

# spektrum der **Mediation**

DIE FACHZEITSCHRIFT DES BUNDESVERBANDES MEDIATION E.V.

NR. 29/ I. QUARTAL 2008

## **MEDIATION IN UNTERNEHMEN**

*Gründe, Erfolge,  
Klimawandel*

**QUALITÄTSSICHERUNG UND WEITERENTWICKLUNG**

Prinzipien des Systemerhalts und  
ihr Nutzen für die Konfliktbearbeitung

Professionelles Mediations-  
management in Unternehmen  
rechnet sich

**INTERVIEW ZUM THEMA**

Mediation als Personalführungs-  
instrument

**MEDIATION IN EUROPA**

Mediation goes Europe

**BERICHTE AUS DEM BM**

Vielfalt und Qualität

**BUNDESKONGRESS MEDIATION 2008**

Kongressprogramm

www.bmev.de



Hilfe! – ist hier irgendwas ein Netze  
was sind?

„Wir müssen die Nerven behalten“

**Mediatives Handeln**

Zuhören, um Konflikte

Konflikte unter den M  
angespannte Atmosp  
– anhaltende Kontrov  
das daily business, v  
und fügen Betrieben



Dirk Splinter

## Prinzipien des Systemerhalts und ihr Nutzen für die Konfliktbearbeitung



Dirk Splinter,  
Ausbilder BM®,  
Inmedio –  
Institut für Mediation,  
Beratung, Entwicklung  
Berlin/ Frankfurt (Main)

**Zwei formal gleichberechtigte GeschäftsführerInnen eines Verbandes – der eine davon seit 10 Jahren dabei, die andere erst seit einem halben Jahr – sind heftig zerstritten. Der Vorstand schlägt eine Mediation vor, die nach 15 Minuten scheitert. Hintergrund: Der Vorstand (bzw. sein externer Berater) sah die Notwendigkeit einer zweiten Geschäftsführung vor allem wegen vermeintlicher Defizite der alten Geschäftsführung. Dies wurde dieser gegenüber jedoch nie offen kommuniziert. Hypothese: Der Konflikt zwischen alter und neuer GF wird sich leichter – oder vielleicht nur dann – auflösen, wenn die unausgesprochenen Themen zwischen Vorstand und alter GF geklärt werden. Der Vorstand muss erkennen, wie kränkend es für die alte GF war, dass ihr das Vorgehen nicht erklärt wurde. Vielleicht mag der Vorstand sich sogar dafür entschuldigen, dass die Erklärung erst jetzt erfolgt. Der Konflikt zwischen den beiden GF wird dann bestenfalls hinfällig und sie lösen ihre Differenzen unkompliziert oder trennen sich im Guten.**

Ein Beispiel für viele. Der Schlüssel zur Lösung liegt gar nicht zwischen den Parteien – und das zu übersehen ist fatal. Nun ist es keineswegs neu, dass man es bei der Organisationsmediation mit Symptomverschiebungen zu tun hat. Nur bleibt die Frage, wie genau diese zu erkennen sind, worauf bei der Kontextanalyse genau zu achten ist, um diesbezügliche Hinweise nicht zu übersehen – und um sich nicht vorschnell in den Details des „Präsentierproblems“ (Pühl) zu verirren.

Für mich sind die Prinzipien des Systemerhalts (kurz: systemische Prinzipien) hier zum wichtigsten Analyseinstrument geworden. Gerade dann, wenn die Streitpunkte albern, kindisch oder nebensächlich erscheinen, sich die Parteien aber fest in ihre Positionen verbeißen und keinen Millimeter bewegen, bieten sie eine schnelle Orientierungshilfe für die Frage, worum es noch gehen könnte. In der Mediationsliteratur werden die systemischen Prinzipien bisher kaum bis gar nicht rezipiert. Es handelt sich im Kern um empirische Erkenntnisse aus der systemischen Aufstellungsarbeit – quasi in Worte gegossene Muster, die in Organisationsaufstellungen immer wieder auftreten. Varga von Kibéd und Sparrer<sup>1</sup> haben sie unter Rückgriff auf Bozormenyi-Nagy<sup>2</sup> und Hellinger<sup>3</sup> in der Form, wie sie hier dargestellt sind, formuliert.

