

# Systemisch-lösungsorientierte Mediation und Konfliktklärung

SYSTEMISCH-LÖSUNGSORIENTIERTE GESPRÄCHSFÜHRUNG



3., erweiterte  
und aktualisierte  
Auflage  
inklusive Download-  
Material





Holger Lindemann / Claude-Hélène Mayer / Ilse Osterfeld

# **Systemisch-lösungsorientierte Mediation und Konfliktklärung**

Ein Lehr-, Lern- und Arbeitsbuch für Ausbildung und Praxis

3., erweiterte und aktualisierte Auflage 2023

**VANDENHOECK & RUPRECHT**

Mit 37 Abbildungen und 17 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2023 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen, ein Imprint der Brill-Gruppe  
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd, Singapore;  
Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)  
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotei, Brill Schöningh, Brill Fink,  
Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau, V&R unipress und Wageningen Academic.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Daniel Bauer, nach einem Motiv von Dmitry Yurchenko  
Abbildungen, wenn nicht anders gekennzeichnet: Holger Lindemann  
Symbole zu den Bausteinen der Mediation: Daniel Bauer

Gestaltung, Satz, Litho: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage** | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)

ISBN 978-3-647-40027-3

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>9</b>
1.1	Der Aufbau des Buches .....	11
1.2	Die Entstehung des Buches .....	12
1.3	Die Zielgruppe des Buches .....	13
<b>2</b>	<b>Grundlagen und Definitionen</b> .....	<b>15</b>
2.1	Was ist Mediation? Was ist Konfliktklärung? .....	15
2.1.1	Mediation und Konfliktklärung als Formen der Gesprächsführung, Moderation und Beratung .....	15
2.1.2	Mediation und Konfliktklärung als Formen der Komplementärberatung .....	18
2.2	Systemisches Denken und Lösungsorientierung .....	22
2.2.1	Was ist ein System? .....	22
2.2.2	Was ist Selbstorganisation? .....	33
2.2.3	Was ist systemisch? .....	36
2.2.4	Was ist Lösungs- und Ressourcenorientierung? .....	38
2.3	Grundhaltungen systemischer Mediation und Konfliktklärung .....	44
2.4	Rollenklärung .....	53
2.4.1	Rollen und Grundhaltungen von Gesprächsbeteiligten .....	53
2.4.2	Das Dramadreieck .....	56
2.4.3	Die Grundhaltungen von Klientinnen und Klienten im Dramadreieck .....	59
2.5	Anliegen- und Auftragsklärung .....	60
2.6	Was ist ein Konflikt? .....	68
2.6.1	Konfliktformen .....	69
2.6.2	Konfliktstrategien und Konflikttypen .....	71
2.7	Was sind die rechtlichen Grundlagen der Mediation? .....	73
2.7.1	Einleitungs- und Verfahrensfreiheit .....	74
2.7.2	Einleitung und Durchführung des Mediationsverfahrens .....	76
2.7.3	Vereinbarungen in der Mediation .....	76
2.7.4	Das Mediationsgesetz .....	78
<b>3</b>	<b>Die Basistechniken</b> .....	<b>81</b>
3.1	Das Gegenüber zum Reden einladen .....	81
3.1.1	Spiegeln .....	82
3.1.2	»Was noch?« .....	83

3.1.3	Pausen und Schweigen .....	84
3.1.4	Aktives Zuhören, Cheerleading und Komplimente .....	84
3.1.5	Aktives Zuschauen und Rückmeldungen zur Körpersprache geben .....	86
3.2	Gesprächsbeiträge zusammenfassen und ordnen .....	89
3.2.1	Paraphrasieren .....	89
3.2.2	Lösungsorientiertes Paraphrasieren .....	90
3.2.3	Schriftliches Paraphrasieren und Clustern .....	93
3.2.4	Priorisieren .....	97
3.2.5	Moderationsmaterialien .....	98
3.2.6	Brainstorming .....	101
3.2.7	Visualisierungstechniken .....	103
3.3	Gesprächsbeiträge leisten .....	113
3.3.1	Ich-Botschaften .....	113
3.3.2	Du-Botschaften und Killerphrasen .....	116
3.3.3	Gewaltfreie Kommunikation .....	120
3.3.4	Feedback geben und Feedback nehmen .....	130
3.3.5	Doppeln .....	132
3.4	Fragetechniken .....	135
3.4.1	Erlaubnisfragen .....	135
3.4.2	Skalierungsfragen .....	137
3.4.3	Fragen nach Ausnahmen, Bewältigungsstrategien und dem Nutzen des Problems .....	139
3.4.4	Hypothetische Fragen .....	143
3.4.5	Zirkuläre Fragen .....	147
3.4.6	Nutzung der Fragetechniken bei der Anliegen- und Auftragsklärung .....	151
3.5	Ziele, Zielformulierung und Zielvereinbarung .....	161
3.5.1	Negative und unvollständige Zielformulierungen .....	162
3.5.2	Positive und vollständige Zielformulierungen .....	165
3.5.3	Prozessorientierung und Ergebnisorientierung .....	168
3.5.4	Gesprächsziele und Handlungsziele .....	172
3.5.5	Weitere Kriterien guter Zielformulierungen .....	177
3.5.6	Zielvereinbarungen .....	180
<b>4</b>	<b>Phasen und Bausteine der Mediation und Konfliktklärung ...</b>	<b>182</b>
4.1	Baustein 1: Klärung .....	186
4.2	Baustein 2: Einladung und Information .....	199
4.3	Baustein 3: Raumgestaltung .....	204
4.4	Baustein 4: Begrüßung .....	208
4.5	Baustein 5: Rahmen und Regeln .....	210

4.6	Baustein 6: Themensammlung .....	213
4.7	Baustein 7: Themenwahl .....	224
4.8	Baustein 8: Anliegen und Auftrag .....	228
4.9	Baustein 9: Sichtweisen .....	235
4.10	Baustein 10: Informationen .....	243
4.11	Baustein 11: Hypothesenbildung .....	246
4.12	Baustein 12: Bedürfnisse .....	248
4.13	Baustein 13: Handlungsideen .....	255
4.14	Baustein 14: Handlungsauswahl .....	259
4.15	Baustein 15: Handlungsplanung .....	263
4.16	Baustein 16: Vereinbarungen .....	268
4.17	Baustein 17: Rückblick und Verabschiedung .....	269
4.18	Baustein 18: Reflexion .....	272
4.19	Baustein 19: Umsetzung .....	275
4.20	Baustein 20: Prozesse abschließen .....	280
4.21	Zeitökonomische und effiziente Mediation .....	282
<b>5</b>	<b>Umgang mit speziellen Situationen .....</b>	<b>285</b>
5.1	Was mache ich, wenn ich unsicher darüber bin, ob Mediation das passende Verfahren ist? .....	285
5.2	Was mache ich, wenn mit zentralen Personen kein Termin zustande kommt? .....	286
5.3	Wie reagiere ich auf Zwischenrufe, Beleidigungen und Regelverstöße? .....	289
5.4	Wie reagiere ich auf Du-Botschaften und Killerphrasen? .....	291
5.5	Was mache ich, wenn Teilnehmende starke Emotionen zeigen? .....	295
5.6	Was sollte ich bei Gesprächen mit Kindern und Jugendlichen beachten? .....	297
5.7	Was sollte ich im Umgang mit Familien in der Mediation beachten? ...	301
5.8	Was sollte ich in interkulturellen Mediationen und Gesprächssituationen beachten? .....	303
5.9	Was sollte ich in der Trennungs- und Scheidungsmediation beachten?	307
5.10	Was sollte ich in der Erbmediation beachten? .....	311
5.11	Was sollte ich in der Wirtschaftsmediation beachten? .....	315
5.12	Was mache ich, wenn es in einer Mediation um die Wiedergutmachung bei Fehlverhalten, Regelverstößen oder Schädigungen geht? .....	319
5.13	Wie arbeite ich mit großen Gruppen? .....	328
5.14	Wie strukturiere ich wiederkehrende Gesprächstermine effizient und ergebnisorientiert? .....	330
5.15	Was mache ich, wenn ich eine Ansage machen oder eine Anweisung geben möchte? .....	332

