

# **Einzelcoaching in der Mediation aus der Perspektive systemisch-konstruktivistischer Denkansätze**

Masterarbeit von David Kaspar an der  
Universität Hagen (DE)

**magna cum laude (1.0)**

## **A. Inhaltsverzeichnis**

<b>A. Ausgangslage und Fragestellung</b>	<b>5</b>
<b>B. Aufbau der Arbeit</b>	<b>5</b>
<b>C. Zur Gewichtung</b>	<b>5</b>
<b>D. Systemisch-konstruktivistisches Denken – Begrifflichkeiten</b>	<b>7</b>
I. Systemisch-konstruktivistisches Denken	
II. Systemtheorie	
III. Konstruktivismus	
VI. Kybernetik	
V. Mediatoren und Coaches sind Prozessberater/Prozessbetreuer	
VI. Fachberater	
VII. Prozessberater/Prozessbetreuer	
<b>E. Systemisch-konstruktivistischen Denken: Allgemeine Bemerkungen</b>	<b>8</b>
<b>F. Philosophie: Historische Vorläufer des Konstruktivismus</b>	<b>9</b>
<b>G. Physik: Chaostheorie / Komplexitätstheorie</b>	<b>10</b>
<b>H. Biologie: Das Modell der Autopoiese</b>	<b>13</b>
<b>I. Kybernetik</b>	<b>14</b>
I. Metapher für das Wesen der Kybernetik von H. von Foerster	
II. Kybernetik 1. Ordnung: Ein Subjekt beschreibt das beobachtete Objekt	
III. Kybernetik 2. Ordnung: Die Beschreibung selber wird mitbeschrieben	
IV. Zusammenfassung der Kybernetik	
<b>K. Theorie sozialer Systeme von Niklas Luhmann</b>	<b>17</b>
<b>L. Weitere Modelle</b>	
<b>M. Versuch, die verschiedenen Erkenntnisse in einem Modell zu vereinen</b>	<b>19</b>
I. Verschiedene Wirklichkeiten	
II. Newton'sches Weltbild	
III. Abkehr vom Newtonschen Weltbild	
IV. Einführung des Systembegriffs nach Backhausen und Thommen	
V. Eigenschaften des Systems	
1. Rückkoppelungsprozesse: Rekursive Zirkularität	
2. Kontextabhängigkeit	
3. Emergenz, Chaos und Muster	
4. Vernetzung	

5. Emergenz durch Koppelungen	
6. Funktionieren nach eigenen „Regeln“	
7. Die Relevanz der Umwelt: Kontextabhängigkeit	
8. Einfluss auf das System durch eine relevante Umwelt	
VI. Die Konstruktion der Wirklichkeit - „The map is not the territory“	
VII. Prinzipien der Konstruktion	
1. Viabilität und Zieldienlichkeit	
2. Kontingenz	
3. Information und Exformation	
4. Der Beobachter	
a) Komplexitätsreduktion	
b) Zieldienlichkeit und Lebbarkeit der Beobachtung	
c) Der Beobachter ist Teil der Beobachtung	
d) Zusammenfassung	
VIII. Systemisch-konstruktivistisches Denken in einem Film	
<b>N. Bestätigung der Systemisch-konstruktivistischen Modelle: Ergebnisse der neueren Hirnforschung</b>	<b>29</b>
<b>O. Anforderungen an den Prozessbegleiter/Prozessbetreuer resp. an den Prozess selbst aufgrund der systemisch-konstruktivistischen Denkansätze</b>	<b>32</b>
I. Haltung des Prozessbegleiters	
II. Arbeitsbündnis	
III. Metaposition des Prozessbegleiters	
IV. Zusammenhänge	
V. Voraussetzung für Veränderung	
VI. Ziele	
VII. Interventionen	
VIII. Nebeneffekt	
<b>P. Schlussfolgerung für Einzelcoaching in der Mediation</b>	<b>36</b>
I. Stabilität auf der Beziehungsebene	
II. Stabilität auf der Verfahrensebene	
<b>Q. Ist Einzelcoaching in der Mediation erlaubt bzw. sinnvoll?</b>	<b>39</b>
<b>R. Wie sieht es bezüglich der Neutralität des Mediators aus?</b>	<b>40</b>
<b>S. Situationen, die sich eignen, ein Einzelcoaching einzusetzen</b>	<b>42</b>
I. Weigerung einer Konfliktpartei (Einpartei-Mediation)	

