

Leseprobe © Verlag Ludwig

Leseprobe © Verlag Ludwig

Dieter Bischof

SYSTEMISCHE MEDIATION

Auflösen von emotional eskalierten Konflikten
in Familien, Teams (Mobbing), Unternehmen
oder Unternehmensnachfolgen

Ludwig

Leseprobe © Verlag Ludwig

Die Reihe PRAXIS & ERFOLG wird herausgegeben von Dr. Nils Borstnar.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung durch elektronische Systeme.

© 2016 by Verlag Ludwig
Holtenauer Straße 141
24118 Kiel
Tel.: 0431-85464
Fax: 0431-8058305
www.verlag-ludwig.de
info@verlag-ludwig.de

Lektorat: Dr. Jennifer Lorenzen-Peth

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-86935-267-1

Inhalt

VORWORT	8
EINLEITUNG	10
KAPITEL 1: SYSTEMGESETZE IN DER SYSTEMISCHEN MEDIATION	14
Die Systemgesetzebene als Fundament der Kommunikationsebenen	14
Systemische Mediation: Die klassische Mediation um die Systemgesetze verändert/erweitert und Lösungsorientierung in die Vergangenheit	19
Die 10 Systemgesetze	25
Ablauf von Systemgesetzverletzungen	28
Die Herz- und Schwertseite	34
Ausgeglichen kraftvoll/stark genug	36
Weitere Folgen einer Systemgesetzverletzung	36
Weitere Auswirkungen von Systemgesetzverletzungen auf der Zeitlinie	39
Die fünf Voraussetzungen zum Auflösen von Systemgesetzverletzungen	40
Einzelarbeit zum Prüfen der Voraussetzungen	47
Systemgesetzverletzungen gemeinsam mit dem Konfliktpartner auflösen – Empowering	52
Empowering: Aktualisieren der Interpretationsschleife – Neue »Brille«	56
Handwerkszeug: Systemgesetzverletzungen als Verursacher auflösen	59
Handwerkszeug: Systemgesetzverletzungen als Betroffener auflösen	59
Voraussetzungen in der klassischen Mediation	63
Voraussetzungen in der systemischen Mediation	65
Hilfreiche Überzeugungen/Voraussetzungen zum Auflösen von Systemgesetzverletzungen	66
KAPITEL 2: UMGANG MIT KONFLIKTEN UND MOBBING	75
Mobbing	75
Handwerkszeug: Was tun, wenn ein Mitarbeiter A einen Konflikt in der Gruppe meldet, oder wenn Mobbing vorliegt?	76
Typisches Vorgehen des CoachMediators im Überblick	77

Leseprobe © Verlag Ludwig

KAPITEL 3: AUFTRAGSKLÄRUNG	94
Nachhaltigkeit und Stimmigkeit – Gefühlsarbeit mit dem Basisgefühl und dem Denkgefühl	94
Systemcheck/Ökologiefragen in der Mediation	97
System-Fragen-Katalog zur Auftragsklärung	106
Gewitterwolken-Check	109
KAPITEL 4: COACHING IN DER SYSTEMISCHEN MEDIATION	113
Coaching, um die Voraussetzung »Ausgeglichen kraftvoll genug« herstellen zu können – Genea- und Empowering-Methode	114
Führungskräfte-Coaching kann zur Mediation führen	117
Auflösen von Systemgesetzverletzungen nach der Genea-Methode	118
Coaching für die Persönlichkeitsentwicklung des CoachMediators	121
Handwerkszeug: Prozesskompetenz – im Prozess oder inhaltlich befangen sein	122
KAPITEL 5: GRÜNDE DAFÜR, DASS DIE VORRAUSSETZUNG »ES WAR EINMAL GUT/NEUTRAL« NICHT ERFÜLLT IST	126
Verwechslung mit einer erinnerten Person	126
Interpretationsschleife – »Brille«	128
Spiegel: Schatten sehen – Ich darf nicht .../Ich muss ...	129
Systemgesetzebene wie Systemgesetzverletzungen, vergifteter Platz, nicht ausgeglichen stark genug (+ - , - + oder - -), versehentliche Aufstellung, vergifteter Auftrag ...	132
Vergifteter Platz	132
Nicht ausgeglichen stark genug (+ - , - + oder - -)	136
Vesehentliche Aufstellung	138
Ausschluss und Vorurteil/»Brille«: Schon vorher etwas über die Person gehört haben	141
Vergifteter Auftrag	145
Strukturen in Organisationen, die zu Systemgesetzverletzungen führen	149
KAPITEL 6: SYSTEMISCHE MEDIATION MIT PAAREN	153
Vorgehen erste Kategorie: stark genug beim Kennenlernen + + , + +	154
Vorgehen zweite Kategorie: nicht stark genug (zu hart + -/zu weich - +)	155
Elternpaar versus Liebespaar	156

