

Mediation - Die Arbeit mit dem Abwertungskonzept und der Abwertungsmatrix

Arbeitspapier

2014 – 2

von

Prof. Dr. Henning S. Schulze

Eine Mediationssituation in einer Wirtschaftsorganisation: zwei Abteilungsleiter liegen schon längere Zeit miteinander im Streit. Sie sind beide schon lange Jahre Mitglieder der Organisation und weithin bekannt. Der Konflikt hat sie über die Zeit noch bekannter gemacht. Es kommt zur Bildung regelrechter Fangemeinden. Der Vorwurf des einen an den anderen ist, er würde trinken und deshalb seine Abteilung nicht richtig führen. Der zweite entgegnet regelmäßig, dass er erstens nicht trinken würde und zweitens immer wieder vom Kollegen verfolgt würde.

Ganz allgemein betrachtet, geht es in der Mediation darum, zur Klärung des Beziehungskonfliktes der beiden beizutragen.

Konflikte entstehen, weil die Konfliktparteien (Teile der) Realität abwerten. Abwertungen kommen im Ignorieren oder Minimieren bestimmter Aspekte der Realität zum Ausdruck¹. Wer abwertet unterschätzt oder überschätzt seine eigenen Handlungsmöglichkeiten und die anderer, oder er ignoriert Handlungsalternativen, die realiter zur Verfügung stehen. Die Abwertung erfolgt nicht bewusst. Der Mechanismus des Abwertens vollzieht sich intrapsychisch.

Durch Abwertungen versuchen Menschen, Symbiosen² resp. symbiotische Beziehungen zu festigen und/oder ihre Beziehungspartner dazu einzuladen. Symbiosen entstehen, wenn sich eine oder mehrere Personen so verhalten, als wären sie zusammen ein Individuum. Eine symbiotische Beziehung zwischen zwei Menschen enthält alle Kategorien von Ich-Zuständen (siehe dazu Abb.1). In jeder wichtigen Beziehung zwischen Menschen spielen Elemente von Symbiosen von Zeit zu Zeit eine Rolle³.

¹ Vgl. Mellor/Sigmund (1975); Mellor/Sigmund (1977); Joines (1991), S.179f; Schulze (2013), S.1088ff