---

<b>6</b>	<b>Wie lernt man Mediation?</b> .....	335
6.1	Peer-Übungen und Simulation von Mediation .....	337
6.1.1	Das Erstellen von Simulationen .....	339
6.1.2	Der Ablauf von Simulationen .....	342
6.1.3	Timeout-Regeln .....	343
6.1.4	Feedback .....	345
6.1.5	Videoaufzeichnungen .....	345
6.2	Übungsfälle .....	348
	<b>Dank</b> .....	359
	<b>Literatur</b> .....	360
	<b>Verzeichnis der Übungen und Tipps</b> .....	365
	<b>Der Autor und die Autorinnen</b> .....	370

# 1 Einleitung

Konflikte und deren Klärung gehören zum Alltag. Sie treten in allen privaten und beruflichen Bereichen des Lebens auf. In Familien, in Partnerschaften, zwischen Nachbarn, im Verein, im Betrieb, zwischen Firmen, in Städten und Gemeinden. Die Begleitung von Konflikten mit dem Ziel einer einvernehmlichen Lösung bezeichnet man als Konfliktklärung oder Mediation. Beide Begriffe werden hier synonym verwendet. Die Mediation stellt ein strukturiertes Verfahren dar, das durch eine (möglichst) unabhängige, ausgebildete und von den Konfliktparteien beauftragte Person angeleitet wird (Kaeding, Richter, Siebel u. Freitag, 2005; Faller, Kerntke u. Wackmann, 2009; Pepmeier, 2012; Grüner, Hilt u. Tilp, 2015; Mayer u. Vanderheiden, 2016; Mayer, 2020; Thomann u. Schulz von Thun, 1988).

Eine Konfliktklärung kann auch durch eine abhängige Person angeleitet werden, z. B. durch eine Vorgesetzte, einen Kollegen oder eine Vertrauensperson der Familie oder des Betriebes. Selbst Personen, die sich miteinander in einem Konflikt befinden, können versuchen, selbst ihren Dissens ohne professionelle Begleitung beizulegen.

Auch wenn in diesen letztgenannten Fällen streng genommen nicht von Mediation gesprochen werden kann, helfen Techniken der Gesprächsführung und Mediation dabei, zu deeskalieren, zu klären, vielleicht sogar Konflikte zu lösen.

Ziel dieses Buches ist es, Basistechniken der Gesprächsführung zu vermitteln und ein Phasenmodell an die Hand zu geben, die sowohl in der professionellen Mediation als auch in der alltäglichen Konfliktklärung angewendet werden können. Besonderheiten werden an den relevanten Stellen der Darstellung thematisiert.

Mediation kann als eine Form der Gesprächsführung verstanden werden, die dadurch geprägt ist, dass ein bestehender Konflikt geklärt und bestenfalls gelöst werden soll.

In der Mediation müssen die Rollen der Beteiligten geklärt sein: Wer sind die Konfliktparteien bzw. Mediantinnen und Medianten und wer übernimmt die Rolle der Konfliktklärung bzw. fungiert als Mediatorin oder Mediator?

In vielen Fällen ist es nicht möglich, professionelle Mediatorinnen oder Mediatoren zu beauftragen. Es ist daher für viele Gesprächssituationen sinnvoll und hilfreich, über eine Basisqualifikation zum Führen von Konfliktgesprächen zu verfügen. Die in dem Buch beschriebenen Basistechniken und das vorgestellte Ablaufschema können auf die unterschiedlichsten Gesprächssituationen angewendet werden. In der Reihe »Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung« sind bisher folgende Titel erschienen, die die Grundlagen, Techniken und Vorgehensweisen für verschiedene Handlungsfelder konkretisieren:

- Beratung, Coaching, Supervision und Therapie (Lindemann, 2023a),
- Schule (Lindemann, 2017c),
- Kindertageseinrichtungen (Lindemann, Günster-Schöning, Lahrkamp u. Siller, 2021),
- Führungskräfte (Lindemann, von Ameln u. Siller, 2023),
- Kliniken, Medizin und Pflege (Lindemann u. Caby, in Vorbereitung).

Die Phasen, Bausteine und Schritte der Gesprächsführung – in diesem Buch der Mediation und Konfliktklärung – sind hier sehr feinschrittig ausgearbeitet: 6 Phasen, mit 20 Bausteinen, die in insgesamt 68 Schritte unterteilt sind. Diese detaillierte Gliederung soll – gerade beim Erlernen von Gesprächsführung in Mediation und Konfliktklärung – dabei helfen, sich auf einen übersichtlichen und zu bewältigenden nächsten Schritt zu konzentrieren und diesen umzusetzen. Personen, die in der Führung von Gesprächen und in der Durchführung von Mediationsprozessen geübt sind, kann die detaillierte Darstellung dabei unterstützen, die eigene Praxis zu reflektieren und zielgenau diejenigen Aspekte zu identifizieren, an denen einzelne Gespräche positive Wendungen nehmen oder auch ins Stocken geraten. Viele Schritte dauern mit einiger Übung nur Sekunden, einige können variiert oder weggelassen werden. Es ist wie beim Tanzen lernen: Je öfter man es übt, desto fließender werden die Bewegungen und Abläufe. Im freien und geübten Tanz – etwa beim Tango – werden die erlernten Schritte zunehmend zu einem Handlungsrepertoire, das frei variiert werden kann.

Das Ablaufschema stellt im Grunde genommen nur eine didaktische Heuristik zur Verfügung: Eine kognitive Strategie, die angewendet werden kann, ohne dass man bereits genaueres über die tatsächliche Gesprächssituation weiß (Gigerenzer u. Gaissmaier, 2011). Didaktisch ist dieses Ablaufschema, weil er dazu dient, Gesprächsverläufe zu vermitteln, und praktische Erfahrungen zu reflektieren. Erst durch Übung und Anwendung in der Mediation und Konfliktklärung können sich einzelne Schritte und Reihenfolgen als hilfreich erweisen und vor allem auch durch viele weitere Bausteine der Gesprächsführung ergänzt werden. Für den Einsatz als Lehr- und Reflexionsinstrument ist eine Verbindung mit fachlicher Anleitung und kollegialem Feedback sinnvoll. Mit zunehmender Erfahrung bildet sich dann ein eigener Stil heraus, der jede professionelle Gesprächsführung kennzeichnet.

