

Spektrum der Mediation

Herausgegeben vom
Bundesverband Mediation e. V.
www.bmev.de

Schwerpunkt

EIN SYSTEM IST EIN SYSTEM IST EIN SYSTEM



Beobachtet:

Achtsamkeit leben

Nachgefragt:

Kommunikation nutzen

Analysiert:

Konflikte verstehen

Liebe Lesende,

Als Kind mochte ich die Fernsehsendung Alf mit dem haarigen Außerirdischen, der das Familiensystem der Tanners ordentlich ins Wanken brachte. Einer seiner zahlreichen Aussprüche war: »Was sich nicht reparieren lässt, ist auch nicht kaputt.« Ein interessanter Gedanke – besonders im Hinblick auf Systeme. Die Systemtheorie bietet Mediator:innen ein wertvolles Werkzeug, um Konflikte ganzheitlich zu erfassen. Sie zeigt, wie Elemente eines Systems – etwa Familien, Organisationen oder Gemeinschaften – miteinander verflochten sind. Konflikte erscheinen so nicht als isolierte Phänomene, sondern als Ausdruck dynamischer Zusammenhänge. Die Systemtheorie eröffnet neue Perspektiven auf Konflikte und unterstützt nachhaltige Veränderungsprozesse. Die 101. Ausgabe des *Spektrums der Mediation* möchte hierzu Impulse geben.

Von Deutschland nach Israel, vom Juristen zum Starkoch – ein bemerkenswerter Lebensprung: Wie es dazu kam, erzählt Tom Franz in unserer diesjährigen Sonderserie *Lebenssprünge*.

Kann man Achtsamkeit lernen? Ja, sagt die Achtsamkeitsforscherin Prof. Dr. Dandan Pang. In den Impulsen erfahren Sie, warum praktizierte Achtsamkeit mehr als ein Lifestyletrend ist und wie Sie schon beim Zähneputzen damit anfangen können.

Der Schwerpunkt dieser Ausgabe steht unter der Überschrift **Ein System ist ein System ist ein System**. Wir danken Rüdiger Hausmann, der uns als Heftpate mit seinem Enthusiasmus und seiner Expertise unterstützt hat. Sein Beitrag enthält grundsätzliche Überlegungen und eine eigene Haltung zum systemischen Ansatz im Kontext von Mediation. Fast wie eine Replik auf den Hausmann'schen Auftakt liest sich der Beitrag von Prof. Dr. Anusheh Rafi, der das Verhältnis zwischen Mediation und systemischem Denken beleuchtet. Geht es in unserem System gerecht zu, ist bei Gruppen- oder Teammediation eine wichtige Frage. Aber wie gelangt Gerechtigkeit ins System? Klaus Eidenschink hat diese Frage untersucht. Gitta Peyn hat ein System entwickelt, das Störungen in Kommunikationsmustern aufdeckt. Für sie ist es wichtiger, dass Menschen gut kommunizieren, als sich immer vollständig zu verstehen – eine provokante Perspektive. Macht, Abhängigkeit und Hierarchien spielen in Gruppen- und Organisationsmediationen oft

eine Rolle. Kristin Kirchhoff zeigt, wie sich diese Ungleichgewichte bearbeiten und gut ansprechen lassen. Sie erläutert wirksame Methoden und den Einfluss der eigenen Haltung. Antje Henkel-Algrang sprach mit Michael Reimon, der in seinem Buch *Starke Signale* seine Erfahrungen aus Politik und Journalismus mit wissenschaftlichen Erkenntnissen verbindet, um zu erklären, wie Botschaften Meinungen formen und beeinflussen.

In unserer Rubrik »Aus der Praxis für die Praxis« erklären Dana Hoffmann und Hendric Mostert, warum Konflikte ein wichtiger Hebel für Teamentwicklung sein können. Ihr Tool der Wahl dafür: Restorative Circles, denn wer gemeinsam zuhört, erkennt mehr. Hinter einem Team, das sich oft streitet, verbirgt meist eine tiefere Krise, die nie richtig verarbeitet wurde. Trotz Veränderungen und neuen Impulsen bleibt das System in Alarmbereitschaft und verhindert nachhaltigen Erfolg. Ignoriert man diese Krisen, riskieren Unternehmen, dass Maßnahmen scheitern und Mitarbeitende innerlich kündigen, weiß Sophia Cojaniz.

