

Hans Peter Milling

Systemaufstellungen und Mediation

Über die Vorgehens- und Wirkungsweise sowie die Effizienz von Systemaufstellungen muss an dieser Stelle nicht berichtet werden.

Und auch nicht darüber, dass die Wiederentdeckung dieser – in anderen alten Kulturen wahrscheinlich seit Jahrtausenden bekannten und bei so genannten Naturvölkern (zum Beispiel: Lakota in Nordamerika) noch heute angewandten – Methode im westlichen Kulturkreis geradezu revolutionär eingeschlagen hat.

Erinnern will ich aber daran, dass etwa 20 Jahre zuvor bereits eine andere Methode wieder entdeckt wurde, die geeignet ist, die gesamte – auf Sieg und Niederlage aufgebaute – Streitkultur unserer westlichen Welt zu verändern. Gemeint ist „Mediation“, eine Methode, die inzwischen – von Kalifornien ausgehend – weltweit Verbreitung gefunden hat und mittlerweile nicht nur im Bereich Ehe und Familie, sondern auf fast allen Gebieten angewandt wird, auf denen Konflikte zu eskalieren drohen. Zum Beispiel in der Wirtschaft oder der Arbeitswelt, in der Politik, in Schulen oder im Nachbarschaftsbereich, um nur einige zu nennen.

Was ist Mediation?

Im US-amerikanischen Rechtssystem wurde der Begriff Mediation in den 70er-Jahren geprägt. In den USA lautet die klassische Kurzdefinition: *„Mediation is negotiation carried out with the assistance of a third partie.“*

Als Mediation in den 80er-Jahren in das deutsche Rechtssystem übernommen wurde, blieb es auch bei der Bezeich-

nung „Mediation“. Wörtlich übersetzt bedeutet dies „Vermittlung“. Unsere deutsche Kurzdefinition klingt allerdings etwas komplizierter:

„Mediation ist ein freiwilliges Verfahren, in dem die Konfliktpartner mithilfe einer neutralen Person im direkten Gespräch miteinander eigene Entscheidungen entwickeln und verbindlich beschließen.“

Als der Begriff Mediation im amerikanischen Rechtssystem modern wurde, konnten die Grundgedanken der Mediation auf eine wesentlich längere Tradition zurückgreifen. In Japan, in China zum Beispiel oder bei den Eingeborenen Nordamerikas, im afrikanischen Kulturraum, gab es bereits vor langer Zeit Formen, die der heutigen Mediation sehr ähnlich sind. Auch im altgermanischen und später deutschen Rechtsraum hatte der Vermittlungsgedanke noch einen hohen Stellenwert. Es sei nur daran erinnert, dass vor 350 Jahren im Westfälischen Friedensschluss der Dreißigjährige Krieg beendet wurde, hauptsächlich durch die jahrelange Vermittlung des Botschafters der Republik Venedig, Aloysius Contareno, Legatus et Mediator. (*Golo Mann: Das Zeitalter des Dreißigjährigen Krieges*)

Von den USA kam der Gedanke des Interessenausgleichs wieder zurück nach Europa. In Deutschland wurde zunächst in personenbezogenen Konflikten – zum Beispiel im Trennungs- und Scheidungsverfahren – der Mediationsgedanke aufgegriffen, da hier oftmals die gerichtlichen Entscheidungen zu keiner „Befriedung“ des Konfliktes führten. Nachdem die Erfahrungen mit Mediation in diesem Rechtsgebiet

positiv waren, konnte sich diese Methode auch in anderen Bereichen durchsetzen.

Ziel der Mediation

Ziel der Mediation ist es, den Beteiligten einen Weg zu eröffnen, durch den sie selbst ihre Probleme lösen können. Es entscheidet kein Dritter über einen fremden Konflikt. Die Beteiligten geben die Entscheidungsbefugnis über ihre Interessen also nicht in fremde Hände. Die Suche nach Lösungen wird durch den Mediator unterstützt. Dieser begleitet die Beteiligten auf dem schweren Weg, ihre eigenen Interessen und die Interessen der anderen Seite zu erkennen und eine ausgleichende Lösung zu finden. Im Idealfall finden sie eine Lösung, die beiden Seiten Vorteile bringt. Als Beispiel kann das berühmte „Apfelsinenbeispiel“ dienen.