Leseprobe © Verlag Ludwig

Partnerschaft ganz »normal« (inhaltlich befangen sein) mit unausgeglichen starken Partnern (+- ; -+)	156
Eine integrale Partnerschaft (im Prozess sein/Loslassen) mit ausgeglichen starken ++ Partnern	157

KAPITEL 7: SYSTEMISCHE MEDIATION IN DER TEAMENTWICKLUNG **159**

Die sieben Teamentwicklungsebenen	159
Typisches Vorgehen des CoachMediators in einer Teamentwicklung im Überblick	162
Übung: Teamvision im Team erarbeiten mit den Teamentwicklungsebenen	169
Übung: Teammetapher: Unser Team als ...	171

KAPITEL 8: SYSTEMISCHE MEDIATION BEI DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE **173**

Typische Fragestellungen oder Probleme auf der Sachebene	173
Typische Fragestellungen oder Probleme auf der Systemgesetzebene	173
Voraussetzungen, damit eine Familiennachfolge gelingen kann	177
Typische Themen, die durch die integrale Unternehmensberatung (Berater und CoachMediator) geklärt werden	178
Drei-Kreise-Modell	178
Das 3 x 3 Säulenmodell für Familienunternehmen	179
Typisches Vorgehen des CoachMediators in einer Unternehmensnachfolge im Überblick	180

AUSBLICK **183**

Literaturverzeichnis	184
Register	185
Über den Autor	188

VORWORT

Für meine Kinder

Es geht nicht darum, Menschen zu motivieren, sondern damit aufzuhören, Menschen zu demotivieren – deshalb ist das Einhalten der Systemgesetze oberste (Führungs-) Aufgabe.

Das fängt bei den Eltern als Führungspaar an und hört als Führungskraft in Unternehmen auf.

Meine Großmutter und meine Eltern waren und sind für mich Vorbild und somit auch für viele Themen in diesem Buch. Vielen lieben Dank dafür.

Da einer meiner Werte »Wirkung erzielen« ist, d.h. die Ziele der Klienten ökologisch zu erreichen, die Ursachen für Bremsen aufzudecken und dann aufzulösen, habe ich viele Methoden wie NLP, Familien-, Organisations- und systemische Aufstellungen, Synergetik, Quantenmechanik, Chaostheorie, Coaching, Team- und Organisationsentwicklung kombiniert und weiterentwickelt. Daraus ist die systemische Mediation entstanden, die zusätzlich zur klassischen Mediation mit den Systemgesetzen und Coaching arbeitet. Lassen Sie sich dazu im Buch überraschen.

Für die Durchsicht des Manuskripts und den sehr hilfreichen und wertvollen Feedbacks danke ich Stephanie Karstens-Bock, Annika Dulige, Randolph Moreno Sommer und meiner Tochter Lea Bishop. Von meinen Kunden im privaten und beruflichen Kontext sowie in den Ausbildungen und von meinen Kollegen konnte ich viel lernen und meine Methoden weiterentwickeln. Vielen Dank für das Vertrauen und die Möglichkeiten.

Leseprobe © Verlag Ludwig

Bei meinem Herausgeber Dr. Nils Borstnar und meinem Verleger Dr. Steve Ludwig bedanke ich mich für die Möglichkeit, das Buch in dieser ansprechenden Form zu veröffentlichen.

Meiner Lektorin Dr. Jennifer Lorenzen-Peth vom Verlag Ludwig gilt mein besonderer Dank für die langjährige tolle Zusammenarbeit und für ihre unterstützenden Antworten auf meine Fragen und ihr stetiges und stets wohlwollendes Feedback.