Um situationsgerecht und kontextangemessen agieren zu können, müssen die Techniken und das Ablaufschema flexibel angewendet werden. Diese Flexibilität ergibt sich aber erst mit zunehmender Erfahrung. Die hier vorgestellten Techniken und das Ablaufschema sind daher als Grundform zu verstehen, die eine Orientierung für alle Formen der ziel- und lösungsorientierten Bearbeitung von Konflikten geben soll. Sie bieten eine gute Grundlage für Aus-, Fort- und Weiterbildungen in Konfliktklärung, Konfliktlösung, Konfliktberatung, Konflikttransformation und Mediation.

## 1.1 Der Aufbau des Buches

Das Buch ist als Lehrbuch für Mediation aufgebaut und besteht aus fünf Teilen:

Kapitel 2: Grundlagen und Definitionen

Kapitel 3: Die Basistechniken

Kapitel 4: Phasen und Bausteine der Mediation und Konfliktklärung

Kapitel 5: Umgang mit speziellen Situationen

Kapitel 6: Wie lernt man Mediation?

Es bietet sich an, das Buch von vorne nach hinten durchzuarbeiten und es anschließend zu nutzen, um einzelne Themen nachzuschlagen und zu vertiefen. Ein nachhaltiges Erlernen der Mediation setzt voraus, dass Sie sich über verschiedene Zugänge, und zwar des Lesens, Übens, der praktischen Erprobung und der reflektierten Praxis annähern. Sicherlich kann schon die alleinige Auseinandersetzung mit den Inhalten des Buches viel an Wissen und Kompetenzen vermitteln. Dies gilt vor allem für erfahrene Praktikerrinnen und Praktiker, die häufig Gespräche führen. Für Anfängerinnen und Anfänger ist es empfehlenswert, sich die Inhalte des Buches gemeinsam in einer Gruppe zu erarbeiten. Bestenfalls unter Anleitung erfahrener Kolleginnen und Kollegen oder einer erfahrenen Trainerin bzw. eines erfahrenen Trainers.

In → Kapitel 2 und → Kapitel 3 finden Sie Übungen, mit deren Hilfe Sie die vorgestellte Grundhaltung und die Basistechniken erproben und reflektieren können. Diese bilden das Handwerkszeug der Mediation. Viele Übungen können allein durchgeführt und dann in einer Gruppe reflektiert werden, einige setzen die Zusammenarbeit in einer Gruppe voraus. Die Übungen sind folgendermaßen gekennzeichnet:



### Übung:

Selbstreflexion und Erprobung der vorgestellten Gesprächsführungstechnik

Zu allen Übungen werden Ihnen in den ergänzenden Online-Materialien auf der Webseite des Verlages Übungsblätter zur Verfügung gestellt werden. Die Zugangsdaten finden Sie am Ende des Buches!

Im gesamten Buch, vor allem aber in → Kapitel 4 »Phasen und Bausteine der Mediation und Konfliktklärung«, finden Sie zahlreiche Hinweise zur praktischen Umsetzung der vorgestellten Methoden und Schritte. Moderations-Tipps helfen, die Gesprächsführung zielsicher zu gestalten und »Anfängerfehler« und Unsicherheiten zu umgehen.



### Praxistipp:

Was muss ich in der praktischen Umsetzung beachten?

Ein weiteres Merkmal, das in diesem Buch genauer beleuchtet wird, ist die Frage nach Zielen und ihrer Klärung. Welche Aspekte von Zielen in bestimmten Phasen und Bausteinen einer Mediation von Bedeutung sind, wird daher besonders hervorgehoben:

**Zielperspektive:**

Welcher Zielaspekt kann in diesem Baustein der Mediation geklärt werden?

An einigen Stellen des Buches finden Sie kritische Anmerkungen zu den vorgestellten Methoden und Vorgehensweisen sowie Hinweise darauf, wie Sie diesen begegnen können. Sie dienen auch als Reflexionsanlass und sollen verdeutlichen, dass das kritische Hinterfragen der Vorgehensweisen – auch durch Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer – nichts Ungewöhnliches oder Gefährliches ist. Vielmehr geht es darum, eine eigene Haltung hierzu zu entwickeln und zu wissen, wie man diese darstellt.

**Kritik:**

Welche kritischen Anmerkungen gibt es zu dem dargestellten Vorgehen, und was kann dieser Kritik entgegnet werden?

Speziellen Fragen zur Mediation nach dem Muster »Was mache ich, wenn ...« widmet sich → **Kapitel 5**. Hier sind Fragen und Antworten zu speziellen Gesprächssituationen zusammengestellt.

Wie Sie den gesamten Ablauf einer Mediation schrittweise erlernen und üben können, wird in → **Kapitel 6** »Wie lernt man Mediation?« erklärt. Dort finden Sie auch Übungen zur Simulation von Gesprächssituationen. Es werden kurze Praxisfälle dargestellt, die in Übungsgruppen bearbeitet werden können. Auch wird eine Anleitung zum Entwerfen eigener Simulationen gegeben, etwa um bevorstehende Gespräche zu üben oder um sich in bestimmten Konstellationen zu erproben.

## 1.2 Die Entstehung des Buches

Das hier vorgestellte Ablaufschema und die dazugehörigen Übungen entstanden in zahlreichen Seminaren, Workshops und Fortbildungen, die vorwiegend unter dem Anspruch stattfanden, in kürzester Zeit – etwa innerhalb von zwei Fortbildungstagen (20 Unterrichtsstunden) oder im Rahmen eines zweisemestrigen Seminars (56 Unterrichtsstunden plus Selbststudium und Gruppenübungen) – das grundlegende Handwerkzeug der Gesprächsführung zu erlernen. Der Schwerpunkt bestand oft in einer Anleitung für das Führen von Konfliktgesprächen, nicht als professionelle Mediatorin oder professioneller Mediator, sondern im alltäglichen Miteinander.

Zu den Teilnehmenden zählten Lehrkräfte, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Psychologinnen und Psychologen, Führungskräfte aus Wirtschaft, Behörden und sozialen Einrichtungen sowie Studierende unterschiedlicher Studienrichtungen.

Für diese Schulungen wurden Elemente der verschiedensten Kommunikationstheorien und Gesprächsführungsmodelle integriert:

- Lösungsorientierte Beratung,
- Systemische Fragetechniken,
- Gewaltfreie Kommunikation,
- Ablaufmodelle der Beratung und Mediation.

Die Inhalte wurden auf das Wesentliche reduziert, um einen möglichst klaren und effizienten Einstieg in die Gesprächsführung zu ermöglichen. Die dargestellten Formen der Gesprächsführung lassen sich methodisch noch stark erweitern. Hierzu bieten die zahlreichen Veröffentlichungen zur systemischen Beratung und Therapie, zur Mediation und Konfliktklärung sowie zu anderen Ansätzen einen unerschöpflichen Fundus.