² Vgl. Schiff (1975), S.121-127; Schiff/Schiff (1977); Schlegel (1993), S.298

³ Vgl. Schiff (1975), S.5

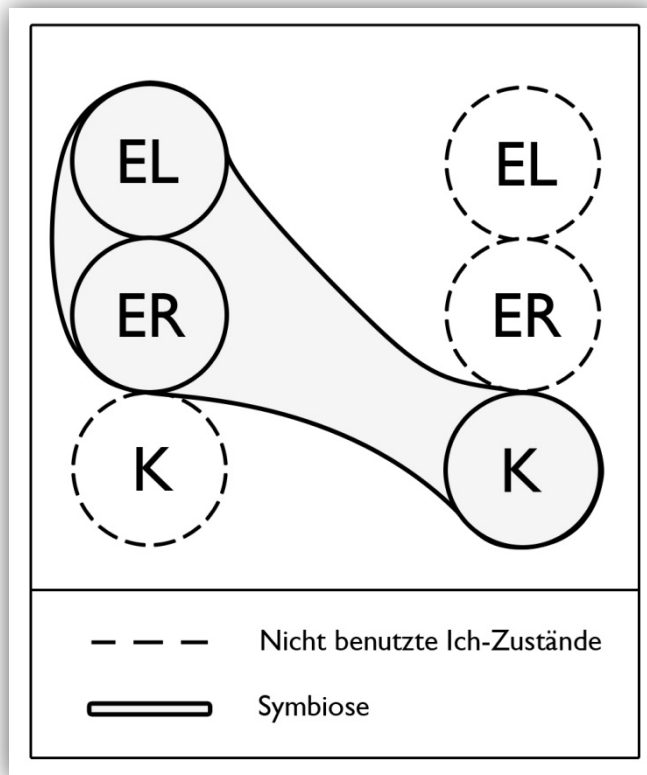


Abbildung 1: **Symbiose erster Ordnung**

Menschen, die sich symbiotische Beziehungszusammenhänge organisieren, nutzen nicht alle Ich-Zustände, die sie zur Verfügung hätten. Sie schließen jeweils die Ich-Zustände aus, den die Beziehungspartner nutzen. Zusammen nutzen also zwei Menschen in einer symbiotischen Beziehung, nur drei anstatt sechs möglicher Ich-Zustände⁴. Ein Beziehungspartner besetzt den Erwachsenen-

⁴ Vgl. Stewart/Joines (2010), S.280

Ichzustand und den Eltern-Ichzustand und geht somit in die „übersichere Position“⁵. Im oben geschilderten Beispiel ist dies derjenige, der seinen Kollegen anklagt. Der andere nutzt den Kind-Ichzustand, geht in die „untersichere Position“⁶ in der Beziehung und übernimmt keine Verantwortung. In diesem Zusammenhang wird von einer „Symbiose erster Ordnung“ gesprochen (vgl. Abbildung 1). Sie lässt sich auf der sozialen Ebene beobachten⁷, bildet sich jedoch vor allem im inneren Erleben der Beteiligten ab.

Um Symbiosen, respektive symbiotische Beziehungen zu gestalten, gehen Menschen in die Passivität. Passivität als intrapsychisches Phänomen kommt darin zum Ausdruck, dass Menschen „vermeiden“. Sie vermeiden, Verantwortung für sich zu übernehmen, sie vermeiden, die Realität so zu sehen, wie sie ist, sich realistische Ziele zu setzen und beim Auftreten sachlicher und/oder zwischenmenschlicher Probleme weichen sie realitätsgerechten Lösungen aus⁸. Wenn sie dies tun, dann denken, fühlen und handeln sie nicht eigenständig. Sie tun bestimmte Dinge nicht oder nicht effektiv. Sie sehen die Realität nicht so, wie sie tatsächlich vorhanden ist: sie nehmen sie nur mit Ausblendungen, Verzerrungen und falschen Einschätzungen wahr. Solche Menschen umgehen Probleme, sie wollen nicht mit ihnen konfrontiert werden. Sie setzen sich oft keine klaren Ziele. So müssen sie sich auch nicht überlegen, wie sie diese erreichen könnten⁹. Passives Verhalten ist immer auch ein Hinweis darauf, dass der Erwachsenen-Ichzustand nicht, oder nur sehr gering energetisiert ist.

⁵ *English (1998), S.109ff; English (2009), S.81ff*

⁶ *English (1998), S.109ff; English (2009), S.81ff*

⁷ *Vgl. Kreyenberg (1997), S.10*

⁸ *Vgl. Schlegel (1995), S.317*

⁹ *Vgl. Schiff (1975); Schiff/Schiff (1977), S.121-127; Stewart/Joines (2010), S.251*

Menschen, die sich in Konflikten befinden, haben zwei verschiedene Möglichkeiten: Sie können sich den Problemen stellen und aktiv an einer Lösung arbeiten oder sich in die Passivität „flüchten“. In der Passivität schöpfen sie ihr Potential im Denken, Fühlen und Handeln nicht aus, weder aus der übersicheren, noch aus der untersicheren Position. Sie fassen die Welt um sich herum so auf, dass sie zu den Beschlüssen passt, die sie früh getroffen haben und hoffen auf magische Lösungen: das Problem möge sich von alleine lösen. Diese Hoffnung kommt aus dem Kind-Ichzustand¹⁰.

