

2.10 Konstruktivistische und systemtheoretische Grundlagen systemischer Mediation

Literatur: Bateson, G., Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, 9. Aufl. 2011; Luhmann, N., Legitimation durch Verfahren, 8. Aufl. 2010; Maturana, H. R./Varela, F. J., Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, 3. Aufl. 2011; Schmidt, S. J. (Hrsg.), Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 9. Aufl. 2003; Varga von Kibéd, M., Theoretische Grundlagen systemischen Denkens, 3 CDs, 2007.

2.10.1	Wer hat Recht? Wirklichkeiten statt Wahrheit	2		nikation in systemspezifischen Codes	24
2.10.1.1	Richtungen des Konstruktivismus	3	2.10.2.4	Konflikt als enttäuschte Erwartung	25
2.10.1.2	Kognition und Wirklichkeitskonstruktion	8	2.10.2.5	Strukturelles Lernen durch Konflikte	27
2.10.1.3	Die Landkarte ist nicht die Landschaft – Beobachten durch Unterscheidung	13	2.10.3	Systemisches Denken in der Mediation	30
2.10.2	Systemtheoretisches Konfliktverständnis	18	2.10.3.1	Was heißt eigentlich systemisch	31
2.10.2.1	Autopoiese und strukturelle Kopplung	19	2.10.3.2	Kontext statt Eigenschaften – Framing und Reframing in der Mediation	32
2.10.2.2	Der Konflikt als System und die Konfliktlösung durch Mediation	20	2.10.3.3	Komplexität lässt sich nicht steuern, auch vom Mediator nicht	38
2.10.2.3	Konfliktparteien sprechen nicht die gleiche Sprache – Kommunikation in systemspezifischen Codes		2.10.4	Konsequenzen für die Grundhaltung in der Mediation	42

„Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt.“ (Maturana 1970)¹

- 1 Das Motto dieses Beitrages stammt aus dem Aufsatz „Biology of Cognition“ des chilenischen Biologen Humberto R. Maturana. Der Aufsatz ist eine Art Gründungsdokument des konstruktivistischen Denkens. Bei genauerem Nachdenken führt dieser einfache Satz zu der Erkenntnis, dass wir die Welt um uns mit ihren Konflikten und Verständigungsversuchen auf eine Art erkennen und verstehen, die sich von dem traditionellen Wissenschaftsverständnis und auch von unserem Alltagsverständnis radikal unterscheidet. Der Satz formuliert einen Leitgedanken des sogenannten Konstruktivismus, der für die systemische Mediation die wichtigste erkenntnistheoretische Grundlage darstellt. Die Bedeutung der theoretischen Überlegungen für die Mediationspraxis wird in diesem Beitrag immer wieder an einem Fallbeispiel veranschaulicht.

2.10.1 Wer hat Recht? Wirklichkeiten statt Wahrheit

- 2 Wenn alles, was gesagt wird, von einem Beobachter gesagt wird, dann kann Erkenntnis und Wissen nicht mehr als Eigenschaft betrachtet werden, sondern wird als aktiver Konstruktionsprozess des einzelnen verstanden. Der „Radikale Konstruktivismus“ beruht auf der Annahme, dass alles Wissen nicht eine objektive Realität darstellt, sondern nur in den Köpfen von Menschen existiert, und dass der Mensch sein Wissen nur auf der Grundlage eigener Erfahrung konstruieren kann. Die Welt, in der wir leben, wird allein aus dem gebildet, was wir aus unserer Erfahrung machen.² Das bekannte Experi-

¹ Vgl auch Maturana, Kognition, in: Schmidt (Hrsg.), Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 4. Aufl. 1991, 110–112.

² Glasersfeld, Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme, 1. Aufl. 2008.

ment zum sogenannten blinden Fleck gibt einen ersten Hinweis darauf.³ Die Erklärung für den blinden Fleck im optischen Sinne ist, dass der Sehnerv in dem Bereich der Netzhaut austritt und keine lichtempfindlichen Sinneszellen dort sind. Die entscheidende Frage ist jedoch, warum wir ohne gezielte Experimente die Welt nicht mit einem visuellen Loch wahrnehmen. Das Faszinierende ist: Wir sehen nicht, dass wir nicht sehen.⁴ Unser Gehirn konstruiert – von uns selbst unbemerkt – ein Bild, in dem die Lücke geschlossen wird. Und das gilt für alle Formen der Wahrnehmung, nicht nur für das Sehen. Der sprichwörtliche blinde Fleck meint, dass wir aus der eigenen Perspektive vieles nicht wahrnehmen und Lücken oder Widersprüchliches mit eigenen inneren Vorstellungen über die Welt ersetzen, ohne dass wir dies merken.

Für unser Handeln und Kommunizieren im Alltag ist das in der Regel kein Problem, im Gegenteil: Wir sind sogar darauf angewiesen, mit unseren selbst konstruierten Bildern der Welt so umzugehen, als wären sie real, um uns bei der Vielzahl und Komplexität der zu verarbeitenden Informationen schnell zurecht zu finden. Es hat aber für das Erkennen, Verstehen und Handeln sowohl von Parteien als auch Mediatoren in Konflikten praktische und ethische Konsequenzen, auf die hier genauer eingegangen wird.

2.10.1.1 Richtungen des Konstruktivismus

Wichtige „Konstruktivisten“ wie Humberto Maturana, Heinz von Foerster und Ernst J. Glasersfeld zeigen mit ihrer eigenen Vita, ihren Interessenschwerpunkten und Arbeiten, dass der Konstruktivismus ein interdisziplinäres Feld mit unterschiedlichen Forschungsrichtungen ist. Ihre Grundideen sind vor allem in den letzten 30 Jahren intensiv diskutiert worden und die weitreichenden Konsequenzen werden einem oft erst nach längerer Auseinandersetzung damit klar.

Der Konstruktivismus hat unterschiedliche Theoriestränge hervorgebracht. Für die Mediation sind vier Richtungen interessant.⁵

(1) Eine naturwissenschaftliche Begründung konstruktivistischer Annahmen liefert der **neurobiologisch fundierte Konstruktivismus** mit Vertretern wie den Biologen Maturana und Varela oder dem deutschen Hirnforscher Gerhard Roth. Zentral für das Verständnis von Kognitionsprozessen sind hier zB Heinz von Foersterns und Gerhard Roths Hinweise auf undifferenzierte Codierung von Reizen durch Sinneszellen sowie Maturanas Autopoiesis-Konzept (s. 2.10.1.2 und 2.10.2.1).

(2) Wichtige Vertreter eines **psychologischen Konstruktivismus** sind u.a. George A. Kelly und Jean Piaget. Deren Arbeiten zeigen, dass kognitiver Wandel und Lernen als Fähigkeit, die Welt wahrzunehmen und in ihr zu handeln, vor allem durch Bestätigung und Enttäuschung von Erwartungen geprägt wird. Auf dieser Grundlage wird entweder das Handeln der wahrgenommenen Wirklichkeit angepasst oder die Wirklichkeitswahrnehmung den eigenen Handlungsmustern. Die Therapieschulen, zB das Mental Research Institute im kalifornischen Palo Alto um Paul Watzlawick, die sich auf die Arbei-

3 Zeichnen Sie ein Kreuz und einen Punkt nebeneinander auf ein Blatt Papier mit einem Abstand von ca. 10 cm dazwischen. Fixieren Sie das Kreuz auf der linken Seite, halten Sie Ihr linkes Auge zu und bewegen Sie das Blatt in einem Abstand von ca. 40 cm vor den Augen vor und zurück. Sie werden bemerken, wie der Punkt verschwindet.

4 Vgl. Maturana/Varela, *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*, 1. Aufl. 1987, 21–23.

5 Vgl. Fischer/Schmidt (Hrsg.), *Wirklichkeit und Welterzeugung*, 2000; für eine Kurzdarstellung vgl. Pörksen, *Schlüsselwerke des Konstruktivismus. Eine Einführung*, in: Pörksen (Hrsg.), *Schlüsselwerke des Konstruktivismus*, 2011, 16–20.

ten von Gregory Bateson beziehen,⁶ teilen das Interesse an den Prozessen der Wirklichkeitskonstruktion. Hinzu kommt die pragmatische Ausrichtung darauf, leidvolle und konflikt erzeugende Kommunikations- und Interaktionsmuster durch bestimmte Interventionen zu verändern. Diese Theorieschule hat sich als sehr produktiv für systemische Therapieformen erwiesen und bildet auch eine wichtige Grundlage für die systemische Mediation (s. 2.10.3).

- 6 (3) Auch Kenneth Gergen mit seinem Konzept des Sozialen **Konstruktionismus**⁷ zählt zu den Vertretern eines psychologischen Konstruktivismus. Auch dieser Ansatz geht von einer unerfassbaren objektiven Realität aus. Anders als im radikalen Konstruktivismus entsteht Wirklichkeit in dieser Vorstellung aber nicht aus individueller Konstruktion, sondern aus Kommunikation in einem spezifischem Kontext, aus sprachlich vermitteltem Austausch. Wenn ein Sachverhalt aus unterschiedlichen Perspektiven zu unterschiedlichen Konsequenzen, Urteilen, Entscheidungen führt, dann verliert die Sache selbst zunehmend an Bedeutung. Stattdessen geht es darum, wie die Beteiligten die Sache sehen, das heißt genauer, wie sie sie benennen und kategorisieren. Hier setzen viele für die Mediation interessante Interventionen an, die sich auf die Art und Weise konzentrieren, wie die Parteien die Geschichte ihres Konfliktes erzählen und die mit Bildern und Metaphern arbeiten. Anknüpfend an eine entsprechende Therapierichtung erschließt zB die narrative Mediation⁸ Lösungswege in Konflikten, die durch die Ideen des sozialen Konstruktionismus erklärt werden können.
- 7 (4) Philosophen haben sich sehr grundsätzlich damit auseinandergesetzt, dass Denken und Sprache als innerer und sozialer Prozess der Welthervorbringung verstanden werden kann. Wichtige Vertreter sind Immanuel Kant und Ludwig Wittgenstein. Der **philosophische Konstruktivismus** beruft sich auf diese Tradition. Wittgenstein⁹ hat darauf hingewiesen, dass wir die Welt immer über Sprache verstehen und beschreiben und die Bedeutung der verwendeten Worte und Sätze vom Kontext, in dem gesprochen wird, von den Gewohnheiten und der sozialen Praxis abhängen. Die Grundidee fasst Wittgenstein in einem zentralen Satz zusammen: „*Man kann für eine große Klasse von Fällen der Benützung des Wortes ›Bedeutung‹ – wenn auch nicht für alle Fälle seiner Benützung – dieses Wort so erklären: Die Bedeutung eines Wortes ist sein Gebrauch in der Sprache.*“ (Philosophische Untersuchungen, § 43). Da wir nichts über eine vom Sprecher unabhängige äußere Wirklichkeit sagen können, stellt er nicht die Fragen nach dem Was einer äußeren Welt in den Mittelpunkt seiner Überlegungen (in Konflikten sind das oft Fragen danach, was Wahrheit, Gerechtigkeit, Schuld, Wertschätzung usw ist). Vielmehr fragt er nach dem Wie, danach, wozu und in welchem Rahmen bestimmte Worte, Sätze, Aussagen benutzt werden. Er hebt den Dualismus von Sprache einerseits und einer sprachlich beschriebenen Wirklichkeit andererseits auf.

