

## Mediation, systemisch betrachtet

# Der Paternoster der Konfliktlösung

Die Mediation erhebt den Anspruch, komplexe Konflikte mit einer komplexen Vorgehensweise lösen zu können. Zur Anwendung kommt dabei meist das vom Harvard-Konzept inspirierte Fünf-Phasen-Modell: Opening, Positionen, Interessen, Optionen, Lösung. Vielleicht ist es an der Zeit, das Mediationsmodell zu einem komplexen Modell zu erweitern, da nach den Forschungen des Kognitionswissenschaftlers Clare Graves nur dann tragbare Lösungen gefunden werden können, wenn das zur Anwendung kommende Modell komplexer als das zu lösende Problem ist.

Adrian Schweizer

Der heute gelehrt Mediationsprozess basiert fast überall auf dem Harvard-Konzept (Fisher/Ury/Patton 2001). Das Verfahren wird leider oft als lineare Schrittfolge verstanden. Dennoch gibt es die Möglichkeit, es zu einem systemischen Modell zu erweitern, das sich in der Praxis, vor allem bei komplexeren Interventionen, sehr bewährt hat. Das Modell hat zwei horizontale und eine vertikale Achse, die es ermöglichen, jederzeit zu erkennen, wo sich die Parteien im Lösungsfindungsprozess gerade aufhalten und was der nächste Schritt in Richtung Lösung sein könnte. Schauen wir uns zuerst die vertikale Achse an.

## Neurologische Ebenen

Robert Dilts schlägt mit seinem Modell der neurologischen Ebenen eine Hierarchie entsprechend unserem **motivationalen System** vor:

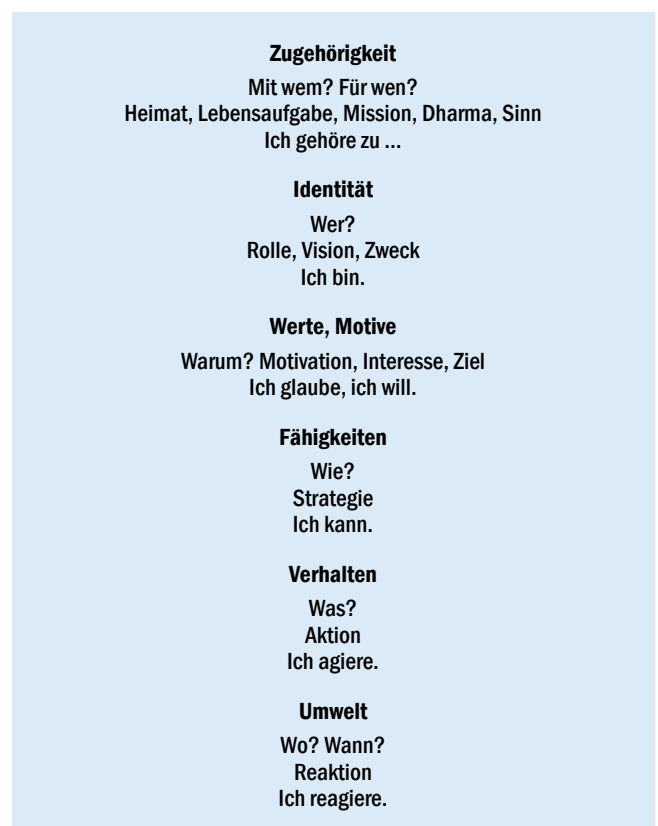


Abb. 1: Modell der neurologischen Ebenen (© Adrian Schweizer nach Robert Dilts).

Mit diesem Modell ist es möglich, das lineare Harvard-Konzept zu einem **systemischen Prozessmodell** zu erweitern, und Mediatoren so zusätzlichen Denk- und Handlungsspielraum in Konfliktlösungen zur Verfügung zu stellen.

