die Produktivität gesteigert werden.

Hintergrund dieser Absicht: Es gibt verschiedene, hartnäckige Probleme: (1) Subtile konstante Versuche, die Leitung in ihrer Funktion zu untergraben. Dies nicht zuletzt in der Absicht, selbst Leitungsfunktionen übertragen zu bekommen. (2) Dann: unkooperatives Verhalten einiger Mitarbeiter. Sie leiten immer wieder Informationen nicht weiter und verweigern die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und machen Kooperationen immer wieder von Sympathien abhängig. Beide Probleme, das Untergraben der Leitung und die Kooperationsbehinderung und -verweigerung, führen immer wieder zu Fehlern in Verwaltungsabläufen und zu Konflikten mit der Außenwelt.

Die leitende Person an der Spitze ist psychologisch sehr interessiert und selbst in systemischer Psychologie über viele Jahre gut geschult, auch praktisch erfahren und in supervisorischem Austausch mit psychologischen Fachleuten. Erwähnt werden sollte auch, dass die Leitung offenbar, wohl wegen ihres ständigen Bemühens und ihres offenen Ohrs und auch ihrer Umgangsart, persönlich beliebt ist.

Man könnte erwarten, dass das Vorhaben der Behördenleitung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern große Zustimmung findet, weil sie nach eigenen Bekundungen ja unter dem mäßigen bis manchmal schlechten Arbeitsklima leiden. Für den Plan wird Zustimmung signalisiert, von einzelnen mehr, von anderen weniger nachdrücklich, und andere schweigen dazu. Aber auf Rückfragen hin gibt es auch bei denen, die schweigen, keinen Widerspruch.

Man kann das Ziel dieser Aktion so zusammenfassen: Die Etablierung einer Kommunikation auf Augenhöhe, was beinhaltet, einen achtungsvollen Umgang miteinander und größere Selbstständigkeit in der Arbeit, in Verbindung mit größerer Verantwortlichkeit.

Das Ausbleiben einer praktischen Umsetzung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Obwohl gut gemeint und scheinbar mit Konsens, der Erfolg bleibt aus: Die Maßnahmen werden durchgeführt. Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen aber ohne Engagement teil, manche auch auffällig, fast demonstrativ unkooperativ. Die Skepsis überwiegt und hält sich.

Für die Praxis des Verwaltungsalltags bedeutet das: Die besprochene Kommunikation mit ihren methodischen Elementen entfaltet sich nicht und kann daher nicht greifen. Infolgedessen auch nicht die gewünschte Kooperation in den täglichen Abläufen. Aber auch eine Klärung über das mangelnde Engagement – über den Widerspruch zwischen dem vereinbarten neuen Verfahren und seiner praktischen Umsetzung im Alltag – kommt, mit einigen wenigen Ausnahmen, nicht in Gang.

Warum verharrt der Großteil in diesem Widerspruch, wenn er doch Einverständnis signalisiert hat?

Offenbar gibt es ein grundsätzliches Problem, das von den Betroffenen zwar gefühlt, aber kaum verstanden wird, das aber auch nicht dadurch gelöst werden kann, dass jemand Drittes erklärt, was zu tun ist. Denn erklärt und eingeführt wurde das Kommunikationsmodell recht ausführlich. Nur beginnen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht, es selbstständig umzusetzen und sich in den alltäglichen Abläufen entsprechend zu verhalten. Sie beginnen nicht, selbstständig Kooperationen mit anderen zu suchen, sich mit ihnen abzusprechen, Rückmeldungen zu geben und sie selbst zu suchen. Es ändert sich in der Folge daher kaum etwas gegenüber der früheren Situation, sondern weit überwiegend verfahren die meisten wie zuvor.

Man könnte vielleicht annehmen: Hier wird nicht offen gesprochen, die Leute sind nicht ehrlich miteinander. Aber warum sollte das so sein? Geht es nicht gerade darum, dass auch ihre eigenen Vorstellungen, Ideen, Motive und Probleme mehr Berücksichtigung finden sollen?

Oder man könnte annehmen: Die Leute haben nicht verstanden, wie sie infolge des Kommunikationsmodells verfahren sollen. Aber warum fragt dann keiner nach?

Der anhaltende Widerspruch zwischen erklärtem Anspruch und fehlender Umsetzung im Handeln wirkt, unabhängig davon, ob vielleicht Unehrllichkeit und mangelndes Verständnis des kommunikativen Verfahrens eine Rolle spielen, noch ein anderes Licht auf die Situation, ein Verständnisproblem anderer Art als das, das Kommunikationsverfahren zu verstehen.