Im weiteren Verlauf will ich nur auf die ersten beiden genannten Richtungen genauer eingehen und beginne mit Erkenntnissen der Hirnforschung als wichtige Erklärungsgrundlage des Konstruktivismus.

6 Vgl Watzlawick/Beavin/Jackson, Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 9. Aufl. 1996; Watzlawick, Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen, 10 a. Aufl. 2011; Bateson, Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, 3. Aufl. 1990.

7 Vgl die zusammenfassende Darstellung bei von Schlippe/Schweizer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Band 1, 10. Aufl. 2007, 78–81.

8 Winslade/Monk, Narrative mediation. A new approach to conflict resolution, 1. Aufl. 2000.

9 Vgl hierzu Fischer, Konfliktodynamik 2012, 78–81.

2.10.1.2 Kognition und Wirklichkeitskonstruktion

Wie nehmen Menschen im Konflikt den anderen und den Konflikt selbst wahr, ordnen Aussagen und Handlungen ein und geben dem Geschehen eine Bedeutung? Wie tun dies die Mediatoren mit dem, was sie im Mediationsgespräch wahrnehmen? Und vor allem: Welche Schlussfolgerungen ergeben sich für die Mediation daraus, wenn wir mehr darüber wissen, wie solche Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse ablaufen? Ausgangspunkt für die Beantwortung dieser Fragen sind die Erkenntnisse der Neurobiologie und Kognitionspsychologie. Die Ausgangsfrage lautet: „Was findet in lebenden Systemen in einer solchen Weise statt, dass sie in der Lage sind, in einem bestimmten Bereich – einschließlich der Sprache – wirksam und erfolgreich zu operieren?“¹⁰

Unsere Wahrnehmung¹¹ dient der Orientierung in der Umwelt und ist immer selektiv, erfasst nie die „ganze Wahrheit“. Wir erfassen die Welt nur in dem Maße, wie es für unser (psychosoziales) Überleben wichtig ist. Die Geschehnisse der Umwelt müssen dabei nicht „richtig“ (im Sinne einer äußeren Objektivität) erkannt werden, sondern nur angemessen erfasst werden, so dass das (Über-)Leben gesichert ist. Wahrnehmungen sind daher Hypothesen über die Umwelt.

Wie funktioniert nun Wahrnehmung organisch? Sinneszellen übersetzen die Reize der Umwelt in die Sprache des Gehirns. Diese Sprache besteht aus chemischen und elektrischen Signalen der Nervenzellen, die als solche nicht spezifisch sind, sondern neutral. „Die Erregungszustände einer Nervenzelle codieren nur die Intensität, aber nicht die Natur der Erregungsursache. (Codiert wird nur: „So-und-so viel an dieser Stelle meines Körpers“ aber nicht „was“.) (...) Das heißt, „Klick“ ist das Vokabular der Nervensprache (...). Das Erstaunliche nun ist, dass jede Sinneszelle (...) alle nur die Sprache „Klick“ sprechen: Die physikalische Ursache der Erregung einer Nervenzelle ist nicht in ihrer Aktivität enthalten, sondern ausschließlich die Intensität der Störung, die ihre Aktivität verursachte. Die Signale, die dem Gehirn zugeführt werden, sagen also nicht, blau, heiß, cis, au, usw, sondern nur „Klick, Klick, Klick“, dh sie sprechen nur von der Intensität einer Störung und nicht von „was“, nur von „wieviel“ und „woher“.“¹²

Diese **Undifferenziertheit** oder auch **Neutralität des neuronalen Codes** hat weitreichende Konsequenzen für die Erklärung menschlicher Erkenntnisprozesse. Die Interpretation der Umwelt, die Bedeutungszuweisung, hängt davon ab, wo, in welcher Intensität und Quantität, in welcher Dauer und Synchronizität die Reize im Gehirn verarbeitet und zugeordnet werden. Kognition arbeitet mit Repräsentationen bzw Stellvertretungen und mit internen Modellen der Welt. Wahrnehmung bildet daher die Wirklichkeit nicht ab, sondern konstruiert sie nach eigenen Kriterien des Beobachters, die zT angeboren sind, teilweise frühkindlich erworben werden und vor allem sich nach dem Vorwissen und Erfahrungen richten.

Emotionen sind dabei der erlebte Ausdruck dessen, wie das Gehirn Wahrnehmung und Verhalten selbst bewertet. Diese Bewertung nach dem Grundkriterium Lust/Unlust wird im Gedächtnis festgehalten und bildet wiederum die Grundlage für zukünftige Bewertungen. Gleichzeitig entscheiden Bewertungen darüber, was im Gedächtnis abgespeichert wird. Wie tief Dinge gespeichert und wie leicht sie damit erinnert werden können, hängt ganz wesentlich von den begleitenden Emotionen ab. Bewertung und Gedächtnis stehen also in einem engen Wechselverhältnis. Gefühle leiten uns, sie warnen uns vor

10 Maturana, Kognition, in: Schmidt (Hrsg.), Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 4. Aufl. 1991, 91.

11 Zum Folgenden s. Roth, Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen, 9. Aufl. 2010; Singer, Der Beobachter im Gehirn. Essays zur Hirnforschung, 1. Aufl. 2007.

12 Foerster, Erkenntnistheorien und Selbstorganisation, in: Schmidt (Hrsg.), Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 4. Aufl. 1991, 138 f.

Handlungen und lenken uns zu anderen. Gefühle sind somit „konzentrierte Erfahrungen“.¹³

- 11 Wahrnehmung bedeutet also, dass wir die Welt konstruieren. Vieles in der Außenwelt wird bei dieser Konstruktion von Wirklichkeit ausgeblendet. Gleichzeitig enthält unsere subjektive Wahrnehmungswelt vieles, was keine Entsprechung in der Außenwelt hat, insbesondere die Dinge, nach denen wir unsere persönliche Erlebniswelt ordnen, wie Aufmerksamkeit, Selbstbewusstsein, Vorstellungen und Sprache. Das zeigt bspw die Kanizsa-Täuschung, bei der wir die Illusion eines weißen Dreiecks haben, das ein anderes Dreieck und drei schwarze Scheiben überdeckt. Aufgrund unserer Erfahrungen mit geometrischen Formen konstruiert unser Gehirn ein weißes Dreieck, wo tatsächlich nichts ist.

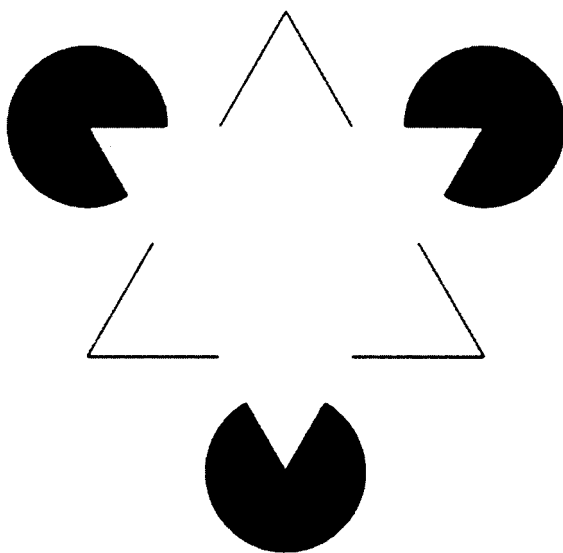


Abb. 1: Kanizsa-Täuschung: Unser Gehirn konstruiert die Wirklichkeit eines weißen Dreiecks, wo tatsächlich nichts ist

- 12 Experimentelle Ergebnisse von Bartlett aus den 1930er Jahren über das Erinnern sowie neuere Experimente zB von Loftus und Kriz zeigen, dass die Konstruktion von Sinn und Bedeutung mithilfe von inneren Schemata und Modellen stattfindet. Auch in der Ökonomie wurden solche „mentalen Modelle“ als Erklärungsansatz dafür untersucht, dass Menschen in komplexen Handlungssituationen auf subjektive „mentale Modelle“ zurückgreifen, um bewerten und handeln zu können.¹⁴ Bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts untersuchte die Gestalttheorie das Phänomen, dass wir die Wirklichkeit so wahrnehmen, wie es unseren inneren Bildern einer „guten Gestalt“ entspricht. Für das Verstehen und Bearbeiten von Konflikten ist das insofern wichtig, als die Experimente zeigen, dass diese **Konstruktionsprozesse vom visuellen Bereich auf andere kognitive**

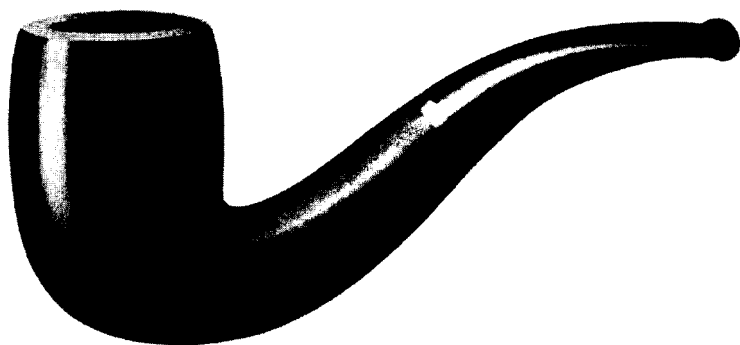
¹³ Roth, Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen, 9. Aufl. 2010, 108–111.

¹⁴ Vgl Karpe, Rationalität und mentale Modelle, 1997; North, Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, 1992, 110 ff; Troja, Umweltkonfliktmanagement und Demokratie, 2001, 401.

Prozesse übertragbar sind, zB auf die Zuschreibung von Personeneigenschaften, Intentionen und zu erwartenden Konfliktverläufen. Die Konfliktparteien schätzen den anderen und die Situation ein und treffen ihre Entscheidungen aufgrund von Teilinformationen und hinreichend konsistenten, „sinnvollen“ Konstruktionen oder auch Narrationen.¹⁵ Wir können also nur etwas über unsere subjektiven Wirklichkeiten sagen, nicht aber über eine objektive, äußere Realität, auch wenn diese existieren mag. Daher ist ein Ziel in der Mediation, die Streitparteien nicht bei dem zwecklosen Versuch zu unterstützen, herauszufinden, was denn nun die Wahrheit ist und wer Recht hat, sondern ein Gespräch über die unterschiedlichen subjektiven Wirklichkeiten zu führen.

2.10.1.3 Die Landkarte ist nicht die Landschaft – Beobachten durch Unterscheidung

Der polnisch-amerikanische Ingenieur, Philosoph und Sprachwissenschaftler Alfred Korzybski hat darauf hingewiesen, dass äußere Welt und innere Abbildung unterschieden werden müssen und hat das in seinem Hauptwerk *Science and Sanity* von 1933 mit der berühmt gewordenen Metapher ausgedrückt: Die Karte ist nicht die Landschaft (the map is not the territory it represents). Magritte macht dies in seinem berühmten Bild einer Pfeife hintersinnig klar. Es ist ein Bild und keine Pfeife.



