

ABSCHLUSSARBEIT

**im weiterbildenden Studium
Ruhr-Universität Bochum
Weiterbildungszentrum**

Mediation und Konfliktberatung

DozentInnen: Kurt Faller u. Koll.

**Thema:
Die systemische und die systemisch-
phänomenologische Mediation**

Ein Fallbeispiel

Die systemische und die systemisch-phänomenologische Mediation

Einleitung

Mediation stellt inzwischen eine klassische Methode zur Behandlung von Konflikten dar. In neuerer Zeit werden die in der klassischen Mediation angewandten Verfahren um methodische Elemente der systemischen Familientherapie und der systemisch-phänomenologischen Aufstellungsarbeit ergänzt. Schlagwortartig lassen sich die jeweiligen Ansätze als Mediation im klassischen Sinne, systemische Mediation und systemisch-phänomenologische Mediation bezeichnen.

Mediation im klassischen Sinne meint die Verhandlung zwischen mindestens zwei Konfliktbeteiligten unter Einschaltung eines neutralen Dritten. Ziel ist es, eine Konfliktlösung zu erarbeiten, die die Interessen aller Konfliktbeteiligten berücksichtigt und auf eine zufrieden stellende Gestaltung der zukünftigen Beziehungen der Beteiligten ausgerichtet ist. Dem Mediator kommt die Aufgabe zu, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen und den Mediationsprozess zu strukturieren. Der Mediator soll dazu eine neutrale - also unparteiische - Haltung einnehmen.

Die systemische Mediation nutzt zusätzlich die Erkenntnis, dass Menschen immer Teile und damit auch Be-teil-igte bestimmter sozialer Systeme sind. Das Verhalten eines Konfliktbeteiligten wird in Wechselwirkung zu dem Verhalten der anderen Beteiligten betrachtet. Alle Konfliktbeteiligten arbeiten an der Entstehung, der Aufrechterhaltung und der Lösung des Konfliktes mit. Die Rolle des Mediators ist gekennzeichnet durch Allparteilichkeit gegenüber den Konfliktbeteiligten und deren jeweiliger Sicht zum Konfliktgeschehen. Der Mediator darf und muss also für alle Beteiligten gleichermaßen Partei ergreifen können.

Noch einen Schritt weiter geht die systemisch-phänomenologische Mediation. Hier wird der aktuelle Konflikt auch im Zusammenhang mit Ereignissen und Erfahrungen gesehen, die in dem konkreten Konfliktsystem sowie den Familiensystemen der Beteiligten gespeichert sind. Aufgabe des Mediators ist es daher auch, sämtlichen Konfliktbeteiligten, allen Mitgliedern ihrer jeweiligen Familiensysteme sowie allen anwesenden und abwesenden Beteiligten des aktuellen Konfliktgeschehens mit Achtung vor ihrem jeweiligen Schicksal zu begegnen. Voraussetzung dafür ist wiederum eine achtungsvolle Haltung des Mediators gegenüber allen Angehörigen seines eigenen Familiensystems.

Im folgenden wird erläutert, wie Elemente der systemischen Familientherapie sowie der systemisch-phänomenologischen Aufstellungsarbeit in das konkrete Mediationsverfahren einfließen können. Als Orientierungshilfe dient dabei eine in der klassischen Mediation angewandte Verfahrensabfolge, welche sich in fünf Arbeitsschritte unterteilt. Wichtiger als das geordnete Durchlaufen der einzelnen Verfahrensabschnitte ist vor dem Hintergrund eines systemisch-phänomenologischen Ansatzes jedoch, dass der Mediator das, was sich im konkreten Miteinander der Konfliktbeteiligten zeigt, aufgreift und zur Konfliktbehandlung nutzt.

Die systemische und die systemisch-phänomenologische Mediation Übersichtsplan der 5 Schritte

Schritt 1: Abschluss eines Arbeitsbündnisses

- Vertraulichkeit schaffen
- Regeln erklären
- Ziele und Verfahren der Mediation erläutern
- Rolle von MediatorInnen und Medianten erklären
- Einverständnis der Medianten holen

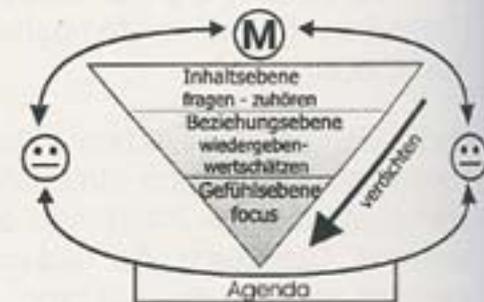
☞ **Ziel: Abschluss eines Arbeitsbündnisses**



Schritt 2: Darlegen der unterschiedlichen Konfliktsichten und Erarbeiten der Konfliktthemen

- Einzelne Beteiligte schildern ihre Konfliktsicht
- Mediator fasst zusammen, formuliert möglichst nicht-wertend,
- spiegelt
- Prioritätenliste zu Positionen und Konfliktthemen wird
- besprochen
- Konfliktthemen werden als Agenda formuliert

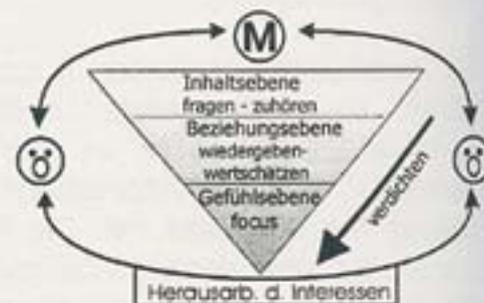
☞ **Ziel: Festlegen einer Konfliktagenda**