Das Verständnisproblem der unkooperativen Mitarbeiter

Auch wenn am Ende des behördeninternen Workshops zur Verbesserung der Kommunikation der Eindruck gewonnen werden konnte, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Elemente des neuen Kommunikationsverfahrens verstehen, beachten sie, wenn überhaupt, doch nur unter dem Druck erneuter Aufforderung und zudem nur der Form nach das vermittelte Verfahren in ihrem Verhalten. Überwiegend erwecken sie stattdessen den Eindruck, weiterhin in ihrem alten Verhalten zu verharren. Sie handhaben die neue Kommunikationsmethode nach ihren alten Kriterien, nicht nach denen der geforderten Kommunikation. So

erfolgen zwar etwas häufiger als zuvor Absprachen, die anschließende Ausführung des Besprochenen wird allerdings wie zuvor eher an eigenen Kriterien orientiert und nicht an den Absprachen. Eine Einsicht in die Bedeutung der Prozedur gegenseitiger Einbeziehung in Arbeitsabläufe für die Verbesserung der sozialen Atmosphäre und der Produktivität der Arbeitsabläufe ist in den alltäglichen Abläufen kaum zu erkennen.

Das Ergebnis aus Sicht von Leitung und Coach

Für die Behördenleitung bleibt das Ergebnis des Prozesses enttäuschend. Immerhin hatten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zumindest prinzipiell in die Veränderungen eingewilligt, scheinen in ihrem alltäglichen Verhalten aber die Umsetzung zu verweigern.

Den Erneuerungsprozess durch weitere Erklärungen und anhaltende Aufforderung entgegenzutreten, würde bedeuten, durch ein Schulungsverfahren, das offenbar zuvor nicht den gewünschten Erfolg brachte, eine grundsätzliche Änderung herbeiführen zu wollen. Das scheint wenig effektiv. Zumindest wäre ein auf diese Weise eintretender Erfolg eher Glücksache und wenig kalkulierbar. Die Möglichkeit eines Gelingens oder Misslingens bliebe im Dunkeln.

Allerdings berücksichtigt die Leitung bei ihrem Erneuerungsversuch einen Faktor nicht, der sich in dem widersprüchlichen Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszudrücken scheint. Sie sieht offenbar nicht, wie das unkooperative Verhalten einiger Mitarbeiter mit deren Selbstverständnis zusammenhängt. Das neue Kommunikationsmodell steht in einem gewissen Widerspruch zu diesem Selbstverständnis. Das Modell soll ja gerade dem Verhalten entgegenwirken, das mit diesem Selbstverständnis zusammenhängt. Dieses Selbstverständnis konnte durch die vorausgegangene Schulung nicht geändert werden und besteht daher fort. Der Versuch, allen eine partnerschaftliche Arbeitsweise zu ermöglichen, hat demnach die besondere Sicht dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht beachtet und im Vermittlungsverfahren nicht zwischen dem Verständnis des von der Leitung favorisierten Kommunikationsmodells und dem der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschieden.

Bevor ich auf dieses Ergebnis erneut zurückkomme und den Zusammenhang der Probleme beider Fraktionen der Behörde mit der Änderung der Kommunikation noch einmal beleuchte, werde ich einige generelle Aussagen zur Voraussetzungen der Verständigung machen.

3 Verschiedene Möglichkeiten des Misslingens

Drei offensichtliche Gründe für das Misslingen einer Verständigung

Aus philosophischer Sicht kann ein Verständigungsversuch prinzipiell aus drei Gründen misslingen: 1. Die Beteiligten können sich nicht auf den zu verhandelnden Sachverhalt einigen. 2. Das Gesprächsverhalten entspricht nicht dem, wie sie es für die Verständigung voneinander erwarten. 3. Die Glaubwürdigkeit mindestens eines Teilnehmers oder seine Kompetenz, in der Sache zu verhandeln, erscheint zweifelhaft. Die drei Fälle können auch so zusammengefasst werden: Eine Verständigung kann an der Sache, am Sozialverhalten einer der beteiligten Personen oder an ihrer Unglaubwürdigkeit oder Inkompetenz scheitern.

Wenn eine Verständigung an diesen Voraussetzungen scheitern kann, kann sie gelingen, wenn diese Voraussetzungen beachtet werden. Wir können daher auch von ihnen sagen, dass in ihnen die Bedingungen liegen, deren Beachtung eine Verständigung möglich macht. Demnach setzt die Möglichkeit eines Gelingens voraus, dass 1. die Fakten beachtet werden, 2. das Gesprächsverhalten dem Verständigungsanspruch genügt und 3. die Verhandlungspartner glaubwürdig und kompetent sind.

Verständigung stellt Verbindlichkeit im Handeln durch Wissen voneinander her

Die Annahme, dass die genannten Voraussetzungen durch jeden Verständigungsbeitrag erfüllt werden müssen, um eine Verständigung möglich zu machen, beruht auf einer bestimmten Annahme über die menschliche Sprache. Sie lautet: Die Sprache ist der soziale Gebrauch von Lauten. Wir gebrauchen sie nach sozialen Regeln, und diese Regeln entwickeln wir durch das Sprechen miteinander. Die Verständigung beruht dabei auf anderen Regeln als z. B. eine Mitteilung oder ein Befehl.

Die sprachliche Verständigung hat eine besondere Aufgabe. Durch sie stellen wir die Verbindlichkeit her, die notwendig ist, um sich in Kooperationen darauf verlassen zu können, dass andere aus eigenen Motiven auch unsere Interessen berücksichtigen. Verlassen können wir uns auf ihr kooperatives Verhalten, weil sie selbstständig und freiwillig so handeln.