II. Verteilungssituationen	
III. Verborgene Themen, peinliche Informationen, starke Emotionen	
VI. Problem des Gesichtsverlustes	
V. Angst vor Verwendung der Aussagen (Ausbeutung)	
VI. Aus systemisch-konstruktivistischer Sicht: Keine Einschränkungen!	
<b>T. Anstelle eines Schlusswortes</b>	<b>44</b>
<b>U. Literaturliste</b>	<b>45</b>

## **A. Ausgangslage und Fragestellung**

Eine anfänglich schwungvolle Mediation gerät plötzlich ins Stocken. Beim Mediator entsteht die Hypothese, dass die Parteien irgendwie „gehemmt“ sind und es nicht wagen, ihre „Karten“ auf den Tisch zu legen. Verschiedene Interventionstechniken wie zum Beispiel „Empathisches Nachfragen“ oder der Einsatz von Kreativitätstechniken bringen nichts. Die Situation ist blockiert.

Was gibt es in solchen Situationen für Möglichkeiten für den Mediator? Soll die Mediation abgebrochen werden? Oder soll das Gespräch mit jeder Partei alleine gesucht werden? Immer wieder stellt sich in Mediationen die Frage, ob unter Umständen der Rückzug vom gemeinsamen runden Tisch in ein Einzelsetting überhaupt sinnvoll und „erlaubt“ ist (ENGEL, MARTIN, 2007). In der vorliegenden Arbeit wird diese Frage diskutiert und durchleuchtet.

## **B. Aufbau der Arbeit**

Aufgrund der, meines Erachtens, überragenden praktischen Relevanz für Coaching und Mediation (vgl. dazu auch DIEZ, HANNELORE, 2005, S. 61) werden Denkansätze, wie sie unter dem Begriff „Systemisch-konstruktivistisches Denken“ (zusammen-) fassbar sind, als Grundlage zur Bearbeitung der Ausgangsfrage herangezogen und dargelegt.

Nach der Beantwortung der Ausgangsfrage werden mögliche Gefahren und Schwierigkeiten bei Einzelgesprächen in der Mediation dargestellt. Dabei wird insbesondere diskutiert, ob der Mediator seine neutrale Position durch Einzelcoachings aufgibt.

In einem letzten Schritt werden typisierte Konstellationen dargestellt, bei welchen ein Einsatz von Einzelcoaching in Frage kommen könnte.

## **C. Zur Gewichtung**

In der vorliegenden Masterarbeit wird der Erarbeitung eines „mediationskompatiblen“ systemisch-konstruktivistischen Denkmodells ein grosses Gewicht beigemessen. Denn mit diesem Modell gewinnt man nicht nur theoretische Prinzipien, sondern auch praktisch umsetzbare Handlungsanleitungen und Instrumente, die sowohl für Coaching- als auch für

Mediationsprozesse Geltung haben. Auf Basis dieses Modells kann in der Folge auch die eingangs gestellte Frage – meines Erachtens schlüssig – beantwortet werden.

Eine alternative Vorgehensweise wäre gewesen, die zum Thema „Einzelcoaching in der Mediation“ durchgearbeitete Mediationsliteratur darzustellen, um dann einer Meinung argumentativ zu folgen. Gegend diese Vorgehensweise habe ich mich entschieden, weil es aus meiner Optik zu einer zu oberflächlichen Beantwortung der Frage geführt hätte. Dies vor allem auch deshalb, weil es (meiner Kenntnis nach) zu dieser Fragestellung keine einlässliche Abhandlung gibt, die das Thema über eine Position hinaus bearbeitet: Meistens beschränken sich die Autoren auf eine Stellungnahme zur Frage, ob die Neutralität des Mediators in einem Einzelcoaching gefährdet sei oder nicht.