Schritt 3: Konfliktherhellung

- Hinter den Positionen liegende Gefühle, Interessen,
- Bedürfnisse, Motive erfragen/klären
- Konfliktmuster herausarbeiten

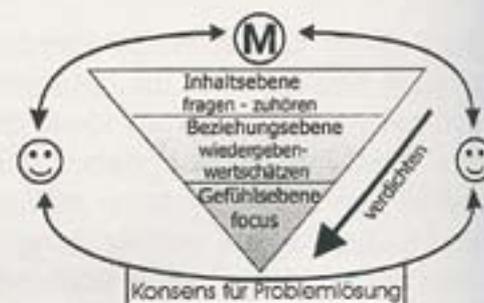
☞ **Ziel: Herausarbeiten der Interessen**



Schritt 4: Entwickeln von Konfliktlösungen

- Brainstorming, um Lösungen und Alternativen zu
- erarbeiten
- Prioritätenliste zu Lösungsvorschlägen erstellen
- Lösungsalternativen diskutieren
- Gemeinsam nach Konsens suchen

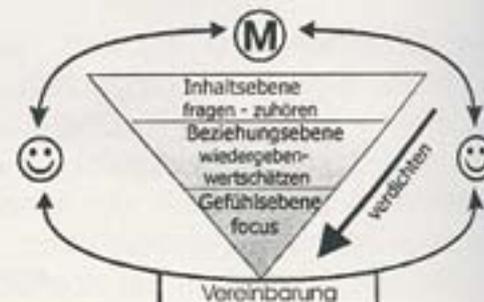
☞ **Ziel: Konsens zu Konfliktlösung herstellen**



Schritt 5: Vereinbarung treffen

- Konkretes Aushandeln einer Vereinbarung
- Genaues Formulieren der einzelnen Punkte
- Vereinbarung vorlesen und von allen Beteiligten und
- Mediator unterzeichnen

☞ **Ziel: Fixierung der Vereinbarung**



Schritt 1: Abschluss eines Arbeitsbündnisses

Zwei Parteien stehen in Konflikt miteinander. Lassen sie sich auf eine Mediation ein, haben sie bereits den ersten Schritt zu einer Lösung des Konfliktes getan und dadurch die verhärteten Fronten etwas aufgeweicht. Allerdings geht so auch die alte Sicherheit, die der Konflikt den Parteien im Hinblick auf die Gestaltung ihrer Beziehung gegeben hat, verloren. Der Verlust des Konfliktes kann deshalb auch das Gefühl neuer Belastungen oder auch von Ängsten und Trauer über den Wegfall von alten und insofern sicheren Strukturen auslösen. Nicht zuletzt führt das persönliche Zusammentreffen und die Notwendigkeit, miteinander zu sprechen, bei den Parteien gelegentlich zu heftigen Gefühlen. Aus diesem Grund haben die Parteien oft ein latentes Gefühl von Unsicherheit und sind dem Mediationsverfahren und dem Mediator gegenüber dann ambivalent gestimmt. Manchmal sind die Konfliktparteien im Laufe des Geschehens auch ihrer eigenen Entscheidung, ein Zusammentreffen zu wagen, nicht mehr gewachsen und der Mediator hat es dann mit Empfindlichkeiten, überbordenden Affekten oder massiven Flucht Tendenzen zu tun. Ebenso besteht die Möglichkeit, dass die Parteien ganz still werden und nichts oder kaum mehr etwas sagen. Der Mediator muss deshalb in dieser Anfangsphase höchst aufmerksam sein, denn er weiß nie, was als nächstes geschehen wird.

Bereits in dieser ersten Phase kommt der systemischen Sichtweise zur Erklärung menschlicher Beziehungen und zwischenmenschlicher Konflikte eine besonders hilfreiche Rolle zu. Werden diese Erkenntnisse einbezogen, ist es dem Mediator möglich, individuelle und gemeinsame Konfliktbehandlungsstrukturen der Beteiligten relativ schnell und umfassend zu erkennen. Eine systemische Sicht zur Entstehung und Behandlung von Konflikten beinhaltet insbesondere folgende Einsichten:

- Systeme sind eine Anzahl von Einzelteilen, die mit- und untereinander in Beziehung stehen.
- Die Beziehungen zwischen den Teilen eines Systems (Familie, Organisation, Team, Verein) sind oft zu wiederkehrenden Mustern erstarrt.
- Systeme haben in aller Regel eine Tendenz zur Homöostase (Gleichgewicht) und ein Bedürfnis nach Ausgleich beziehungsweise Balance (so genannter "Mobile-Effekt"). Wenn sich ein Teil im System verändert, verändern sich alle zugehörigen Teile mit ihm - allerdings nicht immer im Sinne aller Beteiligten.
- Auch "chaotische" Systeme ordnen sich wieder, wenn wir sie lassen, aber nicht immer im gewünschten Sinne.

Die einzelnen Phasen von Schritt 1

1. Phase: Organisatorische Vorbereitungen

- Ort und Zeit festlegen.
- Raum gestalten (Sitzgelegenheiten, Schreib- und Moderationsmaterial, Pausensnack und Getränke vorbereiten).

2. Phase: Informationen zu Verfahren, Mediator, Konfliktbeteiligten

- Mediator und Konfliktbeteiligte stellen sich einander vor.
- Mediationsverfahren erläutern (Ablauf und Prinzipien des Verfahrens, Rolle und Aufgabe von Mediator und Konfliktbeteiligten, Kosten, Zeitspanne).