Um symbiotische Beziehungen aufzubauen, verhalten sich Menschen passiv. Sie suchen nach symbiotischen Beziehungen, um ihren Bezugsrahmen aufrechtzuerhalten und weil sie ihre eigenen, eigentlich vorhandenen Kompetenzen, insbesondere die, die sie aus dem Erwachsenen-Ichzustand heraus hätten, abwerten. Schiff¹¹ und ihre Mitarbeiter beschrieben **vier passive Verhaltensweisen**, die im Folgenden kurz vorgestellt werden: Nichtstun, Überanpassung, Agitation und Gewalt¹². Diese Verhaltensweisen lassen darauf schließen, dass die Betreffenden abwerten, sich also nicht mit der Lösung des Problems bzw. Antworten auf Stimuli, Problemen oder Handlungsalternativen befassen und auch nicht befassen möchten.

¹⁰ Vgl. Stewart/Joines (2010), S.251

¹¹ Jacqui Lee Schiff war die Gründerin des Cathexis Institute, an welchem die transaktionsanalytischen Theorielandkarten um Symbiose, Abwertung und Passivität entwickelt wurden. Vgl. dazu Schiff (1975).

¹² Vgl. zum Folgenden: Stewart/Joines (2010), S.255ff; Gührs/Nowak (2002), S.184ff; Schiff (1975), S.12f; Schiff/Schiff (1977), S.123f; Klein/Krey (1998), S.167ff

„Nichtstun“: Wenn man sich entscheidet, nicht aktiv an einer Problemlösung zu arbeiten, gilt Nichtstun als die offensichtlichste Form von passivem Verhalten, da in keiner Art und Weise Aktivität durch den Betreffenden gezeigt wird. Beim Nichtstun wird weder auf die Auslöser eines Problems, das Problem selbst, noch auf Handlungsmöglichkeiten reagiert. Der Beziehungspartner wendet seine Energie auf, um in diesem Zustand des Nichtstuns zu verharren, anstatt eine geeignete Handlung für die Problemlösung vorzunehmen. Menschen, die einem Problem mit „Nichtstun“ begegnen, wenden ihre gesamte Energie dafür auf, Antworten zu verhindern¹³. Im Beispiel ist dies der angeklagte Mitarbeiter: „Ich tue doch gar nichts“ und „Warum werde ich denn nicht in Ruhe gelassen?“

„Überanpassung“: Anstatt sich dem Problem zu stellen, verhalten sich Menschen, die sich überanpassen so, wie sie glauben, dass ihre Umgebung dies für angemessen hielte. Sie setzen ihre Energie nicht für die Problemlösung ein und sie haben diesbezüglich auch kein persönliches Ziel, sondern erraten stattdessen, welches Verhalten ihre Mitmenschen erwarten. Sie unternehmen jedoch nichts, um diese Annahmen zu untermauern: Sie fragen weder nach, noch prüfen sie ihre Annahmen in einer sonstigen Art und Weise nach. Es scheint ihnen auch nicht notwendig über die Relevanz und Wichtigkeit der Ziele und Vorstellung der anderen, denen sie ja nacheifern, nachzudenken. Eigene Wünsche bleiben ebenso im Hintergrund. Überangepasste Menschen werten ihre eigene Fähigkeit ab, Alternativen heranzuziehen, um ein Problem zu lösen. Sie versuchen eine Symbiose mit jemandem einzugehen, der in der Beziehung vor allem den Eltern-Ichzustand und auch den Erwachsenen-Ichzustand aktiviert. Sie selber gehen bevorzugt in den

¹³ Vgl. Schiff/Schiff (1977), S.123

Kind-Ichzustand. Auch hier wiederum das Beispiel des eben genannten Mitarbeiters: „Ich tu´ doch schon, was alle von mir wollen, ..Ich und mein Team sind ständig auf der Suche nach Fehlern für die anderen..“