Liebevoll danke ich meiner Frau einerseits dafür, dass wir in den letzten 30 Jahren gelernt haben, Konflikte immer einfacher zu lösen und ich dadurch viele Methoden weiterentwickeln konnte. Und andererseits, dass sie mir den zeitlichen Freiraum für meine Arbeit und für das Schreiben dieses Buches schenkte.

Dr. Dieter Bischof im Mai 2016

EINLEITUNG

Konflikte (lat. conflictus = Zusammenstoß, (Wider-)Streit, Zwiespalt, Kampf) sind nicht schön, aber alltäglich

Konflikte werden zwischen Unternehmen, Geschäftspartnern, Kollegen am Arbeitsplatz, im Handel, in Familien (Nachfolgeregelung), in Lebensgemeinschaften (Ehe-, Geschäfts- oder anderen), zwischen Mietern und Vermietern oder Nachbarn und Freunden ausgetragen. Sie kennen das genau, Konflikte sind furchtbar kraftzehrend und Nerv tötend. Häufig resultieren sie aus verschiedenen Wahrnehmungen, Missverständnissen, unterschiedlichen Interessen oder Systemgesetzverletzungen.

Streiten will gelernt sein

Konfliktklärung muss kein Streitiges Verfahren und der Gang zum Gericht werden. Damit geben beide Parteien die Kontrolle über das Verfahren und dessen Ergebnis weitgehend aus der Hand. Meistens kommt dabei ein Vergleich oder Kompromiss heraus, mit dem sich beide Seiten als Verlierer fühlen, und die verletzten Gefühle und Streitigkeiten bleiben. Das kostet Zeit, Geld und Nerven. Streiten will gelernt sein!

Führungskräfte müssen Konflikte lösen

Vielfach wissen Führungskräfte nicht, wie sie einen Konflikt lösen können, wenn eine Klärung auf der Sach- oder Beziehungsebene keinen Erfolg hat. Die einen nehmen in Kauf, dass sie täglich an verschiedenen Baustellen schlichten, die anderen übersehen die Symptome und machen so lange weiter »Business as usual«, bis es ordentlich knallt oder es zum Mobbing kommt.

Systemische Mediation (griech. medos = vermittelnd, unparteiisch, neutral und lat. mediatio = Vermittlung) – Konflikte können dauerhaft gelöst werden

Nach meiner Erkenntnis ist der Ausgangspunkt aller Konflikte und von Mobbing zu 99 % in verletzten Systemgesetzen zu finden. Systemgesetze sind Gesetze, die unmittelbar in Systemen wie Unternehmen, Familien, Paaren oder andere Gemeinschaften wirken und das Miteinander organisieren. Sie wirken im Verborgenen und sind den meisten Menschen unbekannt (auch Führungskräften). Dennoch spürt man sie (unbewusst) und wird von ihnen beeinflusst, bei Missachtung in negativer Form (auch wenn die Absicht der Handlung positiv gemeint war).

Systemischer CoachMediator als neutraler Dritter

Es ist hilfreich und überraschend positiv, einen CoachMediator als neutralen Dritten einzuschalten. Der CoachMediator ist allparteilich und unparteiisch und bringt das Gespräch wieder in Gang. Der CoachMediator klärt Sichtweisen und Interessen, entwickelt neues Vertrauen und stößt neue, kreative, vielleicht auch ungewohnte Lösungsoptionen an. So können beispielsweise aufwändige Gerichtsverfahren vermieden werden. Vorhandene Systemgesetzverletzungen und emotional eskalierte Konflikte lassen sich vielfach durch die systemische Mediation und die Ergänzung durch Coaching (CoachMediator) dauerhaft auflösen.

Was unterscheidet nun die klassische Mediation von der systemischen Mediation?

Lassen Sie sich im Buch dazu überraschen.

Im ersten Kapitel mit dem Titel **Systemgesetze in der systemischen Mediation** erhalten Sie einen Überblick über den Unterschied zwischen der klassischen und der systemischen Mediation und was es mit den Systemgesetzen auf sich hat. Ein typischer Konfliktverlauf wird aufgezeigt und welche Voraussetzungen gebraucht werden, um eskalierte Konflikte bzw. Systemgesetzverletzungen zwischen zwei Personen aufzulösen.