3. Phase: Auftragsklärung und Abschluss des Arbeitsbündnisses

Erwartungen der Konfliktbeteiligten an Mediationsverfahren und Mediator klären. Arbeitsbündnis abschließen.

Aufgabe, Rolle und innere Haltung des Mediators

- Der Mediator hat die Aufgabe, eine konstruktive Arbeitsatmosphäre durch eine auf die Bedürfnisse der Beteiligten abgestimmte Raum- und Zeitgestaltung zu schaffen.
- Er sollte die Idee vermitteln, dass es für die Konfliktbeteiligten eine Chance gibt, eine einvernehmliche Konfliktlösung auf eine faire und konstruktive Weise zu erreichen. Der Mediator unterstützt die Beteiligten darin, den unterbrochenen Kontakt beziehungsweise das abgebrochene Gespräch wieder aufzunehmen.
- Der Mediator sorgt für eine beruhigende Arbeitsatmosphäre:
- Er nimmt wenige, aber genaue Interventionen vor. Klare Aussagen des Mediators schaffen Orientierung, ruhige Erklärungen ermöglichen den allmählichen Aufbau von Vertrauen. Mehrmaliges Wiederholen einzelner Aussagen seitens des Mediators sichert die Verständnisleistung beider Parteien ab. Deutliche, ruhige Artikulation bietet Sicherheit und strahlt

Vertrauen aus. Die eigenen verbalen und non-verbalen Signale, die der Konfliktbeteiligten und die daraus entstehenden Wechselwirkungen sind zu beachten.

- Aus systemischer Sicht ist der Mediator Teil des mediativen Konfliktbehandlungssystems. Die sich daraus ergebenden Wechselwirkungen müssen berücksichtigt werden. Insofern besteht die Gefahr, dass der Mediator unreflektiert eigene biographisch bedingte Konfliktbehandlungsstrukturen einsetzt. Auch kann der Mediator an der Aufrechterhaltung des Konfliktes mitwirken, wenn er die Konflikt-Spielregeln der Beteiligten unreflektiert übernimmt.
- Der Mediator begegnet allen Konfliktbeteiligten mit Achtung für ihre Sicht zum Konfliktgeschehen, ihre Lebensgeschichte und ihr Familiensystem. Dazu ist es hilfreich sich vorzustellen, dass alle anwesenden und abwesenden Konfliktbeteiligten mit ihren Familien im Arbeitsraum gegenwärtig sind.

Schritt 2: Darlegen der unterschiedlichen Konfliktsichten und Erarbeiten der Konfliktthemen

In diesem Verfahrensabschnitt klärt der Mediator mit den Konfliktbeteiligten, worum es - aus ihrer jeweiligen Sicht - bei dem Konflikt geht. Dazu lässt er sich nacheinander die jeweiligen Konfliktwirklichkeiten schildern und wiederholt diese mit eigenen Worten. Der Mediator arbeitet nach dem so genannten Fish-bowl-Prinzip: Er spricht mit jeweils einem Beteiligten, während der andere zuhört. Dadurch wird eine für beide Parteien verfügbare, gemeinsame Informationsbasis geschaffen. Durch seine Rolle als Ansprechpartner sorgt er zudem dafür, dass die Konfliktbelastung für die Beteiligten in einem erträglichen Maß bleibt. Hauptsächlich arbeitet der Mediator mit der Technik des aktiven Zuhörens. Daneben werden weitere Grundtechniken wie Spiegeln, zirkuläres Fragen und transformatives Arbeiten eingesetzt.

Ziel von Schritt 2 ist es, die aus Sicht der Beteiligten existierenden Konfliktthemen heraus zu arbeiten.

Die einzelnen Phasen von Schritt 2

1. Phase: Der Mediator spricht mit Konfliktbeteiligtem A

2. Phase: Der Mediator spricht mit Konfliktbeteiligtem B

- Anwendung der Technik des aktiven Zuhörens (Zusammenfassung des Gesagten, wichtige Punkte werden betont, Zustimmung aller Beteiligten zur erfolgten Zusammenfassung wird eingeholt) und weiterer Grundtechniken.

3. Phase: Erarbeitung einer Agenda zu den existierenden Konfliktthemen

- Die für die Behandlung des Konfliktes wichtigen Themen werden gesammelt und so formuliert, dass alle Beteiligten diese Agenda akzeptieren können.
- Nach Zustimmung aller Beteiligten zur Konfliktthemenliste wird diese schriftlich fixiert und den Parteien übergeben.

Aufgabe, Rolle und innere Haltung des Mediators

- Der Mediator spielt eine aktive Rolle im Gespräch. Er fasst die unterschiedlichen Positionen der Beteiligten zusammen, arbeitet die wesentlichen Punkte heraus, unterstützt im Gespräch bei der Formulierung und verhilft den Zuhörern durch seine Wiederholungen und Paraphrasierungen dazu, das Konfliktgeschehen aus einem anderen - nicht wertenden - Blickpunkt zu betrachten.
- Er hat die Aufgabe, zwischen den Beteiligten zu "übersetzen". Er dolmetscht zwischen ihrer jeweiligen Konflikt-Sprache, ihrer Sichtweise zum Konflikt, ihrer Sicht von sich selbst und der Sicht auf die jeweils anderen Beteiligten.
- Hilfreich ist es, wenn der Mediator die von den Beteiligten jeweils beschriebene Konfliktwirklichkeit als ein "Etwas" ansieht, was durch die Interaktion aller Beteiligten entsteht und dann erst von mindestens einem Beteiligten als "Konflikt" bezeichnet wird. Diese Haltung schützt den Mediator insbesondere in dieser Phase der Mediation vor einseitiger Parteinahme für einen Beteiligten.