„Agitation“: Agitatives Verhalten ist meist repetitiv: regelmäßiges Trinken von alkoholischen Getränken, Kettenrauchen, mit den Fingerknöcheln knacken... Die Agitation ist darauf ausgerichtet, dem Problem auszuweichen bzw. es zu überspielen. Agitative Aktivität ist nicht problemlösungsorientiert. Menschen agitieren und gehen dadurch Problemlösungen aus dem Wege, indem sie sich einfach mit etwas anderem beschäftigen, ihre Energie in das agitative Verhalten einfließen lassen. Agitierende Menschen glauben nicht daran, das Problem selber lösen zu können. Die gesamte Energie wird in die Agitationstätigkeit gesteckt, statt in eine Handlung zur Problemlösung. Dies trifft auf den anklagenden Kollegen zu, der wiederholt zu anderen geht und etwa sagt: „Ja seht doch hin!“

„Selbstbeeinträchtigung und/oder Gewalt“: In dieser Form passiven Verhaltens kommt es zur Eskalation: Nicht problemorientierte Energie wird abgelassen. Der Betreffende wird gewalttätig entweder gegen sich selbst, dann spricht man von Selbstbeeinträchtigung, gegen andere oder gegen Sachen. Die Gewalt ist darauf ausgerichtet, sich selbst oder andere in irgendeiner Weise unfähig zu machen. Der Betreffende glaubt nicht daran, selbst fähig zu sein, das Problem zu lösen und flüchtet sich so z. B. in

psychosomatische Leiden, in Alkohol- oder Drogenmissbrauch. Es kann auch sein, dass Menschen sich in ihrer Passivität, selbst verletzen oder Unfälle provozieren oder aber Gegenstände beschädigen bzw. zerstören. Aus dem Kind-Ichzustand heraus hoffen sie insgeheim, dass sich dadurch jemand anders der Problemlösung annimmt. Gewalt ist zwar von einer hohen Aktivität geprägt, jedoch richtet sich diese Tätigkeit auch wieder nicht auf die Problemlösung. Der Appell an Beziehungspartner ist, einzugreifen und die Verantwortung für das Problem des anderen zu übernehmen. Diese passive Verhaltensform finden wir bei beiden. Der trinkende Mitarbeiter schädigt sich selbst (so er denn tatsächlich trinkt) und auch die Organisation, wenn in seinem Team tatsächlich wiederholt Fehler evoziert werden. Der anklagende Mitarbeiter ist verfolgerisch gegen den Kollegen und sein Team. Er steigert seine Angriffe, bis die Organisation in ihrer Arbeit gesamthaft geschädigt wird.

Hinter **abwertendem Verhalten** liegt immer auch **Abwertung im Denken**. An diesem Denken gilt es, in Mediationsprozessen zu arbeiten.

Abwertende Menschen bestreiten entweder, dass überhaupt ein Problem existiert, spielen dessen Bedeutung herunter, behaupten, dass das Problem nicht vermeidbar sei bzw. nicht anders zu lösen ist oder sehen einfach keine Möglichkeit sich persönlich anders zu verhalten, um das Problem aus der Welt zu schaffen.

Wenn ein Konflikt nicht gelöst wird, hat dies meist zur Ursache, dass bestimmte Informationen, die zur Problemlösung notwendig sind, vom Betreffenden ignoriert werden. Mithilfe der Abwertungsmatrix ist es möglich, herauszufinden, welche Informationen nicht beachtet werden und den Grund dafür bilden, dass ein Problem nicht gelöst

wird. Mit ihr lassen sich Abwertung und Passivität verständlich darstellen und bearbeiten (vgl. hierzu Abb. 2).