Die Konzentration auf das Wesentliche – so die Rückmeldung zahlreicher Absolventinnen und Absolventen – ist für eine erfolgreiche Gesprächsführung jedoch absolut ausreichend und äußerst effektiv. Die feinschrittige Strukturierung bietet eine gute Orientierung und gibt Sicherheit für das mögliche Vorgehen. Es ist nicht immer notwendig, den kompletten Gesprächsablauf mit allen Phasen und Bausteinen abzuarbeiten. Schon die Verwendung einzelner Elemente oder Phasen kann im Kontext von alltäglicher und professioneller Konfliktlösung sehr hilfreich sein. Welche Techniken, Tipps und Vorgehensweisen für Sie persönlich hilfreich sind und Eingang in Ihr Handlungsrepertoire finden, ist eine Frage der persönlichen Neigung und Erfahrung.

Die Basistechniken und das Ablaufschema bieten ein generalisiertes Modell der Gesprächsführung, das für alle genannten Personengruppen gleichermaßen die Grundlage ihrer Schulungen bildete. In diesem Buch werden diese in Bezug auf das Handlungsfeld Mediation und Konfliktklärung dargestellt und erläutert. In weiteren Bänden der Reihe »Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung« werden sie auf weitere Handlungsfelder und Formen des Gesprächs übertragen und stehen dann als spezifische Anleitung für die verschiedensten Personengruppen, Anwendungsbereiche und Handlungsfelder zur Verfügung.

### 1.3 Die Zielgruppe des Buches

Dieses Buch kann von allen Personen, die im weitesten Sinne mit Mediation und anderen Formen der Konfliktklärung zu tun haben, genutzt werden. Hierzu gehören im Prinzip alle Berufsgruppen, wie z. B. Beraterinnen, Lehrende, Sozialarbeiter, Erzieherinnen, Büroangestellte, Managerinnen, Führungskräfte, ebenso wie Menschen, die vorwiegend als professionelle Mediatorinnen und Mediatoren in Organisationen oder in freier Praxis tätig sind oder werden möchten.

Um Leserinnen und Leser gleichermaßen anzusprechen, werden zwei Formen einer geschlechtergerechten Sprache angewendet: Entweder werden beide grammatikalischen Geschlechter genannt oder es erfolgt – vor allem bei Aufzählungen – eine durchmischte Nennung (Randomisierung), in der mal die weibliche, mal die männliche

Form gebraucht wird. In den Beispielen und Übungen wurde darauf geachtet, dass Geschlechter und Namen gleichermaßen Verwendung finden. Neutrale Begriffe wie Lehrkräfte, Gesprächsführung, Schulleitung, Teilnehmende oder Beteiligte bezeichnen immer die Position und keine konkrete Person und werden daher ohne Differenzierung der Geschlechter verwendet.

Wir wünschen den Leserinnen und Lesern viele spannende Erkenntnisse, Spaß am Ausprobieren und Experimentieren und den Mut, die Führung von Konfliktgesprächen zu übernehmen.

Holger Lindemann, Claude-Hélène Mayer und Ilse Osterfeld

## 2 Grundlagen und Definitionen

### 2.1 Was ist Mediation? Was ist Konfliktklärung?

#### 2.1.1 Mediation und Konfliktklärung als Formen der Gesprächsführung, Moderation und Beratung

Um genauer zu fassen, was Mediation und Konfliktklärung sind, sollen hier einige Grundbegriffe erklärt, voneinander abgegrenzt und miteinander in Beziehung gesetzt werden: Gesprächsführung, Moderation, Beratung, Mediation und Konfliktklärung.

##### ■ Gesprächsführung

Gesprächsführung ist ein Oberbegriff für die verschiedensten Formen des Gesprächs: das therapeutische Gespräch, das Beratungsgespräch, das Klärungsgespräch, das Konfliktgespräch und dergleichen mehr. Wir verwenden den Begriff hier als Oberbegriff, um deutlich zu machen, dass man gezielt zwischen verschiedenen Formen der Gesprächsführung wechseln kann. Diese Formen der Gesprächsführung werden als Moderation, Mediation und Beratung voneinander unterschieden. Ein besonderes Augenmerk gilt der im beruflichen aber auch im privaten Alltag häufig auftretenden Situation, dass man nicht als unabhängige Person ein Gespräch führt – wie dies in der gängigen Literatur zur systemischen Beratung und Therapie vorausgesetzt wird –, sondern dass man selbst Teil des Systems ist, auf das bezogen das Gespräch stattfindet. Das heißt, dass Sie zum Personal, zu den Kooperationspartnern, Familienangehörigen oder zu sonstigen direkt und indirekt beteiligten Personen gehören, die selbst ein Thema oder Anliegen haben und dieses Ihrem Gegenüber vermitteln möchten.

##### ■ Moderation

Eine zentrale Form der Gesprächsführung ist die Moderation von Gesprächen. Moderation bezeichnet die Strukturierung und Anleitung von Gesprächen mit unterschiedlichen Zielen wie Austausch, gegenseitige Information, Ziel- und Handlungsplanung. Für die Moderation kann man einen Auftrag haben. Man kann aber auch in jedem Gespräch, das man führt, die Moderation initiativ, d. h. aus eigenem Antrieb übernehmen. Leider geschieht dies in vielen Gesprächen nicht. Man redet zwar, es werden aber keine Themen gesammelt, keine Zusammenfassungen gegeben, keine Beiträge visualisiert, keine Ergebnisse und Umsetzungsschritte festgehalten.

Die Fähigkeit zur Moderation von Gesprächen ist zentraler Bestandteil der Gesprächsführung. Bevor ich beginne, zu beraten oder Themen zu besprechen, sollte die Moderatorin oder der Moderator sicherstellen, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, Themen zu benennen. Sie sollte gewährleisten, dass nichts, was zum Thema geäußert wird, verloren geht. Es sollte dafür Sorge getragen werden, dass jeder zu Wort kommt und dass Gesprächsregeln eingehalten werden. Ergebnisse sollten festgehalten und schriftlich an alle Beteiligten weitergegeben werden.

Nur selten kann man eine externe Moderation hinzuziehen. Ebenso selten übernimmt eine der beteiligten Personen eine »echte« Moderation. Oft übernimmt jemand die Moderation, nutzt diese aber dazu, seine eigenen Interessen durchzusetzen. In vielen Gesprächen fehlt eine Moderation ganz.

Moderation ist das zentrale Steuerungsinstrument in der Gesprächsführung. Das Gespräch kann dazu dienen, einen partizipativen Einigungsprozess zu gestalten, in dem sich die Beteiligten auf Augenhöhe begegnen. Es kann aber auch missbraucht und manipulativ eingesetzt werden.

Wer an einem offenen Austausch interessiert ist und einvernehmliche Konfliktlösungen erreichen möchte, sollte dieses Steuerungsinstrument beherrschen und dafür sorgen, dass es im Sinne eines gleichberechtigten Austausches zwischen allen Beteiligten angewendet wird.