Die systemischen Prinzipien können m. E. (s. u.) als Grundsätze betrachtet werden, die zu beachten

sind, um ein System wachstums- und leistungsfähig und damit auch frei von zerstörerischen Konflikten zu erhalten. Sie lauten:

1. Leistung/Qualifikation
2. Hierarchie und besonderem Einsatz
3. der zeitlichen Reihenfolge des Hinzukommens der Systemelemente
4. der Zugehörigkeit aller, die dazu gehören, sowie die
5. Anerkennung dessen, was ist (Prinzip der Nicht-Leugnung),

Dabei steigt die Bedeutung der fünf Prinzipien mit der Reihenfolge der Nennung an, d. h. z. B. das Prinzip der Nicht-Leugnung ist fundamentaler als das der Zugehörigkeit und das wiederum fundamentaler als das der zeitlichen Reihenfolge. Man kann sich einen Turm aus Bauklötzen vorstellen (s. Grafik): Der ganze Turm wackelt, wenn unten etwas nicht stimmt – auch dann, wenn die oberen Stockwerke intakt sind. Zwei Beispiele:

› In einer Gemeinschaftspraxis besticht ein junger, später hinzu gekommener Orthopäde durch brillante Arbeit. Immer mehr Patienten wollen direkt zu ihm (Würdigung von Leistung). Der Gründer konzentriert sich mehr und mehr auf andere Aufgaben und Kooperationen mit Kliniken. Er schließt für sich heimlich einen Vertrag (in Höhe von 250.000 €) ab, was der andere später als Betrug bezeichnet und mit Klage droht. Daraufhin wird dieser über Nacht „ausgesperrt“ (Türschloss gewechselt) und seine PatientInnen bekommen keine Auskunft über seinen Verbleib. Hypothese: Die Würdigung von Zugehörigkeit und zeitlicher Reihenfolge ist fundamentaler als die Würdigung von Leistung und kam hier zu kurz. Dies wäre der Ansatzpunkt für eine frühzeitige Intervention gewesen.

› Ein sich als radikal links verstehendes gewähltes Gremium war wegen interner Rassismus-Vorwürfe nicht mehr arbeitsfähig. Im Verlaufe der Mediation stellte sich heraus, dass kein Bewusstsein darüber bestand, wer eigentlich formal zum Gremium dazugehörte. Es herrschte der Geist: Wir sind für alle offen, die kommen wollen. Vorschläge, an der Struktur der Gruppe zu arbeiten, wurden von relevanten Mitgliedern abgelehnt. Alle anderen Interventionen blieben weitgehend erfolglos. Hätte ich damals die systemischen Prinzipien gekannt, hätte ich darauf bestanden, zunächst an der sehr fundamentalen Frage der Zugehörigkeit zu arbeiten.

Es besteht die Gefahr, die systemischen Prinzipien in dem Sinne als Regeln misszuverstehen, dass es

1/ Vgl. Varga von Kibéd, Matthias und Sparrer, Insa: Ganz im Gegenteil. Tetralemnarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturauflösungen. Carl-Auer, 2000; Sparrer, Insa: Wunder, Lösung und System. Carl-Auer, 2004; Daimler, R., Varga von Kibéd, M., Sparrer, I.: Das unsichtbare Netz. Kösel, 2003

2/ Boszormenyi-Nagy, I. und Spark, G.: Invisible Loyalties. New York, Harper Row, 1973.

3/ Bei Hellinger treten die Prinzipien als „Ordnungen der Liebe“ (1994) auf, mit einem sehr normativen Charakter, der dazu neigt, eine patriarchale Gesellschaftsordnung zu legitimieren. Das hier beschriebene Modell distanzier sich davon ausdrücklich

4/ Wie stark dieses lineare Ursache-Wirkungs-Denken auch in der Sprache verankert ist, zeigt schon die Tatsache, dass bereits in diesem Artikel entsprechende Formulierungen um der besseren Nachvollziehbarkeit willen nicht konsequent vermieden werden (können).