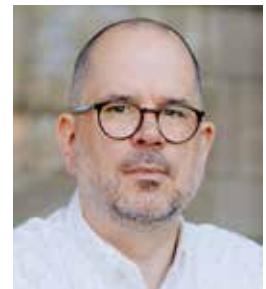
In unserer Rubrik »Aus Wissenschaft, Politik und Recht« stellen uns Luisa Graf und Manuel Glücks die Ergebnisse ihrer Studie vor, wie bekannt oder unbekannt Mediation ist. Klar ist, es gibt noch viel zu tun, um die nachgewiesene Wirkung von Mediation bekannter zu machen.

Mediation und systemisches Denken eint die Einsicht, dass Konflikte und Wandel stets im Kontext übergeordneter Systeme zu betrachten sind. Beide Ansätze fördern ein ganzheitliches Verständnis – diese Ausgabe soll hierzu einen inspirierenden Beitrag leisten.

Herzlich Ihr



Jörn Valldorf
Chefredakteur



© Johannes Berger

Heftvorschau – Schwerpunkte

© Adobe Stock / Waja



Heft 102: »Kosmos Psyche«

Impressum

ISSN: 1869-6708 (Print-Version)

ISSN: 2750-2481 (digitale Version)

22. Jahrgang, Heft 3/2025

<https://doi.org/10.30820/1869-6708-2025-3>

Herausgeber

Bundesverband Mediation e.V.

Wittestraße 30 K, 13509 Berlin

ViSdP: Christian Hartwig

Redaktion

Jörn Valldorf, Chefredakteur

E-Mail: joern.valldorf@bmev.de

Antje Henkel-Algrang, Redakteurin

E-Mail: antje.henkel-algrang@bmev.de

Lenkungsausschuss

Alexandra Bielecke, Dr. Birgit Keydel,

Gudrun Schwanert-Tschechne

Redaktionsbeirat

Alexandra Bielecke, Dr. Mathis Danelzik,

Prof. Dr. Dr. Hans-Joachim Gießmann,

Lisa Hinrichsen, Antigone Kiefer, Dr. Bettina

Knothe, Sabine Langhirt, Prof. Dr. Cristina Lenz,

Dr. Tobias Link, Tilman Metzger,

Prof. Dr. Anusheh Rafi sowie Jörn Valldorf

Lektorat, Satz und Bildredaktion

Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG

Anzeigen

Bundesverband MEDIATION e.V.:

030 549060 8-0, info@bmev.de

Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG:

0641 969978-31,

anzeigen@psychosozial-verlag.de

Mediadaten

www.bmev.de/ueber-den-verband/spektrum-mediation/mediadaten.html

www.psychosozial-verlag.de/sdm-mediadaten

Druck

Plump Druck & Medien GmbH

Rolandsecker Weg 33, 53619 Rheinbreitbach,

Deutschland Printed in Germany

Verlag

Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG

Gesetzlich vertreten durch die persönlich haftende
Gesellschaft Wirth GmbH,

Geschäftsführer: Johann Wirth

Walltorstr. 10, 35390 Gießen, Deutschland

06 41 96 99 78 0

info@psychosozial-verlag.de

www.psychosozial-verlag.de

© Bundesverband MEDIATION e.V. –

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge
sind urheberrechtlich geschützt.

Die Bildrechte liegen, soweit nichts anders angegeben,
bei den Autor*innen und beim Bundesverband
MEDIATION e.V.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags bzw. des Bundesverbandes MEDIATION e.V. unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in andere elektronische Systeme oder die Veröffentlichung auf anderen Webseiten. Vervielfältigungen zum privaten und sonstigen eigenen Gebrauch sind nur gemäß § 53 UrhG zulässig. Für angemommene Manuskripte räumen die Autor*innen dem Bundesverband MEDIATION e.V. räumlich und zeitlich unbeschränkt das Recht

zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie zur unkörperlichen öffentlichen und individuellen Übermittlung und Wiedergabe des Beitrages in der Zeitschrift ein, und zwar für alle Druck- und Datenträgerausgaben, sowie zur Nutzung in und aus Speichermedien (Datenbanken) auch im Wege des Internets. Ferner räumen die Autor*innen dem Verlag räumlich und zeitlich unbeschränkt die Rechte ein für Nachdrucke, Abstracts (auch in fremdsprachigen Fassungen), Sonderausgaben im Rahmen der Zeitschrift und Nachdrucke in Kombination mit anderen Werken oder Teilen daraus. Die Rechte werden eingeräumt:

a) für die Dauer von einem Jahr ab der Veröffent-

lichung des Beitrags als ausschließliches Recht,

b) anschließend als einfaches Recht.