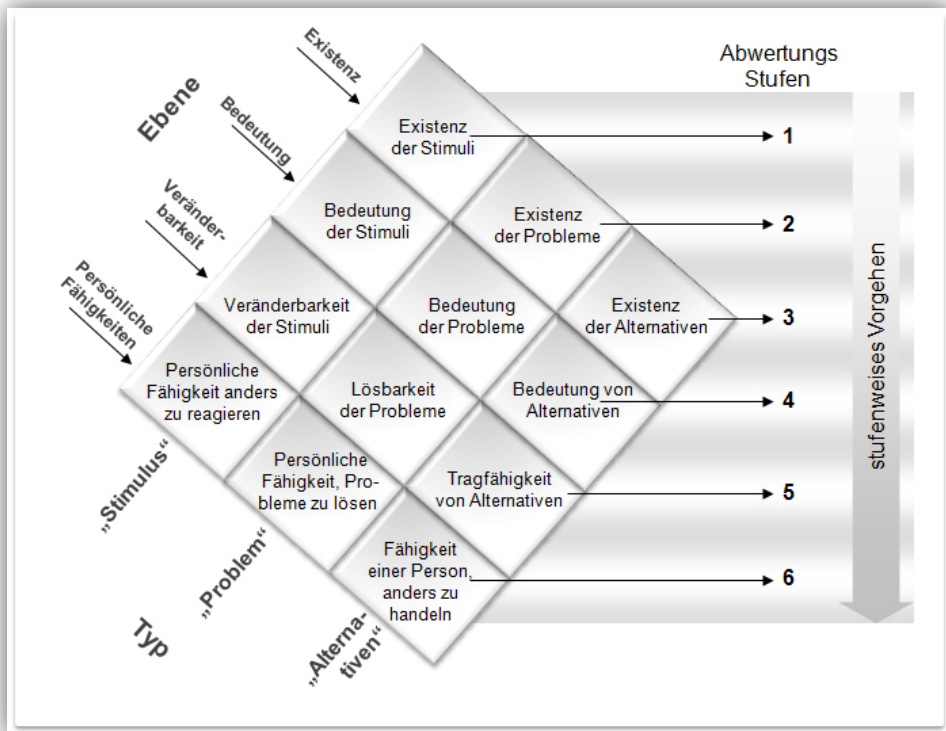


Abbildung 2: **Gedrehte Abwertungsmatrix**¹⁴

Die hier dargestellte „gedrehte Abwertungsmatrix“ ist die aktuellste Form der Darstellung.

¹⁴ Schulze (2005), S.54

Dargestellt sind die **Typen** von Abwertungen, also WAS abgewertet wird: der Stimulus, das Problem und die Alternativen sowie die **Ebenen**, auf denen abgewertet wird: Existenz, Bedeutung, Veränderbarkeit und persönliche Fähigkeiten^{15/16}. Möchte jemand an seinen Abwertungen arbeiten, dann muss er Abwertungsstufe für Abwertungsstufe (von 1 nach 6, siehe Abb. 2) vorgehen und für sich mindestens eines der Felder auf jeder Abwertungsstufe klären. So muss er sich zum Beispiel zunächst über die Existenz des Stimulus klar werden: merke ich nicht, dass ich ein bestimmtes Problem mit in den Beziehungszusammenhang einbringe, so macht es keinen Sinn, etwa über die Änderungsmöglichkeiten nachzudenken usw.

Wie ist nun mit der Abwertungsmatrix zu arbeiten, um etwa den ersten, vermeintlich trinkenden Medianten einzuladen, aus der Passivität heraus zu gehen und nicht mehr abzuwerten? Dies soll anhand eines Beispiels verdeutlicht werden. Dem Medianten wird von seiner Konfliktpartnerin vorgeworfen, er würde zu viel Alkohol trinken. Hat der Mediator hier nicht die Abwertungstabelle und die entsprechenden Hintergrundlandkarten¹⁷ der Symbiose und der

¹⁵ *Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass es eine dritte Dimension gibt: die des abgewerteten „Bereiches“. Bereiche, die abgewertet werden können sind das „Selbst“, die „Anderen“ und die „Situation“. Für jeden dieser möglichen Bereiche kann eine eigene Abwertungsmatrix erstellt werden. In der Praxis ist es jedoch angezeigt, sich aus Gründen der Komplexitätsreduzierung einen der Bereiche auszuwählen und zu bearbeiten. Zur dreidimensionalen Abwertungstabelle vergl. Schulze (2003); Weigel (2012), S.491ff.*

¹⁶ *Auch die eindimensionale Anwendung der Idee von Mellor und Sigmund (1975 & 1977) findet sich in der Praxis. Hier werden nur die vier Abwertungsebenen in der Arbeit berücksichtigt (vgl. dazu z.B. die Ausführungen bei Risto (2003), 493)*