um Ursache und Wirkung ginge, dass also die Verletzung eines der Prinzipien die Ursache des Konfliktes und die dafür Verantwortlichen somit die neuen Schuldigen wären. Dies wäre aber weder mediatorisch noch systemisch. Mathias Varga bringt in Anlehnung an Steve de Shazer den Vergleich mit Aspirin und Kopfschmerz: Die Tatsache, dass Aspirin (häufig) gegen Kopfschmerz hilft, bedeutet ja nicht, dass Aspirinmangel die Ursache des Kopfschmerzes gewesen wäre! Deshalb sind die systemischen Prinzipien zu verstehen als „mögliche Fundorte für Lösungen“ (Kerntke), also als Hinweise darauf, was helfen könnte, den Konflikt aufzulösen. Daraus darf nicht gefolgert werden, dass

allein in deren Nicht- Beachtung die Ursachen eines Konflikts gelegen hätten.<sup>4</sup>

**Die systemischen Prinzipien sind somit gleichzeitig Präventionsinstrument für Führungskräfte und dienen der Orientierungshilfe für MediatorInnen und KonfliktberaterInnen. Dort, wo wir vermuten, dass in Bezug auf die systemischen Prinzipien etwas nicht stimmt, liegt es nahe, genau da etwas zu unternehmen, um einer Lösung der Konflikte näher zu kommen und zwar auch dann – und das ist das eigentlich faszinierende –, wenn die Konflikte scheinbar zunächst nichts mit den systemischen Prinzipien zu tun haben (s. Grafik).**

1/ Beide stehen auf gleicher Stufe, weil Hierarchie als Form besonderen Einsatzes, nämlich dem, die Verantwortung zu tragen, gesehen werden kann. Dies wird in aller Regel durch größere Entscheidungsbefugnis, höheres Gehalt, mehr Ansehen und sonstige Privilegien gewürdigt.

2/ Vgl. den Beispielfall in der Lehr-DVD von Hartmut Schäffer „Ich glaube, Sie wollen meinen Job!“

#### Würdigung von Leistung und Qualifikation

geschieht in aller Regel durch höheres Gehalt, bessere Aufstiegschancen, mehr Ansehen. Probleme entstehen eher aus einer Überbewertung dieses Prinzips gegenüber den fundamentalen anderen: Der neue PR-Leiter aus den USA wird bereits vorab in den allerhöchsten Tönen gelobt. Nicht-Würdigung von Qualifikation geschieht mitunter, wenn sich MA ohne klare Vorabsprachen weiterqualifizieren, in dem Glauben, dies würde auch abgefragt werden, was dann jedoch nicht geschieht.

#### Würdigung von Hierarchie und Einsatz<sup>5</sup>

In Bezug auf Hierarchie kommt es zu Kränkungen, wenn informelle Hierarchien wirken, wenn eine Hierarchieebene übergangen wird, weil z. B. Firmengründer an ihrer neuen GF vorbei aus guter Gewohnheit direkt mit den MA kommunizieren oder weil von zwei befreundeten Kollegen inzwischen einer zwei Ebenen aufgestiegen ist und die Freunde, die dazwischen liegende Hierarchieebene überspringen; wenn eine sehr geschätzte Teamkollegin zur Teamleiterin wird, ohne dass man sich auf nachfolgende Veränderungen in der Beziehung einstellt („Seither ist sie ganz anders!“). Mangelnde Würdigung von Einsatz besteht, wenn die Sachbearbeiterin, die früher informell „rechte Hand des Chefs“ war, nach einem Führungswechsel nur noch mit normalen Aufgaben betraut wird<sup>6</sup>; wenn den Mitarbeitenden, die kommissarisch die Aufgaben einer vakanten Stelle übernommen haben, nicht angemessen gedankt wird; wenn Akquisitionstätigkeiten ohne weitere Absprache nur im Erfolgsfall (finanziell) anerkannt werden; wenn MitarbeiterInnen, die in ihrem Team einen leistungsschwachen aber „unkündbaren“ Mitarbeiter mittragen müssen, nicht angemessen gedankt wird („Wir sind hier die Müllhalde der Firma“).