Schritt 3: Konflikterhellung

Der 3. Schritt stellt die so genannte Gelenkphase des Mediationsverfahrens dar. Hier entscheidet sich meist, ob die Beteiligten zusammen kommen oder nicht. Diese Phase nimmt deshalb einen breiten Raum ein, sie macht etwa Zweidrittel der gesamten Mediation aus. Der Mediator unterstützt die Beteiligten darin, die hinter ihren Positionen liegenden möglichen Gefühle, Interessen, Bedürfnisse, Motive und Ressourcen zu erkennen. Grundlage dafür ist die erarbeitete Konfliktagenda.

Ziel ist, dass die Beteiligten über die einzelnen Konfliktthemen miteinander ins Gespräch kommen. Der Mediator fasst die Ergebnisse der inhaltlichen Auseinandersetzung in Bezug auf die einzelnen Agendapunkte zusammen und fixiert diese schriftlich. Treten Fragen auf, die die Beteiligten nicht vor allen besprechen wollen, besteht die Möglichkeit zu Einzelgesprächen.

Noch geht es nicht um konkrete Lösungen, sondern um den gemeinsamen Austausch über das Konfliktgeschehen. Mögliche Lösungsvorschläge werden vom Mediator wertschätzend zur Kenntnis genommen und notiert, aber noch nicht weiter vertieft. Es wird darauf verwiesen, dass dies im nächsten Schritt geschieht.

Im Hinblick auf die Erhellung des Konfliktgeschehens und die Klärung der Beziehungen kommt hier der systemischen Sichtweise eine besondere Bedeutung zu. Dies gilt insbesondere dann, wenn deutlich wird, dass

- das Konfliktgeschehen in Zusammenhang mit dem gesamten Beziehungssystem gesehen werden muss. Aus diesem Blickwinkel kann sich ein neues Verständnis für den Konflikt ergeben und es können neue Lösungsmöglichkeiten entstehen.
- der Mediationsprozess ins Stocken gerät und die Beweggründe dafür thematisiert werden sollen.

Systemaufstellungen bieten hier eine gute Möglichkeit, Hintergründe des Konfliktgeschehens offensichtlich werden zu lassen. Sie sind eine wirkungsvolle Methode zur Aufdeckung und Bearbeitung tiefer Konflikte und Verstrickungen zwischen den Mitgliedern des Konfliktsystems beziehungsweise zwischen den Konfliktbeteiligten und Mitgliedern ihrer Familiensysteme. Die Methode der Systemaufstellungen wurde entscheidend von Virginia Satir (Mental Research Institute, Palo Alto) und anderen entwickelt und von Bert Hellinger durch die Erkenntnis von der Wirkung der Ordnungen (auch Ordnungen der Liebe genannt), des Ausgleichs von Geben und Nehmen und der Zugehörigkeit (alle Systemmitglieder haben ein Recht auf einen Platz im System - auch die Täter) erweitert. Das Konflikt-System beziehungsweise das innere Bild, das der Aufstellende davon hat, wird mittels Stellvertretern oder in der Einzelarbeit durch Symbole (Figuren; Familienbrett; Stühle, Papierblätter und anderes mehr als so genannte Bodenanker) verdeutlicht. So wird die Dynamik, die in diesem System wirkt, offensichtlich und alle Beteiligten können spüren, wie sich eine "mögliche Lösung" anfühlt. Der Mediator kann beispielsweise mit dem Figurenbrett (Familienbrett) arbeiten. Dazu lässt er einen Konfliktbeteiligten die Konfliktsituation aufstellen. Dieser Beteiligte wählt für alle am Konflikt beteiligten Personen jeweils eine Holzfigur aus, die er dann auf dem Brett zueinander in Beziehung (Position) stellt. So werden Beziehungsgefüge sichtbar, die möglicherweise noch nie bewusst wahrgenommen wurden. Zum Beispiel können die durch die Figuren repräsentierten Beteiligten eng beieinander, sich gegenüber, weit weg voneinander, voneinander weg gedreht, einzeln oder auch ohne Kontakt zueinander stehen. Neben der jeweiligen Position und dem Abstand zueinander spielt auch die Blickrichtung der Figuren eine entscheidende Rolle. Deutlich wird so, wer wem ins Gesicht schaut, an jemandem vorbei blickt, ins Leere sieht und anderes mehr. Steht zum Beispiel eine Figur isoliert, mit Blickrichtung ins Leere und ohne Bezug zu den anderen, könnte es sein, dass sie von etwas hinaus gezogen wird, sich aufgrund eigener familiendynamischer Verstrickungen nicht einbringen kann oder eventuell noch jemand im System fehlt. Mit Blick auf die Figuren kann auch gefragt werden, wer wie am System beteiligt ist; wer durch den Konflikt geschwächt oder gestärkt wird; wer im System bremst; ob es so genannte "heimliche Beeinflusser" gibt (zum Beispiel die Ehefrau, der Ehemann, der alte Chef); ob bestimmte Figuren ähnliche Konfliktsituationen im Familiensystem erlebt haben und nun eigentlich auf diese reagieren; wer wen im System (nicht) achtet oder ob es Konfliktbeteiligte gibt, die keinen Platz haben. So gibt die Aufstellung dem systemisch-phänomenologisch arbeitenden Mediator eine Reihe von Indizien und Anregungen, die er zur Konflikterhellung und -lösung nutzen kann. Ist diese Aufstellung beendet, erhalten die anderen Konfliktbeteiligten Gelegenheit, ihr inneres Konflikt-Bild aufzustellen. Mithilfe dieser Aufstellungen wird den Beteiligten möglicherweise deutlicher, was dem konkreten Konfliktgeschehen zugrunde liegt und wodurch der Konflikt entstanden ist.