## **D. Systemisch-konstruktivistisches Denken - Begrifflichkeiten**

### **I. Systemisch-konstruktivistisches Denken**

Systemisch-konstruktivistisches Denken wird in der folgenden Arbeit als Metatheorie verstanden. Es ist eine Theorie über Theorien und umfasst die Ideen aus Systemtheorie, Konstruktivismus und Kybernetik.

### **II. Systemtheorie**

Systemtheorie beschäftigt sich mit der Welt der Objekte in ihrem Zusammenspiel. Dabei treten an Stelle der linear-kausalen Beziehungen zwischen Subjekt und Objekt zirkuläre Erklärungen. Das heisst, dass neben der Betrachtung der einzelnen Objekte die Beziehungen (Relationen) zwischen den Objekten in die Analyse miteinbezogen wird.

### **III. Konstruktivismus**

Das Modell des Konstruktivismus beschäftigt sich mit der Art und Weise wie Menschen Erkennen, Urteilen und Denken.

### **VI. Kybernetik**

Im Forschungsfeld „Kybernetik“ versucht man herauszufinden und zu erklären, wie komplexe Systeme gesteuert werden können.

### **V. Mediatoren und Coaches sind Prozessberater/Prozessbetreuer**

Mediatoren und Coaches werden in der vorliegenden Arbeit als Prozessberater/Prozessbetreuer verstanden. Prozessberater/Prozessbetreuer können eindeutig zu Fachberatern abgegrenzt werden.

### **VI. Fachberater**

Fachberater sind in der glücklichen Lage, ihren Klienten eine fachspezifische Lösung für ihre Probleme anzubieten. Als Beispiel seien hier Juristen oder IT-Berater genannt.

### **VII. Prozessberater/Prozessbetreuer**

Prozessberater/Prozessbetreuer hingegen begleiten und unterstützen ihre Klienten dort, wo es keine offensichtlich „richtige“ Lösung gibt. Sie haben – und das macht ihre Arbeit so

schwierig aber auch so spannend – keine Lösung in der Hinterhand. Sie steuern zwar den Prozess, geben aber die wichtigsten Ziele, Inhalte und Lösungen nicht vor.

## **E. Systemisch-konstruktivistischen Denken: Allgemeine Bemerkungen**

Systemisch-konstruktivistisches Denken gründet auf Forschungsergebnisse aus verschiedenen Wissenschaftsgebieten. Die wichtigsten sind:

- Philosophie/Soziologie/Psychologie
- Physik/Mathematik
- Medizin/Biologie/Chemie

Bezüglich der Forschungsergebnisse aus den einzelnen Wissenschaftsgebieten kommt es immer wieder zu Überschneidungen. Es ist denn auch nicht erstaunlich, dass viele Forscher und Wissenschaftler, die sich mit diesen Themen beschäftigen, den interdisziplinären Austausch pflegen. Dazu exemplarisch zu nennen sind die Macy-Konferenzen, an welchen in den 40er / 50er Jahre die Ideen der Kybernetik entwickelt wurden (SIMON, 2006, S.13).

Es ist zu betonen, dass nur die wichtigsten Modelle in ausserordentliche Knappheit dargestellt werden. Eine detaillierte Darstellung würde den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen.

Was die „wichtigsten Modelle“ sind, bestimmt sich aus der subjektiven Sichtweise des Autors, der sich durchaus bewusst ist, das die Gewichtung auch anders hätte ausfallen können!



## F. Philosophie: Historische Vorläufer des Konstruktivismus

In der Philosophie war und ist die Frage nach der Beziehung zwischen Subjekt und Objekt, d.h. zwischen Beobachter und seiner Beobachtung ein vieldiskutierter Reflexionsgegenstand. Dieser Bereich der Philosophie wird als *Epistemologie* (Erkenntnislehre) bezeichnet. Sie ist die Lehre vom Wissen im Unterschied zu der auf der Sinneswahrnehmung beruhenden blossen Meinung.

Exemplarisch seien hier Denker aufgeführt, die die Rolle des Beobachters in Bezug auf das betrachtete Objekt in ihre Denkmodelle mit einbeziehen.