#### Würdigung der zeitlichen Reihenfolge

... ist bei wachstumsorientierten Systemen notwendig, weil sonst von den alten MitarbeiterInnen nicht erwartet werden kann, dass sie zusammenrücken/Platz machen/Ressourcen teilen (analog zu Geschwistern, die die Aufmerksamkeit der Eltern in gewisser Hinsicht teilen müssen). Würdigung geschieht z. B. durch steigendes Gehalt, den expliziten Einbezug der Erfahrungen älterer MitarbeiterInnen bei Neuerungen; Mentorenprogramme, Ältestenräte, Auszeichnungen für Betriebszugehörigkeit (Achtung: letztere werden inzwischen häufig als zynisch empfunden). Kränkungen entstehen z. B. bei Bevorzugung von internen BewerberInnen mit kürzerer Betriebszugehörigkeit, wenn dies nicht erklärt wird; Bevorzugung neuerer KollegInnen bei der Vergabe von interessanten Projekten oder wenn „Neulinge“ vergessen nach bisheriger Praxis zu fragen.

#### Würdigung von Zugehörigkeit

... geschieht z. B. durch Einladung aller MitarbeiterInnen zum Betriebsfest, Erwähnung aller bei einer Rede, Fototafeln beim Empfang, Bevorzugung interner BewerberInnen, klare Regeln, wie jemand hinzukommt oder ausscheidet, häufige Erwähnung der (inzwischen ausgeschiedenen) GründerInnen in Berichten; regelmäßiger, für jeden offener Jour-fixe mit dem GF etc.. Kränkungen bezüglich Zugehörigkeit entstehen, wenn z. B. der im Streit gegangene Gründer aus der Firmengeschichte „getilgt“ wird; wenn MA von Kooperationspartnern in firmeneigenen Räumen arbeiten und ohne Absprache mit den eigenen MA gleiche Privilegien genießen; wenn der Unterschied zwischen Ehren- und Hauptamtlichen sich vermischt...

#### Prinzip der Nicht-Leugnung (= Anerkennung dessen, was ist)

Typische Formen von Leugnung: Tabu-Themen / Dinge, die faktisch existieren, die alle wissen oder ahnen, aber nicht darüber sprechen bzw. sprechen dürfen, die aber relevant sind oder dafür gehalten werden, z. B. der Alkoholismus des Abteilungsleiters; das Liebesverhältnis des Chefs mit einer MA; persönliche Kränkungen nach Reorganisationen, der unglückliche Abgang eines früheren Mitarbeiters; Verstoß gegen eigene Werte (Rassismus in einer antirassistischen Organisation; Pädophilie-Vorwürfe in einer pädagogischen oder seelsorgerischen Organisation; homosexuelle Lebenspartnerschaften in einer Organisation, die dies aus weltanschaulichen Gründen „offiziell“ ausschließt; ethische Verfehlungen in der Firmengeschichte). Anerkennung dessen, was ist, geschieht durch behutsames Besprechbar-Machen dieser Themen. Viele scheinbar unerklärliche Konflikte werden dadurch vermutlich verschwinden.

Auf den ersten Blick scheint dies zu bedeuten: Man muss als Führungskraft neue Stellen immer intern besetzen (Würdigung der Zugehörigkeit) und immer die langjährigsten MA befördern (Würdigung von zeitlicher Reihenfolge), unabhängig von deren Leistung (weil Zugehörigkeit und zeitliche Reihenfolge fundamentaler sind als Leistung). Die Antwort darauf heißt natürlich: Nein. Aber wenn gegen diese Prinzipien „verstoßen“ wird, braucht es eine Ausgleichshandlung, die entstehende Kränkungen aufhebt und auf andere, häufig symbolische Weise, eine Würdigung darstellt. Manchmal bedarf es einer Entschuldigung. Oft reicht einfach eine Erklärung. Intuitiv spüren wir das, wenn wir Sätze formulieren wie: „Du schuldest mir eine Erklärung.“ Und intuitiv spüren dies auch Personalverantwortliche, wenn es ihnen gegenüber dem/der internen, abgelehnten Bewerber/in unangenehm ist anzusprechen, warum jemand externes genommen wurde. Aber gerade wenn diese Hemmungen nicht überwunden werden, verstärkt dies die Kränkung. Konflikte zwischen den „Alten“ und dem/der „Neuen“ werden wahrscheinlich. Wenn dann „der/die Neue“ noch die typischen Fehler der Nicht-Würdigung der „Alten“ macht (z. B. nicht zu fragen: „Wie habt ihr es bisher gemacht?“), können wir damit rechnen, dass bald von Mobbing die Rede sein wird. Wobei der/die alte, abgelehnte Bewerber/in noch nicht einmal zu den aktiven MobberInnen gehören muss. Mit den systemischen Prinzipien im Hinterkopf steht zu vermuten: Das Transparent-Machen der Gründe für die damalige Entscheidung, die Anerkennung der Kränkung gegenüber den alten MA und das Bedauern, dass all dies so spät geschieht, führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Verschwinden der Konflikte. Und das kann noch Jahre später nachgeholt werden.