Die Autor*innen versichern, dass sie über die urheberrechtlichen Nutzungsrechte an ihren Beiträgen einschließlich aller Abbildungen allein verfügen können und keine Textstellen oder Abbildungen übernommen haben, für die sie keine Rechte haben, und dass sie auch sonst mit ihren Beiträgen keine Rechte Dritter verletzen.

Buchrezensionen

Wir akzeptieren die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen (www.boersenverein.de).

Bildcredits Coverbild:

generiert mit ChatGPT-5

Erscheinungsweise:

viermal jährlich

Bezug: Jahresbezugspreis € 44,90 zzgl. Porto-

kosten; Einzelheft € 16,- zzgl. Porto Kosten

Das Abonnement verlängert sich um jeweils ein Jahr, sofern nicht eine Abbestellung bis acht Wochen vor Beendigung des Bezugszeitraums erfolgt.

Bestellung unter:

bestellung@psychosozial-verlag.de

Der Bezug der Fachzeitschrift ist im Mitgliedsbeitrag (auch bei Fördermitgliedschaft) des Bundesverbandes Mediation e.V. eingeschlossen.

Spektrum der Mediation bringt Beiträge aus allen Bereichen der Mediation – gerne auch von Autor*innen, die nicht BM-Mitglieder sind. Wir freuen uns über Artikel, Ergänzungen und Vorschläge. Bitte auch an Fotos, Zeichnungen, Schemata inkl. Urheberrechte denken.

Wir bitten um Beachtung der Autor*innenhinweise. Diese können von der Website

heruntergeladen werden: www.bmev.de/ueber-den-verband/spektrum-mediation/spektrum-mediation-autor-werden.html

Bitte nehmen Sie vor dem Schreiben Kontakt mit der

Redaktion (joern.valldorf@bmev.de oder antje.henkel-algrang@bmev.de) auf.



Inhalt



Sonderserie 2025: Lebenssprünge

Von Paragrafen zu Aromen –
Tom Franz im Gespräch mit Jörn Valldorf 7

Impulse

Die unheimliche Kraft der Achtsamkeit –
Prof. Dr. Dandan Pang im Gespräch mit Jörn Valldorf 11

Schwerpunkt: Ein System ist ein System ist ein System

Ein System ist ein System ist ein System –
Rüdiger Hausmann 15

Systemisches Denken –
Rüdiger Hausmann 16

Systemische Mediation: Innovation oder Tautologie? –
Prof. Dr. Anusheh Rafi 19

Wie gelangt Gerechtigkeit ins System? –
Klaus Eidenschink 22

Kommunikationsmuster und Polarisierungsdynamiken
besser verstehen –
Gitta Peyn im Gespräch mit Rüdiger Hausmann und Jörn Valldorf 26