Das zweite Kapitel überträgt die Konfliktlösungsmethoden für zwei Personen auf **Konflikte in Teams und Mobbing**-Problematiken. Dazu wird ein typisches Vorgehen des CoachMediators vorgestellt. Einerseits wird dargestellt, mit welchen Beteiligten zuerst gesprochen wird, und andererseits werden die angewendeten Methoden wie die Erstellung eines Systemogramms oder eines Zeit-/Ursachen-Diagramms erklärt.

Thema des dritten Kapitels ist die **Auftragsklärung**. Welchen Auftrag erhält der CoachMediator und kann er diesen Auftrag stimmig annehmen? Es wird ein System-Fragen-Katalog vorgestellt, der dabei hilft, den Auftrag (den Hut) während des Prozesses (auf-) zu behalten. Der SystemCheck bzw. die Ökologie- sowie die KDW-Fragen zur Auftragsklärung werden ausführlich vorgestellt.

Das führt zum vierten Kapitel **Coaching in der systemischen Mediation**. Coaching wird in der systemischen Mediation zur Herstellung der beiden Voraussetzungen »Es war mal gut/neutral« und »Beide sind ausgeglichen kraftvoll genug zum Zeitpunkt der ersten Verletzung« bei den Konfliktparteien und zur Persönlichkeitsentwicklung des CoachMediators genutzt. Coaching und Mediation gehören in der systemischen Mediation integral zusammen, dies soll der Begriff **CoachMediator** verdeutlichen.

Im fünften Kapitel werden **Gründe dafür aufgeführt, dass die Voraussetzung: »Es war mal gut/neutral« nicht erfüllt ist** und wie diese Voraussetzung hergestellt werden kann. Diese wird als eine von den fünf Voraussetzungen zur Auflösung von Systemgesetzverletzungen ge-

braucht. Hierbei werden Bereiche des Coachings und der Persönlichkeitsentwicklung gestreift.

Im sechsten Kapitel wird die **systemische Paarmediation** erläutert. Das siebte Kapitel befasst sich mit der **systemischen Mediation in der Teamentwicklung**. Es werden die sieben Teamentwicklungsebenen vorgestellt, wobei die Basisebene die Systemgesetzebene ist. Ein typisches Vorgehen des CoachMediators für eine Teamentwicklung wird dargestellt. Neben dem Vorgehen zur Konfliktlösung wird eine Übung zur Erarbeitung einer Teamvision und einer Teammetapher aufgeführt.

Im letzten Kapitel erhalten Sie einen Überblick über die **systemische Mediation bei der Unternehmensnachfolge**. Ein erprobtes Vorgehen und welche Voraussetzungen gebraucht werden, damit eine Nachfolge gelingen kann, wird aufgezeigt.

Ich wünsche Ihnen eine konfliktlösende und entspannende Reise!

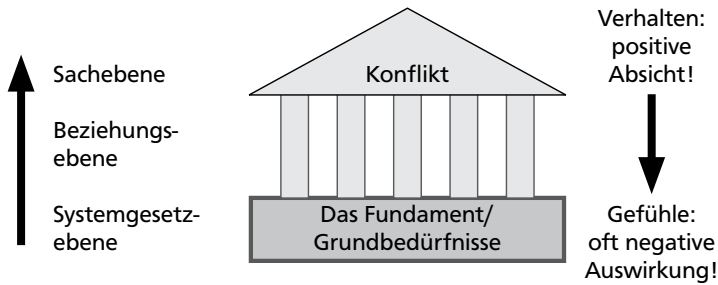
KAPITEL 1: SYSTEMGESETZE IN DER SYSTEMISCHEN MEDIATION

In diesem Kapitel werden die Grundlagen der systemischen Mediation beschrieben, die sich von der allgemein bekannten klassischen Mediation unterscheidet. Der Unterschied besteht einerseits darin, dass nicht der gegenwärtige konflikthafte Zeitpunkt im Fokus steht, sondern zuerst der Zeitpunkt gesucht wird, an dem es noch für alle Beteiligten gut war, und andererseits wird mit den Systemgesetzen als Basis jeder Kommunikation gearbeitet. In meinen beiden Büchern »Coachen und Führen mit System«, Kiel 2010, und »Persönlichkeitsentwicklung mit System«, Kiel 2014, wurden diese Gesetze bereits ausführlich vorgestellt, was ich hier in Auszügen wiederhole.