Um die Weihnachtszeit streiten sich zwei Kinder um eine Apfelsine. Beide, der kleine Thomas und die kleine Bärbel, wollen sie haben. Die Mutter kommt hinzu und – um gerecht zu sein und in Ruhe weiterarbeiten zu können – nimmt den Kindern die Apfelsine weg, teilt sie in zwei Hälften und gibt jedem eine Hälfte, mit der Folge, dass beide Kinder sauer sind und weinen. Hätte sie nach den wirklichen Wünschen der Kinder gefragt, so hätte sie erfahren, dass Bärbel lediglich die Schale der Apfelsine zum Plätzchenbacken wollte, Thomas dagegen daran interessiert war, sie zu verspeisen.

Hier hätte unschwer eine so genannte „Win-Win-Lösung“ gefunden werden können.

Im Trennungs- und Scheidungskonflikt geht es somit nicht nach dem Grundsatz „Was steht der Mutter/dem Vater höchstens zu an Kontaktmöglichkeit zu den Kindern?“, sondern „Wie können unsere Kinder trotz unserer Trennung möglichst viel von uns haben?“.

Bei der Gestaltung der Wohnsituation geht es nicht nach dem Motto „Ich will, was mir zusteht – auch wenn das Haus versteigert werden muss,“ sondern „Wie kann zum Beispiel die Wohnung/das Haus der Familie/den Kindern erhalten werden?“.

Unterhaltsfragen werden nicht gelöst nach dem Grundsatz „Was steht mir zu?“ oder „Was muss ich höchstens zahlen?“, sondern „Was haben wir? Was braucht jeder?“ und „Woher kommt das, was fehlt?“.

Familienmediation ist also ein Lösungsmodell, das die emotionalen und juristischen Folgen der Trennung sowie die Bedürfnisse von Eltern und Kindern berücksichtigt und

Möglichkeiten eröffnet, wieder Achtung voneinander zu gewinnen. Mediation ist insbesondere eine Konfliktlösungsmöglichkeit für Familien, die verhindern wollen, dass einer aus dieser Familie zum Verlierer wird.

Mediation und Systemaufstellung

Der gemeinsame Nenner von Mediation und Systemaufstellungen ist die „systemische Denk- und Sichtweise“, wie sie uns aus der herkömmlichen Familientherapie bekannt ist. Während aber in der Mediation die „bi fokale“ Sicht im Vordergrund steht (im Gegensatz zur „mono fokalen“ Denkweise des parteivertretenden Rechtsanwalts), ist bei Systemaufstellungen eine „multi fokale“ Sichtweise erforderlich.

Die beiden Verfahren sind in sich abgeschlossen, das heißt voneinander unabhängig einsetzbar. Sie können sich jedoch in zweierlei Weise ergänzen:

Systemaufstellung als Erweiterung der Mediation

Im Sinne einer *Erweiterung*, wenn im Verlaufe einer stockenden Mediation deutlich wird, dass weitere systemische Aspekte zu berücksichtigen sind, damit das Mediationsverfahren wieder in Fluss kommt, sinnvoll weitergeführt werden kann.

Dies bewährt sich insbesondere in Fällen, in denen die Eltern beim Streit um die Kinder durch die Aufstellung die Notlage ihrer Kinder deutlicher sehen und erleben können. Der Vorteil ist, dass die Kinder persönlich nicht mit einbezogen werden müssen. In solchen Fällen ist es dann oft auch möglich, den Eltern zu verdeutlichen – auch aus der Sicht der Kinder –, wo momentan ein guter, sicherer Platz für sie wäre.

Dazu ein Beispiel:

Eva und Anton wohnen bei Stuttgart. Sie sind verheiratet und haben eine 5-jährige Tochter; sie heißt Claudia. Eva möchte die Trennung von Anton. Sie hat eine Lebensgemeinschaft kennen gelernt, die in Kommunen alternative Lebensformen praktiziert.