Macht und Abhängigkeit in Organisationen –
Kristin Kirchhoff 32

Kommunikation mit System –
Michel Reimon im Gespräch mit Antje Henkel-Algrang 36

Aus der Praxis – für die Praxis

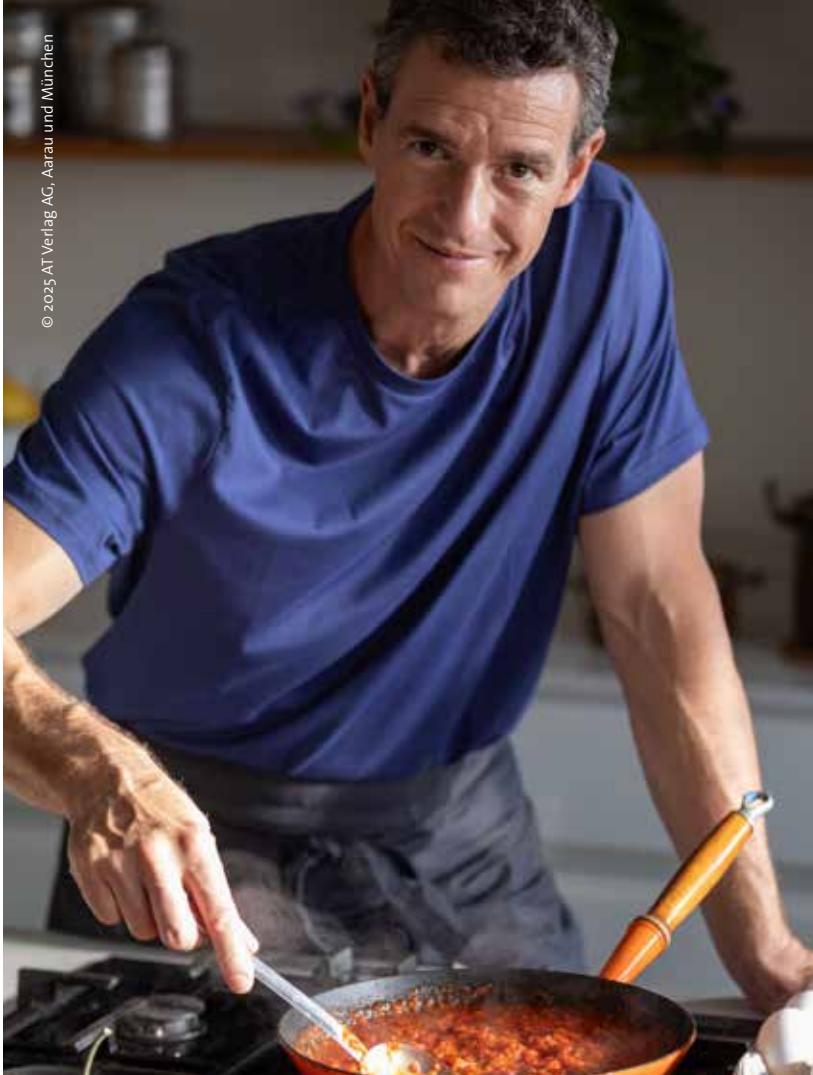
Konflikte als Hebel für die Team-Entwicklung –
Dana Hoffmann und Hendric Mostert 40

Wenn die Krise vorbei ist,
aber das System in Alarmbereitschaft bleibt –
Sophia Cojaniz 44

Der praktische Fall –
Prof. Dr. Anusheh Rafi 47

Im Fokus von Wissenschaft, Politik und Recht

Mediation. Unbekannt? –
Luisa Graf und Manuel Glücks 49



Von Paragrafen zu Aromen

Tom Franz im Gespräch mit Jörn Valldorf

Tom Franz in a nutshell: aufgewachsen im Rheinland, Zivildienst in Israel, Jurastudium in Köln. Mit 31 dann der Lebenssprung. Er wandert nach Israel aus, konvertiert zum Judentum und findet gleich zwei große Lieben. Die zu seiner Frau und die zum Kochen. Wie er diesen Weg gegangen ist und wie er Herausforderungen gemeistert hat, erzählt er in einem sehr persönlichen Gespräch.

Spektrum der Mediation (SdM): *Tom, was war zuerst da? Dein Kontakt zu Israel oder dein Interesse am Judentum?*

Tom Franz (TF): Ganz klar: Israel. Mein erster Kontakt kam durch einen Schüleraustausch. Es war kein Aufenthalt in Israel selbst, sondern eine israelische Austauschgruppe kam zu uns an die Schule, vielleicht 15, 20 Jugendliche. Am ersten Tag nach den Herbstferien standen sie plötzlich in unserer Cafeteria und das war mein Erstkontakt. Ich war sofort fasziniert.

SdM: *Was hat diese Faszination für dich ausgemacht?*

TF: Ich glaube, zuerst war es das Äußere, das mich fasziniert hat. Und direkt damit verbunden war die Mentalität. Es wirkte sofort, als käme da ein ganz anderes Naturell ins Spiel. Die Israelis erschienen mir direkter, impulsiver, lebensfroher und vor allem viel selbstbewusster als wir. Sie haben einfach eine durchweg positive Ausstrahlung vermittelt.

SdM: *Wann kam der Gedanke auf wirklich nach Israel zu gehen und zum Judentum zu konvertieren?*

TF: Das war ein langer Weg. Zwischen diesem Erstkontakt und meiner Konversion lagen 15 Jahre. In dieser Zeit war ich oft privat in Israel, habe Freundschaften gepflegt und schließlich während meines Zivildienstes für anderthalb Jahre dort gelebt. Das war 1995/96. In dieser Zeit habe ich angefangen Hebräisch zu lernen, jüdische Feiertage mit erlebt und den Schabbat kennengelernt. Der Wunsch zu konvertieren, kam erst ganz am Ende.