## Schon gewusst?

### Das Leben als Alleinverdiener:

#### Männer sind gestresst, Frauen stolz

Der Mann verdient das Geld, die Frau sorgt für Haushalt und Kinder, so das gängige Klischee. Seit den 1960er-Jahren wandelt sich dieses Bild – zu Recht. Denn übernehmen Frauen die Versorgerrolle, wirkt sich das positiv auf ihr psychisches Wohlbefinden aus. Sie sind stolz auf ihre Leistung und sehen das Geldverdienen als Chance und Ausdruck ihres freien Willens. Für Männer hingegen hat es negative Konsequenzen, für den Broterwerb (allein) verantwortlich zu sein, denn dieser wird als (von der Gesellschaft aufgebrumnte) Verpflichtung empfunden. Männer sorgen sich infolgedessen, die ihnen entgegengebrachten Erwartungen nicht erfüllen zu können – und darunter leiden das psychische Wohlbefinden sowie die körperliche Gesundheit. Die Aufhebung der klassischen Rollenvorstellungen stellt somit eine positive Entwicklung dar – für alle Menschen.

Quelle: Munsch, Christin L. (2015): Her Support, His Support: Money, Masculinity, and Marital Infidelity. American Sociological Review 80, S. 469–495.

Beginnen wir unsere „Übersetzung“ des Harvard-Konzepts in die neurologischen Ebenen mit den **Positionen**. Diese sind nach dem Modell auf der Umwelt-/Verhaltens-Ebene angesiedelt: „Was soll wann wo gemacht werden?“ Somit ist die Position das, was die andere Partei wann und wo tun soll. Die Interessen beantworten die Frage nach der **Motivation**, welche die Medianden antreibt. „Warum wollen Sie die Positionen verwirklichen?“ Die Interessen liegen somit auf der Glaubenssatzebene. **Optionen** beantworten die Frage, wie beide Interessen verwirklicht werden könnten, und die **Lösung** beschreibt, welche der Optionen als Lösung wann und wo verwirklicht werden soll.

Die neurologischen Ebenen erlauben es, noch einige zusätzliche Schritte in den Prozess einzubauen, nämlich die Frage nach der **Risiko-Analyse**: „Wie sollen die Positionen umgesetzt werden?“ Diese liegen auf der Fähigkeiten-Ebene. Interessant ist es auch, nach gemeinsamen, höherrangigen **Interessen** wie einer gemeinsamen Mission oder Vision zu fragen. Diese liegen auf der Zugehörigkeits- und Identitäts-Ebene.



Abb. 2: Der Paternoster der Konfliktlösung (© Adrian Schweizer).

### Die obere bestimmt die untere Ebene

Dilts geht davon aus, dass die oberen motivationalen Ebenen die unteren bestimmen: Die mächtigste Motivation entspringt der Lebensaufgabe, der **Mission**: Etwas, das größer ist als ich selbst und dem ich diene. Die darunterliegende Ebene ist die **Vision**: Was will ich im Leben oder wenigstens in den nächsten zehn Jahren erreichen? Die nächste Ebene ist diejenige der **Ziele, Glaubenssätze** und **Werte**. Diese bestimmen, welche **Fähigkeiten** wir erlernen wollen, um Mission, Vision und Ziele umzusetzen. Dies alles bestimmt schließlich unser **Verhalten** in einer bestimmten Umwelt.

Dazu ein Beispiel: Frau Marxer (Name geändert) sieht es als ihre Lebensaufgabe an, ihren Kindern ein (mindestens) ebenso gutes Leben zu ermöglichen, wie sie es hatte. Ihre Vision ist es, ihren Kindern den Weg in einen akademischen Beruf zu eröffnen. Nach dem Scheitern ihrer ersten Ehe und der Feststellung, als alleinerziehende Mutter die Kinder nicht in die gewünschten schulischen Bahnen lenken zu können, erkennt sie, dass sie so weder Mission noch Vision erreichen kann. Sie setzt sich daher das Ziel, einen Mann zu finden, der ihren Kindern diese Möglichkeit bieten kann. Sie entwickelt entsprechende Strategien, verhält sich dementsprechend und findet tatsächlich einen Mann, der ihr hilft, ihre Mission und Vision zu erfüllen.