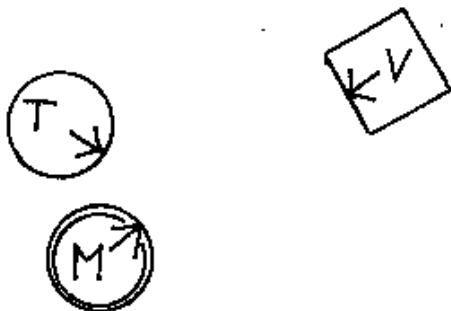
Eine dieser Kommunen hat ihren Sitz bei Berlin. Eva hatte die Absicht, mit der Tochter dorthin zu ziehen und ganz dort zu leben. Anton befürchtet, den Kontakt zu seiner Tochter zu verlieren, und versucht deshalb, den Wegzug mit allen Mitteln zu verhindern. Die gesamte Verwandtschaft steht auf seiner Seite und tut das ihre, den Konflikt eher zu verschärfen, anstatt zu mäßigen. Beide Elternteile wollen unbedingt nach der geplanten Scheidung das alleinige Sorgerecht für Claudia beanspruchen. Der ganztags

berufstätige Vater hatte die Absicht, sich bei der Betreuung von Claudia von seiner Mutter helfen zu lassen.

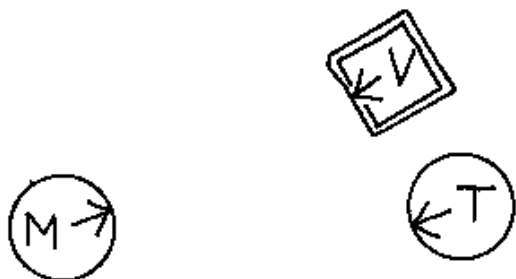
Mehrere Mediationssitzungen konnten an der festgefahrenen Situation nichts verändern. Es drohte ein Rechtsstreit um das Kind, was für alle Beteiligten – besonders aber für die kleine Tochter Claudia – katastrophal gewesen wäre.

In dieser Situation haben wir eine Familienaufstellung als Ergänzung zur Mediation angeboten. Die Eltern nahmen das Angebot an. Die Aufstellung lief folgendermaßen ab:

Zunächst stellte die Mutter auf

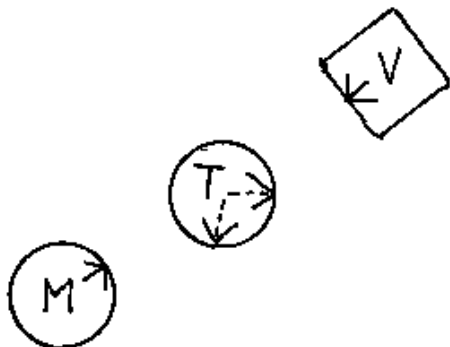


Dann stellte der Vater auf

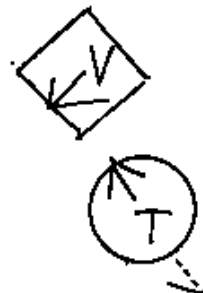


In beiden Aufstellungen äußern die Stellvertreter der Eltern, dass es ihnen weder in der eigenen noch in der Aufstellung des anderen gut gehe.

Ich sage der Stellvertreterin von Claudia, dass sie sich ab sofort frei bewegen dürfe. Das tut sie dann, begibt sich in die Mitte zwischen den Eltern und beginnt plötzlich herzzerreißend zu schluchzen. Unter Tränen stammelt sie: „Ich mag euch doch beide!“

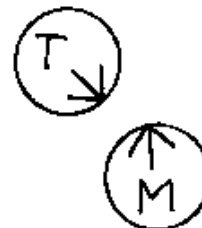


Den Eltern wird in diesem Moment zum ersten Mal erschreckend klar, wie sehr die Tochter unter der Situation leidet und wie wichtig vor allem für sie eine Lösung ist. Ich stelle die Kleine dann neben den Vater und lasse ihn sagen: „Claudia, wir haben uns entschieden, du bleibst in Zukunft bei mir.“



Nach anfänglicher Unsicherheit schaut Claudia den Papa an und sagt: „Sorgst du denn gut für mich?“ Da fängt der Stellvertreter des Vaters an zu schwanken, zunächst fast unmerklich, dann immer stärker ... Die Tochter schaut ihn bestürzt an und rückt ganz allmählich von ihm ab.

Claudia wird jetzt neben die Mutter gestellt.