Verbindlichkeit entsteht durch Verständigung insofern, als wir hier einander zugestehen, Einwände zu erheben und auf diese sachlich, ernsthaft und glaubwürdig einzugehen. Die eigenen Äußerungen sollen nur unter dem Vorbehalt gelten, dass sie auch vom Verhandlungspartner akzeptiert werden. Man verspricht auf diese Weise implizit einander, bei der zu vereinbarenden Kooperation den freien Willen des anderen zu achten. Ohne dieses Prozedere der gegenseitigen Achtung können Gespräche keine Verbindlichkeit für ein gemeinsames Handeln herstellen.

So viel zu den relativ offensichtlichen Gründen für das Misslingen einer Verständigung und zum Handwerkszeug der Verständigung. Ich bin dabei nicht näher auf konkrete Methoden, die unterschiedlichen Ausführungen des Werkzeugs, eingegangen. Davon gibt es sicher eine breite Vielfalt. Die verschiedenen Kommunikationsmodelle stehen hier im Wettbewerb miteinander. Wie aber immer sie vorschlagen, bei einer Verständigung vorzugehen, sie alle müssen einen Weg aufzeigen, wie Parteien mit unterschiedlichen Interessen eine praxiswirksame Verbindlichkeit darin herstellen, dass neben dem eigenen Interesse auch das des Partners gewährleistet wird. Dabei müssen die genannten drei Möglichkeiten, mit einer Verständigung zu scheitern, berücksichtigt werden.

Ein unauffälliger Grund für das Misslingen einer Verständigung

Neben diesen relativ offensichtlichen Hürden jeder Verständigung und Herstellung von Verbindlichkeit im Handeln miteinander gibt es die von mir durch Hinweise schon angedeutete weniger offensichtliche. Diese sollte auch mit dem Beispiel der Landesverwaltung in der Hauptsache veranschaulicht werden. Ich werde daher auf die konkreten Maßnahmen der Verwaltungsleitung zur Verbesserung der Behördenkommuni-

kation, das von ihr verwendete Handwerkszeug, nicht näher eingehen. Pauschal kann angenommen werden, dass die Maßnahmen auf fachlich gut geschultem Niveau, mit Erfahrung ausgestattet und unter Zuhilfenahme von Supervisionsgesprächen geschahen. Obwohl demnach die eben aufgeführten praktischen Voraussetzungen einer gelingenden Verständigung dem Verfahren nach erfüllt scheinen, gelang es nicht, die Kommunikation und die Kooperation in der Behörde generell zu verbessern.

Was verhinderte dies? Warum ließen sich einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht auf die eingeleiteten Prozesse ein? Wollten sie nicht, obwohl sie dem Vorstoß der Leitung nicht widersprachen? Täuschten sie also? Oder konnten sie nicht? Was aber sollte sie gehindert haben?

Es scheint selbstverständlich, dass eine Verständigung mit anderen nicht von einem Menschen alleine erzielt werden kann. Denn Verständigung ist eine sprachliche Handlung, die auf einem gemeinsamen Tun basiert, ähnlich wie das Heiraten oder das Feiern einer Party.

Eine Verständigung basiert darauf, mit anderen über etwas zu sprechen. Genauer gesagt muss dies so erfolgen, dass sich die Beteiligten schließlich ohne Täuschung und Zwang, also selbstständig und freiwillig, auf ein Ergebnis einigen können. Inwiefern diese auch moralischen Verbote eine ganz praktische Bedeutung haben und nicht einfach übergangen werden können, wird deutlich, wenn man einige Möglichkeiten erinnert, an denen eine Verständigung scheitern kann.

Man kann sich bereits vorab weigern zu verhandeln, also gar nicht erst in einen Verständigungsprozess eintreten und dennoch Kooperation erwarten. So verhält man sich, wenn man die strittige Sache für geklärt hält und daher keinen Klärungsbedarf sieht. Oder man hält den eigenen Anspruch für selbstverständlich.

Oder man sieht sich „am längeren Hebel“, meint, über genügend Mittel zu verfügen, den Partner notfalls zur Erfüllung der eigenen Erwartungen zu zwingen. Zwang kann offen vorgetragen oder demonstriert werden. Oder er kann verdeckt erfolgen durch Strategien der Täuschung über wahre Verhältnisse und Absichten. Auch das wäre Zwang, weil hierfür die Verständigungsmittel nur ins Spiel gebracht werden, um

sie außer Kraft zu setzen. Die Möglichkeit einer freiwilligen Entscheidung wird ausgeschaltet.

Alle diese Möglichkeiten der Verweigerung, des Zwangs, des Missbrauchs offenbaren: Hier versucht der Eine, eine Kooperation so zu gestalten, dass der Andere nur scheinbar mitentscheidet, durch seine Zusage aber sein eigenes Interesse dem des anderen unterordnet – eine Einseitigkeit, die mit einem Verständigungsanspruch nicht vereinbar ist.