## ■ Beratung

Beratung gibt es in den verschiedensten Formen und mit sehr unterschiedlichen Zielsetzungen wie Erziehungsberatung, Familienberatung, Fachberatung, Organisationsberatung, Lebensberatung, Karriereberatung, Finanzberatung oder Studienberatung. Die Grundidee von Beratung ist, dass Klienten oder Klientinnen einen Rat suchen und diesbezüglich eine Beraterin oder einen Berater beauftragen. Beratung hat immer einen mehr oder weniger festgelegten fachlichen Bezug. Familienberatung, Lebensberatung, Karriereberatung, Finanzberatung und Studienberatung sind häufig schon spezifischer auf bestimmte Themen ausgerichtet. Auch Beratungsformate wie Coaching, Supervision, Therapie, Psychotherapie oder eben Mediation und Konfliktklärung lassen sich unter dem Oberbegriff Beratung zusammenfassen (Lindemann, 2023a, S. 30–47).

Beraterinnen und Berater sind zum einen Fachpersonen für Aspekte der Prozessgestaltung (z. B. Gespräche führen, Praxisreflexion, Fallbesprechungen, Gestaltung organisationaler Veränderung, Evaluation), zum anderen in der Regel aber auch für bestimmte Inhalte (z. B. Erziehung, Entwicklung, Verhaltensauffälligkeiten, Therapie, Migration, Medizin, Altersvorsorge, Finanzen, Hausbau, Ernährung).

Im allgemeinen Verständnis von Beratung und im größten Teil der Fachbücher über Beratung, wird davon ausgegangen, dass Beratung durch unabhängige, neutrale und bestenfalls externe Personen durchgeführt wird. Das heißt, sie gehören nicht zu

der Organisation, der Familie, dem Freundeskreis etc., in dem die Beratung stattfindet. Sie sind auch nicht persönlich in die Themen und Anliegen der Beteiligten involviert und sind von möglichen Ergebnissen der Beratung oder von dort erarbeiteten Entscheidungen betroffen. Viele Beratungsangebote, wie Finanz- oder Bauberatung, Fitness- oder Lifestylecoaching, müssen in dieser Definition einerseits eher als Verkaufsgespräche betrachtet werden, da das Ergebnis der Beratung mit einem Verkaufsabschluss und dem Erhalt einer Provision in Zusammenhang steht, andererseits handelt es sich eher um Trainingsverfahren, da oft ein bereits feststehendes, wenn auch individuell angepasstes, Übungsprogramm durchgeführt wird.

Bei vielen weiteren Personen, die die Gesprächsführung übernehmen oder die beratend tätig sind, ohne dass sie einen direkten Vorteil aus den Ergebnissen einer Beratung ziehen oder ein spezifisches Programm anbieten, müssen die Aspekte der Unabhängigkeit und Neutralität ebenfalls kritisch betrachtet werden. Dies betrifft z. B. Führungskräfte, Team- und Gruppenleitungen, Stationsärztinnen, Betreuer oder Kolleginnen, die gegenüber den Gesprächsbeteiligten auch noch andere Rollen und Funktionen erfüllen. Sie sind nicht unabhängig, sondern immer selbst Teil von Themen und Anliegen, da diese ihren direkten Arbeitsplatz, ihren Aufgaben- oder Verantwortungsbereich betreffen. Sie sind immer auch handelnder und verantwortlicher Bestandteil der Umsetzung von Vereinbarungen und der Gestaltung von Veränderungen. Oft verfolgen sie eigene Ziele im Gespräch oder haben einen bestimmten Auftrag, z. B. als Führungskraft oder als Vertreterin einer Organisation. Sie sind in ihrer eigenen Involviertheit immer Teil des Systems und tragen sowohl zur Entstehung und Aufrechterhaltung von Problemen als auch zu deren Lösung bei.

## ■ Mediation

Mediation bezeichnet ein Beratungsformat der Dritt-Parteien-Intervention, welche die Strukturierung und Leitung von Gesprächen mit – mindestens zwei – Konfliktparteien vorsieht. Ausgangspunkt ist immer ein Konflikt, zu dessen Klärung oder Beilegung eine moderierende Person hinzugezogen wird. Die phasenorientierte Grundstruktur und die Techniken der Mediation können einen entscheidenden Beitrag zum Beilegen von Konflikten und der Verbesserung der Beziehungen zwischen den Beteiligten leisten. Das Ziel besteht in der einvernehmlichen Konfliktbeilegung und der gemeinsamen Vereinbarung von Vorgehensweisen und Handlungsschritten. Für Mediation ist es eine zwingende Voraussetzung, dass die gesprächsführende Person

1. unabhängig ist, d.h. mit keiner der beteiligten Personen in einer darüberhinausgehenden beruflichen, verwandtschaftlichen oder freundschaftlichen Beziehung steht und dass
2. die Konfliktbeteiligten freiwillig teilnehmen.

Das Herstellen von Freiwilligkeit ist ein entscheidender Aspekt, der vor allem dann relevant ist, wenn sich einzelne Beteiligte nur auf Druck von anderen, z. B. Kolleginnen, Lebensgefährten oder Angehörigen, zu einer Mediation bereit erklären oder auf Anweisung, z. B. durch Vorgesetzte, zur Teilnahme an einem Mediationsprozess verpflichtet werden. Vor diesem Hintergrund ist es ratsam, viel Wert auf die Anliegen- und Auftragsklärung zu legen, um sicherzustellen, dass eine tragfähige Arbeitsbeziehung etabliert werden kann.

### ■ Konfliktklärung

Zahlreiche Konflikte werden jedoch nicht in unabhängig angeleiteten Mediationsprozessen bearbeitet. Die Bearbeitung von Konflikten wird dann durch Personen begleitet, die selbst mehr oder weniger stark in die Konfliktsituation involviert sind. Hierbei kann es sich um Formen kollegialer oder betrieblicher Unterstützung handeln, wenn etwa Kolleginnen oder Kollegen, oder auch Mitschülerinnen und Mitschüler eine gesprächsführende und moderierende Rolle übernehmen. Diese Personen sind dann zwar in Formen der Konfliktklärung und Mediation geschult, nehmen aber keine gänzlich unabhängige Rolle ein. Auch Vorgesetzte stehen oft vor der Situation, Konflikte zwischen Mitarbeitenden klären zu müssen, ohne dass sie direkt ein Mediationsverfahren einleiten können. In diesen Fällen sollte eher von Konfliktklärung gesprochen werden, während der Begriff der Mediation für eine professionelle, unabhängige Begleitung steht. Bei der Konfliktklärung ist es aber ebenfalls wichtig, darauf zu achten, dass die gesprächsführende, moderierende Person von allen beteiligten Konfliktparteien als »hinreichend unabhängig« akzeptiert wird.

Im Rahmen dieses Lehrbuches werden wir durchgängig auch die Rolle der abhängigen, involvierten oder auch selbst konfliktbeteiligten Gesprächsführung in den Blick nehmen, da diese Ausgangssituation in vielen Handlungsfeldern anzutreffen ist. Eine ständige Überprüfung, inwieweit Unabhängigkeit, Freiwilligkeit und eine Akzeptanz der Gesprächsführung durch die Konfliktbeteiligten gegeben sind, ist für jede Mediation und Konfliktklärung notwendig. Um die fortwährende Doppelnennung von »Mediation und Konfliktklärung« zu vermeiden, wird an vielen Stellen des Textes mal die eine, mal die andere Bezeichnung verwendet. Grundlegend ist aber die Unterscheidung der beiden Begriffe, wie wir sie hier vorgestellt haben.