Ceci n'est pas une pipe.

Abb. 2: „La trahison des images (Ceci n'est pas une pipe)“ von Magritte. Der Maler macht deutlich, dass wir unser Bild von der Welt nicht mit der Welt selbst verwechseln sollten. Zu sehen ist ein Bild, und ein Bild ist keine Pfeife

Auch mein Bild vom anderen, meinem Gegenüber im Konflikt, ist mein Bild über ihn, aber nicht der andere Mensch. Ganz im Sinne Wittgensteins betont Korzybski, dass ein Phänomen niemals identisch ist mit der sprachlichen Kategorie, mit welcher es beschrieben wird. Sprache ist gleichsam ein Symbol, eine Landkarte der Wirklichkeit. Korzybski beschreibt, dass der Mensch fähig ist, allein auf die Landkarte zu reagieren und das dar-

15 Vgl von Schlippe/ Kriz Familiendynamik 2011, 142, 146–148.

gestellte Gelände zu vergessen. Das bedeutet, dass das menschliche Gehirn dazu fähig ist, etwas für wahr zu halten beziehungsweise zu glauben, was es nicht gibt, und dann damit aufhört, dies zu überprüfen. Das kann zu einem Konfliktverhalten führen, das für jemand anderen, also einen Beobachter, unangemessen erscheint.¹⁶

Korzybski hatte Einfluss auf viele Beratungs- und Therapieschulen, u.a. auf Gregory Bateson, der wiederum Begründer der Schule von Palo Alto und Lehrer von Paul Watzlawick war und bis heute die vielleicht wichtigsten Gedanken für den systemischen Ansatz formuliert hat. Bateson beschäftigt sich mit den Konsequenzen für die Kommunikation und fragt sich, was von der Landschaft auf unsere innere Landkarte gelangt. Gehen wir dafür kurz zurück zum Ausgangsbild. Wenn die Landschaft völlig einförmig wäre, dann wären auf der Karte nur die Grenzen, weil dort ein Unterschied zum übrigen größeren Umfeld besteht. Auf die Karte kommen also Unterschiede zB in der Höhe, Vegetation, politischen und administrativen Zuständigkeit, Bevölkerung etc. Für die menschliche Kommunikation heißt das, von den unendlich vielen potenziellen Unterschieden in der äußeren Welt wählen wir ständig aus, sei es bewusst oder unbewusst. Und das nennt Bateson Information. „Was wir tatsächlich mit Information meinen – die elementare Informationseinheit –, ist ein Unterschied, der einen Unterschied ausmacht (...)“.¹⁷

- 14 Im Konstruktivismus wird der **Beobachter** bei allen Kognitionsprozessen berücksichtigt.¹⁸ Wir bestimmen als Beobachter mit unseren **Unterscheidungen**, nach welchen Kriterien wir wahrnehmen, was der Fokus unserer Aufmerksamkeit ist und damit, was für uns relevante Wirklichkeit ist. So wie in der berühmten Darstellung von Figur und Grund die Entscheidung darüber, ob ich schwarz oder weiß als Hintergrund betrachte, dazu führt, ob ich Kelch oder Gesichter, Saxophonist oder Gesicht wahrnehme.

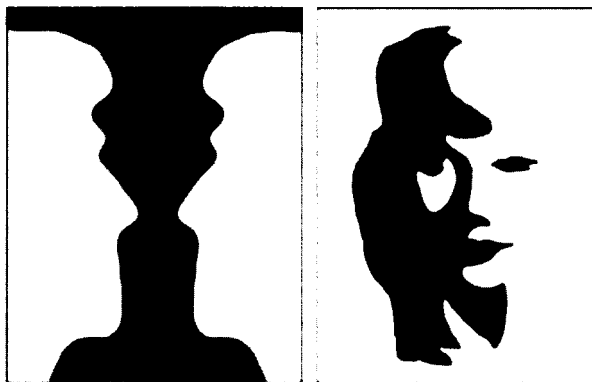


Abb. 3: Figur und Grund: Der eigene Fokus auf schwarz oder weiß, die eigene Unterscheidung von Vordergrund und Hintergrund bestimmt, ob man Kelch oder Gesichter, Saxophonist oder das Gesicht einer Frau sieht

16 Dieses Phänomen illustriert Watzlawick mit seiner berühmten Geschichte vom Hammer, in der ein Mann vom Nachbarn einen Hammer borgen will und sich vorher selbst in die Vorstellung steigert, dass der Nachbar ihm diesen aus Gemeinheit bestimmt nicht geben will. Entsprechend aggressiv spricht er den völlig über-raschten Nachbarn an. Vgl Watzlawick, Anleitung zum Unglücklich sein, 2011, 37 f.

17 Bateson, Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, 3. Aufl. 1990, 582.

18 Maturana/Varela, Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, 1. Aufl. 1987, 146–148.

Dabei ist das Unterscheidungsmerkmal selbst dem Beobachter nicht bewusst, so wie ein blinder Fleck. Will er sich dieser Unterscheidungen, die er ständig macht, bewusst sein, müsste er sein Beobachten beobachten. Ein solches Beobachten zweiter Ordnung zeigt dann, dass jede Wahrnehmung einer Situation, eines Geschehnisses oder einer Beziehung einen großen Teil dessen ausblendet, wie dasselbe Geschehen, dieselbe Beziehung auch sein kann.

Daraus ergibt sich die im konstruktivistischen Denken angelegte Verantwortung. „Unsere Entscheidungen sind Entscheidungen für eine bestimmte Art und Weise des Sehens und darüber, wie über einen „Gegenstand“ gedacht und kommuniziert wird. Wir können und müssen den „Standort“ zur Welt, den Blickwinkel, die Perspektive, dh (lat. von *perspicere*) die „Durchsicht“, durch die wir unsere Welt und uns selbst, die wir ja Teil dieser Welt sind, wahrnehmen, selbst wählen.“¹⁹

Wahr oder falsch, gerecht oder ungerecht, angemessen oder nicht, all das hängt also vom Referenzbereich des Betrachters ab. Schauen wir uns das am Beispiel eines Mediationsfalles an.²⁰ 15

Herr Dr. Tauber (Mitte 50) und Herr Dr. Janssen (Mitte 30) führen zusammen eine tierärztliche Gemeinschaftspraxis. Die Zusammenarbeit läuft schlecht. Herr Tauber beklagt mangelnde fachliche Kompetenz und Einsatzbereitschaft bei seinem Partner. Das Niveau und in Folge auch der Ruf der Praxis leiden aus seiner Sicht darunter, dass in letzter Zeit vermehrt Tiere unter der Behandlung von Dr. Janssen verstorben seien. Auch die leitende Arzthelferin tue sich zunehmend schwer mit Dr. Janssen. Herr Dr. Tauber überlegt sich, die Zusammenarbeit wieder zu beenden. Andererseits hat er bei diesem Gedanken ein schlechtes Gewissen gegenüber seinem Partner, den er dazu bewogen hatte, mit seiner jungen Familie in die Stadt zu ziehen und den er in der schlechten wirtschaftlichen Lage nicht allein lassen möchte. Auf den Rat eines Freundes kommen sie in die Mediation.

Wo zeigt sich in diesem Fall beispielsweise das beschriebene Beobachten mittels Unterscheidung? Ein Thema in den Mediationsgesprächen betrifft die Kommunikation mit den Kunden. Sowohl Dr. Tauber als auch Dr. Janssen sprechen vor und während den Behandlungen mit den Besitzern der Tiere. Dr. Tauber ärgert sich aber darüber, dass Dr. Janssen so viel „quatscht“ und sich bei den Besitzern „einschmeichelt“, obwohl vieles davon nicht abrechenbare Zeit ist. Für ihn dient das Gespräch zB mit den Hundebesitzern dazu, schnell aufgezeigt zu bekommen, über welche Beschwerden er sich dann selbst ein fachliches Bild machen kann. Für Dr. Janssen geht es dagegen darum, Verhaltensauffälligkeiten des Tieres als Hintergrund von Beschwerden zu verstehen, die sich aus der Interaktion zwischen Hund und Haltern ergeben. Er schüttelt innerlich den Kopf über die „Ignoranz“ seines Kollegen. Das ist nicht einfach ein Missverständnis aufgrund einer fehlenden Information, sondern ein unterschiedliches Bild der Wirklichkeit aufgrund der andersartigen Unterscheidungen, die bestimmen, was für Dr. Tauber und was für Dr. Janssen eine Information ist. Ganz ähnliche unterschiedliche Wirklichkeiten treffen bei ihnen aufeinander, wenn es um den Umgang mit den Mitarbeiterinnen geht. Beide betrachten das Verhalten des anderen mit ihren eigenen Beobachtungskriterien und halten es für unangemessen.

In der Mediation können diese Beobachtungskriterien selbst thematisiert und genauer als im Alltag diskutiert werden. Allerdings muss sich der Mediator darüber im Klaren sein, dass auch er durch seine Unterscheidungen seine eigene Konfliktwirklichkeit 16

19 Fischer, Sehen mit anderen Augen. Coaching als Kunst des entfremdeten Umweges, in: Tomaschek (Hrsg.), Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch, 2006, 103.

20 Der Mediationsfall ist real, aber natürlich – um gleich das Thema dieses Textes auf sich selbst zu beziehen – mein Bild der Wirklichkeit, wie ich sie aus der Erinnerung rekonstruiere.

schafft. Zum einen betrachtet er den Konflikt schnell durch die ihm besonders vertraute Brille der eigenen, zB beruflichen Erfahrung und definiert ihn als vor allem rechtliches, organisatorisches, psychodynamisches oder gesellschaftliches Problem, womit auch jeweils andere Lösungswege in den Blick geraten. Zum zweiten wählt er während der Mediationsgespräche ständig einen Fokus, einen Unterschied, der festlegt, was als relevante Information in die Konfliktbearbeitung einfließt. Er kann auf die jeweilige Person mit ihren inneren Konflikten fokussieren und beispielsweise das schlechte Gewissen Dr. Taubers in den Mittelpunkt rücken, über das dieser sich selbst ärgert und diesen Ärger auf Dr. Janssen projiziert. Er kann das System der Interaktion betrachten und die Beziehung zwischen formal gleichberechtigten Partnern thematisieren, zwischen denen aber sowohl ein Altersunterschied liegt als auch eine unterschiedliche Geschichte, was die Verbindung mit der Gemeinschaftspraxis angeht. Er könnte sich die Aufgabenverteilung als Konfliktfaktor anschauen oder die Strukturen und Abläufe in der Praxis und schließlich auch die Veränderungen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld, die Auswirkungen auf die Situation der Tierärzte haben. Jeder Fokus des Mediators führt zu Unterschieden, die einen Unterschied machen. Für die eigene Steuerung kann sich der Mediator seine Entscheidungen und damit verbundenen Entscheidungen für einen bestimmten Fokus bewusst machen, also sein Beobachten beobachten. Er kann seinen Fokus infrage stellen und ggf auf einer anderen Ebene Fragen stellen, die möglicherweise hilfreicher sind für die weitere Konfliktbearbeitung.