Wie auch immer der einseitige Anspruch auf Kooperation ohne Verständigung begründet sein mag, er verzichtet auf die Verbindlichkeit, die für die Kooperation durch eine ernst gemeinte Verständigung hergestellt werden könnte. Die Verbindlichkeit beruht auf der Selbstständigkeit und Freiwilligkeit: auf einem eigenen Verständnis und einer eigenen Handlungsentscheidung. Beides zusammen stellt sicher, dass die Person aus einem eigenen Motive handelt, sie also die Handlung selbst will. Darauf zu verzichten bedeutet, der Kooperation von vornherein die Grundlage einer stabilen Tragfähigkeit zu nehmen. Das kann man nur, wenn man meint, genügend Zwang ausüben und Kollateralschäden in Kauf nehmen zu können.

Oder man versteht nicht recht, was man tut. Dann versteht man den sozialen Prozess der Verständigung nicht. Man versteht nicht, worin die Gemeinsamkeit des Verfahrens begründet ist. Daher kann man auch nicht verstehen, wie man sich persönlich verhalten muss, damit das gemeinsame Verfahren der Verständigung möglich wird.

Dieses Problem, den Zusammenhang zwischen dem eigenen Verhalten und dem gemeinsamen Verfahren nur ungenügend zu erkennen, ist kein Sonderfall, sondern der Normalfall. Es ist Bestandteil jeder Verständigung. Es kann sich allerdings zur unüberwindlichen Hürde einer Verständigung auswachsen.

Weil das Problem, diesen Zusammenhang zu erkennen, zu jeder Verständigung gehört, ist es wichtig, es als solches wahrzunehmen. Denn hier liegt eine wesentliche Quelle für die Unwägbarkeit der Erfolgsaussicht einer Verhandlung. Wenn man ein solches Missverhältnis sieht, kann man es in den Verständigungsprozess einbeziehen.

Aber wie kann man es erkennen? Wie können es die Betroffenen selbst erkennen, wenn sie sich doch über sich selbst, über ihr eigenes

Verständnis und Handeln täuschen? Und wie können Dritte dieses Missverhältnis erkennen? Denn man erfährt Auffassungen in gleicher Weise wie Selbsttäuschungen aus geäußerten Argumenten und aus Verhaltensbeobachtungen. Inwiefern beides zusammenpasst oder nicht, kann durch die Argumente ebenso verdeckt wie offengelegt werden. Und man kann darin sich selbst wie auch andere täuschen. Wie kann man hier Klarheit im Verständigungsprozess gewinnen?

Bevor ich darauf eingehe, komme ich nochmal auf unser Beispiel aus der Landesverwaltung zurück. An diesem Beispiel wird erkennbar, dass Selbstmissverständnisse der dargestellten Art – das unzureichende Verständnis des Zusammenhangs zwischen dem eigenen Verhalten und der Möglichkeit einer Verständigung – zwei Seiten hat und sich entsprechend auf zweierlei Weise äußern kann.

4 Zwei Seiten des Selbstmissverständnisses

Der Konflikt zwischen dem Anspruch einer Verständigung und ihrer Durchführung, hat zwei zusammenhängende Seiten. Man muss beide Seiten sehen, um den Konflikt verstehen zu können. In unserem Beispiel der Kommunikation der Landesverwaltung zeigen sich die Seiten in dem unterschiedlichen Verhalten einiger Mitarbeiter und der Leitung der Behörde.

Das Problem, die Bedeutung des gemeinschaftlichen Verfahrens für die eigenen Möglichkeiten nicht zu erkennen

Die eine Seite des Konfliktes lässt sich erkennen, wenn wir das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung mit dem von der Leitung gewünschten Kommunikationsmodell vergleichen:

Die zuvor schon auffällig unkooperativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln auf Grundlage eines hierarchischen Verständnisses von Kooperation. Sie sind nicht am gemeinsamen Verwaltungsprozess der Behörde interessiert, sondern in erster Linie an ihrer persönlichen Arbeitssituation. Sich darüber mit anderen regelmäßig zu verständigen, ihr Handeln einer möglichen Kritik auszusetzen und eigene Auffassungen zu relativieren, gefährdet ihr Selbstverständnis. Die Arbeitsgemein-

schaft ist für sie nicht Bedingung einer guten und auch sie befriedigenden Arbeit, sondern Behinderung. Überhaupt behindern andere eher als dass sie Möglichkeiten schaffen. Eine freiwillige Kooperation entwickelt sich in begrenztem Maße nur bei Sympathie und wenn daraus ein persönlicher Vorteil erhofft werden kann. Andere Kooperationen, die aufgrund von Arbeitsabläufen nicht zu umgehen sind oder von der Leitung direkt gefordert werden, werden mit Mitteln eines indirekten und subtilen Zwangs vollzogen. Es entspricht diesem Handlungsprinzip, auch selbst erst auf Druck zu reagieren.