Die einzelnen Phasen von Schritt 3

1. Phase: Bearbeiten der Konfliktthemen

- Der Mediator bearbeitet - eventuell mit Hilfe von Systemaufstellungen - die von den Beteiligten benannten Konfliktthemen. Dabei geht es im wesentlichen darum, dass die Beteiligten die hinter den eingenommenen Positionen liegenden Gefühle, Interessen, Bedürfnisse, Motive und Ressourcen offenlegen.

2. Phase: Zur Konfliktherhellung werden gegebenenfalls Einzelgespräche geführt

- Im persönlichen Bereich liegende Gefühle, Interessen, Bedürfnisse, Motive einzelner Konfliktbeteiligter, die das konkrete Konfliktgeschehen beeinflussen, können in Einzelgesprächen und unter Zuhilfenahme von Systemaufstellungen bearbeitet werden.

3. Phase: Schriftliche Zusammenfassung

- Ein Protokoll zur Bearbeitung der Konfliktagenda wird angefertigt und den Beteiligten zur Verfügung gestellt.

Aufgabe, Rolle und innere Haltung des Mediators

- Der Mediator wendet die unter Schritt 2 genannten Techniken an.
- Zusätzlich arbeitet er nun auch ressourcenorientiert, setzt dazu auch ressourcenorientierte Fragetechniken ein und lenkt die Beteiligten so immer wieder auf gemeinsame Handlungsfelder.
- Werden systemische Zusammenhänge beachtet, kommt dem Mediator auch die Aufgabe zu, mögliche Kommunikationsmuster der Beteiligten, die der Aufrechterhaltung ihrer konflikthafter Interaktion dienen, zu erkennen und zu benennen.
- Zur Konfliktherhellung können Systemaufstellungen durchgeführt werden, der Mediator übernimmt dann die Rolle des Aufstellungsleiters.
- Insbesondere im Rahmen von Systemaufstellungen muss der Mediator allen Personen, die im Rahmen des Konfliktgeschehens eine Rolle spielen könnten, mit einer achtungsvollen Haltung für ihren Lebensentwurf begegnen.

Schritt 4: Entwickeln von Konfliktlösungen

Ab diesem Schritt übernehmen die Konfliktbeteiligten bei der Bearbeitung des Konfliktes eine aktivere Rolle. Sie entwickeln eigene Ideen zur Konfliktlösung, bewerten diese nach einem von ihnen vereinbarten Bewertungsmaßstab und wählen schließlich "ihre" Lösung aus.

Der Mediator sorgt für eine entsprechende Verhandlungsatmosphäre und übernimmt nur dann die Verhandlungsführung, wenn dies sinnvoll und notwendig ist. Abhängig von den individuellen Neigungen der Konfliktbeteiligten setzt er verschiedene Moderationstechniken wie Mind-Map, visuelle Erfahrungshilfen, Schwarzes Brett und schriftliche Erarbeitungshilfen ein.

Zur Lösungsfindung können je nach Neigung der Parteien und Qualifikation des Mediators zudem Techniken verschiedener unterstützender Beratungsmethoden herangezogen werden wie zum Beispiel die gemeinsame Tiefenentspannung, Phantasiereisen, die Arbeit mit dem heißen Stuhl, die Arbeit mit dem inneren Team.

Wenn in Schritt 3 noch keine Systemaufstellung durchgeführt wurde, kann dies auch - wie oben beschrieben - an dieser Stelle geschehen. Stand am Anfang die Aufstellung mit dem Familienbrett, kann diese gegebenenfalls durch Bodenanker (Papierblätter, Stifte, Schuhe, Stühle und anderes mehr) intensiviert werden. Wichtig dabei ist, dass die Blickrichtung der Symbole klar ersichtlich ist. Diese Variante hat den Vorteil, dass die Konfliktbeteiligten an einzelne Stellen treten und so diese Position repräsentierend wahrnehmen können - also in alle Gefühlsfacetten schlüpfen können. Damit wird bei den Konfliktbeteiligten Verständnis für das aktuelle Konfliktgeschehen geschaffen, was wiederum die Bereitschaft der Konfliktlösung erhöht. Sobald die Dynamik in dem aufgestellten System sichtbar wird, kann durch Umstellen - zum Beispiel durch die Hereinnahme Ausgeschlossener, die Würdigung nicht beachteter oder übergangener Personen oder Kräfte - das innere Bild geändert, eine neue Ordnung geschaffen und so eine Lösung beziehungsweise Lösungsperspektiven geschaffen werden.

So kann zum Beispiel ein ehemaliger Abteilungsleiter nochmals hereingeholt und vor den neuen Abteilungsleiter gestellt werden. Dabei wird deutlich, dass der ehemalige Abteilungsleiter seine geleistete Arbeit nicht gewürdigt sieht und auf anderen Wegen versucht, Einfluss zu nehmen. Das Lösende wäre hier, dem ehemaligen Abteilungsleiter und seiner Arbeit gegenüber Anerkennung und eventuell Dank verbal auszudrücken. Ob dies auch wirklich bei ihm ankommt, kann bei der Systemaufstellung mit Bodenankern dadurch überprüft werden, dass sich der Beteiligte sowohl davor als auch nach dem lösenden Satz an dessen Position stellt und den Unterschied wahrnimmt.