- 17 Die Streitparteien haben ihre jeweiligen inneren Landkarten vom Konflikt. In der Mediationssitzung kann es gelingen, über die Kriterien, nach denen diese Landkarten Wirklichkeit beschreiben, zu sprechen. Für den Mediator sind diese Landkarten der Konfliktparteien, ihre Schilderungen, wiederum die Landschaft. Er macht sich sein Bild darüber, er arbeitet ebenfalls mit einer eigenen Landkarte, sozusagen einer Landkarte oder Beobachtung zweiter Ordnung. Wenn er dann bspw in einer Supervision oder in der kollegialen Beratung über seinen Fokus, seine Interventionen, seinen Stil reflektiert, thematisiert er seine Landkarte. Die Betrachtung in der Supervision ist wiederum eine Landkarte, man könnte sagen eine Landkarte oder Beobachtung dritter Ordnung (in der Supervision wird beobachtet, wie der Mediator seine Beobachtung in der Mediation beobachtet). Das führt zu einem unendlichen Regress, weil wir immer nur mit Karten von Karten von Karten arbeiten können, nie mit der Landschaft selbst, dh wir können nie etwas über den Konflikt an sich sagen.

2.10.2 Systemtheoretisches Konfliktverständnis

- 18 Im ersten Teil dieses Beitrags wurde gezeigt, dass wir alles, was wir wahrnehmen, durch eine Unterscheidung erzeugen und die Welt immer eine Konstruktion des Beobachters ist, der aber nie alles sehen kann. In der Mediation geht es abstrakt gesprochen darum, die Unterscheidungskriterien, mit denen beobachtet wird, zu thematisieren. Das ist aber noch nicht die Lösung des Konfliktes, sondern erst die Bewusstmachung. Die Widersprüche werden nur klarer kommuniziert. Nach dem deutschen Soziologen Niklas Luhmann kommt es kurz gesagt zum Konflikt, wenn soziale Systeme ihre Beobachtungen kommunizieren, die damit beobachtet werden können, und der beobachteten Beobachtung widersprochen wird.²¹ Luhmann hat untersucht, welche Funktionsweisen von Systemen nicht nur für technische und biologische Systeme gelten, sondern auch auf zwischenmenschliche und gesellschaftliche Kommunikation übertragbar sind. Seine konstruktivistische Systemtheorie enthält auch eine Konflikttheorie.

21 Vgl Bonacker, Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung, 4. Aufl. 2008, 271.

2.10.2.1 Autopoiese und strukturelle Kopplung

Diese beiden Begriffe klingen kompliziert, sind aber zentral für das Verständnis der konstruktivistischen Systemtheorie und sollen daher kurz und möglichst einfach erläutert werden. Lebende Systeme sind dadurch charakterisiert, dass sie sich andauernd selbst erzeugen und zu erhalten suchen. Daher werden sie, der Terminologie von Maturana und Varela folgend, **autopoietische Systeme** (griechisch autos = selbst; poiein = machen) genannt.²² Systeme, seien es technische Systeme, Zellen, Menschen oder soziale Systeme, sind in ihrem Verhalten dabei durch ihre eigenen inneren Strukturen bestimmt.

Bei lebenden Systemen bezeichnen wir Strukturen als angeboren oder Instinkt, wenn sich im Laufe der Evolution bei der gleichen Spezies Strukturen unabhängig von der individuellen Interaktionsgeschichte entwickeln. Das sind die phylogenetischen Strukturen. Erlernt oder ontogenetisch nennen wir Strukturen, die sich nur bei einer besonderen Interaktionsgeschichte entwickeln.

Dass Systeme **struktur determiniert** sind, also zB durch Veranlagung oder Lernerfahrungen bestimmt sind, heißt nicht, dass sich die Strukturen nicht verändern können. Die Umwelt hat immer Einfluss und ein System verändert sich so, dass es in seiner Umwelt bestehen kann. Die auslösende Umwelt legt aber die Entwicklung nicht fest, sondern die Systemstrukturen tun dies. Wäre das anders, müssten zB Lebewesen im selben Milieu, etwa Meeresbewohner in bestimmten Gebieten, die gleichen Formen der Fortbewegung oder Verständigung entwickeln. Die Vielfalt des Lebens ist aber groß, trotz gleicher Umweltbedingungen. Veränderungen und Lernprozesse sind möglich, denn Systeme sind zwar funktional geschlossen, aber gleichzeitig mit ihrer Umwelt über Material-, Energie- oder Informationsaustausch verbunden, was als **strukturelle Kopplung** bezeichnet wird.

Die Einwirkungen aus der Umwelt auf das System stellen Anregungen oder **Perturbationen** dar (lat. perturbare = durcheinander wirbeln, beunruhigen, verwirren), die zu einem Wandel führen können, solange das System in seiner Umwelt Bestand haben kann. Allerdings wird dieser Wandel eben immer durch die jeweils aktuellen Strukturen des Systems bestimmt und nicht durch die möglicherweise auslösenden Außeneinflüsse selbst. Ein und derselbe Impuls von außen, zB eine strikte Anweisung, wird von unterschiedlichen Empfängern unterschiedlich wahrgenommen und verarbeitet. Das führt zu unterschiedlichen Reaktionen wie Trotz, Aktionismus, Schuldgefühlen, Vorwürfen usw. Luhmann überträgt die Idee der Autopoiese, die ursprünglich für die Ebene der Zellen entwickelt wurde, auf psychische Systeme,²³ auf das System der Interaktion, auf Organisationen als Systeme und auf gesellschaftliche Systeme und Subsysteme. Er betrachtet sie also auch als operationell geschlossene Systeme, die sich unter der Maßgabe der Selbsterhaltung und -reproduktion entsprechend ihrer internen Strukturen von der Umwelt abgrenzen. Das tun sie durch Kommunikation.

2.10.2.2 Der Konflikt als System und die Konfliktlösung durch Mediation

Auch ein Konflikt ist nach Luhmann ein autopoietisches System, das alles aus der Umwelt nutzt, um sich zu erhalten, um den Streit fortzusetzen. Er wählt die Metapher von Konflikten als **Parasiten** sind. Die Erwartung gegenseitigen Widerspruchs funktioniert bei wechselnden Themen und Anlässen. Luhmann weist darauf hin, dass „(...) Konflikte an sich zur **Generalisierung** tendieren, zur Ausdehnung auf alle Eigenschaften, La-

22 Vgl. Maturana/Varela, Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, 1. Aufl. 1987, 50 f.

23 Um klar zu machen, dass es dabei nicht um füreinander transparente Subjekte geht, spricht Luhmann nicht von Personen, sondern psychischen Systemen.

gen, Beziehungen und Mittel der Gegner. In dem Maße, als Dissens und wechselseitige Behinderung bewusst werden, ergreifen sie mehr und mehr Themen, und zugleich ziehen die Gegner mehr und mehr soziale Beziehungen mit in den Konflikt, die an sich miteinander verträglich wären.“²⁴

- 21 Erst das **Rechtssystem** mit seinem Gewaltmonopol sorgt für Konfliktfähigkeit, in dem es im gerichtlichen Verfahren den Parteien die Konfliktentscheidung entzieht und die Möglichkeit zur Entscheidung absichert. Damit wird verhindert, dass sich Konflikte wie Parasiten ausbreiten, bis sie nicht mehr beherrschbar sind. Die Verfahrensregeln als akzeptierte Norm und die Ausklammerung von Themen ermöglichen die Begrenzung und Bearbeitung des Konfliktes. Das Rechtssystem ist für Luhmann das Immunsystem der Gesellschaft, das die Gesellschaft nach Konflikten durchsucht, die es dann nach der Logik Recht/Unrecht entscheidet und so Normierungen schafft. Auch die Entscheidung eines Vorgesetzten bei einem Konflikt am Arbeitsplatz dient der Beendigung eines Konfliktes, reduziert die Unsicherheit und sichert die Handlungsfähigkeit der Organisation. Die höhere Instanz entscheidet aber nach eigenen Kriterien, die evtl nichts mit den Konstruktionen der Beteiligten oder der Sache zu tun haben. Die Konfliktbeendigung kann unbefriedigend bleiben, wenn gerade die ausgeklammerten Aspekte, zB Emotionen auf der Beziehungsebene, nicht objektivierbare Aspekte oder nicht justiziable Wünsche wesentlich sind für die Lösung. Die Mediation soll daher wiederum eine Alternative zur gerichtlichen oder hierarchischen Streitentscheidung sein, bei der die Entscheidung doch wieder den Konfliktparteien überlassen ist. Sie kann auch angesichts des parasitären Charakters von Konflikten dann funktionieren, wenn die Entscheidung durch eine höhere Instanz als Alternative bei Nichteinigung gesichert ist. Mediation findet also „im Schatten des Rechts statt“. Beziehen wir das einmal auf unseren Fall: Dr. Janssen und Dr. Tauber wissen, dass sie die Möglichkeit zur Einigung haben, aber auch die Möglichkeit einer gesellschaftsrechtlichen Auseinandersetzung vor Gericht. Eine Abwägung der Vor- und Nachteile, zB bezogen auf die Beziehungsebene, den Ruf der Praxis, Zeit und Geld, Suchaufwand für eine neue berufliche Konstellation etc. kann wichtiger Gesprächsgegenstand in der Mediation sein. Die Nichteinigungsalternative beeinflusst als Vergleichsmaßstab die Bereitschaft und Energie für eine Lösungssuche. Im Vergleich zum Konfliktsystem ist dann auch die Mediation bereits ein Verfahren, dass Konfliktfähigkeit verbessert, in dem es verfestigte Kommunikationsmuster verändert, und zwar durch die Einbeziehung eines fragenden und „übersetzenden“ Dritten, durch Verfahrensregeln und durch den klar strukturierten Ablauf.
- 22 Dennoch gilt auch für die Mediation: Wenn ein Konflikt ein autopoietisches System ist, wird er Impulse von außen so verarbeiten, dass er sich erhalten kann. Zwei Funktionen von Konflikten machen dies besonders deutlich. Die erste wird als **Triangulation** bezeichnet.²⁵ Dabei wird eine Beziehung, zB zwischen Dr. Tauber und seiner wichtigsten Mitarbeiterin, dadurch konfliktfrei und stabil gehalten, dass es einen Konflikt mit einem Dritten gibt, in unserem Fall mit Dr. Janssen. Die enge Beziehung zwischen Dr. Tauber und seiner Mitarbeiterin ist Teil des Konfliktes zwischen den beiden Chefs. Triangulation gibt es auch bei inneren psychischen Konflikten, die nicht erlebt werden, solange ein Konflikt mit anderen läuft. So kann Widerstand der Parteien gegen Bemühungen zur Konfliktlösung auch dadurch entstehen, dass dann die Auseinandersetzung mit eigenen inneren Spannungen unausweichlich wird. Und damit sind wir bei der zweiten Funktion von Konflikten. Sie sind mitunter ein Schutz davor, dass andere Teile des Organisations- oder Interaktionssystems als Problem sichtbar werden. Eine Partei kann sozusagen einen sekundären **Konfliktgewinn** haben. In unserem Fallbeispiel stünde zB die

²⁴ Luhmann, Legitimation durch Verfahren, 1. Aufl. 1983, 101.