Sie schaut die Mutter herausfordernd an und fragt: „Kannst du mich halten?“

Die Mutter schaut schuldbewusst auf die Tochter, steht aber stabil. Sie antwortet nach einiger Zeit: „Ja“.

Claudia: „Es ist okay Mama, wenn du dich unbedingt selbst verwirklichen musst, solange du mich nicht vergisst. Und denke daran, ich habe den Papa genauso lieb wie dich und möchte ihn möglichst oft haben ...“

In diesem Moment entspannt sich die gesamte Atmosphäre – der Vater steht wieder stabil, die Mutter schaut nicht mehr schuldbewusst, und Claudia wirkt vergnügt.

Der Vater hatte begriffen, dass er neben seinem „Full-Timejob“ völlig überfordert gewesen wäre, wenn sein Kind ganz zu ihm gekommen wäre. Deshalb willigt er ein, die Tochter mit der Mutter gehen zu lassen.

→

Die Mediation konnte fortgesetzt werden vor allem mit dem Ziel, eine für alle befriedigende Betreuungsregelung für Claudia zu erarbeiten, sodass der Vater nicht befürchten musste, den Kontakt mit der Tochter zu verlieren. Die Mutter konnte wieder auf ihren Mann zugehen und einer großzügigen Betreuungsregelung zustimmen, da sie nun nicht mehr ständig von ihm beschuldigt wurde.

Der große Vorteil dieser Methode liegt darin, dass die Kinder als Personen aus dem Verfahren völlig herausgehalten werden können und dennoch ihre Befindlichkeit, ihre Wünsche und ihr Wohl deutlich werden.

Systemaufstellung als Klärung für die Mediation

Systemaufstellungen wirken aber auch im Sinne einer Klärung beziehungsweise Fokussierung, wenn zum Beispiel im Rahmen einer Wirtschaftsmediation zunächst herausgefunden werden muss, wer die eigentlichen Konfliktpartner sind, beziehungsweise wo sich die wirklichen Konfliktherde befinden. Erst nach dieser Klärung lässt sich Mediation dann gezielt und damit effektiv einsetzen.

Und bisweilen stellt sich auch heraus, dass der Mediationsauftrag – so wie vorgesehen – gar nicht durchführbar ist.

Auch hier ein Beispiel:

Wolf M. wurde als Mediator vom Betriebsrat beauftragt, in einer Firma mit 40 Mitarbeitern zwischen Betriebsrat und Firmenleitung zu vermitteln, nachdem es zunächst längere Zeit zu Spannungen und dann zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen dem Prokuristen und dem Betriebsrat gekommen war. Die Firmenleitung war mit der Vermittlung einverstanden.

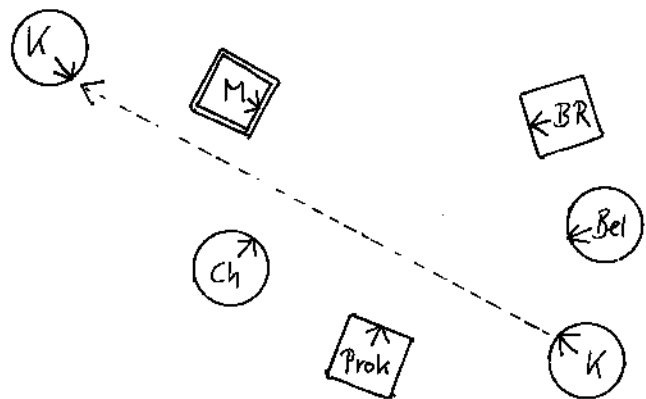
Der Mediator war sich über seinen Auftrag sehr unsicher und wollte bei uns zunächst eine Organisationsaufstellung durchführen.