### Einsteins Theorem

Interessant für die Mediation wird es nun, wenn wir die neurologischen Ebenen mit einem Theorem von Albert Einstein verknüpfen: „Ein Problem kann nicht auf derselben Ebene gelöst werden, auf der es entstanden ist!“

Dilts schlägt vor, die Lösung nicht in einer äußeren höheren Instanz zu suchen, sondern in einer inneren höheren Instanz, denn er geht davon aus, dass jeder Mensch sämtliche Ressourcen zur Lösung seiner Probleme in sich trägt. Dabei geht man die neurologischen Ebenen hierarchisch nach oben. Auf die Mediation übertragen ergeben sich daraus folgende systemischen Schritte, hier in Fragen eingekleidet:

- 1. Positionen:** Was soll die andere Partei wann und wo tun?
- 2. Risiko-Analyse:** Recht: Was kostet es? Wie lange dauert es? Wie groß ist die Erfolgswahrscheinlichkeit?  
Macht: Wie können Sie Ihre Position außergerichtlich durchsetzen?
- 3. Interessen:** Eigen: Was motiviert Sie, von der anderen Partei das zu fordern, was Sie fordern?  
Fremd: Was motiviert die andere Seite, vom Ihnen das zu fordern, was sie fordert?
- 4. Gemeinsame Vision:** Welches gemeinsame Ziel, welche Vision verfolgen Sie?
- 5. Gemeinsame Mission:** Welcher Aufgabe dienen Sie beide?
- 6. Optionen:** Welche Möglichkeiten sehen Sie, sowohl Ihr Interesse als auch das Interesse der anderen Seite, die gemeinsame Vision und eventuell sogar die gemeinsame Mission zu verwirklichen?
- 7. Lösung:** Was soll wann und wo von wem umgesetzt werden?

Kommen wir zurück zu unserem Beispiel und lassen wir hier einen Konflikt entstehen: Als ihre Kinder erwachsen sind und alle gute Jobs erlangt haben, bemerkt Frau Marxer, dass sie zeit ihres Lebens sich selbst vergessen hat und dass ihr Mann ihr bei der Selbstfindung nicht helfen kann. Sie verlässt ihn und reicht die Scheidung ein. Ihre Position vor dem Richter: „*Du hast mich die letzten 20 Jahre unterhalten, also musst Du es auch die nächsten Jahre bis zu meiner Pensionierung tun!*“ Die Position des Mannes: „*Ich bezahle nicht noch Strafgeld dafür, dass ich Dich und Deine Kinder die letzten 20 Jahre durchs Leben getragen habe!*“ Beide Parteien weigern sich somit, die Positionenebene zu verlassen. Die Lehre schlägt nun vor, hier einen Perspektivenwechsel vorzunehmen. Dabei können die vier Wahrnehmungspositionen nach Schweizer / Grinder / DeLozier helfen.

### Die vier Wahrnehmungspositionen

Perspektiven bzw. Positionen bilden im Paternostermodell die horizontale Ebene. Sie können wie folgt bezeichnet werden:

- 1st position: fühlen / ich**
- 2nd position: einfühlen / du**
- 3rd position: denken / er bzw. sie**
- 4rd position: erkennen / es**

In der *1st* und *2nd position* bin ich assoziiert (in mir / im anderen drin), in der *3rd position* dissoziiert (betrachte mich von außen) und in der *4th position* bin ich gleichzeitig assoziiert und dissoziiert und betrachte die Systeme, in denen wir leben.