²⁵ Vgl zB Simon, Einführung in die Systemtheorie des Konflikts, 1. Aufl. 2010, 99 f.

schwierige Aufgabe an, die leitende Mitarbeiterin, die die Praxis bisher als „ihre Praxis“ betrachtet hat und für den Chef eher eine behütende Rolle spielt, darauf zu verpflichten, zwei Partnern gleichberechtigt als Mitarbeiterin zuzuarbeiten.

Ist der Widerstand gegen Lösungen sehr groß, kann es für den Mediator sehr sinnvoll sein, sich und evtl auch den Konfliktparteien die Frage zu stellen, welche Probleme oder Nachteile sich ergeben könnten, wenn der Konflikt jetzt einfach gelöst würde, was dann zu erwarten ist oder was sich verändern würde, wenn man plötzlich eine gemeinsame Linie verträte.

Aus systemtheoretischer Sicht verbietet sich also eine vorschnelle Lösung im Sinne von **Auflösung** oder ist besser gesagt auch gar nicht möglich, da Konflikte wichtige Funktionen erfüllen. Wenn diese Funktionen ersatzlos wegfielen, könnte das die Stabilität eines Systems gefährden, was zu erheblichen Widerständen des Systems gegen solche Lösungsversuche führt. In der Mediation geht es eher darum, sich widersprechende und verfestigte Wirklichkeitskonstrukte, an denen die von den Beteiligten gewünschte Kooperation scheitert, zu lösen in dem Sinne, dass diese Wirklichkeitskonstrukte in Bewegung kommen, flexibler werden und andere Unterscheidungsmöglichkeiten und Sichtweisen in den Blick geraten. Mediation kann immer auch dazu führen, dass Konflikte erst richtig deutlich werden und ausbrechen. Die Sorge davor kann Misstrauen und Widerstände gegenüber dem Verfahren oder den Mediatoren mit sich bringen. Diese tun daher gut daran, in der ersten Phase explizit nach Befürchtungen oder Vorbehalten mit Blick auf eine anstehende Mediation zu fragen und zu besprechen, wie diesen Rechnung getragen werden kann. 23

2.10.2.3 Konfliktparteien sprechen nicht die gleiche Sprache – Kommunikation in systemspezifischen Codes

Einfach gesagt geht Luhmann davon aus, dass sich Menschen gegenseitig nicht ohne Weiteres verstehen können. Sie können nicht die Gedanken des anderen lesen, nicht in den anderen hinein schauen, nicht seine Wirklichkeit sehen. Die damit verbundene Unberechenbarkeit oder **Kontingenz**, also die Vielzahl an Möglichkeiten in der Interaktion, bedeutet ein hohes Maß an Unsicherheit über das, was sein oder geschehen kann. In Beziehungen besteht prinzipiell ein hohes Maß an wechselseitiger Unsicherheit über die Handlungsalternativen. Luhmann spricht hier von **doppelter Kontingenz**. Die Interaktionspartner bewältigen diese doppelte Kontingenz über Kommunikation, indem sich Erwartungsregeln herausbilden, die über spezifische Situationen hinaus verallgemeinert werden. Die Doppelte Kontingenz, aus der Kommunikation entsteht, wird auf drei Arten gelöst, die drei Arten sozialer Systeme darstellen: als Interaktion, als Organisation und als Gesellschaft.²⁶ Bei Interaktionssystemen sorgen gesellschaftliche Normen und unterschiedliche Subsysteme mit spezifischen Rollen für zeit- und raumübergreifende Erwartungsbildung und Stabilität. Die Ausdifferenzierung der Gesellschaft in verschiedene Subsysteme mit je eigenen Kommunikationscodes führt zu einer höheren Konflikttoleranz. So können sich Dr. Janssen und Dr. Tauber über Politik oder Sport streiten, ohne dass dies gleich ihre Arbeitsbeziehung infrage stellt oder verhindert, dass sie gemeinsam zum Volksfest gehen. 24

Kommunikation läuft in Sozialsystemen über spezifische Codes wie Zahlen/Nicht-Zahlen oder Recht/Unrecht sowie Medien wie Geld, Macht, Recht, Wahrheit. Diese Codes sind die Sprache, die im jeweiligen System verstanden wird. In Konflikten werden die Wirklichkeits- und Sinnkonstruktionen der Parteien vor dem Hintergrund unterschiedli-

26 Zum Folgenden vgl. Bonacker, Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung, 4. Aufl. 2008, 268–270.

cher Sozialsysteme als unterschiedlich angemessen erlebt.²⁷ Die Systemlogiken und Rollen geraten unausgesprochen durcheinander bzw die Parteien agieren aus unterschiedlichen Systemlogiken heraus. Sie kritisieren, dass man offenbar nicht „die gleiche Sprache“ spreche.

Ein Beispiel aus unserem Mediationsfall sind Gespräche über schwierige Behandlungsfälle, die immer wieder zu Streit und Frust führen. Wenn Dr. Janssen Probleme in der Behandlung bei einem seiner Fälle anspricht, tut er dies mit der Vorstellung einer Fallbesprechung zwischen gleichberechtigten Partnern und Fachkollegen. Er empfindet die „besserwisserische“ und „bevormundende“ Art von Dr. Tauber als unangemessen, reagiert zunächst trotzig, später mit Rückzug und Einstellung der Kommunikation. In den Mediationsgesprächen schildert er aber auch, dass das bei ihm zu größerer Verunsicherung und dann auch tatsächlich zu mehr Fehlern führt, was wiederum Dr. Tauber zu immer massiverer Kritik veranlasst. Beide empfinden die Reaktion des anderen aus ihrer Sicht als unangemessen und geraten in einen Teufelskreis von Kritik – Verunsicherung und Rückzug – noch mehr Kritik – noch mehr Rückzug. Die unterschiedlichen Rollen und Systemlogiken, die hier durcheinander geraten, werden in der Mediation erst durch gezielte Nachfragen bewusst, u.a. danach, in welcher Rolle sich beide jeweils angesprochen fühlen und in welche Rolle sie sich durch die Reaktion des anderen versetzt fühlen. Dabei stellt sich Folgendes heraus: Wenn Dr. Janssen mit Fragen zur Behandlung schwieriger Fälle kommt, fühlt sich Dr. Tauber als der ältere und erfahrenere Tierarzt um Rat gefragt. Oft hört er auch die Frage, wie er etwas bewerte und ob er sein OK geben könne. Entsprechend verärgert ist er, wenn seine Kritik dann „persönlich“ genommen wird und sich sein Partner „in sein Schneckenhaus“ zurückzieht. Dr. Tauber kommuniziert in der Systemlogik von Senior/Lehrer zu Junior/Schüler, Dr. Janssen dagegen in der Systemlogik von gleichberechtigten Partnern. Für Dr. Tauber geht es darum, ob und wie er den formalen Status von Dr. Janssen als gleichberechtigter Partner auch im konkreten Miteinander akzeptieren kann. Für Dr. Janssen stellt sich heraus, dass er selbstbewusster adressieren muss, wann er um Rat des Erfahrenen fragt, und wann er mit dem Kollegen gleichberechtigten fachlichen Austausch wünscht.

2.10.2.4 Konflikt als enttäuschte Erwartung

- 25 Ein Konflikt liegt nach Luhmann dann vor, „(...) wenn Erwartungen kommuniziert werden und das Nichtakzeptieren der Kommunikation zurückkommuniziert wird“.²⁸ Wie kann das in der Praxis aussehen? Dr. Tauber wirft bspw seinem Kollegen immer wieder massiv vor, er sei zwar gleichberechtigt, arbeite aber immer noch mit der Mentalität eines Angestellten und nicht wie ein Unternehmer. Immer wieder sagt er kopfschüttelnd, dass er sich von einem gleichberechtigten Partner mehr erwartet habe, mehr Eigeninitiative, konsequentes Dranbleiben an Aufgaben, die zB den Außenauftritt der Praxis betreffen usw. Dr. Janssen hat sich zwischenzeitlich psychologischen Rat gesucht, weil das ständige Niedermachen durch Dr. Tauber ihm alle Energie und jegliches Selbstbewusstsein raube. Dafür habe er nicht so viel Geld in die Praxis investiert und seinen Lebensmittelpunkt verändert.

Für Dr. Tauber und Dr. Janssen ist ihre Zusammenarbeit aufgrund der doppelten Kontingenz sehr komplex. Sie können nicht in den anderen hinein schauen und nicht wissen, wie sich alles entwickeln wird. Kommunikation reduziert eine solche Komplexität durch Erwartungen, die jeder auf der Basis von eigenen Annahmen und Sinn hat. Jeder geht von bestimmten Verhaltensnormen aus. Diese Normen oder Strukturen „(...) reduzieren die äußerste Komplexität der Welt auf einen stark verengten und vereinfachten

27 Vgl von Schlippe/Kriz Familiendynamik 2011, 142, 148 f.

28 Zitiert nach Bonacker, Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung, 4. Aufl. 2008, 272.

Bereich von Erwartungen, die als Verhaltensprämissen vorausgesetzt und normalerweise nicht hinterfragt werden. Sie beruhen also immer auf Täuschungen, nämlich auf Täuschung über die wirkliche Komplexität der Welt, insbesondere über das wirkliche Handlungspotential der Menschen, und sie müssen deshalb auf Enttäuschungen eingerichtet sein.“²⁹

Erwartungen können manchmal nicht mehr korrigiert werden. Die Parteien halten an ihnen entgegen der Faktenlage fest und sie werden als enttäuschungsfeste Normen in die Struktur eingebaut. Man arrangiert sich mit seinem Unglück. Bleibt der Konflikt aber bestehen, gibt es zwei Strategien für den Umgang mit solchen Enttäuschungen: Die Konfliktparteien können bei ihren Erwartungen bleiben und Enttäuschungen abarbeiten oder durch Lernprozesse Erwartungen und damit Strukturen des Systems verändern.³⁰ Auf Lernen geht der nächste Abschnitt ein. Das **Abarbeiten** von Enttäuschungen geschieht, indem

- die Enttäuschung dem anderen zugerechnet wird und er die Schuld an der Diskrepanz zwischen Erwartung und Handlung bekommt,
- plausible Erklärungen für das enttäuschende Verhalten gefunden werden, zB moralische Böswilligkeit, soziale oder psychische Probleme des anderen,
- Ausdrucksmöglichkeiten für das Festhalten an der Erwartung trotz Enttäuschung gesteigert werden, durch ständige Missbilligung, Entrüstung, wenn möglich Sanktionierung,
- Gefühle irgendwie abregiert werden.

All das dient dazu, die Systemstruktur zu stabilisieren, die latent bedroht ist. Der Konflikt organisiert sich selbst. Die Parteien gehen davon aus, dass sie nicht wertgeschätzt und akzeptiert werden. Sie schreiben die Schuld für die eigenen Gefühle dem anderen zu und denken, was der andere sicherlich denkt und welche Absichten er hat. Das entsprechende Verhalten wirkt wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung, bestätigt die eigenen Annahmen und die Konfliktodynamik durch Erwartungserwartungen³¹ nimmt ihren Lauf.