SdM: *Wie ist dieser Wunsch entstanden?*

TF: Auslöser war ein einschneidendes Erlebnis: In einem Gebäude, vor dem ich mich gerade aufhielt, wurde oben auf dem Dach gearbeitet. Plötzlich stürzte ein Stahlträger vom Dach und krachte genau in das Fenster, vor dem ich stand. Ich blieb – wie durch ein Wunder – unverletzt. Juristisch würde man von Fahrlässigkeit am Bau sprechen. Doch das war nicht das, was an diesem Tag bei mir hängenblieb. Dieses Erlebnis hat mich tief aufgewühlt. Ich habe an dem Tag mit vielen Menschen darüber gesprochen, aber das wichtigste Gespräch des Tages hatte ich mit einem Mann, der damals

etwa so alt war wie ich heute, Anfang 50. Er war Jude und in unserem Gespräch lenkte er meine Gedanken in eine Richtung, die mir bis dahin fremd gewesen war: »Das war kein Zufall. Das war Fügung.« Er war der richtige Mensch im richtigen Moment mit dem richtigen Satz, und dieser Satz traf mich an einer Stelle, an die ich sonst vielleicht nie vorgedrungen wäre. Irgendetwas in mir, meine Seele vielleicht, hat sofort gespürt: Das stimmt. Ich habe früher fest an den Zufall und an meine eigene Kraft geglaubt. Aber ab diesem Moment begann sich mein Denken zu verändern. Ich erkannte, dass das, was ich bislang als Zufall gesehen hatte, gar keiner war. Die Wahrscheinlichkeit, dass es sich um eine Fügung handelte, schien mir plötzlich viel höher und vor allem viel sinnstiftender. Innerhalb von 24 Stunden war mir klar: Ich glaube. Und dieser Glaube richtete sich ganz natürlich auf das Judentum. Ich war offen, ich war mitten in diesem Umfeld, ich liebte die Menschen und das Land. Und jetzt kam auch die Religion dazu. Wenn es eine Botschaft gab, wenn das ein Zeichen von »ganz oben« war, dann war sie für mich eindeutig: Ich sollte konvertieren.



Die unheimliche Kraft der Achtsamkeit

Prof. Dr. Dandan Pang im Gespräch mit Jörn Valldorf

Achtsamkeit ist mehr als ein Trend, der sich in Lifestyle-Ratgebern vermarkten lässt. Es ist eine bewusste Lebensweise, die wir alle erlernen können. Sie hilft, Konflikte frühzeitig zu erkennen und besser zu bewältigen. Im Gespräch erklärt Prof. Dr. Dandan Pang von der Berner Fachhochschule, wie achtsames Verhalten zu mehr Verständnis, Ruhe und Gelassenheit führt – im Alltag wie auch in zwischenmenschlichen Beziehungen. Achtsamkeit ist ein wirkmächtiges Werkzeug, um Konflikte besser zu bewältigen.

Spektrum der Mediation (SdM): Das Thema Achtsamkeit scheint allgegenwärtig. Wie würden Sie Achtsamkeit aus wissenschaftlicher Sicht definieren?

Prof. Dr. Dandan Pang (DP): Ich benutze meist die Definition von Jon Kabat-Zinn. Achtsamkeit ist demnach eine bestimmte Form von Aufmerksamkeit, die sich bewusst auf den gegenwärtigen Moment richtet – ohne Wertung. Das klingt einfach, ist aber oft herausfordernd. Ich persönlich mag besonders ein chinesisches Schriftzeichen dafür: Nian.

SdM: Kann man das wirklich in jeder Lebenslage praktizieren?

DP: Das ist für jede:n anders. Auch ich bin nicht in jedem Moment achtsam. Manche Menschen schaffen es häufiger, andere seltener. Es hängt von den Umständen und der Übung ab.

SdM: Was hilft denn beim Einstieg?

DP: Am Anfang sind äußere Bedingungen sehr hilfreich. Eine ruhige Umgebung, ein Spaziergang oder der Blick aufs Meer. Man beginnt automatisch zu

beobachten. Später wird die Atmung zum zentralen Anker. Eine einfache Atemübung wie ein paar bewusste Atemzüge reichen oft schon, um präsent zu werden. Wichtig ist: Es geht nicht darum, etwas Besonderes zu erreichen, sondern darum, mit dem zu sein, was ist.

SdM: Gibt es auch Situationen, in denen Achtsamkeit eher hinderlich ist?