## 2.1.2 Mediation und Konfliktklärung als Formen der Komplementärberatung

Mediation und Konfliktklärung können sich immer auf zwei Aspekte beziehen: die Gestaltung von Reflexions-, Einigungs- und Veränderungsprozessen und die Vermittlung von Fachwissen und Kompetenzen. Es existieren bereits Konzepte, die versuchen, das Spannungsverhältnis zwischen einer prozessorientierten Gesprächs-

führung und Beratung einerseits und einer fachorientierten Beratung andererseits zu berücksichtigen. Das bekannteste Modell ist die »Komplementärberatung« (Königswieser, Sonuç u. Gebhard, 2006; Königswieser, Burmeister u. Keil, 2012), die sich auf die Gestaltung von Prozessen der Organisationsberatung, vor allem in Wirtschaftsunternehmen bezieht. Aus diesem Modell können für die Gesprächsführung in anderen Kontexten einige Impulse entnommen werden.

In der Komplementärberatung wird zwischen Fachberatung und Prozessberatung unterschieden (Königswieser et al., 2006, S. 33 f.):

»Unter Fachberatung verstehen wir jenen Dienstleistungssektor, in welchem speziell ausgebildete Fachleute mit ihrem Fachwissen [...] bei der Lösung von fachlichen Problemen zur Seite stehen. Fachberater stützen sich in ihrer Beratertätigkeit in erster Linie auf standardisiertes Wissen und auf ihre Interpretationskompetenz von Daten. Die Lösung liegt in der sachgerechten, genauen Auswahl, Vernetzung und Interpretation der Daten als Indikatoren und Wirkungsfaktoren. [...] sie dient diesen Zwecken: Schaffung von Mehrwert und Verbesserung der Ertragslage, Steigerung der Produktivität und Effizienz, Sicherstellung der Effektivität und Behebung von Defiziten. [...] Sie halten sich vor Ort in den Räumen der Kunden auf, sind also verfügbar, erarbeiten Konzepte, geben explizite Ratschläge, beteiligen sich inhaltlich an den Entscheidungsprozessen. Die Umsetzung bleibt den Kunden selbst überlassen.«

»In der [...] Prozessberatung steht die Verbesserung der Kommunikationsprozesse innerhalb von Organisationen und zwischen Organisationen und deren Umwelten im Vordergrund. Das Transparentmachen der Denk- und Handlungsmuster dient letztendlich der autonomen, organisationsinternen Zielbestimmung, der Entwicklung gemeinsamer Vorstellungen, der Klärung von Erwartungen und der Einigung auf Vorgehensweisen bei der Umsetzung von Vorhaben. [...] Prozessberatung ist kontextorientiert, offen in den Ergebnissen und Prozessschritten, bindet Betroffene ein, mobilisiert Energien, fordert Reflexion und Feedback-Prozesse.«

Beratung oder Mediation im eigenen persönlichen oder beruflichen Alltag verbindet in der Regel immer diese beiden Bereiche miteinander und ist zudem auch noch dadurch beeinflusst, dass man selbst keine unabhängige Person ist, sondern Teil des Systems, der Organisation, mit eigenen Themen und Interessen. Sie sind in diesen Fällen – z. B. einer firmeninternen Streitschlichtung – beratend tätig, obwohl Sie mehr oder weniger direkt zum Klientensystem gehören. Sie befinden sich dann nicht in einer klaren Anbieter-Kunden-Beziehung, die Ihnen einfacher eine professionelle Distanz ermöglicht, sondern sind auch über andere Bezüge mit dem Klientensystem verbunden. In vielen Bereichen betriebsinterner Mediation, nachbarschaftlicher Schlichtung, verwaltungsinternen Clearings oder auch der Schulmediation und der Arbeit

von Konfliktlotsen finden sich solche Vermischungen, in denen die beratende Person nicht gänzlich unabhängig ist. Auch wenn sich eine solche Systemzugehörigkeit für professionell arbeitende Beraterinnen und Mediatoren verbietet, ist sie in vielen Arbeitsfeldern üblich. Sie kann auch zu guten Ergebnissen führen, wenn die beratende Person von den anderen Beteiligten akzeptiert ist und die eigene Systemzugehörigkeit transparent dargestellt und reflektiert wird.

Wer auch immer, wo auch immer, mit wem auch immer, beratend tätig wird, sollte daher in drei Bereichen Vorüberlegungen anstellen:

#### Fachkompetenz

- Welches Fachwissen habe ich?
- Welches Fachwissen habe ich über das zu klärende Thema?
- Was ist meine fachliche Expertise?
- Was ist meine Position als Fachperson unter anderen?
- Was ist mein Auftrag als Fachberaterin oder -berater?

#### Prozesskompetenz

- Was ist meine Prozess-Expertise?
- Welche Kompetenzen habe ich in der Gestaltung von Beratungs-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen?
- Soll ich ein Gespräch moderieren und anleiten?
- Was ist meine Position als Gestalter eines Gesprächs oder eines Klärungsprozesses?
- Was ist mein Auftrag als Prozessberaterin oder -berater?

#### Wenn man selbst Teil des Systems ist: Eigene Involviertheit

- Was ist meine Expertise als beteiligte Person?
- Welche praktischen Kompetenzen habe ich zur Erledigung von Aufgaben, die sich aus der Klärung des Themas ergeben können?
- Welche praktischen Kompetenzen und gegebenenfalls Verantwortlichkeiten habe ich in der Umsetzung von organisationalen Veränderungen?
- Was ist mein Auftrag als beteiligte Person in der praktischen Arbeit?

Die Klärung des jeweiligen Auftrags und der eigenen Rolle ist ein zentraler Aspekt im Zusammenspiel von Fachberatung, Prozessberatung und eigener Beteiligung an der Problemlösung oder an Veränderungsprozessen.

Das Anliegen der Komplementärberatung deckt sich mit dem Anliegen des hier vorgestellten Modells der Gesprächsführung (Königswieser et al., 2006, S. 31):

»Das zentrale Anliegen des komplementären Ansatzes sahen wir darin, Organisationen dabei zu unterstützen, Zukunftsfähigkeit zu entwickeln, und zwar ganzheitlich und nachhaltig. Dazu gehören nicht nur die fachlich-sachlichen Fähig-

keiten, nämlich sich inhaltlich auseinanderzusetzen, komplexe Sachprobleme frühzeitig zu erkennen und darauf intelligent, adäquat und flexibel zu reagieren (also das Was), sondern auch prozessual-soziale Fähigkeiten, wie Bewusstheit, Reflexivität, Sensibilität und Wachheit. Dazu gehört die Sicherheit, mit Unsicherheit und Komplexität umgehen zu können – dazu gehören ein hohes Maß an Differenziertheit und die Bereitschaft, auch mögliche soziale Auswirkungen und Interdependenzen von Entscheidungen mitzüberlegen, den Kontext mit einzubeziehen und die eigenen Anteile an beklagten Zuständen zu sehen (also das Wie).«