Der Mediator will verfestigte und sich widersprechende Wirklichkeitskonstruktionen beweglicher machen. Auch die intensive Klärung von tieferliegenden Interessen und Beweggründen hinter den Positionen, Forderungen und Ansprüchen hat dieses Ziel: Die Sichtweisen von Problem und Lösung flexibler werden zu lassen, weil sich Beweggründe nicht widersprechen müssen und unterschiedliche Wege zur Erreichung in den Blick kommen. Als ein Interesse von Dr. Tauber stellt sich bspw heraus, dass er seine Erfahrungen als eigenen Wert einbringen möchte, um eine sinnstiftende Rolle zu finden, nachdem er sich, anders als Dr. Janssen, nicht mehr ständig auf dem aktuellsten Stand von Forschung und Behandlungsmethoden halten will und kann. Ist das durch wertschätzendes Nachfragen irgendwann mal formuliert, kommt Bewegung in den Konflikt. Dr. Janssen fühlt sich in Teilaspekten plötzlich nicht nur als gleichberechtigt anerkannt, sondern als Partner mit ganz eigenen, komplementären Kompetenzen. Seine Erwartung, dass sein Partner ihn eigentlich gar nicht haben will, ist irritiert und diesmal im positiven Sinne enttäuscht worden. Damit kommt ein Lernprozess in Gang.

29 Luhmann, Legitimation durch Verfahren, 1. Aufl. 1983, 233 f.

30 Luhmann, Legitimation durch Verfahren, 1. Aufl. 1983, 235–237.

31 Von Schlipppe/Schweitzer, Systemische Interventionen, 2. Aufl. 2010, 9–14; Watzlawick/Beavin/Jackson, Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 9. Aufl. 1996, 111 f.

2.10.2.5 Strukturelles Lernen durch Konflikte

- 27 Neben dem Abarbeiten ist die andere Strategie zum Umgang mit Enttäuschungen das **Lernen**, bei dem sich ein System strukturell verändert und anpasst. Konflikte lösen Erwartungsunsicherheit aus und die unangemessen reduzierte Komplexität bricht als Eigenkomplexität im Konflikt wieder auf. Der Konflikt zeigt, dass mehr möglich ist als aktualisiert wurde und stellt Kontingenz wieder her. Bei einem Widerspruch zwischen Erwartung und beobachteten Ereignissen kann sich die Erwartungshaltung ändern und Lernen stattfinden. „Konflikte eröffnen dem System die Chance, flexibel zu bleiben und Kontingenz bereit zu halten. Sie ermöglichen die Lernfähigkeit des Systems“.³² Voraussetzung dafür ist in der Mediation ein Rahmen, in dem die unterschiedlichen Erwartungen identifiziert und als normal und legitim aus Sicht des jeweiligen Erwartungsträgers thematisiert werden, mit anderen Worten „(...) *die Organisation eines Umlernens von Erwartungen, das frühere Erwartungen nicht deskreditiert*.“³³
- 28 Dr. Tauber erkennt bspw im Laufe der Gespräche, dass die Investition von Dr. Janssen für den Kauf der Gesellschafteranteile für diesen nicht nur eine formale rechtliche und betriebswirtschaftliche Dimension hat, sondern auch eine Entscheidung war, mit der er den Anspruch auf Anerkennung als gleichberechtigt und zugehörig verbindet, unabhängig von den Unterschieden in Umsatz und Erfahrung. Er stellt fest, dass er selbst beeinflusst, ob und wie Dr. Janssen bei den Arzthelferinnen und bei den Kunden als Partner positioniert wird. Das beginnt bei der Veränderung kleiner Gewohnheiten bezüglich Arbeitsanweisungen an die Helferinnen und geht bis zu Sprachregelungen, wenn er in der Öffentlichkeit auf vermeintliche Behandlungsfehler seines Kollegen angesprochen wird. Dr. Janssen seinerseits merkt, dass er sich stärker einen eigenen Tätigkeitsbereich aufbauen muss, der sich auch fachlich von dem Dr. Taubers unterscheidet, wenn er in der Wahrnehmung nicht dauerhaft als Juniorpartner wahrgenommen werden möchte.
- 29 Insbesondere der Ansatz der **Transformativen Mediation** sieht in Lernprozessen, die durch die Klärung von Konflikten ausgelöst werden, das wichtigste Potenzial von Mediation.³⁴ Der Mediator sucht nach Gelegenheiten im Gespräch, bei denen die Sichtweisen und Beweggründe des einen für den anderen erkennbar und nachvollziehbar werden (**Recognition**). Das führt dazu, dass das Verhalten verständlicher und besser einschätzbar wird. Dieses höhere Maß an Sicherheit verringert Angst, die meistens zu konfrontativem und abwehrendem Verhalten führt. Bei weniger Angst fällt es leichter, auch die eigenen Beweggründe zu hinterfragen und dem anderen verständlich zu machen (**Empowerment**). Damit wird ein Kreislauf in Gang gesetzt, der zu Lernprozessen im Umgang mit Konflikten führt, bei dem auch konkrete Lösungen herauskommen, aber eher als erwünschtes Nebenprodukt. Fokus der Mediation ist nicht die Lösung, sondern die Suche nach Gelegenheiten für Empowerment und Recognition. Das entspricht Batesons Lerntheorie, wonach Menschen beim Lernen nicht nur das Mittel zum Zweck lernen, zB eine andere Haltung und Kommunikation, um das Gegenüber kooperationsbereiter zu machen, sondern diese Erfahrung in ihre Lebensanschauung und Einstellung einbauen. Neben der Konfliktlösung ist damit der Kontext wichtig, über den für zukünftige Konfliktsituationen gelernt wird.³⁵ Die Parteien lernen in gewisser Weise zu Lernen und können zunehmend besser oder schneller zukünftige Konflikte lösen.

32 Bonacker, Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. 4. Aufl. 2008, 274.

33 Luhmann, Legitimation durch Verfahren, 1. Aufl. 1983, 236.

34 Vgl Bush/Holger, The promise of mediation. The transformative approach to conflict, 2005; Troja, Transformative Mediation in einem „reinen Dollarkonflikt“, Zeitschrift für Konfliktmanagement 1/2004, 22–27.

35 Vgl Bateson, Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, 3. Aufl. 1990, 224–231.

2.10.3 Systemisches Denken in der Mediation

Aus den erkenntnistheoretischen Grundlagen des Konstruktivismus und dem systemtheoretischen Konfliktverständnis lassen sich Eckpunkte einer systemischen Mediation ableiten. 30

2.10.3.1 Was heißt eigentlich systemisch

Der Begriff systemisch hat nichts mit systematisch zu tun, sondern etwas mit den systemtheoretischen Grundlagen dieser Denkrichtung. Die **Systemtheorie** will auf einer abstrakten Ebene Funktionsabläufe erklären, die allen Systemen gemeinsam sind. Das systemische Denken ist aus der Übertragung kybernetischer Prinzipien auf die menschliche Kommunikation entstanden. In der Kybernetik geht es verkürzt gesagt darum, wie über Input und Feedback ein System gesteuert werden kann, wenn es zu einer Differenz zwischen Soll- und Ist-Werten kommt. Konflikte können als eine solche Differenz von Soll- und Ist-Zustand definiert werden. Unter anderem Margret Mead und Gregory Bateson machten Erkenntnisse der Kybernetik für die Humanwissenschaften und die Untersuchung von kulturellen Prozessen fruchtbar. Eine allgemeine Systemtheorie wurde durch Ludwig von Bertalanffy und sein Forschungsteam in den 1950er Jahren begründet. Sein Systembegriff ist Grundlage vieler kommunikationspsychologischer Modelle. Der auf die Systemtheorie zurückgehende systemische Ansatz ist mittlerweile in der systemischen Therapie als wissenschaftliche Methode anerkannt und wird zB in der Familientherapie, in der Management- und in der Organisationsberatung sehr produktiv eingesetzt.³⁶ Analog lässt er sich auch in der Mediation als Grundlage für das Konfliktverständnis sowie für die Methoden und Interventionen nutzen. 31

Als System können je nach Grenzziehung zu einer äußeren Umwelt unterschiedliche Einheiten betrachtet werden: eine Zelle, ein Organ, ein Organismus, eine Person (psychisches System), das Zusammenspiel von Personen im Konflikt (Interaktionssystem), deren Eingebundenheit in eine größere Struktur (Familie, Abteilung, Organisation) und ein größerer gesellschaftlicher Zusammenhang (gesellschaftliche Subsysteme).

Nach einer allgemeinen Definition von Mark und Picard³⁷ enthält ein System folgende Merkmale:

- eine abgegrenzte Struktur mit einer Gesamtheit interagierender Elemente,
- die durch ein Kommunikationsnetz verbunden sind,
- in der jede Veränderung eines Elementes Veränderungen bei allen anderen Elementen nach sich zieht,
- wobei durch das Netz der Kommunikation Energie, Material und Information zirkuliert.

2.10.3.2 Kontext statt Eigenschaften – Framing und Reframing in der Mediation

Die Definition von Mark und Picard führt direkt zu einer Grundannahme des systemischen Denkens: Es ist offenbar nicht sinnvoll, einem Element, zB einer Person in einem Konflikt, Eigenschaften zuzuschreiben. Ein Element existiert nicht für sich, nur im Zusammenhang mit anderen. Ein Verhalten im Konflikt wird nicht als Wesensmerkmal oder Charaktereigenschaft gesehen, sondern als Interaktionsgeschehen, das vom jeweiligen Rahmen oder Kontext beeinflusst wird. Die Konfliktparteien erleben sich nur in bestimmten Rollen und in bestimmten Kontexten. So kann der vermeintlich zwanghaft überstrukturierte Kollege zu Hause im Verhältnis zu einer sehr ordnungsliebenden Part- 32

36 Vgl. als Standardwerk Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 10. Aufl. 2007.

37 Zitiert nach Varga von Kibéd, Theoretische Grundlagen systemischen Denkens, CD 1, 2008.

nerin eine erstaunliche Unordentlichkeit zeigen. Alle Persönlichkeitsmodelle, die mit Verhaltenstypologien arbeiten (zB beziehungsorientiert oder distanziert, aktiv und kämpferisch oder flexibel anpassungsfähig usw) beschreiben aus systemischer Sicht keine Menschen mit ihrem Temperament oder ihren Charaktereigenschaften, sondern Verhaltensmuster, die in einem bestimmten Kontext, unter bestimmten Bedingungen aktiviert werden.