¹⁷ *„Landkarten“ sind „Medien“, mit deren Hilfe wir zusammen mit unseren Klienten/Medianten Landschaften besser verstehen können. So etwa deren „Beziehungslandschaften“, die komplex sind und somit der linearen Erklärbarkeit in Ursache-/Wirkungszusammenhängen nicht zugänglich. Das bessere Verständnis wird durch Abstraktion und Vereinfachung der dargestellten Landschaften ermöglicht. So, wie ein Ortsunkundiger sich an einem Stadtplan*

Passivität zur Hand, fragt er vielleicht, ob sich der Angesprochene vorstellen könne, weniger zu trinken. Er steigt also auf Abwertungsstufe 6 in die Arbeit ein (vgl. hierzu Abb.3).

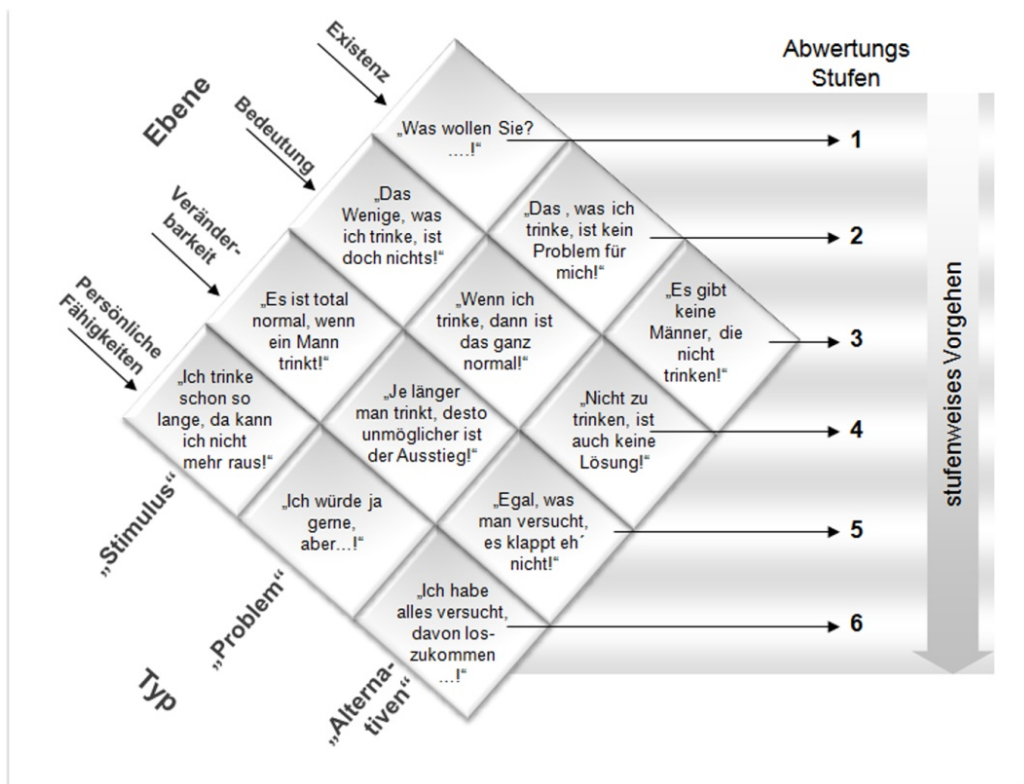


Abbildung 3: **Gedrehte Abwertungsmatrix mit Alkoholbeispiel**

orientiert, um in einer Stadt zu navigieren, so können Mediatoren und Medianten psychologische und soziologische Landkarten benutzen, um sich im Miteinanderarbeiten zu orientieren.

Wichtig bei der Arbeit mit „Landkarten“ ist, die Landkarte nicht mit der „Landschaft“ zu verwechseln!