In dem ursprünglichen Modell der Komplementärberatung wird in der Regel davon ausgegangen, dass Prozess- und Fachberatende eigenständige Personen sind, die in ihren jeweiligen Rollen miteinander kooperieren sollen. In der Gesprächsführung, Konfliktklärung oder Mediation handelt es sich allzu oft aber um einen inneren Rollenkonflikt zwischen den Funktionen, die man einnehmen soll, gegebenenfalls auch noch der eigenen Involviertheit. Dieser Rollenkonflikt kann in Anlehnung an das Modell der Komplementärberatung folgendermaßen dargestellt werden (Tabelle 1):

**Tabelle 1:** Gegenüberstellung von Fachkompetenz, Prozesskompetenz und eigener Involviertheit (vgl. Königswieser et al., 2006, S. 59 f., 65, 105 f.; eigene Ergänzungen)

Fachkompetenz	Prozesskompetenz	eigene Involviertheit
Fachwissen	Prozesswissen	Ressortwissen
Fachwissen vermitteln	Austausch moderieren	eigene Sichtweise einbringen
Fachperson als Experte oder Expertin für Inhalte	Fachperson als Experte oder Expertin für die Strukturierung	Fachperson für den eigenen Arbeitsbereich und die eigenen Belange
Antworten geben	Fragen stellen	eigene Sichtweise darstellen
Darstellen, Erklären, Modellieren	Starten, Steuern, Stoppen, Strukturieren, Visualisieren	eigene Eindrücke, Ideen und Vorschläge einbringen
Beraten	Moderieren	Beiträge leisten
eine fachliche Sichtweise einbringen	unterschiedliche Sichtweisen moderieren	eine persönliche und fachliche Sichtweise einbringen
Ergebnisorientierung	Beziehungsorientierung	Handlungs- und Klärungsorientierung
Distanz einhalten	Distanz einhalten	Beteiligtsein
Verantwortung für Informationen übernehmen	Verantwortung für den Verlauf übernehmen	Verantwortung für den eigenen Beitrag übernehmen
fachliche Position beziehen	Allparteilichkeit wahren	eigene Position darstellen

Für die Gesprächsführung in Organisationen bedeutet dies zunächst, sich selbst als Fachperson zu definieren und zu klären, worin die eigenen fachlichen Kompetenzen bestehen und über welche Kompetenzen der Prozessgestaltung man verfügt.

Mediatorinnen und Mediatoren können beratende Elemente in den Konfliktklärungsprozessen einbauen, müssen dies jedoch nicht tun. Werden Mediation und Elemente der Beratung kombiniert, so sollte immer klar signalisiert werden, welchen »Rollenhut« die gesprächsführende Person in welchem Moment bzw. Baustein der Konfliktklärung aufhat. Solange die Transparenz der unterschiedlichen Aufträge (Mediation und/oder Beratung) gewährleistet ist, sollte ihre Kombination nicht problematisch sein. Der jeweilige Auftrag muss jedoch mit den Konfliktbeteiligten geklärt werden. Für die Einbindung bzw. Auslagerung von Beratungsinhalten finden Sie an den entsprechenden Stellen im Ablaufschema Informationen.

## 2.2 Systemisches Denken und Lösungsorientierung

### 2.2.1 Was ist ein System?

Der Begriff System wird in unzähligen Zusammenhängen verwendet. Es gibt nichts, was man nicht als System betrachten und beschreiben könnte. Nicht nur Dinge, die »System« in ihrem Namen tragen (z. B. Abwassersystem, Schulsystem, Gesellschaftssystem, Nervensystem, Planetensystem, Beratungssystem, Konfliktsystem) sind Systeme, sondern auch alles andere (z. B. Wissenschaft, Familie, Firma, Kultur, Bildung, Sprache, Moleküle). Systeme müssen noch nicht einmal aus materiellen Einzelteilen bestehen, sondern können als »Gedankensystem« auch aus abstrakten Begriffen zusammengesetzt sein. Der Systembegriff ist äußerst allgemein, da er auf alles anwendbar ist und nichts Originäres bezeichnet. Um zu verstehen, warum die Verwendung des Begriffs »System« dann überhaupt einen Sinn ergibt, ist eine Definition notwendig:

Ein System ist ein Gebilde, das aus verschiedenen Einzelteilen (Komponenten) zusammengesetzt ist. Zwischen diesen Einzelteilen bestehen Beziehungen (Relationen). Die einfachste Form eines Systems besteht aus zwei Dingen und den Zusammenhängen zwischen ihnen. Durch die Festlegung der Komponenten und Relationen eines Systems erhält das System zudem eine Systemgrenze. Diese Grenze trennt das System von seiner Systemumwelt, also von allen Komponenten und Relationen, die nicht Bestandteil des beschriebenen Systems sind.

**Beispiel:**

Beschreibt man z. B. einen Wald als System, kann man die einzelnen Bäume und die Landschaft als Komponenten betrachten und die Beziehung zwischen ihnen definieren:

- Welche Bäume und Baumarten, wie an welchen Stellen der Landschaft stehen etc.
- Alles außer Bäumen und der Landschaft, etwa die Tiere des Waldes, gehört in dieser Betrachtung nicht zum, sondern zu seiner Umwelt.

Es ist aber auch möglich, einen einzelnen Baum als System zu beschreiben. Die anderen Bäume oder die Landschaft gehören dann nicht mehr zum System, sondern zu seiner Umwelt:

- Der Baum besteht aus mehreren einzelnen Bestandteilen, wie Wurzeln, Stamm, Äste, Blätter und Blüten (Komponenten), die miteinander verbunden sind (Relation).

Genauso gut kann auch ein einzelnes Blatt oder eine einzelne Zelle als System beschrieben werden, bis hin zu den Zusammenhängen zwischen einzelnen Atomen, Molekülen oder den Einzelteilen, aus denen Atome bestehen. So können beliebig Komponenten und Relationen beschrieben, Grenzen gezogen und Umwelten bestimmt werden.

Diese Möglichkeit, durch verschiedene Systemebenen zu zoomen, funktioniert auch in die andere Richtung. Schaut man z. B. auf weitere Bestandteile des Waldes, wie Blumen, Gräser und Tiere, Wanderer und Mountainbikefahrerinnen, Förster und Jägerinnen, steigt die Komplexität der Beschreibung. Wälder können auch als Teile des weltweiten Klima- oder Wirtschaftssystems betrachtet werden.

Sie bestimmen durch Ihre persönliche Auswahl die Größe, Detaillierung und Komplexität des Systems, das Sie beschreiben.

Je nachdem, welche Komponenten man für seine Systembeschreibung wählt, nimmt ein System (sub-)atomare oder globale Ausmaße an. Wer noch größer denkt, beschreibt das Sonnensystem, in dem die Erde nur ein Planet von vielen ist, oder die Milchstraße, Galaxien oder gleich das ganze Universum, in dem weder Wald noch Erde eine entscheidende Rolle spielen. Durch die unterschiedlichen Systembeschreibungen können nicht nur die verschiedensten Dinge miteinander, sondern auch verschiedene Systeme zueinander (z. B. eine Schule, das Schulsystem und das Gesellschaftssystem) in Beziehung gesetzt werden. Schulen können z. B. als »Unter-Systeme« des Schulsystems und damit der Gesellschaft betrachtet werden, Unternehmen als »Unter-Systeme« des Wirtschaftssystems, Behörden als »Unter-Systeme« des Systems eines Rechtsstaates etc.