Allein das Angebot einer Kommunikation auf einer Ebene der Gleichachtung, wie es mit der Erneuerung der Behördenkommunikation von der Leitung beabsichtigt war, konnte nicht bewirken, das hierarchische Denken und Handeln gegen ein gleichachtendes, auf Verständigung basierendes einzutauschen.

Wir können diese Seite des Konflikts zwischen Anspruch und Durchführung der Verständigung so zusammenfassen: Mit einem hierarchischen Verständnis von Kooperation kann in der Verständigung kein Vorteil für die Verfolgung eigener Interessen erkannt werden.

Das Problem, nicht hinreichend zwischen eigenem und anderem Interesse zu unterscheiden

Die Tatsache, dass die unkooperativen Mitarbeiter auch nach der Einführung des neuen Kommunikationsmodells ihr wenig kooperatives Verhalten fortsetzen, offenbart nicht nur, dass sich ein hierarchisches Verständnis sozialer Beziehungen nicht allein durch ein Verständigungsangebot zur Verständigung und Gleichachtung bewegen lässt. Dass dieser Widerspruch fortbesteht, offenbart auch, dass er eine Seite im Verhalten der Leitung hat.

Bei aller guten Absicht sieht die Leitung nicht, wie das unkooperative Verhalten mit einem entsprechenden Verständnis von Kommunikation zusammenhängt. Bei dem Versuch, allen eine mehr partnerschaftliche Arbeitsweise zu ermöglichen, unterstellt sie ein zumindest prinzipiell gemeinsames Interesse und beachtet nicht, wie sich ihre Sicht von derjenigen der unkooperativen Mitarbeiter unterscheidet. Trotz Gleichach-

tungsanspruch beachtet sie nicht hinreichend die andersartige Sicht der anderen.

Das Problem im Verständnis der Leitung kann demnach so zusammengefasst werden: Sie will ein Verhalten der gegenseitigen Achtung einführen, ohne selbst die Mitarbeiter hinreichend in ihrer Eigentümlichkeit zu achten. Denn diese Gleichachtung bleibt leer, wenn sie nicht beinhaltet, dass die Vermittlung des neuen Kommunikationsmodells ausdrücklich auch die Sichtweisen und Handlungsweisen beachtet, die sie mit dem neuen Modell überwinden will.

Für unseren konkreten Fall besagt das, die Einführung des neuen Kommunikationsverhaltens muss auf das kooperationsvermeidende und eher hierarchische Verhalten einiger in der Behörde eingehen. Das muss in der Form des neuen Kommunikationsverhaltens geschehen, das heißt, gemäß dem kommunikativen Verfahren gegenseitiger Achtung. Was das heißt, darauf gehe ich gleich noch näher ein.

Ein weiteres Beispiel für das Unterscheidungsproblem: Flache Hierarchien

Um dieses Problem noch etwas deutlicher vor Augen zu führen, noch ein weiteres Beispiel dazu. Es stammt aus der: *Wirtschaftswoche* vom 29.08.2016 und wurde vom Journalisten Jan Guldner geschrieben, wurde aber auch in anderen Zeitschriften dargestellt. Ich fasse die Darstellung zusammen:

Ein Unternehmer legt Wert auf flache Hierarchien in seinem Unternehmen. In der Folge kündigen aber immer wieder gerade solche Mitarbeiter, die für die Innovationen im Unternehmen besonders wertvoll sind. Der Unternehmer verliert daher mit der Zeit immer mehr seiner besten Mitarbeiter an die Konkurrenz. Verständlicherweise ist er enttäuscht und versteht nicht, warum der achtungsvolle Umgang im Unternehmen von den Mitarbeitern nicht so geschätzt wird, dass sie bleiben. Stattdessen sind ihnen Karriereaussichten, der Aufstieg in einer Hierarchie, wichtiger. Dafür nehmen sie auch schlechtere Arbeitsbedingungen in Kauf.

So wie das Problem des Unternehmens hier dargestellt wird, versteht die Unternehmensleitung eine flache Hierarchie derart, dass sie

keinen Unterschied macht zwischen einer Hierarchie im persönlichen Umgang und einer Hierarchie in der Aufgabenverteilung. Das Problem hierarchischer Verhältnisse im persönlichen Umgang besteht im Mangel an Gleichachtung in Kommunikation und Kooperation. Daraus leitet sich nicht ab, dass keine Kompetenzunterschiede gemacht und Aufgaben nicht hierarchisch verteilt werden dürfen.

Häufiger als in dieser Form tritt das Problem ganz augenscheinlich in umgekehrter Weise auf, nämlich so, dass die Hierarchie der Aufgabenverteilung als Legitimation für ein persönliches Dominanzverhalten verstanden wird.

Beide Situationen, die geschilderte Unternehmenssituation wie die Letztgenannte, resultieren daraus, dass nicht hinreichend verstanden wird, auf welcher Grundlage beide Hierarchien beruhen und wogegen sich die Kritik an Hierarchien richtet. Der Unterschied beider Hierarchien zeigt sich, wenn wir beachten, dass die Forderung nach Gleichachtung universal ist und sich auf alle Menschen bezieht, arbeitsbezogene Hierarchien dagegen nicht universal gültig sein können.

