



Kati Bond und Greg Bond

Überblick: Viele Mediatoren und Mediatorinnen arbeiten systemisch, obwohl Mediationsausbildungen systemische Ansätze selten thematisieren. Wir blicken hier auf die Mediation als System und auf das Potenzial systemischer Arbeit in der Mediation, mit Praxis-Beispielen. Ein systemischer Ansatz kann Energien freisetzen, befreiend wirkend und Grenzen aufzeigen.

Keywords: Mediation, Systemischer Ansatz, Systemische Intervention, Kontextklärung, Fragetechnik, Wertequadrat.

Das Systemische in der Mediation: was und wozu?

Systemisch arbeiten in der Beratung, heißt fragen, welche Kontexte für eine Person, ein Team, oder eine Organisation relevant sind und welche Rolle diese Person, das Team oder die Organisation in Bezug zu diesen Kontexten hat. Systemisch arbeiten, heißt erstmal, Kontexte erkennen.

Systemisch arbeiten, heißt, in immer höherem Maße von Eigenschaftszuschreibungen an Menschen abzusehen. Nicht, davon auszugehen, dass eine Person schwierig ist, sondern zu fragen, was die Umstände oder das System damit zu tun haben, dass eine Person Verhaltensweisen zeigt, die vom Umfeld oder von anderen als schwierig empfunden werden können.

Systeme sehen, kann Distanz schaffen, und so Platz für die Reflektion über die eigene Rolle und die Rolle anderer gewinnen. Diese Distanz kann Veränderungsenergien freisetzen. Das kann einzelnen Menschen helfen, ihre eigene Rolle zu überdenken, und Menschen in Organisationen unterstützen, die Gestaltung von den Systemen, in welchen sie agieren, gewollt und zielgerichteter in die Hand zu nehmen.

Ein systemischer Blick in der Beratung sucht und fragt. Er kann Klientinnen und Klienten ermöglichen, etwas autonomer an die Lösung ihrer Fragestellungen und Probleme heranzugehen. Wer die Zusammenhänge sieht, in welchen er oder sie handelt, kann einen freieren Blick auf sein oder ihr Handeln gewinnen, und vielleicht kann er oder sie dieses Handeln darin freier gestalten.

Systemisch arbeiten, heißt nicht primär nach Ursachen zu suchen, sondern nach Wegen in die Zukunft. Der systemische Blick ist nicht vorrangig analytisch. Er will Freiräume und Verbesserungsmöglichkeiten entdecken.

Ein systemischer Blick auf die Mediation kann Antworten auf zwei Fragen geben. Erstens: Arbeiten Mediatoren und Mediatorinnen systemisch, und wenn ja wie? Kann die Mediation von einem systemischen Ansatz profitieren? Zweitens, und vielleicht weniger naheliegend: welche Erkenntnisse gewinnen wir, wenn wir die Mediation selbst als System oder als Bestandteil eines größeren Systems sehen? In welchen Systemen findet Mediation statt und wie verhält sie sich zu diesen? Wir beginnen mit der zweiten Frage.

1. Mediation im System

Es gibt nicht die Mediation. Es gibt so viele Spielarten, dass es manchmal schwerfällt, von *einer* Beratungsform zu sprechen, die sich klar von anderen unterscheidet. Es bestehen große Unterschiede zwischen einer Wirtschaftsmediation zwischen vertraglich miteinander verbundenen Unternehmen, die auf eine ausgleichende Einigung anstelle eines Gerichtsverfahrens zielt, und einer innerbetrieblichen Teammediation, in welcher der Konflikt nicht mit handfesten justiziablen Ansprüchen verhandelt werden kann. Ganz anders wiederum eine Mediation in einer Familie, im Täter-Opfer-Ausgleich oder mit Interessensvertretern in öffentlichen Planungsverfahren.

Dementsprechend vielfältig sind die Ansätze und Methoden, die Mediatoren und Mediatorinnen anwenden. Sie pendeln zwischen den Streitparteien, vermitteln Angebot und Gegenangebot, halten die Parteien voneinander fern. Sie evaluieren die Chancen der Parteien bei einem eventuellen Gerichtsverfahren, bieten qualifizierte Einschätzungen, Meinungen und Lösungsoptionen an, oder wechseln von der Mediation in die Schiedsgerichtsbarkeit. Oder ganz anders: sie bringen die Parteien zusammen, versuchen Klärungshilfe, möchten die Bedürfnisse der Klienten ausloten. Sie arbeiten transformativ, indem sie die Interaktion der Parteien reflektieren.