- 33 Wenn wir annehmen, dass eine Person durch Eigenschaften charakterisiert ist, dann wäre Veränderung nur sehr langsam möglich, zB durch bestimmte Langzeittherapien. Wenn wir aber annehmen, dass sich bestimmte Eigenschaften bei Person unter bestimmten Bedingungen zeigen, ist plötzlich die Veränderung von Eigenschaften möglich.³⁸ Unter dieser Voraussetzung kann auch Mediation funktionieren, da sie in der Regel eine relativ kurze Intervention darstellt, zB im Rahmen eines Workshops oder von zB drei bis fünf einzelnen Sitzungen. Wenn also eine bestimmte Eigenschaft zur Lösung eines Konfliktes hilfreich wäre, dann stellt der Mediator eher Fragen nach den Bedingungen, unter denen die Konfliktpartei leichter oder motivierter so oder so handeln würde. Eine typische Interventionsform, die in diese Richtung geht, ist beispielsweise die Wunderfrage,³⁹ die die Konfliktparteien hypothetisch in den Zustand versetzt, dass der Konflikt – wie durch ein Wunder und ohne dass man es bemerkt hat – gelöst ist und danach fragt, woran sie dies merken würden, was anders wäre, was sich verändert hätte.
- 34 Beziehen wir die Überlegungen zur Kontextabhängigkeit von Verhalten einmal auf unser Fallbeispiel: Dr. Tauber hält seinen Kollegen für überempfindlich bei Kritik an dessen Behandlungsmethoden und wirft ihm vor, dass er sich dann sofort „in sein Schneckenhaus“ zurückziehe. Er sieht das Problem in der Überempfindlichkeit als Eigenschaft von Dr. Janssen. Dieser wiederum hält seinen Kollegen für cholerisch und belehrend. Jetzt könnte ich folgende Frage stellen:⁴⁰ Wenn in einer Gemeinschaftspraxis Partner A Kritik übt an den Methoden von Partner B und diesem empfiehlt, es statt dessen so zu machen wie A, wird das dazu führen, dass
 - a) B die Methoden von A wertschätzen oder ablehnen wird.
 - b) B seine eigenen Methoden ändern wird.
 - c) B Kritik wertschätzen oder ablehnen wird.
 - d) B den Partner A wertschätzen oder ablehnen wird.

Bei genauerem Nachdenken wird schnell klar, dass wir für die Beantwortung dieser Fragen Informationen über den Kontext brauchen und darüber, welche „Bedeutung“ A und B dem jeweiligen Verhalten (Kritik äußern oder entgegennehmen und Behandlungsmethoden beibehalten oder ändern) geben. Zu dem Kontext zählt auch, unter welcher Fragestellung, also nach welchem Beobachtungskriterium sie ein und dasselbe Verhalten betrachten. Betrachten sie die Kritikgespräche zB anhand der Frage, wie die fachliche Qualität in der Gemeinschaftspraxis sichergestellt wird, oder anhand der Frage, wie beide ihr Verhältnis als Partner gestalten.

Für die beiden Streitparteien setzt der Kontext unbewusst (wir sehen nicht, dass wir nicht sehen) den Rahmen für ihre Sinnkonstruktionen, den Fokus der Wahrnehmung.

38 Vgl Varga von Kibéd, Theoretische Grundlagen systemischen Denkens, CD 1, 2008.

39 Vgl de Shazer, Worte waren ursprünglich Zauber. Von der Problemsprache zur Lösungssprache, 2. Aufl. 2010.

40 Das Gedankenexperiment lehnt sich an ein Beispiel von Bateson an (Bateson, Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, 3. Aufl. 1990, 17), in dem eine Mutter ihren kleinen Sohn mit Eiscreme belohnt, wenn er seinen Spinat isst. Auch hier benötigen wir Informationen über den Kontext, um der Frage nachgehen zu können, ob der Sohn langfristig Spinat lieben oder hassen wird, Eiscreme lieben oder hassen wird oder die Mutter lieben oder hassen wird.

Diese Kontexte sind im Konflikt aber oft unklar oder vermischt.⁴¹ In der Gemeinschaftspraxis gibt es eine Gleichzeitigkeit von Unternehmenskontext und Beziehungskontext. So formuliert Dr. Tauber möglicherweise im Kommunikationscode der Entscheidungslogik eines Unternehmens seine Hinweise zu Behandlungsmethoden und ordnet die Reaktionen von Dr. Janssen entsprechend ein, während Dr. Janssen in der Beziehungslogik die Unterscheidung zwischen Partner- oder Lehrer-Schüler-Beziehung macht, auf dem Beziehungsohr hört und entsprechend reagiert.

Wenn sich der Mediator diese Kontextabhängigkeit bewusst macht, verhindert das zu schnelle Bewertungen und erleichtert die für die Rolle notwendige Allparteilichkeit. Er kann sich bei einem Verhalten, über das er innerlich den Kopf schüttelt, fragen, in welcher Welt, unter welchen Bedingungen genau diese Verhaltensweise großen Sinn macht, um sie nicht abzuwerten. Das stärkt nicht nur die Allparteilichkeit, sondern ermöglicht auch ein **Reframing**, also das Bewusstmachen der positiven Seiten, des Sinns hinter dem Verhalten, der auch für die andere Konfliktpartei nachvollziehbar ist. Das ist der Wechsel zwischen Figur und Grund wie in einem Kippbild oder die Möglichkeit von zwei Perspektiven auf eine Sache wie beim Neckerschen Würfel.

35

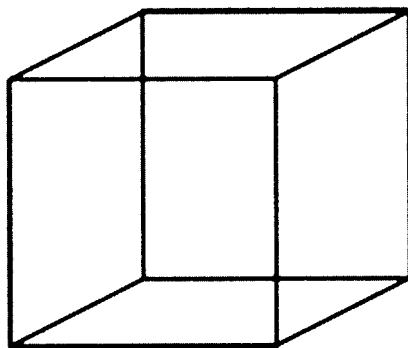


Abb. 4: Beim Betrachten ändert der Würfel seine Lage im Raum. Der nach dem Schweizer Geologen Louis Albert Necker (1786–1861) benannte Neckersche Würfel zeigt, dass die gleiche äußere „Realität“ mit unterschiedlichen Perspektiven wahrgenommen werden kann. Unser Gehirn ist in der Lage, zwei unterschiedliche sinnvolle Wirklichkeiten zu konstruieren, obwohl sich an den Linien nichts ändert

Die cholerische Kritik zeigt eben auch das enorme Engagement für die Qualität und den Wunsch danach, sich auch mit der Arbeit des Partners identifizieren zu können. Die empfindliche Dünnhäutigkeit ist auch mit wachen Antennen dafür verbunden, dass durch die Routinen im Alltag immer auch die Beziehung gestaltet wird und damit eine Kultur der Achtsamkeit entstehen kann. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kontexte und Systemlogiken werden die Sinnkonstruktionen als unterschiedlich angemessen erlebt. In der Mediation sollen daher die festgefahrenen Sinnkonstruktionen und überstabilen Ordnungen im wahrsten Sinne des Wortes infrage gestellt und damit flexibler werden. Dazu dienen auch typisch systemische Fragen wie die genannte Wunderfrage oder Fragen nach Unterschieden und Ausnahmen, zB danach, wann, in welchem Rah-

41 Vgl von Schlippe/Kriz Familiendynamik 2011, 142, 150.

men Dr. Janssen Kritik gut annehmen kann und sie ihn motiviert, oder wann und bei wem Kritik von Dr. Tauber konstruktiv ankommt und was dort anders ist.

- 36 Auf einer einfachen, aber für die Mediationspraxis sehr wichtigen Ebene heißt systemisch auch, sich die Systemgrenzen und Systemlogik bewusst zu machen und zu hinterfragen, ob die Grenzziehung und der gewählte Rahmen angemessen sind. Möglicherweise ist es sinnvoll, noch andere Personen oder Perspektiven in das Verfahren einzubeziehen, sei es physisch, sei es über Fragen des Mediators nach Außenperspektiven oder symbolisch, zB durch einen freien Stuhl. Vielleicht ist es in unserem Fall bspw sinnvoll, zu bestimmten Themen oder sogar generell die leitende Arzthelferin einzubeziehen, oder wenn dies eigentlich geplant ist, das gerade nicht zu tun und damit die Systemgrenze zwischen den Partnern und der Mitarbeiterin wieder deutlicher zu machen.
- 37 Darüber hinaus weisen Mark und Picard in der Systemdefinition darauf hin, dass Veränderungen bei einem Element zu Veränderungen bei allen anderen Elementen führen. Für die Bearbeitung von Konflikten bedeutet dieser **Mobileffekt**,⁴² dass Veränderungen zB in der Kommunikation zwischen zwei Personen nicht ohne Auswirkungen auf andere Personen und Prozesse im System bleiben werden. Das Beispiel mit der leitenden Angestellten in der Praxis ist ein Hinweis darauf. Es bedeutet aber auch, dass man in der Mediation nicht für alle Themen und jedes Teilproblem Lösungen finden muss, um etwas zu bewirken. Auch kleine Veränderungen in einem Bereich werden zu Veränderungen in anderen Bereichen führen.

2.10.3.3 Komplexität lässt sich nicht steuern, auch vom Mediator nicht

- 38 Wir haben gesehen, dass Konflikte und ihre Bearbeitung zu strukturellem Lernen führen können. Dabei gilt auch für das Lernen, dass es immer eine Beschreibung eines Beobachters ist. Selbst wenn ich den Namen meines Hundes sage und dieser mich aufmerksam anschaut, weil er seinen Namen „gelernt“ hat, ist das eine Beschreibung des Verhaltens durch meine Beobachtung. Was mir als Lernen erscheint, ist tatsächlich strukturelle Kopplung zwischen System und Milieu, in der Veränderungen sich gegenseitig auslösen und so selektiert werden, dass weiteres Operieren möglich ist. Das Verhalten selbst ist aber strukturdeterminiert, dh von den jeweils aktuellen inneren Strukturen meines Hundes abhängig und nicht von meinem Befehl. Lernen ist also – konstruktivistisch-systemtheoretisch gesprochen – nicht ein Aufnehmen von etwas aus dem Milieu, sondern Struktorkopplung, in der die Verträglichkeit der Arbeitsweise des Systems mit dem Milieu aufrechterhalten wird.⁴³

Die Zustandsveränderungen in der Struktur der Konfliktparteien oder ihrer Interaktion werden vom Umfeld, in diesem Fall durch die Interventionen in der Mediation, möglicherweise angeregt und ausgelöst, aber nicht verursacht oder bestimmt. Für solch komplexe lebende Systeme sind die Interventionen nur **Perturbationen** im Sinne von Irritationen oder Verstörungen, die aber entsprechend der eigenen inneren Strukturen verarbeitet werden (s. Kap. 2.10.2.1). Bateson betont diesen fundamentalen Unterschied zwischen lebenden und toten oder technischen Systemen und warnte davor, bei der Steuerung von Systemen Analogien aus der Physik zu nutzen, die für Personen und Gruppen mit ihren eigenen inneren Geschichten und Strukturen unangemessen sind: Er bringt das folgendermaßen auf den Punkt: „Wenn ich gegen einen Stein trete, wird die Bewegung des Steins durch die Handlung mit Energie gespeist, trete ich aber einen Hund, (...) kann er eine Newtonsche Flugbahn beschreiben, wenn ich fest genug trete, aber das ist bloße Physik. Entscheidend ist, daß er Reaktionen zeigen kann, die nicht durch

42 Vgl Königswieser/Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 3. Aufl. 2007, 40 f.

43 Vgl Maturana/Varela, Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, 1. Aufl. 1987, 186–190.

*den Tritt, sondern durch seinen Stoffwechsel mit Energie gespeist werden; er kann sich umdrehen und beißen.*⁴⁴

Wir haben es bei lebenden Systemen also mit einer Eigendynamik zu tun, die von außen nicht genau gesteuert werden kann, weil ihr keine lineare Kausalität zugrunde liegt. Stattdessen liegt der Fokus bei der systemischen Mediation auf den **Kommunikationsmustern** der Parteien, zB auf den Verflechtungen beim Kommunizieren auf Sach- und Beziehungsebene, dem Teufelskreis aus wahrgenommenem Verhalten, innerem Erleben und gegenseitigem Reagieren aufeinander usw.⁴⁵ Dafür werden auch die Beziehungen zu weiteren Akteuren und die Strukturen des jeweiligen Systems in den Blick genommen. Diese Muster werden im Mediationsgespräch bewusster, evtl auch auf einer meta-kommunikativen Ebene von den Parteien oder als Außenwahrnehmung vom Mediator angesprochen. So können die Konfliktparteien etwas mehr Distanz zum Geschehen und zu ihrem eigenen Blickwinkel aufbauen, um die Muster zu erkennen und schon dadurch einen ersten Schritt zu deren Veränderung zu tun.