Muss ein Dirigent, weil er einen achtungsvollen Umgang mit den Orchestermitglieder für richtig und produktiv hält, jede Interpretationsidee der Mitglieder gelten lassen?

Wir erheben heute in den modernen Gesellschaften den Anspruch auf flache Hierarchien an den Umgang miteinander, und wir gründen diesen Anspruch darauf, dass wir gleichermaßen Menschen sind und daher einander die gleichen Möglichkeiten zugestehen müssen, selbstbestimmt zu handeln.

Die Grundlage der Organisation eines Arbeits- oder eines Unternehmensprozesses ist eine andere. Wir handeln hier nicht, weil wir Menschen sind, sondern weil wir in einer durch die Aufgabenstellung begrenzten Gruppe eine bestimmte Aufgabe erfüllen wollen. Im persönlichen Umgang begegnen wir uns auch im Arbeitsprozess als Menschen und erwarten daher einen achtungsvollen Umgang miteinander. Wir erfüllen aber die speziellen Aufgaben unserer Arbeit nicht schon durch einen achtungsvollen Umgang. Wo die Arbeit allerdings Kooperation voraussetzt, wird auch der achtungsvolle Umgang miteinander zur Voraussetzung guter Arbeit.

Wie schon im Beispiel der Landesverwaltung die Einführung eines Kommunikationsmodells, das auf gegenseitige Einbeziehung bedacht ist, zeigt auch dieses weitere Beispiel der Einführung flacher Hierarchien in einem Unternehmen: Selbst diejenigen, die es sich zum ausdrücklichen Anliegen machen, ihre Kooperationen auf Verständigung und Gleichachtung zu gründen, können durch ihr Verhalten an denjenigen vorbeigehen oder sogar gegen sie handeln, deren Interessen sie ausdrücklich beachten wollen. Trotz Verständigung versteht man einander nicht hinreichend und versteht damit offenbar den Verständigungsvorgang nicht hinreichend. Denn die Art der Verständigung genügt offenbar nicht, um die subjektiven Voraussetzungen einzubeziehen, die die Beteiligten mitbringen und auf deren Grundlage sie an der Verständigung teilnehmen.

Wie müsste dann eine Verständigung aussehen, die auch die subjektiven Unwägbarkeiten eines derartigen Prozesses einbezieht und die berücksichtigt, dass die Selbstverständlichkeit des gemeinsamen Prozesses keineswegs selbstverständlich für alle die gleiche Selbstverständlichkeit ist? Wie müsste eine Mediation vorgehen, um dieses unauffällige Missverhältnis zwischen dem gemeinsamen Verständigungsprozess, in dem sich alle Beteiligten über die Prozedur einig zu sein scheinen, und dem subjektiven Verständnis des gemeinsamen Prozesses in die Vermittlung einzubeziehen?

Nachfolgend will ich versuchen, darauf eine Antwort zu geben. Zugleich will ich damit auch ein Licht auf die Frage werfen, wie die Mediatorin oder der Mediator Gewissheit über die Möglichkeit einer Mediation gewinnen kann.

5 Wie kann man von der Möglichkeit einer Mediation wissen?

Wie kann Verständigung vermittelt werden?

Wie können wir von der Möglichkeit einer Verständigung wissen, wenn wir uns offenbar nicht nur in den Verhandlungsangeboten von Verhandlungspartnern täuschen können, sondern auch in unserem eigenen Verhalten hinsichtlich des Verständigungsprozesses? Und wenn dies schon

zur Hürde einer Verständigung werden kann, wie kann dann die Chance einer Mediation erkannt werden? Denn für sie spielt neben dem Verständigungsproblem der zu vermittelnden Parteien zusätzlich das Vermittlungsproblem der Mediation eine Rolle.

Ich möchte das spezielle Problem, vor das sich die Mediation mit ihrem Vermittlungsanspruch stellt, an einem Beispiel für ein unglückliches Verständnis dieser Aufgabe illustrieren:

Das Problem eines rein verfahrenstechnischen Verständnisses von Verständigung – ein Beispiel

Die Anzeige eines nach eigener Aussage in Kommunikationsfragen erfahrenen Coachs:

„Lernen Sie in diesem intensiven Workshop-Format, sich sofort kommunikativ zu steigern. Die [...] aus 14 Jahren Erfahrung in Coaching, Führungskräfteentwicklung und Teamcoaching generierten Einsichten sind durch viele tausend Seminarteilnehmer in der Praxis validiert und erfolgreich angewendet worden - profitieren auch Sie von exklusiven Tipps und Tricks, die Sie jede Situation steuern und beherrschen lassen.“

Der Text soll der Werbung dienen. Aber: entweder sagt der Autor bewusst etwas Falsches, täuscht also seine Adressaten, oder er weiß nicht, was er sagt. Das Irritierende ist: er gibt sich gerade für den Bereich als Fachmann mit besonderem Angebot aus, für den er mit seinem Text dokumentiert, dass er dieses Wissen entweder missbraucht oder missversteht und daher nicht darüber verfügt.