Kann man angesichts dieser Vielfalt überhaupt von der Mediation als einer Beratungsform sprechen? Manche Mediatoren und Mediatorinnen sind als Sachverständige und juristische Berater tätig, während andere eine Position einnehmen, die der Psychologie, dem Coaching oder der Supervision nahe sein kann. Nicht selten begegnen sich Mediatoren und Mediatorinnen aus anderen Feldern der Disziplin mit Skepsis. Für die einen betreiben Mediatoren unnötige und nicht handfeste psychologische Spielereien und kommen nicht zur Sache; für die anderen greift eine Fixierung auf den Vergleich und die sachliche Problemlösung viel zu kurz. Hat es unter diesen Umständen überhaupt Sinn, von der Mediation als System zu sprechen?

»» **Besteht Mediation nicht vielmehr aus einer Vielzahl von Systemen mit nur wenigen Gemeinsamkeiten?**

Versteht man die Mediation systemisch, dann erscheint die Vielfalt der Ansätze nur folgerichtig. Die Mediation findet nicht in einem Vakuum statt, sondern dort, wo es bestehende Strukturen und Möglichkeiten gibt. Dieses System können wir auch einen Markt nennen. Wo es einen breiten Markt für gerichtsverordnete Mediation gibt, werden Strukturen etabliert, die diesem entsprechen. Wo kein solcher Markt existiert, entstehen andere Mediationssysteme. Die Arten und Weisen, wie Mediation ausgebildet und betrieben wird, werden entsprechend der Marktsituation entwickelt. Somit findet Mediation in einem System statt, und das ist ein System, das Mediatoren und Mediatorinnen sowie deren Ausbilder und Ausbilderinnen mitgestalten können. Systeme sind gemacht. Wir arbeiten als Mediatoren und Mediatorinnen mehr oder weniger so, wie es das System, in dem wir arbeiten, vorsieht. Wenn wir das nicht wollen, dann müssen wir systemisch denken und an der Veränderung des Systems Mediation arbeiten.

2. Mediation als Alternative

Es gibt wenig, was allen Mediationsansätzen und -verfahren gemeinsam ist. Die Neutralität, Allparteilichkeit, oder die „vielgerichtete Parteilichkeit“ (Boszormenyi-Nagy) ist keine verlässliche Größe, wenn in Einzelfällen so unterschiedliche Auffassungen von der Rolle und der Aufgabe des (unabhängigen) Dritten in der Mediation bestehen. Die Freiwilligkeit der Teilnahme der Parteien ist in vielen Situationen nicht wirklich gegeben. Ergebnisoffenheit mag wünschenswert sein, ist aber nicht immer vorhanden, und nicht immer werden deren Grenzen transparent. Das gleiche gilt für den Wunsch, dass die Parteien sich eigenverantwortlich in eine Mediation begeben und auch so in ihr handeln. Im Detail können Mediationen so unterschiedlich sein, dass sie im Vergleich so unterschiedlich aussehen wie Tag und Nacht.

Systemisch betrachtet, halten wir eine Eigenschaft der Mediation für wesentlich. Das ist die der Mediation innewohnende Idee der Alternative. Diese Eigenschaft ist recht abstrakt, aber sehr wirkungsvoll. Die Alternative ist systemisch.

Die alternative Streitbeilegung basiert auf der Idee eines Paradigmenwechsels im Umgang mit Konflikten.

»» **Was auch immer bislang im Umgang mit einem Streit getan und versucht wurde, es soll nun eine Alternative ausprobiert werden.**

Das fängt damit an, dass Konflikte anders verstanden werden, als funktionale Formen der Kommunikation innerhalb eines Systems. Die Konfliktparteien verhandeln Funktionen, die möglicherweise weit über den gegenwärtigen Streitgegenstand hinausgehen. Die Funktionen eines Streits lassen sich vergegenwärtigen und somit mit einem anderen Blick begegnen. Ebenso der Umgang mit einem Streit.