DP: Ja. Achtsamkeit ist kein Allheilmittel. Wenn sich jemand in einer sehr belastenden Umgebung befindet, zum Beispiel mit einem manipulativen Vor-



Schwerpunkt: EIN SYSTEM IST EIN SYSTEM IST EIN SYSTEM

Der chilenische Biologe Humberto Maturana fiel vor ihm auf die Knie: »Jantsch, lieber Erich Jantsch, bitte nenn' es nicht Selbstorganisation! Dieser Begriff ist für biologische Systeme reserviert!« Dieser Kniefall auf einem Kongress in Göttingen vor dem Physiker und Club-of-Rome-Gründungsmitglied Erich Jantsch, der später das einflussreiche Buch *Die Selbstorganisation des Universums* schrieb, konnte die rasende Verbreitung des systemischen Gedankens in den 1980ern nicht verhindern. Diese Geschichte erzählt Fritz B. Simon in seiner Autobiografie.

Maturanas biologische Konzepte wurden nicht nur aufgegriffen, sondern mit Begeisterung auf Familien, Organisationen und Konflikte übertragen. Was in den Laboren Chiles begann, wurde zum Fundament einer revolutionären Art, menschliche Beziehungen zu verstehen, und sollte unser Verständnis von Konflikten für immer verändern. Davon inspiriert entwickelte Niklas Luhmann seine Theorie sozialer Systeme – genau jene Übertragung auf Kommunikation und Gesellschaft, vor der Maturana gewarnt hatte; eine Haltung, die Simon keck mit »Da hat Maturana sich wohl selbst nicht richtig verstanden« kommentierte.

Anfang der 1970er aus den USA zurückgekehrt, gründete Helm Stierlin 1975 in Heidelberg die später berühmt gewordene Heidelberger Schule der systemischen Therapie, die zum Kristallisationspunkt systemischen Denkens in Deutschland wurde. Hier trafen sich Therapeut:innen, Soziolog:innen und Philosoph:innen zum interdisziplinären Austausch, hier wurden die Ideen Maturanas und Gregory Batesons diskutiert, weiterentwickelt und auf die Arbeit mit Familien angewandt. Mit im Gepäck hatte der Psychiater und Psychoanalyti-

ker Stierlin nicht nur seine Erfahrungen aus der Arbeit mit Bateson und dem Team des Mental Research Institute (MRI) in Palo Alto, sondern auch eine Vision: die Überwindung des individuumzentrierten Denkens zugunsten eines Ansatzes, der Beziehungen in den Mittelpunkt stellt.

In der aufkeimenden deutschen Mediationslandschaft der 1990er hinterließen diese systemischen Einflüsse tiefe Spuren. Die Erkenntnis, dass Konflikte in Beziehungssystemen entstehen und sich dort selbst aufrechterhalten, veränderte den Blick auf Streit fundamental. Mediation ist in ihrer Grundlage systemisch. So wurde das Konzept der Allparteilichkeit von der Mailänder Schule der (systemischen) Familientherapie erfunden. Wenn ich allerdings Kolleg:innen sagen höre, sie hätten »das Team wieder richtig zusammengeflickt«, dann weiß ich nicht, ob das zur Haltung der Nicht-Instruierbarkeit von sozialen oder psychischen Systemen wirklich passt. Es ist wirklich hilfreich, wenn jemand mit zirkulären Fragen in der Mediation arbeitet, aber vielleicht ist das nicht genug. Wir müssen uns klar machen, dass die größte Zumutung die Erkenntnis ist, dass es keine objektiv feststellbare Realität außerhalb unseres Denkens und unserer Interpretation gibt. Damit müssen wir umgehen. Denn ohne diesen Grundgedanken ergibt Multiperspektivität und das radikale Ernstnehmen der jeweiligen Sichten der Beteiligten auf den Konflikt in der Mediation keinen Sinn.

Darin liegt die Übersetzungsleistung der Mediation: Verstehe die Welt, verstehe das System, in dem sich dein:e Konfliktpartner:in bewegt. Das kann sein:ihr inneres Bedeutungssystem sein, das kann sein:ihr soziales System sein. Dieses Verstehen ist nichts anderes als unser Perspektivwechsel in der Mediation.