Die Systemgesetzebene als Fundament der Kommunikationsebenen

Zu den beiden Kommunikationsebenen, Sach- und Beziehungsebene (vgl. V. Satir 1996) habe ich noch eine dritte hinzugefügt: die **Systemgesetzebene**. Sie ist das Fundament. Diese Ebene entscheidet darüber, ob die Beziehungs- und Sachebenen funktionieren und stabil sein können. Ähnlich wie ein Haus, das ein solides Fundament benötigt, um darauf die Stockwerke setzen zu können. Gleichzeitig ist es zur Bearbeitung von Konflikten sehr hilfreich, diese dritte Ebene zu nutzen, denn die meisten Menschen wollen sich in einem Konflikt nicht die Beziehungsebene anschauen. Einerseits haben die meisten davor Angst und andererseits ist es normalerweise gar nicht hilfreich, denn die Ursache liegt im Fundament. Genauso wenig ist es sinnvoll, ein schadhaftes Dach zu reparieren, wenn nicht vorher die Ursache dafür aufgedeckt wurde. Denn die Ursache für Konflikte ist meiner Erfahrung nach zu 99 Prozent auf der Systemgesetzebene zu finden, also im Fundament.

Systemgesetzebene und Systemgesetze von Dr. D. Bishop

**Die drei Lösungs- und Kommunikationsebenen**

Die Pfeilrichtung von der Systemgesetzebene zur Sachebene bedeutet: Der Pfeil von der Systemgesetzebene zur Beziehungsebene und dann zur Sachebene auf der linken Seite in der Abbildung sollen die Wirkung verdeutlichen. Verletzungen auf der Systemgesetzebene wirken sich negativ auf die Beziehungsebene aus und erschweren die Zusammenarbeit auf der Sachebene. Unlösbare Konflikte zeigen sich dann auf der Sachebene, und die Positionen sind verhärtet. Dadurch können aber auch wieder Verletzungen oder negative Auswirkungen von der Sachebene zur Beziehungsebene und Systemgesetzebene erfolgen, dargestellt durch den rechten von oben nach unten verlaufenden Pfeil.

Pfeilrichtung von der positiven Absicht zur negativen Auswirkung: Auf der rechten Seite in der Abbildung finden Sie eine Erklärung dafür, wieso es zu Systemgesetzverletzungen kommt, ohne dass dieses beabsichtigt war oder ist. Denn viele Menschen, seien es Ehepaare oder Geschäftspartner, fragen sich, warum sich ihre vorher gute Beziehung verschlechtert hat. Früher konnten sie ihre Konflikte noch selbst lösen, da stimmte die Beziehung noch.

Es ist sinnvoll, davon auszugehen, dass jeder Mensch in jedem Moment das Beste für sich tut, was ihm gerade möglich ist. Also hat er in seinem Handeln oder Verhalten, was sich oft – aber nicht nur – auf der Sachebene zeigt, eine positive Absicht für sich selbst.

Daneben gibt es auch noch die positive Absicht für das Gegenüber, d. h. das Beste für das Gegenüber zu wollen. Wenn diese positiven Absichten, egal ob für sich selbst oder für den anderen, nicht ausgesprochen werden, so kommt es oft zu negativen Auswirkungen auf der Systemgesetzebene. Meistens ist dem Verursacher, demjenigen mit der positiven Absicht, diese Verletzung nicht bewusst. Positive Absichten im Handeln können negative Auswirkungen haben und führen häufig zu verletzten Gefühlen auf der Systemgesetzebene.

Zwei Beispiele sollen das verdeutlichen:

Beispiel 1: Im Straßenverkehr drängelt sich jemand vor.

Sachebene – positive Absicht: Der Vordrängler macht für sich das Beste, weil er beispielsweise schnell zu einem Termin muss und schon spät dran ist. Normalerweise hat er nicht die Absicht, dass sich der Autofahrer, dem er sich vorgedrängelt hat, schlecht fühlt.

Systemgesetzebene – negative Auswirkung: Der Autofahrer, dem vorgedrängelt wurde, fühlt sich nicht respektiert, und als Folge davon fühlt er sich schlecht und wird wütend. Hebt der Vordrängler nicht die Hand als Zeichen der Anerkennung, so werden sich die Beziehungs- und Sachebene verschlechtern. Der verletzte Autofahrer wird eventuell Gas geben und sich selbst vordrängeln und damit den ersten Vordrängler verletzen. So fängt die Schleife der Verletzungen an, die immer weiter eskalieren kann.