Wo es einmal darum ging, sich durchzusetzen, Recht zu bekommen, oder zu gewinnen, geht es in der Mediation um einen Ausgleich auf einer anderen Ebene. Die Mediation ist eine Alternative im Sinne eines Systemwechsels. Sie birgt die Hoffnung, dass Menschen an dem bestehenden System des Streitens etwas verändern können. Dies gilt gesellschaftlich und persönlich. Mediation fördert die Partizipation und ein gegenseitiges Verständnis, sie möchte – bestenfalls wertschöpfende – Alternativen zum üblichen Streiten bieten.

Das ist ein systemischer Wechsel. Anstelle Veränderungen erster Ordnung – mehr und neue Überzeugungsarbeit oder Argumente, mehr Rechtsberatung, mehr Drohungen; mehr dessen, was schon versucht wurde, um ein Problem in den Griff zu bekommen – arbeitet die Mediation mit Veränderungen zweiter Ordnung. Sie basiert auf einem alternativen Konfliktlösungsansatz, der neue Perspektiven auf Konflikte eröffnen kann. Dazu gehören Veränderungen hin zur Anerkennung der Bedürfnisse des Konfliktpartners (statt Feindbilder) und zu einer eigenen Freiheit (statt Befangenheit) im Umgang mit dem Konflikt. Das Reframing, nach Watzlawick die grundlegende Technik für systemische Veränderungen,¹ gehört zum Werkzeug der Mediation und wird in Mediationsausbildungen vermittelt und geübt. Der Perspektivwechsel ebenso. Das Reale ist nicht das Reale, sagt Watzlawick, und regt an, dass wir die jeweiligen Systeme, in welchen wir und unsere Gegenüber agieren, als jeweils eigene Systeme anerkennen.² Und somit relativieren. Genau das wollen Mediatoren und Mediatorinnen erreichen.

Viele der Grundsätze der Mediation, die feste Bestandteile von Mediationsausbildungen sind, gehen zurück auf diesen Ansatz einer systemischen Veränderung, ohne dass das Systemische daran in diesen Ausbildungen thematisiert wird.

»» **Ein Exkurs ins Systemische bei den Ausbildungen würde den Blick dafür schärfen und wäre empfehlenswert.**

Wenn Mediatoren und Mediatorinnen lernen, interessen- oder bedürfnisorientiert zu arbeiten, dann ist das für die Konfliktparteien eine systemische Verschiebung – weg von positionellen und konfrontativen Herangehensweisen im Konfliktverhalten. Die Suche nach Optionen und Lösungsansätzen, die durchaus kreativ sein kann, ist, ohne dass Mediatoren und Mediatorinnen dies unbedingt reflektiert haben müssen, ein systemischer Ansatz bei der Konfliktbeilegung. Bisher haben die Konfliktparteien sich in einem bestimmten System bewegt, jetzt geht es um eine Methode, die in dem System nicht vorgesehen war. Viele Fragetechniken, die Mediationsausbildungen trainieren, zielen aufs Systemische, vor allem wenn es um die Berücksichtigung von anderen Kontexten und Perspektiven geht.³ Die zirkuläre Frage basiert auf der Annahme, dass ein Blick aus einem anderen System helfen kann, indem die eigene Sicht (im eigenen System) relativiert wird und nicht als einzig Gültige verklärt wird. Die Wunderfrage impliziert, dass es auch ganz anders sein könnte, dass das was für unabänder-

lich gehalten wird, sich auch ändern kann. Dazu bedarf es erst einmal eines angenommenen Wunders. Die Erfahrung zeigt, dass allein die Vorstellung eines anderen Erlebens oft die Realität und dann auch die tatsächlich bestehenden Systeme verändert.⁴ Wenn Parteien in der Mediation erkennen, dass sie unter anderen Umständen – in einem anderen System – ihren Konflikt mit dieser Person oder Organisation vielleicht nicht gehabt hätten, arbeiten sie selbst systemisch.

Im allerbesten Fall erarbeiten die Konfliktparteien in einer Mediation ihr eigenes neues und zukünftiges System für den Umgang miteinander. Die Mediation wird zu einem Verfahren, in welchem die Parteien Systemdesign betreiben – an einem wachsenden, offenen und zielgerichteten System arbeiten, das ihren Bedürfnissen nach materiellen und ideellen Werten, aber auch nach Kommunikation, Schönheit und Wahrheit entspricht.⁵ Das klingt nach viel, findet aber in vielen moderierten offenen Dialogprozessen statt. Dabei können gezielt systemische Interventionen sinnvoll sein.