**Plato** formulierte in seinem Höhlengleichnis (DTV-ATLAS DER PHILOSOPHIE, 1991. S.41) die „Welt des Einzelnen“ als indirekte Sichtweise auf die Dinge an sich: Was wirklich ist, bleibt den Einzelnen verborgen. Erkennbar sind nur die „Schatten“ der objektiven Wirklichkeit. Plato entwickelte eine *Ideenlehre* nach der die sinnlich wahrnehmbare Welt einer unsichtbaren Welt der Ideen nachgeordnet ist. Durch diese radikale Spaltung der Realität in Ideenreich und sinnlich wahrnehmbare Welt konzipierte Plato ein dualistisches Weltbild, das – vor allem vermittelt durch das Christentum - die abendländische Geistesgeschichte bis heute beeinflusst.

„Nicht die Tatsache selbst beunruhigt die Menschen, sondern die Meinung darüber“. Mit dieser erkenntnistheoretischen Aussage nahmen die Stoiker **Epiktet**, 50-120 n.Chr. und **Marc Aurel**, 121-180 n.Chr. (AUREL, 1951) den Ansatz des konstruktivistischen Denkens, dass nicht die „Dinge an sich unser Handeln bestimmen, sondern unsere Urteile betreffend diesen Dingen“, vorweg.

Bezogen auf den Verstand formulierte **I. Kant** (ca.1760): „Alle seine Vorstellungen und Begriffe sind bloss seine Geschöpfe, der Mensch denkt mit seinem Verstand ursprünglich, und er schafft sich also seine Welt“ (KANT. 71.). Kant war einer der ersten, der sich in seinen Modellvorstellungen konsequent die Aufgabe stellte, „hinter“ die Vernunft zu schauen, ihre eigenen Voraussetzungen zu hinterfragen. Dies kennzeichnet seine „transzendente“ Methode: die Suche nach den (a priori, d.h. vor aller individuellen Erfahrung vorhandenen) Bedingungen der Möglichkeit der Erkenntnis. Er stellte fest, dass die Vernunft nur das einsehen kann, was sie selbst nach ihrem Entwurfe hervorbringt. Der „Gegenstand“ der Erkenntnis ist nicht das Ding „an sich“, sondern etwas von der Vernunft selbst hervorgebrachtes. Der Verstand verbindet die mannigfaltigen Sinneseindrücke, er erkennt die

Welt des Erscheinenden. Die Vernunft hingegen bringt den Verstand mit sich selbst in einen Zusammenhang, sie denkt das Gedachte.

### Folgerungen für Mediation und Coaching

Seit längerer Zeit wird in der Philosophie die Frage nach der Rolle des Beobachters und der Einfluss der Beobachtung auf das beobachtete Objekt gestellt. Durch verschiedene Philosophen wurde erkannt, dass die Dinge maßgeblich durch die Art der Betrachtung gestaltet werden.

Beim Coaching und in der Mediation wird die Rolle des Prozessbegleiters/Prozessberaters mehrheitlich darin gesehen, dass der Coach bzw. der Mediator keinen direkten Zugang zu den Dingen in der Welt der Parteien hat. Sehr wohl kann der Coach bzw. der Mediator aber durch Fragetechniken die Parteien dazu führen, die „Dinge in ihrer Welt“ neu zu sehen bzw. neu zu erschaffen.

## **G. Physik: Chaostheorie / Komplexitätstheorie**

Die Chaosforschung ist ein Teilgebiet der Physik und Mathematik und befasst sich mit Systemen, deren Dynamik unter bestimmten Bedingungen sensibel von den Anfangsbedingungen abhängt, so dass ihr Verhalten nicht vorhersehbar ist. Die Dynamik dieser Systeme unterliegt einerseits den Gesetzen der Physik, andererseits aber ist sie jedoch irregulär, d.h. nicht vorhersehbar und bestimmbar. Darum bezeichnet man dieses Phänomen auch als deterministisches Chaos (EBERT, 2001, S.153f.).

### Die Chaostheorie beruht auf drei Grundannahmen:

1. Das Verhalten eines Systems ist aufgrund der Kenntnisse der Gesetze und Regeln dieses Systems deterministisch.
2. Das Verhalten ist jedoch trotzdem praktisch unberechenbar, da minimale Veränderungen aufgrund rekursiver Rückkoppelungsprozesse maximale Auswirkungen haben können.
3. In chaotischen Systemen können sich Muster und Ordnungen bilden. So genannte Attraktoren.