Beteiligte sind:

- der Aufsteller/Mediator: M
- die Firmeninhaberin, Frau CH
- der Prokurist: Prok
- der Betriebsrat, bestehend aus 3 Personen: BR
- die Belegschaft: Bel
- die Kunden: K
- später – die Gewerkschaft: G

Das erste Bild – vom Auftraggeber/Mediator aufgestellt – sieht folgendermaßen aus:

1. Bild



Die Stellvertreter – befragt nach ihrer Befindlichkeit – sagen:

Chefin: „Ich stehe am Rande – fühle mich unwohl – unbeeiligt.“

Betriebsrat: „Ich schaue auf den Prokuristen, spüre starke Spannung.“

Prokurist: „Ich mache ‚dicht‘, fühle mich stark, schaue auf den Betriebsrat.“

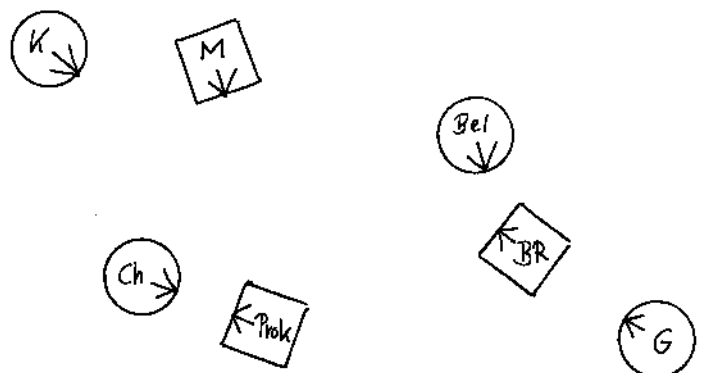
Belegschaft: „Ich fühle mich extrem schlecht, will mich dem Prokuristen zuwenden.“

Kundschaft: „Ich habe kein Interesse, will raus aus dem System.“

Mediator: „Ich weiß nicht, was ich hier soll.“

Ich gebe die Stellvertreter frei, das heißt, sie dürfen sich bewegen und verändern

2. Bild



Chefin: Sie wendet sich zunächst ab vom Geschehen – ist unsicher – möchte dann aber mehr Kontakt zu ihrem Prokuristen.

Prokurist: Er fühlt sich nach wie vor stark – braucht niemanden auch Chefin nicht – wendet sich ab von ihr.

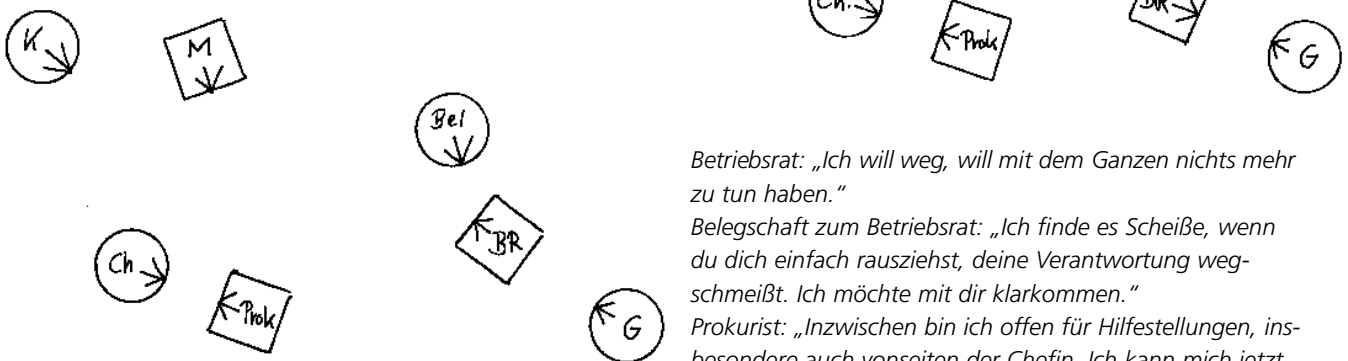
Betriebsrat: Spürt das dringende Bedürfnis, die Belegschaft vor dem Prokuristen zu schützen – will sich mit dem Prokuristen anlegen.

Belegschaft: Sie fühlt sich inzwischen mit dem Prokuristen verbunden – möchte sich mit ihm selbst auseinander setzen – möchte mit ihm arbeiten – spürt Wärme von dort.

Mediator: Bildet mit dem Betriebsrat und dem Prokuristen ein Dreieck – spürt starke Konfrontation insbesondere vom Betriebsrat zu sich – nimmt die Chefin kaum wahr – sagt „so kann ich nicht vermitteln“.