3. Systemische Interventionen

Es gibt viele systemische Interventionen, die Mediatoren und Mediatorinnen verwenden – ebenso wie Organisationsberater und -beraterinnen oder Supervisoren und Supervisorinnen. Das fängt mit der Auftragsklärung an, die eine systemische Reflexionsarbeit innehat, auch wenn viele Mediatoren und Mediatorinnen sie nicht unbedingt so benennen würden. Mediatoren und Mediatorinnen wollen bei der Auftragsklärung herausfinden, wer an dem System Streit wie beteiligt ist, wer bei einer Mediation dabei sein muss, und wer was entscheiden kann oder darf. Das heißt, hier geht es um die Festlegung der Systemgrenzen für die jeweilige Situation. Sie müssen entscheiden, ob und mit wem sie wann Einzelgespräche führen. Diese Überlegungen basieren auf einer Systemanalyse des Konflikts und führen zu einem Systemde-

1) Paul Watzlawick, John H. Weakland, Richard Fisch, *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, 1974.

2) Paul Watzlawick, *How Real is Real?*, 1976.

3) Insa Sparrer, *Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*, 6. Auflage, 2014, S. 401.

4) Ibid. S. 56, nach Steve de Shazer.

5) Jamshid Gharajedahi, *Systems Thinking. Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture*, 2. Auflage, 2006, S. 56.

sign der Mediation, das in jedem Fall stattfindet. Mediatoren und Mediatorinnen können dies eher unreflektiert betreiben, so dass sie bei ihrem Systemdesign auf ihre eigene „fallback“-Variante – die Standardkultur ihrer Mediationspraxis – zurückgreifen.

» Ein bewussterer Umgang mit System-Design ist in manchen Mediationen zwingend und wäre in vielen Fällen ratsam.

Ein Beispiel aus unserer Praxis betrifft ein Führungsteam in einer Organisation, die über viele Orte verteilt ist. Die Führung trifft sich alle zwei Wochen. Es bestand ein Streit zwischen zwei Personen, der sich immer wieder an verschiedenen Themen entzündete. Auf den ersten Blick könnte es scheinen, dass es sich um zwei sehr unterschiedliche Persönlichkeiten handelt, die durch ihre unterschiedlichen Herangehensweisen immer wieder aneinander geraten. Auf dieser Ebene – in diesem System – konnte es jedoch zu keiner Klärung kommen. Eine Verbesserung stellte sich ein, als wir den Betrachtungsausschnitt in mehreren Hinsichten vergrößerten. Zum einen, indem wir mehr Personen als nur die beiden Kontrahenten mit eingebunden haben, und zum anderen indem wir den Zeitabschnitt, der diskutiert wurde, erweiterten – nämlich um die Vergangenheit und um eine mögliche Zukunft. Dazu wurden noch relevante interne und externe Kontexte betrachtet.⁶ Im Zuhören der jeweils anderen Betrachtungsweisen und der vielen Gemeinsamkeiten kam es zu einer großen Erleichterung und Verbesserung der Kommunikation zwischen den ursprünglichen „Kontrahenten“ als auch zu einer veränderten Sicht- und Arbeitsweise in der gesamten Organisation.

In manchen Fällen ist das Systemdesign der Mediation so komplex, dass sie schon die „halbe Miete“ ist. Sobald Mediatoren und Mediatorinnen anfangen, ihre Mediationen als Prozess zu gestalten, betreiben sie immer Systemdesign. Sie können sich bewusst sein, nach welchen Prinzipien sie das tun.

Auch im Prozess können Mediatoren und Mediatorinnen sehr genau systemisch arbeiten, mit dem Ziel, den Konfliktparteien zu einem besseren Verständnis ihres eigenen Handelns in Systemen zu verhelfen. Dazu gibt es eine Reihe von gezielt systemischen Interventionen, deren bekannteste vielleicht die systemische Strukturaufstellung ist. Dort betrachtet man besonders das Verhältnis der einzelnen Systemteile zueinander und kann im kurativen Sinne schauen, ob eine Veränderung in den Positionen auch eine Verbesserung im Miteinander bringt.