Systeme sind immer Beschreibungen einer Beobachterin oder eines Beobachters und keine von vornherein bestehenden Gegebenheiten. Ihre Netzwerke und Verschachtelungen sind beobachterabhängig.

Über Systeme lässt sich zusammenfassend sagen:

- Es gibt keine Systeme »an sich«.
- Systeme werden als Beschreibungen von Beobachterinnen und Beobachtern konstruiert, indem sie Komponenten voneinander unterscheiden, sie konkretisieren und zueinander in Beziehung setzen.
- Durch ihre Systembeschreibung entscheiden Beobachterinnen und Beobachter, was zum System gehört und was nicht. Sie legen die Systemgrenze zwischen System und Systemumwelt fest.

Die infrage kommenden Komponenten und Relationen bei der Beschreibung eines Systems hängen von der beobachtenden Person ab, von ihrer Wahrnehmung, ihrem Wissen, ihren Vorlieben und Zielen. Jede Beobachterin und jeder Beobachter geht mit einem »Systemteller« an das »Begriffsbuffet« und wählt aus: von diesem eins, von diesem drei, hiervon einen Löffel voll, davon nichts, weil mir das nicht schmeckt.

Die Bedeutung des aus dem Altgriechischen stammenden Wortes System (systema = Zusammenstellen, Verbinden oder Zusammenstellung, Gebilde), akzentuiert die aktive Tätigkeit hinter jeder Systembeschreibung. Wenn Beobachterinnen und Beobachter »systematisieren«, reduzieren sie die Komplexität möglicher Beobachtungen. Sie konkretisieren ihre Beobachtungen hinsichtlich der für sie relevanten Komponenten und Relationen.

In einer soziologischen Perspektive des hier geschilderten allgemeinen Systembegriffs muss gefragt werden, wie (System-)Beschreibungen sozial entstehen. Niklas Luhmann, der die »Theorie sozialer Systeme« begründet hat, fügt dem allgemeinen Systembegriff, wie er oben dargestellt wurde, eine wichtige Sichtweise hinzu. In seiner Theorie werden nicht mehr Komponenten und Relationen aufeinander bezogen, sondern Kommunikationen (über Komponenten und Relationen) auf Kommunikationen (über Komponenten und Relationen) (Luhmann, 1987, S. 212 ff.).

Was Komponenten, Relationen, Systeme und ihre Umwelten »tatsächlich« sind, ist weder feststellbar noch für soziale Prozesse relevant. Die kleinste Einheit eines (sozialen) Systems ist für Luhmann nicht mehr eine näher zu bezeichnende Komponente wie z. B. das einzelne Subjekt, die Organisation oder Gesetze, sondern Kommunikation (Luhmann, 1987, S. 192).

Ohne Luhmanns Theorie verkürzen zu wollen, sind für das hier behandelte Thema zunächst nur zwei Aspekte interessant:

1. Systeme sind keine unabhängigen Entitäten, sondern sie entstehen als Kommunikationen in sozialen Zusammenhängen.
2. Systeme haben solange Bestand, wie sie kommuniziert werden bzw. solange *über* sie kommuniziert wird.

## ■ Systembeschreibung als subjektiver Ausdruck

Der chilenische Biologe Humberto Maturana hat in seinen Überlegungen zur Funktionsweise von Wahrnehmungen und Erkenntnis die bereits geschilderte Bedeutung subjektiver Beobachtung hervorgehoben (Maturana, 1982). Er benennt jede Beobachtung und Beschreibung als eine subjektive Perspektive, in der sich jedes erkennende Wesen jederzeit befindet. Eine unabhängige, außenstehende Beobachtung, die objektiv beschreibt, was »tatsächlich« passiert, kann es nicht geben. Beobachtet wird immer auf der Grundlage der jeweils individuellen Struktur und der damit verbundenen Sichtweisen, Vorlieben und blinden Flecken.

Jede Wahrnehmung, jedes Wissen geht auf aktive Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse der beobachtenden Person zurück. Diese subjektive Wirklichkeit kann man anderen mitteilen, mit den Beschreibungen anderer Personen vergleichen. Hierbei können die Beteiligten bestenfalls Unterschiede und Gemeinsamkeiten feststellen, sich über Eigenes und Gemeinsames einig werden, aber nie endgültig und beobachterunabhängig sagen, »wie es ist«. Es gibt in diesem Sinne keine Möglichkeit objektiver und subjektunabhängiger Beobachtung. Beobachtung hat immer einen persönlichen und biografischen bzw. einen sozialen und geschichtlichen Hintergrund. Objektivität und absolute Wahrheit kann es nach dieser Auffassung nicht geben, da alles Wissen als Ergebnis individueller und sozialer Konstruktionsprozesse betrachtet wird.<sup>1</sup>

Diese Sichtweise relativiert jeden absoluten Anspruch an Wahrheit und Objektivität. Wir können uns bestenfalls auf Gemeinsamkeiten in unseren Wahrnehmungen und Beschreibungen einigen, aber nie deren Allgemeingültigkeit für uns in Anspruch nehmen. Wer von der Wahrheit, Objektivität und Subjektunabhängigkeit der eigenen Sichtweise (Beobachtung) überzeugt ist, lehnt in der Regel andere Sichtweisen ab (»Es kann nur eine Wahrheit geben«). Gefordert wäre hingegen eine Anerkennung und Akzeptanz unterschiedlicher Sichtweisen. Nicht, dass man alle anderen Sichtweisen gutheißen und tolerieren sollte, sondern dass man ihre Existenz und Berechtigung akzeptiert.

In pädagogischen Handlungsfeldern zeigt sich eine Ablehnung anderer Sichtweisen z. B. dann, wenn ein Lehrer, eine Therapeutin, eine Ärztin und die Eltern darüber in Streit geraten, wie das Kind sich »tatsächlich« verhält, welches pädagogische und therapeutische Vorgehen »richtig« sei und was »zwangsläufig« und dem »gesunden Menschenverstand gemäß« als Nächstes zu passieren habe.

Humberto Maturana bewertet die Inanspruchnahme von Objektivität als Verlangen nach Gehorsam: Ob ich persönlich diese Beobachtung nun mache oder nicht, ist egal. Sie ist wahr. Und wenn du dich auf den Kopf stellst, du musst irgendwann einsehen, dass ich recht habe und du unrecht. »Sei vernünftig und befolge meine Anweisungen.

1 An dieser Stelle soll keine ausführliche Begründung für eine systemisch-konstruktivistische Erkenntnistheorie erfolgen, sondern eine Auseinandersetzung mit den Konsequenzen dieser Sichtweise für Beobachtungs- und Beratungsprozesse. Zur Begründung systemisch-konstruktivistischen Denkens und seiner praktischen Konsequenzen siehe z. B. Lindemann (2019).