Nehmen wir an, die Scheidung würde in eine Mediation überführt. Wir wenden hier nun den Paternoster an und bitten Frau Marxer in einem Einzelgespräch, für sich selbst (1st position), ihren Noch-Ehemann (2nd position), einen unabhängigen Beobachter (3rd position) und einen systemischen Beobachter (4th position) je einen Stuhl in den Raum zu stellen. Nachdem sie noch einmal ihre Position formuliert hat, bitten wir sie, sich auf den Stuhl des Beobachters (3th position) zu setzen und sich so von ihren Gefühlen zu disassoziieren.

Im nächsten Schritt bitten wir sie, sich in ihren Mann hineinzuversetzen (2nd position) und dessen Positionen und Interessen nachzuvollziehen. Dabei bemerkt sie vielleicht, dass es ihrem Mann nicht darum geht, dass er per se nichts für sie „leisten“ will, sondern darum, dass er meint, sie würde mit alleinigen Geldzahlungen das gleiche abhängige, unselbstständige Leben führen wie bisher und damit nicht nur ihren Kindern eine ausgesprochen schlechte „Kopiervorlage“ liefern, sondern auch ihre Mission gefährden. Wenn sie aus der Sicht des Beobachters (3th position) und des systematischen Beobachters (4th position) erkennt, dass ihre Mission und ihre Vision nicht im Widerspruch zu denen Ihres Mannes stehen,



ist sie intellektuell und emotional in der Lage, auf der Optionen-Ebene Lösungsmöglichkeiten zu finden, die beiden Interessen und der gemeinsamen Vision und Mission entsprechen. Wenn diese Erkenntnis gefühlsmäßig präsent ist, ist damit das ursprüngliche Unsicherheitsgefühl, das Frau Marxer veranlasst hat, auch für sich den Satz „Einmal Chefärztgattin, immer Chefärztgattin!“ in Anspruch zu nehmen, aufgelöst und durch ein anderes Gefühl ersetzt worden, das sie dazu befähigt, mehr Wahlmöglichkeiten und damit andere Optionen zu generieren, die schließlich zu einer Lösung führen können.

Ist diese emotionale Erkenntnis nicht sofort verfügbar, kann der Mediator Frau Marxer so lange auf den beiden Positionen hin und her wechseln lassen, bis sich das Gefühl der Frustration einstellt, da sie erkennt, dass rein über die Positionen keine Lösung möglich ist. Dies eröffnet die Einsicht, es auf der Interessen-Ebene zu versuchen. Diese Vorgehensweise entspricht den Wirksamkeitskriterien nach Roth: Nur Gefühle verändern Gefühle. Gedanken sind dazu nicht in der Lage.

Als Lösung kann sich beispielsweise ergeben, dass Frau Marxer zu einem großen Teil auf reine Geldleistungen verzichtet und

ihr Mann ihr stattdessen hilft, sich in ihrem Beruf selbstständig zu machen, ihr Kunden zuführt und die Kinder bei ihrer Berufstätigkeit weiterhin unterstützt. So ist es ihr möglich, Vorbild zu bleiben, was wiederum ihrer Mission dient.

Zusammengefasst ergeben sich in den einzelnen Phasen folgende Ebenen und Positionen:

1. In der **Opening-Phase/Umweltebene** führt der Mediator die Medianden in die 3rd position: Hier hören sich die Medianden die Spielregeln für den Mediationsprozess an.
2. In der **Positionen-Phase/Umwelt- bzw. Verhaltensebene** führt er sie in die 1st position: Die Medianden dürfen lautstark sagen, was die andere Partei tun soll.
3. In der **Phase der Risikoanalyse/Fähigkeitenebene** führt er sie in die 3rd und 4th position: Die Medianden sollen sich überlegen, wie sie die Positionen verwirklichen wollen.
4. In der **Interessen-Phase** führt er sie in die 1st und 2nd position. Die Medianden sind angehalten, zu erfühlen, was sie wirklich antreibt, sowie nach dem Motiv der Gegenpartei zu suchen.
5. In der **Phase der Suche nach der gemeinsamen Vision und Mission** führt er sie in die 3rd, 4th und zur Überprüfung in die 2nd sowie 1st position: Die Medianden werden angehalten, nach dem Gemeinsamen zu suchen.
6. In der **Optionen-Phase** führt der Mediator sie auf der Fähigkeitenebene durch alle vier Wahrnehmungspositionen. Die Medianden werden hier aufgefordert, Optionen aus Interessen, gemeinsamer Vision und gemeinsamer Mission zu finden und die nachhaltigen Optionen (win-win-win-win) aus den gefundenen Optionen herauszuschälen.
7. In der **Lösungs-Phase** geht es zurück in die 1st position: Die Medianden wählen die Lösung aus den nachhaltigen Optionen aus und bestimmen die Umsetzungsschritte.

### Die Verbindung von Ebene und Position

Wenn wir nun die vertikale und die beiden horizontalen Achsen miteinander verbinden, erhalten wir das System des Paternosters der Konfliktlösung: Wichtig ist nicht, dass wir die fünf Phasen der Mediation Phase um Phase abarbeiten, sondern dass wir wissen, wo sich der Mediand gerade befindet. Wenn wir ihm helfen, seine Perspektive zu wechseln, erleichtern wir ihm ebenfalls, die Ebenen zu wechseln: von der Positionen-Ebene zu den gemeinsamen, höheren Interessen nach oben und über die Optionen zur Lösung.



#### Ressourcen

Ich bin wahrscheinlich deshalb immer müde, weil so unglaublich viele Talente in mir schlummern.

#### Reframing I

Geht einer Gehirn kaufen und wundert sich, dass weibliche Gehirnzellen viel billiger sind als männliche ...! – Warum? Die weiblichen waren gebraucht.

#### Reframing II

Ein hungriger Bettler klingelt in Oberbayern an einem Haus und eine Oma schaut zum Fenster heraus. „Gute Frau“, jammert der Bettler, „drei Tage habe ich schon nichts mehr gegessen.“ Sie antwortet ihm: „Musst Dich halt zwingen. Bei meiner letzten Diät war es auch am Anfang schwierig.“

Das militärische „1-2-3-4-5!“ wird dann zu einem systemisch-spielerischen „*Einmal hin, einmal her, rundherum, das ist nicht schwer!*“ Durch den permanenten Wechsel von Fühlen zu Denken zu Lernen findet ebenfalls das von Gerhard Roth (Roth/Strüber 2014; Roth/Ryba 2016) geforderte neurobiologische Wirksamkeitskriterium der „Veränderung von Gefühlen mit Gefühlen“ Anwendung. Die Lösung ist zudem nicht nur eine Win-win-Lösung, sondern eine Win-win-win-win-Lösung und damit nach Wilber integral oder nachhaltig.

#### Literatur

- Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce (2001): Getting-to-Yes. Negotiating Agreement Without Giving In. London: Penguin.
- Grinder, John/DeLozier, Judith (1995): Der Reigen der Daimonen. Paderborn: Junfermann.
- Roth, Gerhard/Ryba, Alica (2016): Coaching, Beratung und das Gehirn. München: Klett-Cotta.
- Roth, Gerhard/Strüber, Nicole (2014): Wie das Gehirn die Seele macht. München: Klett-Cotta.
- Wilber, Ken (2001): Eros, Logos, Kosmos. Frankfurt a. M.: Fischer.

### Adrian Schweizer

Rechtsanwalt und Mediator; arbeitet weltweit als Wirtschaftsmediator und Executive Coach. Er lehrt Mediation, Kommunikation und Coaching an den Universitäten Hagen und Karlsruhe sowie an der Hochschule Luzern und ist Autor mehrerer Fachbücher zu Mediation und kooperativer Konfliktlösung.