Auch zur Lösungsfindung kann die Systemaufstellung herangezogen werden. Die einzelnen Lösungsvarianten können aufgestellt und somit von jeder Position aus überprüft werden. Gegebenenfalls können so nötige Änderungen eingeflochten und Lösungen variiert beziehungsweise neu gefunden werden. Von Vorteil ist hierbei, dass gut ersichtlich ist, welche Vor- und Nachteile die jeweiligen Lösungen für die Einzelnen mit sich bringen, welche "Opfer" jeder Konfliktbeteiligter erbringt und in wie weit diese tragbar sind. Insofern ist auch zu bedenken, ob und wie ein möglicher Ausgleich zwischen den Konfliktbeteiligten erfolgen kann.

Wenn es um die Verteilung von Geld oder Gegenständen geht, kann zur Strukturierung der einzelnen Lösungsvorschläge auch die Arbeit mit dem Tetralema einbezogen werden. Danach lassen sich Lösungsvorschläge in vier Kategorien einteilen: 1. Konfliktbeteiligter A erhält alles; 2. Konfliktbeteiligter B bekommt alles; 3. Keiner der Beteiligten erhält etwas (stattdessen ein Dritter oder es erfolgt ein Verkauf des Gegenstandes und der Erlös wird aufgeteilt und anderes mehr) 4. Die beiden teilen. Dies kann auf unterschiedliche Weise erfolgen wie zum Beispiel: die Masse wird verteilt (halbiert oder eine andere Aufteilung mit Ausgleich des Restanteils auf andere Weise); zunächst nutzt der eine den Gegenstand, dann der andere. Diese unterschiedlichen Lösungsansätze können aufgestellt werden, so dass ihre Wirkung auf das Konfliktgeschehen von den Beteiligten wahrgenommen werden kann.

Die einzelnen Phasen von Schritt 4

1. Phase: Der Mediator übernimmt die Moderation und bittet die Beteiligten um Lösungsideen

- Kreativitätstechniken wie zum Beispiel Brainstorming werden eingesetzt, um Lösungen, Alternativen und deren Priorität zu entwickeln.
- Verschiedene Moderationstechniken wie Mind-Map, Schwarzes Brett, visuelle Erfahrungshilfen und schriftliche Erarbeitungshilfen werden angewandt.
- Systemaufstellungen (Familienbrett, Figuren, Stühle, Papierblätter) können eingesetzt werden

2. Phase: Der Mediator moderiert die Diskussion möglicher Lösungen

- Der Mediator stellt Konsens- und Dissenspunkte fest und hilft bei der Erarbeitung von Lösungsvarianten und der Entscheidung darüber.
- Systemaufstellungen (Familienbrett, Figuren, Stühle, Papierblätter) können eingesetzt werden, um Klarheit über die Konflikthintergründe oder die Wirkung der jeweiligen Lösung im Konfliktsystem zu erlangen.

3. Phase: Der Mediator fasst die Ergebnisse zusammen

- Eine Konfliktlösung wird erarbeitet.
- Die Erprobungslösung wird eventuell schriftlich fixiert.

Aufgabe, Rolle und innere Haltung des Mediators

- Der Mediator nimmt seine aktive Rolle mehr zurück. Seine Aufgabe ist es, die Beteiligten darin zu unterstützen, eine gemeinsame, zukunftsorientierte und interessengerechte Lösung zu finden.
- Seine Rolle ist die des Moderators, dazu kann er verschiedene Moderationstechniken einsetzen.
- Gegebenenfalls übernimmt er die Aufgabe, Systemaufstellungen zu leiten.
- Der Mediator überlässt den Beteiligten die Verantwortung dafür, auf welche Lösungsalternative sie sich einigen. Eigene Interessen und Motive des Mediators dürfen hierbei keine Rolle spielen.
- Der Mediator kann bei der schriftlichen Formulierung der gemeinsam gefundenen Lösung behilflich sein.

Schritt 5: Vereinbarung treffen

In diesem letzten Schritt geht es darum, dass die gemeinsam erarbeiteten Lösungen in eine verbindliche schriftliche Form gebracht werden. Um eine endgültige Vereinbarung für beide Parteien verbindlich zu formulieren, sind dazu meist noch Nachverhandlungen notwendig.

Da die Konfliktbeteiligten nun wieder in der Lage sein sollten, ohne fremde Hilfe miteinander zu kommunizieren, gibt der Mediator lediglich Hilfestellung, wenn es darum geht, die Lösungen zu formulieren und zu fixieren. Für die genaue Formulierung muss ausreichend Zeit eingeplant werden, da dies nochmals sehr diffizil sein kann und die endgültige Fassung gegebenenfalls mit weiteren Personen des "Heimatsystems" abgestimmt werden muss.

Ziel der Mediation ist es, dass die gefundenen, zukunftsorientierten Lösungen den wirklichen Bedürfnissen der Beteiligten gerecht werden. Auf diese Weise erarbeitete Vereinbarungen erlauben es beiden Parteien, zu "gewinnen", zu kooperieren und sich auch weiterhin zu respektieren.

Die so zustande gekommene Vereinbarung wird nun vorgelesen und bei Zustimmung durch die Konfliktbeteiligten von allen - Konfliktbeteiligten und Mediator - unterzeichnet.