Im Folgenden möchten wir drei Interventionen kurz vorstellen, die wir in unserer Praxis einsetzen.

● Die Team-Timeline

Wir arbeiten in innerbetrieblichen Mediationen und Teamentwicklungen häufig mit einer Team-Timeline. Ein Team arbeitet nicht so, wie die Mitglieder und Vorgesetzten sich das vorstellen. Im Team gibt es Streit. Ein Blick in die Geschichte des Teams hilft. Die Teammitglieder benennen den Tag ihres Eintritts in das Team und beschreiben den ersten Tag. Wie kam es dazu, dass sie Teil dieses Teams wurden. Wie wurden sie in das Team aufgenommen? Wo kamen sie her? Wie fühlten sie sich am ersten Tag?

Manchmal bereiten wir diese Methode vor, indem wir die Teammitglieder darum bitten, Fotos von sich mitzubringen, die sie bei der Visualisierung der Timeline mit anheften. Auf jeden Fall wird visualisiert – eine Timeline wird gezeichnet, auf der die Eintritte der Teammitglieder festgehalten werden. Austritte und Abgänge können ebenso aufgenommen werden, auch Veränderungen in der Position des Teams in der Struktur der Unternehmens oder der Organisation oder Verschiebungen der Aufgaben und des Selbstverständnisses des Teams.

Der Fokus der Intervention liegt auf Systemprinzipien von Teams und Organisationen, die wir als Mediatoren und Mediatorinnen im Blick haben. Diese sind die Zugehörigkeit, die zeitliche Reihenfolge, die Hierarchie, der Einsatz sowie Fähigkeiten und Leistung.⁷ Wenn diese Prinzipien gesehen und reflektiert werden, kann das zu einer Entschärfung eines Konflikts führen, da sie Perspektiven auf die Gründe eröffnen, warum Menschen auf bestimmte Art und Weise handeln. Es ist möglich, lange Dienstzeiten, vergangene und wechselnde Zugehörigkeiten, ehemalige und neue Hierarchien sowie die Leistung von damals zu sehen, anzuerkennen und so zu würdigen. Die persönliche Erzählung über den ersten Tag im Team bringt häufig eine erfrischende ehemalige Perspektive von außen und führt zu Aha-Erlebnissen und das Erzählen von Geschichten, die nicht selten humorvoll sind.

6) Dazu haben wir das Zwölf-Felder-Schema zur Betrachtung von verschiedenen Zeiten und Kontexten verwendet, das Insa Sparrer ausführlich beschreibt. Mehr dazu bei Insa Sparrer, *Wunder, Lösung und System*, S. 235 ff.

7) Elisabeth Ferrari, *Teamsyntax. Teamentwicklung und Teamführung nach SySt®*, 2011.

Dann kann das Heute, das nicht ohne diese Vergangenheit so wäre wie es ist, besser eingeordnet werden. In manchen Fällen erkennen Teams kritische Wendepunkte in ihrer Geschichte oder vergangene Erfolge, die den jetzigen Konflikt erhellen, und die manche Mitglieder des Teams gar nicht kennen, weil sie zu dem Zeitpunkt noch nicht dabei waren. Diese Intervention ist einer klassischen Mediation etwas gegenläufig, da sie sich viel Zeit nimmt, um nach hinten zu schauen, während es in der Mediation in der Regel darum geht, die Lösungen für die Zukunft zu finden, die den Interessen von heute entsprechen. Die historische Timeline kann jedoch die heutige Situation entspannen.

➤ **Sie öffnet den Blick auf Zeiten, die anders waren, und verweist damit in eine Zukunft, die anders werden kann.**

Sie würdigt Menschen und Ereignisse, die teilweise vergessen wurden oder einigen Teammitgliedern gänzlich unbekannt sind. Die Team-Timeline ermöglicht nicht selten einen anderen und etwas erleichterten Blick auf die aktuelle Situation und trägt damit zu einem besseren Miteinander bei, ohne dass der aktuelle Konflikt direkt besprochen werden muss. Manchmal wird deutlich, dass die Gründe für heutige Spannungen in der strukturellen Beschaffenheit des Teams oder auch in der Entstehungsgeschichte des Teams liegen. Das entlastet.