Ich nehme erneut einige kleinere Umstellungen vor, frage noch einmal nach Gefühlen und Impulsen und lasse dann die Stellvertreter einige „Lösungssätze“ sagen, dies führt zum 3. Bild:

3. Bild



Chefin zum Prokuristen: „Du vertrittst hier meine Interessen, vergiss das nicht!“ Prokurist zur Chefin: „Ich hätte mir gewünscht, dass deine Interessen für mich klar ersichtlich sind“ und „es tut mir gut, wenn du in der Firma präsent bist und Verantwortung trägst.“

Belegschaft: „Ich fühle eine Spannung zum Betriebsrat – fühle mich nicht verstanden – Betriebsrat vertritt seine Interessen, nicht meine“ und „ich möchte gerne mit dem Prokuristen selber verhandeln, ohne Betriebsrat“.

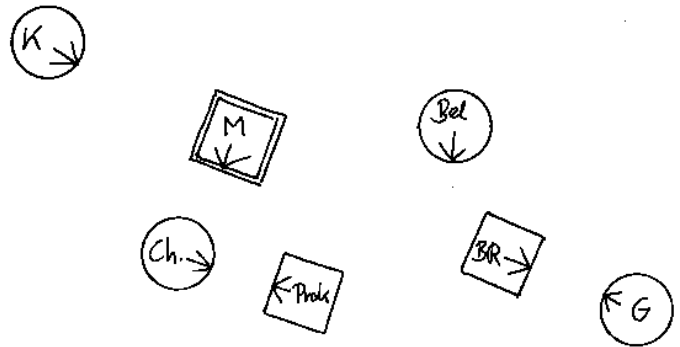
Betriebsrat: „Bin enttäuscht über die Haltung der Belegschaft – kann nichts mehr mit ihr anfangen – habe das Gefühl, dass hinter mir noch jemand steht und etwas von mir fordert.“ Die Gewerkschaft – G – wird dazugestellt. Es zeigt sich, dass sie einen starken Einfluss auf den Betriebsrat ausübt.

Hier ergibt sich nun eine Empfehlung für die Arbeit des Mediators:

Es könnte nützlich sein, die Chefin, die erhebliche Führungsschwäche gezeigt hatte, zu motivieren, in der Firma mehr präsent zu sein. – (Ein „Systemebenenwechsel“ wäre hier unter Umständen angezeigt, das heißt, für die Chefin selbst und das gesamte Firmensystem könnte es vorteilhaft sein, wenn die Chefin für sich eine Familienaufstellung an anderer Stelle machen würde.)

Ich gebe die Stellvertreter noch einmal frei, lasse sie sich bewegen und verändern und nehme den betroffenen Aufsteller/Mediator mit in das System herein, tausche also mit dem Stellvertreter aus.

Schlussbild



Betriebsrat: „Ich will weg, will mit dem Ganzen nichts mehr zu tun haben.“

Belegschaft zum Betriebsrat: „Ich finde es Scheiße, wenn du dich einfach rausziehst, deine Verantwortung weg-schmeißt. Ich möchte mit dir klarkommen.“

Prokurist: „Inzwischen bin ich offen für Hilfestellungen, insbesondere auch vonseiten der Chefin. Ich kann mich jetzt gut darauf einlassen.“

Chefin zum Prokuristen: „Ich fühle mich immer noch nicht so richtig ernst genommen, habe aber Vertrauen zu dir, dass du den Betrieb halten kannst – ich glaube, du bist kompetent.“

Kundschaft: „Ich komme erst zurück, wenn hier alles geklärt ist.“

Mediator zur Chefin: „Ich finde, dass du in dem Ganzen eine sehr wichtige Rolle spielst.“

Aus der gesamten Aufstellung wurde klar, dass der Konflikt Betriebsrat gegen Prokurist einen Nebenkriegsschauplatz darstellte. Wenn der Mediator – entsprechend seinem ursprünglichen Auftrag – nur zwischen Prokurist und Betriebsrat vermitteln würde, wäre ein Scheitern vermutlich vorprogrammiert.

Die wirkliche Arbeit kann hier erst beginnen, wenn es zwischen Chefin und Prokurist sowie zwischen Belegschaft und Betriebsrat zu einer Klärung gekommen ist.

In diese Richtung hat der Mediator dann erfolgreich weitergearbeitet.