Die einzelnen Phasen von Schritt 5

1. Phase: Der Mediator unterstützt die Beteiligten bei der Formulierung der Vereinbarung

- Formulierungsvorschlag wird möglichst in nicht-wertender Sprache gehalten.

2. Phase: Die Konfliktbeteiligten verhandeln über die endgültige Formulierung der Vereinbarung

- Der Mediator zieht sich völlig zurück und bietet lediglich Formulierungshilfen an.
- Im Hinblick auf die genaue Fassung der Vereinbarung halten die Beteiligten Rücksprache mit ihren "Heimatsystemen".

3. Phase: Die Konfliktbeteiligten und der Mediator unterzeichnen die Vereinbarung

- Die schriftlich fixierte Vereinbarung wird vorgelesen und bei Zustimmung von allen unterzeichnet. Den Beteiligten und dem Mediator kommt jeweils ein Vertragsexemplar zu.
- Eventuell erfolgt eine Terminvereinbarung für Nachfolgetreffen.

Aufgabe, Rolle und innere Haltung des Mediators

- Der Mediator liest die gemeinsame Vereinbarung vor. Bei Zustimmung wird diese von allen unterzeichnet.
- Der Mediator nimmt sich völlig zurück, er bietet lediglich Formulierungshilfen an.
- Der Mediator zieht sich innerlich von dem Konfliktgeschehen, den Konfliktbeteiligten, ihren jeweiligen Familiensystemen und dem Konfliktsystem zurück.

Systemaufstellungen und Mediation

Beide Methoden sind in sich abgeschlossen, das heißt voneinander unabhängig einsetzbar. Die Synthese beider Verfahren kann jedoch ein weitaus wirkungsvolleres Instrument sein und zu noch tragfähigeren Lösungen führen. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Systemaufstellung mit einer Organisation (Familie, Unternehmen, Team, Vorstand, Sozietät, Verein) eine ganz konkrete schriftliche Vereinbarung folgen soll.

Wenn sich Konfliktbeteiligte auf diese Art der Arbeit einlassen, sind auf dieser Basis gefundene Konfliktlösungen sicherlich tragfähiger als rein gesprächsorientiert gefundene.

Die Synthese aus Mediation, systemischen Sichtweisen und systemisch-phänomenologischen Vorgehensweisen (Systemaufstellungen) ergibt die

Systemisch-phänomenologische Mediation.

Dokumentation der Mediation K./M. in Karlsruhe

Am 16. 04. 2003 rief bei mir im Forum Frau Naas, Sekretariat des Rechtsanwaltsbüros Wächter & Haas, an und fragte mich im Auftrag des Rechtsanwalts Robert Haas, ob ich bereit sei, eine schwierige Streitigkeit in einem Mietverhältnis im Rahmen einer Mediation zu begleiten. Frau Naas teilte mir noch mit, dass beide Konfliktbeteiligten möglicherweise in einem Gerichtsverfahren erhebliche Kosten zu tragen hätten und keiner die Entscheidung durch das Gericht kennen würde. Herr K., der einen großen finanziellen Aufwand betrieben hat, um seinen Reptilienhandel im Souterrain der Mietsache unterzubringen, habe schon einem Mediationsverfahren zugestimmt. Es ginge darum, die Gegenseite, den als Hauptmieter auftretenden M., zu einem Mediationsverfahren zu bewegen. Der Hauptmieter M. benötige jetzt alle Räume für sich selbst und habe Herrn K. nach nur anderthalb Jahren Mietzeit mit der Begründung „der Geruch der Tiere würde sich nachteilig auf seinen Publikumsverkehr (Handel mit Gesundheitsliegen) auswirken“. So die Information am Telefon durch Frau Naas.

Am 17. 04. 2003 erhielt ich dann ein Schreiben der Kanzlei Wächter & Haas mit einer kurzen Stellungnahme zur Situation. Mit gleichem Schreiben ging mir die Kopie eines Schreibens durch gleiche Kanzlei an Herrn M. zu, in dem Herrn M. Konfliktlösungsvorschläge gemacht wurden, aber auch der Vorschlag einer Mediation durch mich.

Diese Vorgehensweise - einerseits Herrn M. Lösungsvorschläge seitens der Kanzlei anzubieten und gleichzeitig mir diese Mediation zukommen zu lassen – irritierte mich sehr.

Trotzdem nahm ich noch am selben Tag mit beiden Konfliktbeteiligten Kontakt auf und bekam von Herrn K. schon am Telefon die Zustimmung für ein Mediationsverfahren. Herr M., den ich am gleichen Tag nachmittags telefonisch erreichte, bat sich 24 Stunden Bedenkzeit aus, schien aber auch nicht ganz uninteressiert zu sein.

Am folgenden Tag verständigte mich Herr M., dass er mit einem Mediationsverfahren einverstanden sei.

Ich lud beide Konfliktpartner zu einem ersten Gespräch in meine Praxis ein, um sie persönlich kennen zu lernen und um zum Abschluss eines Arbeitsbündnisses zu kommen.

K. und M. erschienen dann am 22.04.2003 in meiner Praxis, um die unterschiedlichen Konfliktsichten zu erarbeiten. Dieses Gespräch verlief nach dem Erklären der Regeln und Rollen in einem guten Gesprächsklima, und es kam nicht nur zum Abschluss eines Arbeitsbündnisses sondern auch zum Erstellen einer Prioritätenliste zu Positionen der verschiedenen Sichtweisen. Beide Beteiligten schilderten ausführlich ihre Konfliktsicht: Herr K. indem er sehr präzise formulierte, welche Kosten er in den letzten anderthalb Jahren zum Anlegen z. B. der Terrarien für seine Reptilien gehabt habe, und Herr M., indem er ausführlich schilderte, wie sehr seine Kundschaft und auch er selbst sich von den Tiergerüchen belästigt fühle, und auch dass er zusätzlich die Räume im Souterrain für die Erweiterung seines Geschäftes schnellstens benötigen würde.