Der somit ebenfalls systemisches Gedankengut darstellt. Ich möchte dafür plädieren, dass wir unser systemisches Erbe ernster nehmen. Daher dieser Schwerpunkt: Lasst uns gemeinsam darauf schauen, was systemisch an der Mediation ist. Wo müssen wir das systemische Denken vertiefen, um die eigentliche Herausforderung unserer Zeit zu bewältigen? Nämlich wie wir wirklich zur Kooperation kommen. Das ist m. E. der Grund, warum wir Konflikte klären. Nicht, weil wir für Frieden sorgen wollen, der ist bestenfalls Nebenprodukt, sondern weil wir Kooperation neu organisieren müssen, um die Herausforderung, unseren Planeten vielleicht doch noch zu retten, zu bewältigen.

Und falls nur ich das systemische Erbe ernster nehmen muss und alle anderen Kolleg:innen das super hinkriegen, dann bedanke ich mich schon einmal bei allen, die mich bei meiner Selbstreflexion in diesem Heftschwerpunkt begleiten!



© Jürgen Schulzki

Heftpate Rüdiger Hausmann

ist Mediator und Mediationsausbilder BM, betreibt seit 2014 die RheinMediation, seit gemeinsam 2018 mit Imke Trainer. Seine Spezialität sind komplexe und eskalierte Konfliktkonstellationen.

<https://www.rheinmediation.de>
[YouTube-Kanal zu systemischer Mediation:](https://www.youtube.com/channel/UC8O4_e6pbT3H-Fjjr57uVsw)
https://www.youtube.com/channel/UC8O4_e6pbT3H-Fjjr57uVsw



Systemisches Denken

Rüdiger Hausmann

»Soziale Systeme organisieren sich selbst.« Diese Erkenntnis fand ich Neunzehnhundertpaarundneunzig als angehender Pädagoge super! Heißt das denn nicht, dass ich gar nichts mehr machen muss, wenn ich z. B. eine Jugendgruppe leite? Wie praktisch! Gewisse Vorkommnisse und einen veritablen Rauswurf später wurde mir klar, dass ich »Selbstorganisation« etwas differenzierter betrachten sollte.

Vor einigen Jahren hatte ich das Glück, die Alhambra zu besuchen – jenen majestätischen Palastkomplex aus der Zeit des mauretanischen Spaniens, der über der Stadt Granada thront. Ich betrachtete die berühmten Arabesken und Mosaiken des Löwenhofes: Aus der Nähe sieht man filigrane geometrische Elemente, präzise angeordnete Muster, die sich zu wiederkehrenden Formen fügen. Tritt man nun ein paar Schritte zurück, offenbart sich ein harmonisches Gesamtkunstwerk, das auf mathematischen Prinzipien basiert und diese zugleich ästhetisch überschreitet, ein immer neues Zusammengehen von Detail und Ganzheit.

Ein passendes Bild für systemische Mediation. Als Mediator:innen sind wir versucht, uns auf das Offensichtliche zu konzentrieren: Gefühle, Bedürfnisse, konkrete Streitpunkte. Die systemische Perspektive lädt uns auch hier ein, einen Schritt zurückzutreten. Sie zeigt: Das Verhalten von Menschen ist nicht ohne ihre Rollen im sozialen Gefüge zu verste-

hen, ein Konflikt zwischen zwei Kolleg:innen etwa ist nie nur ein persönlicher Streit – er ist eingebettet in ein komplexes Netzwerk aus Teamdynamiken, Unternehmenskultur und oft auch ursprungsfamiliären Mustern, die jede:r mitbringt.

Befreiung von der »objektiven Wahrheit« und Logik der Bezugsrahmen

Es gibt keine objektiv feststellbare Wahrheit. Ob diese nun prinzipiell nicht existiert oder für uns Menschen lediglich nicht erkennbar ist, bleibt letztlich eine philosophische Frage. Für die Mediationspraxis ist diese Konsequenz des systemisch-konstruktivistischen Denkens jedoch klar: Als Mediator:innen können und wollen wir nicht entscheiden, wer Recht hat. Die Konfliktparteien mögen diesen Wunsch zuweilen hegen, nach Bestätigung ihrer Sichtweise suchen oder gar hoffen, wir Mediator:innen mö-

gen die Kontrahent:innen von ihrer Sicht überzeugen. Diesen Wunsch erfüllen wir aber nicht. Und das ist gut so.