Ein auffälliges Muster zwischen den Tierärzten war bspw, dass sich Dr. Tauber selbst in die für ihn unattraktive Rolle desjenigen gedrängt fühlte, der immer Kritik äußert und Vorwürfe macht, während Dr. Janssen das Gefühl hatte, es nie recht machen zu können. Bei der Klärung der individuellen Interessen wurde etwas wichtiges deutlich: hinter dem Vorwurf, Dr. Janssen arbeite nicht wie ein selbstständiger Unternehmer, sondern immer noch wie ein Universitätsangestellter, stand bei Dr. Tauber der Wunsch nach Entlastung, und zwar verbunden mit der Angst, die zukünftigen Aufgaben nicht mehr wie früher alleine bewältigen zu können. Dahinter stand aber auch der Wunsch, von dem jungen Kollegen motiviert zu werden, sich selbst wieder mehr mit neuen Entwicklungen in der tierärztlichen Forschung zu beschäftigen. Als er dies aussprach, veränderte sich die gesamte Körpersprache von Dr. Janssen, der später viele Ideen hatte, wie durch eine bestimmte Form der Fallbesprechung konstruktive Kritik institutionalisiert werden und der fachliche Austausch gefördert werden kann.

In der Mediation versucht die vermittelnde Person, die bezogen auf den Konflikt außenstehend ist, Einfluss zu nehmen auf ein System, in unserem Fall auf Dr. Tauber und Dr. Janssen oder auf das System ihrer Interaktion. Die Intervention kann Wirkungen auslösen, zu Irritationen führen. Der Effekt wird – streng konstruktivistisch gedacht – aber nicht durch die Intervention selbst bestimmt, sondern von den inneren Strukturen, also von den Erfahrungen und Einstellungen von Dr. Tauber und Dr. Janssen oder von den Strukturen ihrer Zusammenarbeit in der Gemeinschaftspraxis oder von den gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Gemeinschaftspraxis besteht usw, je nachdem, wo ich die Systemgrenze ziehe. Dabei können kleine Interventionen, ein kurzes Gespräch, wenige Fragen oder Hinweise bereits eine große Wirkung auslösen und zu großen Veränderungen führen, getreu dem Motto kleine Ursache (genauer gesagt kleiner Auslöser und eben nicht Ursache), große Wirkung. Umgekehrt können aber auch erhebliche Anstrengungen von außen relativ wirkungslos bleiben oder zumindest keine großen Veränderungen bringen.

Mit diesem Phänomen beschäftigt sich die **Synergetik**, die auf den Physiker Hermann Haken und seine Forschungen zur Ordnungsbildung in physikalischen Systemen zurückgeht mit dem Laser als bekanntestem Beispiel. Die Erkenntnisse werden zB von Günter Schiepek oder Peter Kruse auf Veränderungsprozesse in Organisationen über-

44 Bateson, Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, 3. Aufl. 1990, 303.

45 Vgl die kommunikationspsychologischen Erklärungsmodelle für solche Muster von Schulz von Thun und Thomann in Thomann, Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche, 2004, 214–242.

tragen.⁴⁶ Die Synergetik untersucht unter anderem den Übergang von einem Ordnungssystem in ein anderes entsprechend der Veränderung von Kontrollparametern, zB der Temperatur bei physikalischen Prozessen oder bei sozialen Systemen Parametern wie Informationen, Emotionen, Ressourcen etc. Ist ein System in einem Zustand relativ großer innerer Stabilität, löst auch eine relativ große Einwirkung nur wenig Veränderung aus. Befindet sich ein System dagegen in einem Zustand der Instabilität, zB in einem Übergang zwischen zwei Entwicklungsphasen, können auch kleine Impulse von außen zu massiven Reaktionen führen. Das bedeutet für den Mediator, dass er keinen direkten Einfluss auf das Verhalten der Parteien hat, sie nicht steuern kann. Aber er kann durch seine Interventionen wie Fragen, Reframing, Zusammenfassung, Metaphern, Visualisierungen etc. zu Irritationen in den verhärteten Sinnkonstruktionen führen und muss je nach Zustand des Konfliktsystems mit erheblichen Beharrungstendenzen oder zum Teil erschreckend schnellen und deutlichen Reaktionen rechnen.

2.10.4 Konsequenzen für die Grundhaltung in der Mediation

- 42 Aus der systemischen Sicht ergibt sich die Möglichkeit einer wertschätzenden Haltung gegenüber den Konfliktparteien in der Mediation. Bei jedem Verhalten, sei es im Konflikt oder im Klärungsgespräch über den Konflikt, kann sich der Mediator fragen, wie ein Kontext und eine Wirklichkeit aussehen müssen, in der genau dieses Verhalten Sinn macht oder möglicherweise sogar die einzige oder beste Handlungsstrategie ist. Reicht die Empathie aus, um sich ernsthaft diese Frage zu stellen, erfahren die Parteien in der Mediation das, was ihnen im Konflikt am meisten fehlt: Akzeptanz und Wertschätzung.
- 43 Der Mediator ist nicht Entscheider oder fachlich beurteilender Schlichter, sondern Gestalter eines Kommunikationsrahmens, der einen Unterschied macht. Da jedes Problem und jeder Konflikt eine subjektive Wirklichkeitskonstruktion ist und nicht zielgerichtet steuerbar ist, geht es nicht um die Lösung von außen, sondern um Lernprozesse beim einzelnen und im Miteinander. Dann sind die Parteien selbst die Experten für ihren Konflikt und ihre Lösung. Für diese Arbeit brauchen Mediatoren eine weitere wichtige Grundhaltung, und das ist Geduld.
- 44 Es geht in der systemischen Mediation nicht um ein Entscheiden im Sinne eines Entweder–Oder, weil es kein richtig oder falsch, wahr oder unwahr gibt. Es geht um ein Vermitteln anhand der Frage, wie ein Weder–Noch oder ein Sowohl–Als auch aussehen könnte, oder eine andere Haltung zu etwas, das sich nicht ändern lässt.⁴⁷ Die dafür notwendige Zurückhaltung bezogen auf die eigene Expertise und Perspektive bedeutet nicht Meinungslosigkeit, aber konstruktivistisch gedacht das Signal, dass der Mediator keine höhere Wahrheit besitzt oder Normativität vertritt. Fritz Simon⁴⁸ unterscheidet dazu drei Formen von Neutralität:
 - Konstrukt-Neutralität: Parteien haben unterschiedliche Konstrukte bei der Beschreibung, Erklärung und/oder Bewertung des Geschehens. Der Mediator sollte sich mit keiner identifizieren, sondern Alternativen in allen drei Bereichen suchen helfen, zB andere Erklärungen, Interpunktionen, Reframing usw.
 - Partei-Neutralität: Allparteilichkeit im Sinne einer empathischen und gleichberechtigt verteilten Unterstützung ist nach Simon sicher gut, aber nicht Voraussetzung.

46 Haken/Schiepek, Selbstorganisation verstehen und gestalten, 1. Aufl. 2006; Kruse, Next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung, 5. Aufl. 2010.

47 Vgl die Arbeiten zum Tetralemma von Varga von Kibéd, zB in Varga von Kibéd/Sparrer, Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen, für Querdenker und solche, die es werden wollen, 2009, 77–85.

48 Vgl Simon, Einführung in die Systemtheorie des Konflikts, 1. Aufl. 2010, 113–116.

- Veränderungsneutralität: Psychische und soziale Systeme verändern sich permanent, es sei denn, ein Zustand wird aktiv aufrechterhalten. Das gilt auch für Konflikte. Daher kann es auch viele Gründe für die Aufrechterhaltung eines Konfliktes geben. Der Mediator nutzt seine Sicht lediglich, um die Möglichkeiten der Parteien sichtbar und bewusst zu machen, Konflikt anzuheizen oder abzukühlen. Dazu fokussiert er auf Wirklichkeitskonstruktionen der Beteiligten. Simon nennt dies die Paradoxie des Mediators, die darin besteht, *„dass er sein Ziel, die Lösung für den Konflikt, nur erreichen kann, wenn er sich diesem Ziel gegenüber neutral zeigt.“*⁴⁹

Die dritte Form der Neutralität ist vielleicht die schwierigste, weil vielleicht viele Mediatoren oft den Auftrag verspüren, zur Kooperation und Einigung beitragen zu wollen. Neutralität heißt aber Verantwortung für den Prozess, die Gestaltung des Gesprächsrahmens, für die Aufmerksamkeitsfokussierung, nicht für die Entscheidung, auch nicht für die Entscheidung, einen Konflikt beizulegen, weiter laufen zu lassen oder zu verschärfen. Der Anspruch an den Mediator ist lediglich, dass die Parteien das möglichst bewusst tun, unter Abwägung der subjektiv zu bewertenden Vor- und Nachteile.

Nachdem das Motto dieses Beitrages von Humberto Maturana stammt, sollen er und sein Kollege Francisco Varela auch das Schlusswort haben: 45

*„Wollen wir mit anderen Personen koexistieren, müssen wir sehen, dass ihre Gewißheit – so wenig wünschenswert sie uns auch erscheinen mag – genau so legitim und gültig ist wie unsere. (...) Die einzige Chance für die Koexistenz ist also die Suche nach einer umfassenderen Perspektive, einem Existenzbereich, in dem beide Parteien in der Hervorbringung einer gemeinsamen Welt zusammenfinden. Ein Konflikt ist immer eine gegenseitige Negation. Er lässt sich niemals in dem Bereich lösen, in dem er stattfindet, wenn die beiden Parteien sich ihrer Sache sicher sind. Ein Konflikt ist nur zu überwinden, wenn wir uns in einen anderen Bereich bewegen, in dem Koexistenz stattfindet. Das Wissen um dieses Wissen ist der soziale Imperativ jeder auf dem Menschlichen basierenden Ethik. (...) Wir haben nur die Welt, die wir zusammen mit anderen hervorbringen, und nur Liebe ermöglicht uns, diese Welt hervorzubringen.“*⁵⁰

⁴⁹ Simon, Einführung in die Systemtheorie des Konflikts, 1. Aufl. 2010, 116.

⁵⁰ Maturana/Varela, Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, 1. Aufl. 1987, 264–268.