Würde der Mediant auf Abwertungsstufe 1 abwerten, so erhielte der Mediator etwa die Antwort: „Wieso, ich trinke doch gar nicht!“

Wenn er antwortete: „Ich trinke nun schon seit 25 Jahre, da ist ein Ausstieg unmöglich!“, so würde der Mediator sehen, dass auf Stufe 4 abgewertet wird. Er bräuchte nun nicht mehr auf den vorherigen Stufen 1 bis 3 zu arbeiten und könnte sich auf die Arbeit an den Stufen 5 und dann 6 konzentrieren. Nutzt der Mediator die Abwertungstabelle im Hintergrund, um seine Arbeitshypothesen, Fragen und Interventionen zu konzeptionalisieren, können wir von einer „impliziten Verwendung“ der oben vorgestellten Landkarten und des Instrumentes¹⁸ der Abwertungsmatrix sprechen.

Eine Alternative zu dieser impliziten Arbeitsweise mit der Matrix ist, „explizit“ zu arbeiten. Hier wird die Abwertungstabelle vorgestellt um anschließend zusammen mit den Medianten zu diskutieren, wie die jeweiligen Felder in Bezug auf das vorgestellte Problem auszufüllen seien. Dies kann etwa mit Hilfe einer Matrix auf dem Tisch oder an einem Flipchart geschehen.

Diese Arbeitsalternative setzt voraus, dass die Beteiligten in der Lage und offen sind, komplexe Zusammenhänge auch auf der Metaebene zu betrachten und zu bearbeiten.

Gelingt es dem Mediator, mindestens eine Seite der am zu medierenden Konflikt Beteiligten erfolgreich dazu einzuladen, aus ihrer Abwertung resp. abwertenden Haltung herauszugehen, dann steigt die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen Prozess. Die Abwertungstabelle kann uns dazu ein probates Instrument sein.

¹⁸ „Instrumente“ sind „Werkzeuge“ oder „Tools“, die von Mediatoren eingesetzt werden können, um beispielsweise zu strukturieren oder zu verdeutlichen. Die Abwertungsmatrix ist ein solches Instrument. Das Fundament dieses Instrumentes bilden die zu Beginn andiskutierten „Landkarten“ der Symbiose, der Passivität und der Abwertung.

Im vorgestellten Beispiel gelang dies dadurch, dass beide Seiten erkannten, dass sie abwerteten: der erste Mitarbeiter kam durch die Arbeit mit der Abwertungstabelle darauf, dass er tatsächlich zu viel Alkohol trank und Hilfe brauche. Der zweite erkannte seine Abwertung der eigenen Ohnmacht, mit süchtigen Kollegen umzugehen.

Literaturverzeichnis

- English, F.** (1998): Transaktionsanalyse: Gefühle und Ersatzgefühle in Beziehungen. 5. Auflage. Salzhausen: iskopress.
- English, F.; Karnath, J.** (2009): Lebenscoaching: zum Umgang mit Menschen, die sich ungeliebt, abgelehnt und ohnmächtig fühlen. 1. Auflage. Salzhausen: iskopress.
- Joines, V.** (1991): Transaktionsanalyse in der Beratung: Grundlagen und Praxis transaktionsanalytischer Beratungsarbeit. Paderborn: Junfermann.
- Gührs, M.; Nowak, C.** (2002): Das konstruktive Gespräch – Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse, Neumünster: Limmer.
- Klein, W.; Krey, B.** (1998): Der Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schülern, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis, 15. Jg., Heft 4, S. 157-195.
- Kreyenberg, J.** (1997): Überlegungen zum Nutzen der Konzepte "Passivität und Symbiose" in der Unternehmensentwicklung, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis, 14. Jg., Heft 3, S. 98-117.
- Mellor, K./Sigmund, E.** (1975): Discounting, in: Transactional Analysis Journal, Vol.15, No. 5, pp. 295-302.
- Mellor, K./Sigmund, E.** (1977): Discounting, in: Neues aus der Transaktions Analyse, 1. Jg., Nr. 3, 1977, S. 133-139
- Risto, K.-H.** (2003): Konflikte mit System lösen: Mediation mit Methoden der Transaktionsanalyse. Ein Arbeitsbuch. Junfermann: Paderborn.
- Schiff, J. L.** (1975): Cathexis Reader. New York u.a.: Harper & Row.
- Schiff, A. W. /Schiff J. L.** (1977): Passivität, in: Neues aus der Transaktionsanalyse, 1. Jg., Heft 3, S. 121-127.
- Schlegel, L.** (1993): Handwörterbuch der Transaktionsanalyse: Sämtliche Begriffe der TA praxisnah erklärt, Freiburg i. Breisgau: Herder.
- Schlegel, L.** (1995): Die Transaktionsanalyse: Eine Psychotherapie, die kognitive und tiefenpsychologische Gesichtspunkte kreativ miteinander verbindet. Vierte, völlig überarbeitete Auflage. Tübingen: Francke.