Lösung: Dem Vordrängler ist die mögliche Gefühlsauswirkung beim Vorgedrängelten bekannt, denn bei ihm hat sich auch schon mal jemand vorgedrängelt. Er kennt also das Basisgefühl des sich Schlechtfühlens und des Ärgers/der Wut.

Deshalb hebt der Vordrängler sofort mit der richtigen inneren Haltung seine Hand als Zeichen für: »Es war nicht meine Absicht, es tut mir leid, falls du dich schlecht fühlst. Ich übernehme dafür die Verantwortung, d.h. ich nehme auch Wut von dir.« Dadurch löst sich

normalerweise das verletzte Gefühl sowie die Wut auf und die Situation deeskaliert.

Dies geschieht, ohne dass der (zuvor) verletzte Autofahrer die positive Absicht des anderen, also den Grund dafür, dass er sich vordrängelt hat, kennt. Hieran sehen Sie, dass es nicht nötig ist, die positiven Absichten zu wissen, sondern nur, dass die Systemgesetze anerkannt und die Verletzungen gesehen und aufgelöst werden.

Teilt der Vordrängler jedoch seine Gründe mit, z. B. dass er schnell zu einem Termin muss, der ganz wichtig ist, so wird oft die Auflösung der Verletzung wieder rückgängig gemacht, da der Verletzte sich vielleicht sagt: »Als wenn ich nicht auch schnell nach Hause oder zu einem Termin will/muss.«

Die Erklärung der positiven Absichten kommt eher als Rechtfertigung an und ist nicht hilfreich für die Auflösung von Verletzungen auf der Systemgesetzebene.

Da im Straßenverkehr nicht die »Warum hast du das gemacht?«-Frage gestellt werden kann, wird das Verhalten nicht erklärt oder gerechtfertigt. Deshalb lösen sich solche Systemgesetzverletzungen nur durch das »Hand-Heben« ohne Rechtfertigung wieder auf.

Beispiel 2: Paarmediation: »Ich wollte nie einen Mann aus dem Osten, der bei der Marine ist.«

In einer Paarmediation (Ehepaar mit Kind) stellte sich heraus, dass die erste Verletzung dadurch entstand, dass die Partnerin zum Partner in der zweiten Woche nach dem Kennenlernen sagte: »Ich wollte nie einen Mann, der aus dem Osten kommt und bei der Marine ist.« Ihr Partner kam aus dem Osten und war zur damaligen Zeit bei der Marine angestellt.

Sachebene – positive Absicht: Die Frau wollte ihm dadurch deutlich machen, dass er trotzdem der Auserwählte ist und wie stark sie ihn liebt.

Systemgesetzebene – negative Auswirkung: Der Mann hatte zum damaligen Zeitpunkt die positive Absicht der Frau nicht verstanden und fühlte sich verletzt. »Will sie mich wirklich? Wieso sagt sie so etwas?«, waren seine Gedanken. Er hatte durch seine rosarote Brille auch nicht den Mut, ihr diese Fragen zu stellen, wodurch die Systemgesetzverletzung nicht sofort geklärt wurde und weiter wirkte. Am anderen Tag fuhren beide gemeinsam Auto, währenddessen er eine Stunde nicht mit ihr sprach. Das war für die Partnerin die erste Verletzung. So fing die Schleife der Verletzungen an, die immer weiter eskalierte.

Lösung: Der Partner konnte der Partnerin sagen: »Deine Aussage – keinen aus dem Osten und bei der Marine – hat bei mir Bauchschmerzen ausgelöst.« Die Partnerin war darüber erschrocken, denn sie hatte es ja mit ihrer Aussage gut gemeint. Sie konnte sein Leid anerkennen und dadurch löste sich seine erste Verletzung auf. Daraufhin konnten beide sich vorstellen, dass er bei der Autofahrt nicht eine Stunde geschwiegen, sondern wie in den Tagen davor sich mit ihr unterhalten hätte. Er konnte dann ihre verletzten Gefühle anerkennen, die ihm leid taten.