● Das Tetralemma

Im Falle eines Konfliktes erleben sich die Parteien oft so, dass sie Recht haben. Da ist nur *das eine* richtig. Wenn es zwei Parteien sind, dann ist für beide *das eine* richtig und *das andere* falsch – zugespitzt formuliert. Hier kann die Einführung des Tetralemmas zu einer Öffnung der Gedanken und Herzen führen. Das Tetralemma ist eine Gedankenfigur aus fünf Positionen, die deutlich macht, dass es mehr Möglichkeiten gibt, als nur *das eine* (1) oder *das andere* (2), nämlich: *beides* (3), *keins von beiden* (4), und, als ungewohnte Idee, auch noch *all dies nicht und auch das nicht* (5).⁸

Das Tetralemma haben wir beispielsweise verwendet, um eine Blockade zu überwinden, als die Parteien sich nicht einigen konnten, worüber sie überhaupt zu reden bereit waren. Die eine Partei wollte die Qualität der Arbeitsergebnisse thematisieren, während das Anliegen der anderen Seite der zwischenmenschliche Umgang war. In einer Mediation wäre ein klassischer Ansatz, interessenorientiert an den jeweiligen Vorbehalten gegen

eines dieser Themen zu arbeiten, in der Hoffnung, so doch an beide Themen heranzukommen. Wir haben stattdessen die Optionen des Tetralemmas angeboten. Die Parteien entschieden sich in diesem Fall für „keins von beiden“ und haben zuerst über Strukturen und Rollenverteilungen in ihrer Organisation gesprochen. So kam der Prozess weiter. Das Tetralemma bietet sich auch bei der kreativen Lösungssuche in Mediationen an.

● Das Wertequadrat

Es kamen zwei gleichberechtigte Partner eines kleinen Unternehmens in eine Mediation, weil sie nach mehreren erfolgreichen Jahren erhebliche Differenzen bezüglich der Ausrichtung ihrer Firma haben. Sie sind gewissermaßen Opfer ihres Erfolgs. Das Unternehmen wächst ihnen ein wenig über den Kopf. Die Arbeitsbelastung steigt. Es ist schwer, qualifiziertes Personal zu bekommen. Die Nerven liegen immer öfter blank. Einer der beiden erwartet ein Kind und möchte Elternzeit nehmen und anschließend seine Arbeitsstunden reduzieren. Der andere möchte das Unternehmen ausbauen und weiterentwickeln, neue Produkte auf den Markt bringen und den Erfolg weiter ausbauen. Für ihn stellt sich die Frage nach dem gemeinsamen Ziel als Geschäftspartner.

Mediatoren und Mediatorinnen lernen interessen- und lösungsorientiert zu arbeiten, und so sind wir an diesem Fall herangegangen. Das führte zu einer Reihe von Vereinbarungen zwischen den beiden Partnern über Arbeitszeiten, Elternzeit, Aufgabenverteilung, die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern, die Prüfung der finanziellen Situation der Firma, eine Regelkommunikation und die Kommunikation im Allgemeinen. Das war eine ganze Menge, doch reichte es den beiden nicht. Sie wollten eine weitere Mediationssitzung. Notwendig erschien uns und ihnen ein besseres Verständnis des Problems, das sie miteinander hatten – das wir nun systemisch anhand des Wertequadrats betrachteten.

Anhand des Wertequadrats nach SySt® kann ein wertschätzender Austausch über eigene Werte und über die vorhandene Abwertung des jeweils anderen erreicht werden. Das Schema des Wertequadrates besagt, dass es zwei Werte gibt, zwischen welchen eine Spannung besteht. Diese werden benannt. Anschließend werden deren „Übertreibungen“ abgebildet und es wird gefragt,

8) Zum Tetralemma siehe Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer, *Ganz im Gegenteil*, 2014. Siehe auch den Beitrag von Heiko Kleve in diesem Heft.

was passiert, wenn diese Werte von der einen Seite als nicht verhandelbar und von der anderen Seite als „übertrieben“ erlebt werden.

Die beiden Werte in diesem Fall – von den beteiligten Parteien selbst so benannt – waren auf der einen Seite „Arbeit mit Herzblut“ und auf der anderen Seite „entspannt arbeiten“. Das sind zwei Aspekte der menschlichen Erfahrung, die wir alle in uns tragen. Wir haben die beiden Medianten jeweils nach der Übertreibung des Poles des anderen gefragt. Diese Übertreibungen lauteten: „Fehler werden zu schwer genommen, verletzlich und verletzend sein, nur noch Arbeit sein, verkrampfen“. Und auf der anderen Seite des Quadrats: „alles aufschieben, fehlende Professionalität, laissez-faire“.