Nach diesem Gespräch vereinbarten wir ein weiteres Gespräch nach dem 03. 05. 2003 (ich war selbst 8 Tage abwesend), um dann weiter im Rahmen von Konflikterhellung und einer möglichen Konfliktlösung zu arbeiten.

Zwischenzeitlich schaltete Herr K. aber wieder seinen Anwalt ein, der Herrn M. dann am 06.05.2003 beigefügtes Schreiben zusandte. Mein Eindruck war, dass sich jetzt einer der beiden Anwälte der Kanzlei selber wieder als Mediator betätigen wollte, obwohl ich mit beiden Konfliktparteien bei unserem letzten Treffen vereinbart hatte, keinen Kontakt untereinander ohne mein Beisein aufzunehmen, und somit das laufende Mediationsverfahren nicht zu stören. K. und M. stimmten dieser Vorgehensweise am 22.04.2003 zu. Weiterhin konnte ich dem beigefügten Schreiben vom 06.05.2003 der Anwälte entnehmen, dass Herr K. wohl zwischenzeitlich schon einige Lösungsvorschläge selber entwickelt hatte und sie über seinen Anwalt Herrn M. mitgeteilt hat.

Am 07.05.2003 teilte ich Herrn K. wie auch Herrn M. in einem jeweils gleichlautenden Schreiben nicht nur den abgesprochenen Termin am Freitag, dem 09.05.2003, mit sondern erinnerte beide Konfliktparteien daran, dass wir am 22.04.2003 miteinander vereinbart hätten, keinen Kontakt – auch nicht mit ihren Rechtsanwälten – aufzunehmen bezüglich Konfliktklärung und die Konfliktsache bis zu unserem nächsten eben genannten Gesprächstermin ruhen zu lassen. Ich habe die Kanzlei Wächter & Haas hierzu auch entsprechend schriftlich informiert.

Zwischenzeitlich hatte Herr M. als Hauptmieter wohl Herrn K. fristlos gekündigt mit der Absicht, noch mehr „Druck“ in das Verfahren zu bekommen. Ich möchte an dieser Stelle noch erwähnen, Herr M. ist Hauptmieter und Herr K. sein Untermieter. Beide unterhalten einen guten Kontakt zum Hausbesitzer. Der Hausbesitzer sei wohl auch einverstanden, wenn Herr K. das gesamte Anwesen alleine anmieten würde.

Bei dem Gespräch am Freitag, dem 09.05.2003, versuchte ich, mit sogenannten Bodenankern im Rahmen einer systemisch-phänomenologischen Vorgehensweise beide Konfliktpartner nacheinander mit Holzfiguren sich selbst, den anderen, das Problem und die Lösung in den Raum stellen zu lassen. Herr K. stellte Problem und Lösung sehr nahe beieinander auf, und sich selbst bzw. seinen Bodenanker in die Nähe dazu. Herr M. stellte eine fast identische Konstellation auf. Nachdem Herr M. wie Herr K. sich auf die jeweiligen Plätze gestellt hatten, wurde wohl auch beiden klar, in welcher ähnlicher Situation sie sich befinden und dass ihnen ein langer und teurer Rechtsstreit bevorsteht. Keine der beiden Konfliktparteien sprach dies aber explizit aus. Es stand wohl für uns alle damals unausgesprochen im Raum. Ich bat beide, jetzt nacheinander noch eine Figur für das mögliche „Neue“ – was immer das sein mag – als Bodenanker hinzu zu stellen. Herr K. stellte seine Figur ganz in die Nähe der Lösung und Herr M. ganz in die Nähe des Problems. Nacheinander stellten sie sich auf den Platz dieser Holzfigur, um sich einzufühlen. Herr M. stellte sich zuerst auf das mögliche „Neue“ in der Nähe des Problems und sagte, nachdem er die Augen schloss, ihm sei übel. Und es erschienen ihm auf Rückfrage durch mich innere Bilder von Kampf und Auseinandersetzung. Herr M. schien auf seinem Platz erleichtert zu sein und sagte erst einmal nur – zu unserer aller Überraschung – „Ich werde das schaffen!“

Ich bat jetzt Herrn K. und Herrn M. Platz zu nehmen, um mit ihnen über mögliche Konfliktlösungen zu sprechen. Herr K. sagte nachdem er Platz genommen hatte klar und deutlich – und für Herrn M. sehr überraschend – „Ich werde ausziehen“.

Mein Eindruck war, dass wir jetzt eine Prioritätenliste mit Lösungsvorschlägen erstellen konnten. Beide Konfliktparteien sicherten mir dies zu. Herr M. bot Herrn K. an, seine fristlose Kündigung per sofort zurückzunehmen.

Die von uns erarbeitete Mediationsvereinbarung füge ich dieser Ausarbeitung als Anhang bei, weil diese Vereinbarung für sich selber spricht. Wir vereinbarten eine Bedenkzeit von drei Tagen, um uns dann noch einmal zur Unterzeichnung der Mediationsvereinbarung zu treffen.

Beide Konfliktparteien erschienen zum Termin am 12.05.2003 und unterzeichneten die Mediationsvereinbarung.



Heribert Döring-Meijer