Was ist falsch an der Aussage der Anzeige? Es kann keine exklusiven Tricks und Tipps für eine gelingende Kommunikation geben, denn Kommunikation ist etwas, was allen Menschen gemeinsam ist. Sie lernen sprechen nur durch das Sprechen mit anderen. Sie müssen kommunizieren, um sich in der Welt zu orientieren bzw. um überhaupt ein menschliches Leben führen zu können. Auch wenn sie sich entschließen, ein einsames Leben zu führen, können sie das nur, weil sie sprachlich sozialisiert sind. So können sie auch alle anderen Entschlüsse nur dadurch fassen. Es kann also kein exklusives Wissen von der Kommuni-

kation geben, sondern nur ein gemeinsames, und zwar das gemeinsame Wissen davon, was wir gemeinsam tun, wenn wir miteinander kommunizieren.

Darüber können wir uns aber mehr oder weniger klar sein. Infolge der größeren oder geringeren Klarheit können auch die Erfolge größer oder kleiner sein. Dafür müssen wir aber keine Tricks lernen, sondern uns über unsere eigene Art der Verständigung klar werden. Also: keine Tricks, sondern Selbstklärung!

Ein exklusives Kommunikationswissen zu versprechen, bedeutet zu versprechen, dass man eine Kommunikationsstrategie lernt, die nicht auf Verständigung aus ist und die dadurch zum Erfolg nur insofern führt, dass sie Verständigungsvoraussetzungen unterläuft.

Was auch immer der Anbieter des Workshops unter Kommunikation versteht, kommunikative Kompetenz wird hier nicht vermittelt. Vielleicht zeigt er Prozeduren der Verständigung. Die aber offenbar dann so, dass denjenigen, die der Anleitung des Workshops folgen, der Blick für das, was eine Verständigung mit anderen erfolgreich macht, systematisch verstellt wird. Ein derart widersprüchliches Verständnis als exklusives Trickwissen zu erklären, führt auf eine gefährliche Fährte, und das um so mehr, als es dieses Verständnis auch für andere zur Regel machen will.

Die Grenze der Möglichkeit, Verständigung zu unterrichten

Verständigung zu unterrichten, scheint zunächst kein Problem: Man unterrichtet Verfahren, die in der Kommunikation beachtet werden müssen, damit eine Verständigung möglich wird. Indem man den Verfahrensregeln folgt, beachtet man Bedingungen, die für die Möglichkeit einer Verständigung erfüllt werden müssen. Wie zuvor aufgelistet, gehört dazu: 1. Die Fakten müssen beachtet werden, damit man sich einig werden kann, worüber man miteinander spricht. 2. Dann muss man sich sprachlich gegenüber dem Verhandlungspartner so verhalten, dass man damit dem Verständigungsanspruch genügt. Das heißt, man muss seine Äußerungen unter dem Vorbehalt machen, dass der Partner ihnen zustimmen kann, sich also offensiv der Kritik des anderen aussetzen. 3. Schließlich darf man mit dem, was man sagt, nicht täuschen wollen.

Man muss also bereit sein, im Zweifelsfall die Glaubwürdigkeit zu belegen. Alle diese Regeln kann man von anderen erklärt bekommen und üben.

Allerdings gibt es eine weitere Voraussetzung, die nicht unterrichtet werden kann: das Verstehen dieser Regeln. Dies ist aus demselben Grund nicht möglich, aus dem auch ein eigener Wille und ebenso die Integration in eine soziale Gemeinschaft nicht unterrichtet werden kann. Wohl kann ein regelkonformes Verfahren unterrichtet werden, nicht aber, selbstständig der Regel gemäß zu verfahren, also einen selbstständigen Gebrauch von ihr zu machen. Um das zu lernen, muss ich das Unterrichtete mit meinem bisherigen Verständnis vereinbaren. Das kann ich nur lernen, indem ich es selbst tue. Das heißt, ich muss es in seiner besonderen Leistungsfähigkeit vom bisherigen, vertrauten Verfahren unterscheiden können und dafür auch als Weg zur Herstellung von Kooperationen anerkennen.

Obwohl diese Anerkennung nicht unterrichtet werden kann, sondern selbstständig geleistet werden muss, können Hilfestellungen dafür durch Dritte gegeben werden. Diese beruhen allerdings nicht auf einer Lehre, sondern, wie das zu vermittelnde Verständigen selbst, wieder auf einer Verständigung.

Der Unterschied zwischen einer Vermittlung durch Unterricht und einer durch Verständigung

Die Möglichkeit einer Verständigung basiert auf einer Prozedur der gegenseitigen Achtung. Die Prozedur beruht darauf, die eigenen Äußerungen unter den Vorbehalt zu stellen, dass der Verhandlungspartner sie akzeptiert. Auf diese Weise wird der eigene Wille nicht dem des Partners unterstellt. Wohl aber unterstellen die an einer Verständigung Beteiligten ihren Wille einem gemeinsamen Verfahren. Die Gemeinsamkeit setzt voraus, dass das Verfahren von den Beteiligten freiwillig akzeptiert wird.