Diese Arbeit führte zu der Erkenntnis, dass das, was zwischen den beiden Partnern zu Schwierigkeiten führte, eine Spannung beinhaltete, die für ein gemeinsames Unternehmen „normal“ und notwendig war.

»» **Die Übertreibung der beiden Pole war es, was beide als anstrengend, schwierig und auch trennend erlebt haben. Diese Erkenntnis war sehr emotional.**

Mehr als die Visualisierung dieses Wertequadrats und der Spannung zwischen der Übertreibung der beiden Pole brauchte es in diesem Fall nicht, um ein tieferes Verständnis und eine Anerkennung für die Sichtweise des jeweils anderen zu erreichen.

4. Chancen und Grenzen der Mediation – Mediation und System

Wenn wir systemisch an Konflikte herangehen, dann heißt das, diese Konflikte und das darin innewohnende Verhalten zu verflüssigen. Das kann zum Beispiel schon durch die einfache Vermeidung des Wortes Konflikt geschehen. Wenn die Parteien weniger von einem Konflikt reden – als etwas, was man hat – und mehr von unterschiedlichen Polen eines Spannungsfeldes, an welchen sie sich befinden, dann wird schon deutlich, dass sie sich auch woanders befinden könnten. Die eigenen Möglichkeiten zum Handeln werden so langsam ins Bild gerückt.⁹ Das ist Ansatz und Anspruch einer systemischen Herangehensweise an die Mediation, die auch Mediatoren und Mediatorinnen, deren Selbstverständnis nicht systemisch geprägt ist, erkennen und teilen würden. Es geht darum, den Lösungsraum zu erweitern. Ein bewusst systemischer Blick und systemische Interventionen können das erleichtern.

Wir möchten jedoch zurückhaltender und etwas weniger lösungsfroh schließen. Ein systemischer Blick kann auch klarer aufzeigen, was die Mediation nicht kann und wo Mediatorinnen und Mediatoren vorsichtig sein sollten. Wer in Organisationen und Unternehmen mediiert, wird vielleicht häufig feststellen, dass es zäh und schwierig sein kann, nachhaltige Lösungen zu finden. Jedenfalls ist das unsere Erfahrung. Wir arbeiten nicht selten in der Supervision und Mediation in Zusammenhängen, die Lösungen zwischen Beteiligten erschweren, weil die Ursachen von Konflikten oft in der Verdichtung der Arbeitsaufgaben und in strukturellen Bedingungen in den Organisationen liegen. Zum Verständnis hilft ein systemischer Blick. Wenn die Organisation jedoch nicht in der Lage ist oder nicht bereit ist, an ihren eigenen Strukturen zu arbeiten, stößt auch die beste systemische Mediation an Grenzen.



Kontakt

Kati Bond ist selbständige Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin. Nach ihrem Theologiestudium hat sie in mehreren internationalen Unternehmen im Trainingsbereich gearbeitet. Sie berät sowohl Profit- als auch Non-Profit-Unternehmen. Ihre besondere Expertise liegt auf dem Gebiet der Teamworkshops mit dem Schwerpunkt Zusammenarbeit im multiprofessionellen Teams. Sie ist ausgebildete Organisationsberaterin nach SySt® und Lehrsupervisorin. Seit 2013 ist sie im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv).
www.bond-bond.de
kb@bond-bond.de



Kontakt

Dr. Greg Bond ist Mediator und Hochschullehrer. Er lehrt Verhandlungsführung, Mediation und interkulturelle Kommunikation in den Studiengängen Wirtschaft und Recht und Europäisches Management sowie in MBA-Studiengängen an der Technischen Hochschule Wildau. Master in Mediation an der Europa-Universität Viadrina, dort auch Ausbilder. Er arbeitet als Mediator, Trainer und Moderator.
www.bond-bond.de
gb@bond-bond.de
www.th-wildau.de/bond

9) Elisabeth Ferrari, *Konflikte lösen mit SySt®. Ein Handbuch*, 2015, S. 21.