- Schlegel, L.** (2011): Die Transaktionale Analyse als übergreifende Psychotherapie, die insbesondere tiefenpsychologische und kognitiv-therapeutische Gesichtspunkte miteinander verbindet. Fünfte, völlig überarbeitete Auflage. Manuskript bearbeitet und gestaltet von Richard Jucker. Zürich: DSGTA.
- Schulze, H.S.** (2003): Die „Gedrehte Abwertungstabelle“ - von der Theorieorientierung zur Anwendungsorientierung des Konzeptes von Melor und Sigmund. Arbeitspapier des DICTA, Donau Institut Campus für Transaktionsanalyse. In: http://dicta.eu/downloads/Gedrehte_Abwertungstabelle_Arbeitspapier.pdf, abgerufen am 25.12.2013.
- Schulze, H. S.** (2005): Die „gedrehte Abwertungstabelle“, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 22. Jg., Heft 1, S. 51-55.
- Schulze, H. S.** (2013): Die Psychodynamik von (Un)-Zufriedenheit. In: Hofbauer, G.; Pattloch, A.; Stumpf, M. (Hrsg.): Marketing in Forschung und Praxis. Berlin: Uni-edition; S.1085-1102.
- Stewart, I./Joines, V.** (2010): Transaktionsanalyse – Eine Einführung,. 23. Auflage. Freiburg i. Breisgau: Herder.
- Weigel, S.** (2012): Konfliktmanagement in der öffentlichen Verwaltung des aktivierenden Staates mit Transaktionsanalyse und transaktionsanalytisch fundierter Mediation: auch ein vergleichender Beitrag zur Behandlung sozialer Konflikte mittels des Rechts und der Mediation. Schriften zum öffentlichen Recht, Band 1212. Berlin: Dunker & Humblot.

Kurzportrait des Autors:



Prof. Dr. rer. pol. Henning S. Schulze

... hat an der Technischen Hochschule Deggendorf eine Professur für Marketing und Dienstleistungsmanagement. Sein wesentliches Forschungsinteresse gilt der psychosozialen Seite von Beziehungsprozessen vor allem in Dienstleistungsorganisationen. Er lehrt neben Marketing, Strategischem Marketing, Dienstleistungsmarketing und allgemeinem Dienstleistungsmanagement auch Transaktionsanalyse, Change Management, Organisationsentwicklung, (Internationales) Führungsmanagement und Konfliktmanagement. Zusammen mit Dr. Klaus Sejkora gründete er das DICTA, Donau Institut Campus für Transaktionsanalyse. Von hier aus begleitet als Berater, Trainer, Coach und Mediator mit Führungskräften, Teams und Organisationen in Einzel- und Gruppensettings und bildet TransaktionsanalytikerInnen aus. Schulze ist Lehrender Transaktionsanalytiker (TSTA-O) und Lehrsupervisor in der European Association for Supervision and Coaching, EASC sowie Präsident der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse, DGTA.

Kontakt:

www.dic-ta.eu

hs@dic-ta.eu