Die systemische Haltung erkennt stattdessen an, dass jede Partei ihre eigene, subjektiv valide Wirklichkeitskonstruktion besitzt. Man könnte das auch so beschreiben: Das Handeln jedes Menschen ist stets rational – diese Rationalität zu begreifen wäre aber nur möglich, wenn ich den jeweiligen Bezugsrahmen kenne, was so gut wie nie der Fall ist. Konflikte entstehen oft, weil die Beteiligten die Rationalität des anderen eben nicht erkennen können, da sie dessen Bezugsrahmen nicht kennen oder nicht verstehen. Unser Perspektivwechsel in der Mediation ist genau das: den Bezugsrahmen des anderen so weit nachzuholzen, dass dessen Handeln für mich verständlich wird. Ganz wichtig: Damit ist nicht gemeint, dass ich das dann genau so sehe wie er:sie. Das gegenseitige Anerkennen und Würdigen dieser Bezugsrahmen ist aber der erste Schritt.



Wenn die Krise vorbei ist, aber das System in Alarmbereitschaft bleibt

Warum Veränderung ohne Anerkennung des Vergangenen scheitert – und wie Organisationen lernen können, krisenstabil zu handeln

Sophia Cojaniz

Ein Team, das sich scheinbar ständig streitet, ein Auftraggeber, der sich eine schnelle, nachhaltige, geräuschlose Lösung wünscht – so beginnt der Einsatz. Was als klassischer Teamkonflikt erscheint, offenbart im Verlauf der Mediation eine Organisation, die eine tiefgreifende Krise hinter sich hat, aber nie innehielt. Keine Pause, kein kollektives Durchatmen, keine Anerkennung des Erlebten. Stattdessen: Personalaufbau, Veränderungsmanagement, neue Impulse. Doch all das verpufft, weil das System in Alarmbereitschaft bleibt. Krisen hinterlassen Spuren, nicht nur auf individueller Ebene, sondern im kollektiven Gedächtnis eines Unternehmens. Wer sie ignoriert, riskiert, dass neue Maßnahmen nicht greifen, wertvolle Mitarbeitende innerlich kündigen oder Teams zu Symptomträgern für etwas werden, das auf struktureller Ebene nie verarbeitet wurde. Echte Veränderung kann nur gelingen, wenn Organisationen nicht nur nach vorn, sondern auch zurückblicken – und dabei die Anerkennung des Gewesenen zur Grundlage des Neuen machen.



© Adobe Stock / Thapana_Studio

Mediation. Unbekannt?

Luisa Graf und Manuel Glücks

Mittlerweile ist einige Zeit seit der letzten Messung des Bekanntheitsgrades Mediation von Manuel Glücks vergangen. Befragungen darüber hinaus, die den Bekanntheitsgrad von Mediation erfassen, scheinen nicht veröffentlicht worden zu sein. Zeit, sich dem Thema erneut zu widmen. Diese aktuelle Messung blickt dabei mit einer strengen Auswertung auf die Bekanntheit der Mediation. Konnte der Bekanntheitsgrad über das Mediationsverfahren seit der letzten Messung an Zuwachs in Deutschland gewinnen?

Wie bekannt ist die Mediation? Eine Frage, die sich Mediator:innen schon oft gestellt haben. So wurde bspw. 2022 eine Umfrage zum Thema durchgeführt. Hierbei wurde die Validität der Antworten auf die Frage, ob die Teilnehmenden der Umfragen den Begriff Mediation kennen, mit einem Kontroll-Item erhöht. Hier haben von den 615 Teilnehmenden 33,89 % das Kontroll-Item korrekt beantwortet.

In einer aktuellen Umfrage sollte die Frage erneut aufgegriffen werden. Die

Besonderheit im Vergleich zur vorangegangenen Studie ist, dass nunmehr zwei Kontroll-Items auf die Frage »Kennen Sie Mediation?« folgten. Dadurch soll ein valideres Ergebnis erzielt werden.

Methode

In der Folge entstand eine Arbeit mit dem Titel *Der Bekanntheitsgrad von Mediation in Deutschland II. Kurzbefragung für orientierende Aussagen* (Graf & Glücks,

2024). Die entsprechenden Informationen wurden mittels eines Fragebogens gewonnen, der sich in vier Erhebungsinstrumente unterteilt. Der erste Teil befasste sich mit soziodemografischen Daten. Im zweiten Teil wurde die Bekanntheit der Mediation mit dem Item »Kennen Sie den Begriff Mediation?« ermittelt. Geantwortet werden konnte nur mit »Ja« oder »Nein«. Antworteten die Befragten mit »Nein«, wurden die bis dahin eingegebenen Daten gespeichert und der Fragebogen beendet. Lau-