Wenn die Möglichkeit zur Verständigung auf einem entsprechenden Verfahren der gegenseitigen Achtung – nicht auf einem achtungsvollen Denken – basiert und daher von jedem selbst entsprechend gehandelt werden muss, kann dieser Vorgang durch Dritte auch nur dadurch ver-

mittelt werden, dass er durch eine Verständigung über Voraussetzungen der Verständigung erfolgt.

Diese Verständigung beruht auf einer Metaverständigung. Sie wird geführt, wenn Zweifel oder Unklarheiten im Verständigungsprozess auftauchen. Sie konfrontiert jeweils mit einer eigenen Äußerung und stellt diese in Verbindung mit dem Verständigungsprozess, an dem die betreffende Person teilnimmt bzw. dem sie ausdrücklich zugestimmt hat. Entscheidend ist, dass die Konfrontation in Form einer Frage geschieht, so dass die vorgeschlagene Verbindung von der Zustimmung der Person abhängt: Der Vorschlag soll nur gelten, sofern er von ihr selbst akzeptiert wird.

Schon die Möglichkeit eines solchen Metagesprächs hängt davon ab, dass die an der Mediation Teilnehmenden mitmachen. Hier besteht kein Unterschied zur normalen Verständigung. Sofern sie mitmachen, kann das Metagespräch bewirken, den Betroffenen selbst Unstimmigkeiten zwischen verschiedenen Äußerungen von ihnen und zwischen Äußerungen und Verhaltensweisen bewusst zu machen. Das kann das Gespräch leisten, weil die Betroffenen selbst Übereinstimmungen wie Unstimmigkeiten als solche erkennen müssen, um zustimmen oder ablehnen zu können.

Wissen von der Erfolgsmöglichkeit einer Mediation

Zugleich erfüllt ein solches Metagespräch eine wichtige Funktion für die Mediatorin oder den Mediator, eine Funktion für die Kontrolle des Mediationsprozesses.

Die im Metagespräch gefundenen Zustimmungen oder Ablehnungen geben der Mediatorin bzw. dem Mediator Rückmeldung darüber, inwiefern sein eigenes Verständnis, mit dem er das Mediationsverfahren leitet, mit den von ihr bzw. ihm wahrgenommenen Problemen der Verständigung zusammenpasst oder die Verhandelnden in ihrem Verhalten verfehlt.

Eine solche Selbstprüfung der Mediation wird zwar deren Gelingen nicht zweifelsfrei sicherstellen können. Sie verhilft aber zu einem Wissen davon, inwiefern das Mediationsverfahren dem zu vermittelnden Verständigungsprozess genügt.

Der Unterschied zwischen einem Verfahren, das den Erfolg alleine durch Wissen von Kommunikationsverfahren sicherstellen will, und einem, das dieses Wissen lediglich für die Orientierung des Vermittlungsprozesses nutzt, darüber hinaus aber den Vermittlungsprozess durch das Metagespräch von den Stellungnahmen der betroffenen Parteien abhängig macht und damit zugleich das Verfahren auf seine Wirkung hin prüft, macht den Unterschied aus zwischen einer Vermittlung durch Unterricht und einer durch Verständigung.

Hier scheint mir die Antwort auf die Frage zu liegen, wie man Sicherheit in Bezug auf die Möglichkeit des Erfolgs einer Mediation gewinnen kann: Die Sicherheit liegt in dem Wissen über die grundsätzlichen Möglichkeiten, mit der Mediation zu scheitern bzw. das Scheitern abzuwenden. Ein solches Wissen basiert sicherlich einerseits auf Verfahrenskennnissen. Andererseits setzt es immer auch voraus, das Verfahren so anzuwenden, dass es sich selbst darin prüft, ob es seinem Anspruch genügt. Dafür darf das Verfahren nicht bloß als Lehre verstanden werden, sondern als ein Verfahrensmodell, dessen Eignung in jedem Fall auch von der Akzeptanz durch die Beteiligten abhängt. Dieser Abhängigkeit und zugleich der Unwägbarkeit des Gelingens einer Mediation kann die Mediation Rechnung tragen, indem sie ihr Verfahren in Form einer Verständigung durchführt – als Verständigung über Verständigung.

Ohne diese Selbstprüfung würde ein Vermittlungsversuch zu einem fixen Regelwerk, an dem die Betroffenen keinen Anteil haben. Die Erfahrung, die Verhandlungspartner daraus mitnehmen könnten, bestünde dann in der Kenntnis des Verfahrens. Sie wären alleine damit aber noch nicht in der Lage, in ihrer Verhandlung selbstständigen Gebrauch davon zu machen.

Die Verständigung über Verständigung hilft gleichermaßen den Verhandlungsparteien wie der Mediatorin bzw. dem Mediator, über ihr jeweils eigenes Verhalten im gemeinsamen Prozess Klarheit zu gewinnen. Es verhilft ihnen zur Selbstklärung und darüber auch zur Vermittlung mit der jeweils anderen Partei.