**KONTAKT**  
Dirk Splinter,  
splinter@inmedio.de

### Was heißt das nun genau für unser Handeln als MediatorInnen?

1. **Nicht-Leugnung:** Wenn wir Hinweise erhalten auf ausgeblendete Themen oder ein Tabu-Thema, sollte es höchste Priorität genießen, zu schauen, ob es möglich ist, diese zu thematisieren, denn vermutlich liegt hier der wirksamste Hebel, um etwas am Konfliktgeschehen zu verändern. Da man kaum fragen kann: „Haben sie Tabu-Themen?“, geht es eher darum, in Einzelgesprächen die Parteien dahingehend zu beraten, ob und in welcher Form bestimmte Dinge angesprochen werden könnten, wenn es Hinweise auf solche gibt. In Anwesenheit beider Parteien ist es allenfalls möglich, eine Brücke zu bauen im Sinne von: „Vielleicht liege ich ja vollkommen falsch, aber irgendwie habe ich das Gefühl, als ginge es hier noch um etwas ganz anderes...?“

2. **Zugehörigkeit:** In Vorgesprächen und/oder bei der Konfliktdarstellung fragen wir zunächst, wer noch zum System gehört oder gehörte. Tauchen hierbei Unregelmäßigkeiten auf (z. B.: Es ist unklar, wer eigentlich genau zur Projektgruppe gehört oder wie der Mechanismus des Hinzukommens/Ausscheidens ist; eine Person wird immer vergessen ...), fragen wir nach, sprechen das an, stellen die These auf, dass es sinnvoll sein könnte, hier etwas zu klären.

3. **Zeitliche Reihenfolge:** Antworten auf die Frage, wer wie lange dazugehört, liefern bereits Hinweise auf Konflikt Hintergründe, nach denen wir bei einer passenden Gelegenheit fragen, z. B.: Hatten sich auch ältere Teammitglieder für die Teamleitung, die einem neueren Kollegen zugeeilt wurde, interessiert? Wie geht es den alten mit den Veränderungen durch den neuen Teamleiter? Es gilt Brücken zu bauen, um möglicherweise versteckte Kränkungen anzusprechen.

4. **Hierarchie und Einsatz:** Gibt es in den Konfliktschilderungen Hinweise auf unklare oder informelle Hierarchien bzw. besondere Einsätze, fragen wir nach und versuchen dies analog zu 3. ansprechbar zu machen. Passiert das, dann kommt es häufig zu nachgeholten Erklärungen, Worten des Bedauerns und Entschuldigungen.

5. **Leistung/Qualifikation:** Die starke Betonung von Leistung(-unterschieden) macht uns eher hellhörig für andere Themen, weil das Leistungsprinzip häufig überbetont wird. Wenn formal höhere Qualifikationen gegenläufig zu Hierarchie oder zeitlicher Reihenfolge sind, prüfen wir die Hypothese, ob es ein Defizit an Würdigung für das eine oder andere gibt.

Auf diese Weise liefern die systemischen Prinzipien ein praktikables Orientierungsmuster, welches uns hilft, sich in der Komplexität organisationaler Konfliktlagen zurechtzufinden. Dabei dürfen wir jedoch nicht vergessen, sämtliche Hypothesen im Zweifelsfall zugunsten der tatsächlichen Sichtweisen der Parteien zu verwerfen und niemals daran festzuhalten, wenn sie sich als ungeeignet erweisen sollten. In diesem Sinne müssen und dürfen wir ganz MediatorInnen bleiben.