So gingen wir jeweils mit der neuen Vorstellung (die nächste Systemgesetzverletzung wäre nicht passiert, sondern es wäre gut gewesen) zur nächsten Systemgesetzverletzung (meistens abwechselnd) und konnten so alle größeren Verletzungen der letzten sieben Jahre auflösen.

An dieser Stelle wird näher auf die immer wieder auftauchende Frage eingegangen, was eine positive Absicht ist, und worin der Unterschied zwischen der eigenen und der für das Gegenüber liegt.

Im Beispiel 1 oben gibt es nur eine positive Absicht des Vordränglers. Er will schnell zum Termin. Er hat keine positive Absicht für den anderen Autofahrer.

Im Beispiel 2 oben gibt es zwei positive Absichten: Die Frau macht die Aussage, um ihrem Partner zu verdeutlichen, wie sehr sie ihn liebt. Sie hat für sich die positive Absicht, dass die Liebe wächst und sie ein Paar

bleiben. Gleichzeitig hat sie für ihren Partner die positive Absicht, dass er sich sicher fühlen soll und sie ein Paar bleiben.

Im Folgenden wird die Erweiterung der klassischen Mediation durch die Systemgesetze und die Systemgesetzebene und die Lösungsorientierung in die Vergangenheit vorgestellt.

Systemische Mediation: Die klassische Mediation um die Systemgesetze verändert/erweitert und Lösungsorientierung in die Vergangenheit

Die klassische Mediation besteht aus **fünf Phasen**:

- **Auftragsklärung**
- **Themen und Positionen**
- **Interessen** (Sachebene und Beziehungsebene)
- **Lösung**
- **Vereinbarung**

Diese klassische Herangehensweise ist abgeleitet vom Verhandlungsmodell des Havardkonzeptes. Im Havardkonzept werden die Positionen, also der jeweilige Standpunkt, getrennt von den Sach-Interessen, die hinter den Positionen stehen, aufgedeckt.

Ein Beispiel aus dem Havardkonzept:

Zwei Töchter streiten sich um eine Orange. Sie gehen zu ihrer Mutter, damit die es klärt.

Die Positionen der Töchter lauten jeweils: Ich will die Orange.

Sachebene



Frage ich Menschen, wie sie diese Sache angehen würden, so erhalte ich sehr oft die Antwort: Teilen – jeder bekommt die Hälfte.

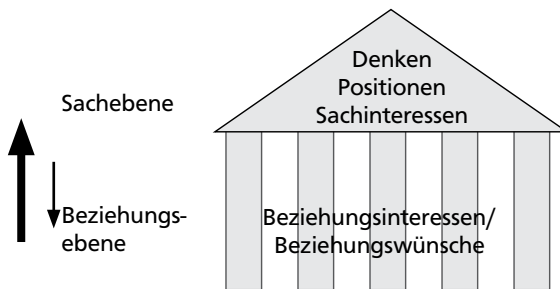
Gehen wir nun einen Schritt weiter und fragen nach den Sachinteressen, also warum es für die jeweilige Tochter wichtig ist, die Orange zu besitzen. Da gibt es folgende Interessen:

Die eine Tochter möchte den Saft trinken, und die andere Tochter benötigt die Schale zum Kuchenbacken. Die Lösung ist also ganz einfach: Die eine Tochter erhält den Saft, die andere die Schale.

So lässt sich auf der Sachebene eine Gewinner-Gewinner-Situation herstellen. Hätten beide nur die Hälfte erhalten, wäre keine wirklich zufrieden gewesen.

Diese Lösungsstrategie befindet sich noch auf der Sachebene, auch wenn nach den Sachinteressen hinter den Positionen gefragt wird.

Betrachten wir nun die Beziehungsebene und die dortigen Interessen, so geht es häufig um: »Wir wollen auch weiterhin zusammen arbeiten« oder: »Wir wollen eine gute Beziehung behalten oder wieder bekommen« oder bei den Töchtern: »Wir wollen uns wieder lieb haben.«



Diese 5-Phasen-Vorgehensweise ist sinnvoll, solange es sich nicht um Konflikte auf der Ebene der Systemgesetzeverletzungen handelt. Wie wir gesehen haben, treten jedoch sehr viele Konflikte auf der Systemgesetzeebene auf. Deshalb erweitere ich das Orangenbeispiel nun um die Systemgesetzeebene.