Erkenntnisse aus der Chaos- bzw. Komplexitätstheorie zeigen, dass trotz bekannter Anfangsbedingungen ein einmal gestarteter Prozess mit all seinen Auswirkungen kaum hinlänglich gemessen werden kann. So kann beispielsweise der Zustand im Gerät zur Ziehung der Lottozahlen mit Kugeln nach einigen Dutzend Stößen schon durch die zusätzliche Gravitationswechselwirkung mit einem Elektron am Rande des sichtbaren Universums ein völlig anderer sein. Dieses Phänomen ist auch unter dem Stichwort „Schmetterlingseffekt“ bekannt geworden. Dieses Beispiel sagt, dass der Flügelschlag eines Schmetterlings auf lange Sicht zu einem anderen Ablauf des Wettergeschehens führen kann. Obwohl solche Systeme im Rahmen der klassischen Physik an sich dem Determinismus unterliegen, ist eine praktische Vorhersage prinzipiell nur für mehr oder weniger kurze Zeitspannen möglich.

#### Beispiel für komplexe, nicht vorhersehbare Reaktionen

Die Geschichte, warum die Air Force im Auftrag der WHO in Borneo Hauskatzen per Fallschirm auf entlegene Dörfer abwarf (BACKHAUSEN/THOMMEN, 2004, S. 55f):

Das Insektenvertilgungsmittel DDT wurde gesprüht, um die Malaria zu besiegen – Die Malaria wurde besiegt – Kakerlaken frassen das DDT – Es kam zu einer Anreicherung von DDT in den Kakerlaken – Geckos frassen die Kakerlaken – Es kam zu einer Anreicherung der Geckos mit DDT– Hauskatzen frassen die Geckos – Es kam zu einer Anreicherung der Katzen mit DDT – Alle Katzen starben, da die Konzentration mit DDT jetzt zu hoch war – Dies führte zu einer explosionsartigen Rattenvermehrung, weil die Katzen, die den Rattenbestand regulierten nicht mehr vorhanden waren – Die Ratten als Überträger von Typhus, Lepra, und sonstigen Krankheiten infizierten die Menschen – Daher wurden Hauskatzen zur Eindämmung der Rattenplage abgeworfen (CALVIN, 1994, S. 86f.).

Bei genauer Betrachtung laufen die Dinge überwiegend chaotisch ab. In diesem Grundzustand der Welt gibt es aber „stabile Inseln“. Stabile Inseln sind dynamische Muster, die (wenigstens!) in ihrer wiederkehrenden Struktur repetitiv und stabil sind und daher bis zu einem gewissen Grad nachvollziehbar sind. Diese stabilen Muster werden von den Chaostheoretikern *Attraktoren* genannt (EBERT, 2001, S.164).

Der Rand vom Chaos wird von den Chaostheoretikern als der Ort bezeichnet, wo Veränderung erst möglich ist. Der Ort der Veränderung ist instabil und liegt in der Mitte zwischen stabiler alter Ordnung und stabiler neuer Ordnung.

### Folgerungen für Mediation und Coaching

Der Grundzustand der Welt ist Chaos und nicht die Ordnung. Im Chaos bilden sich jedoch – je nach Gegebenheit – stabile Muster und Strukturen. Veränderung – und damit auch Lernen – findet an einem instabilen Ort zwischen stabiler alter und stabiler neuer Ordnung statt.

Für beide Prozesse – sowohl im Coaching als auch in der Mediation – ist es entscheidend, dass die am Prozess Beteiligten eine Verunsicherung bezüglich ihrer aktuellen Realitätskonstruktion erfahren.

Die Parteien in der Mediation oder der Coachee im Einzelcoaching wird ganz bewusst an den Rand des eigenen Chaos geführt. Denn es gilt, die eigene „stabilen“ Vorstellungen bezüglich der eigenen Sichtweise zu erschüttern, um so Gelegenheit für eine neue Betrachtung zu schaffen.

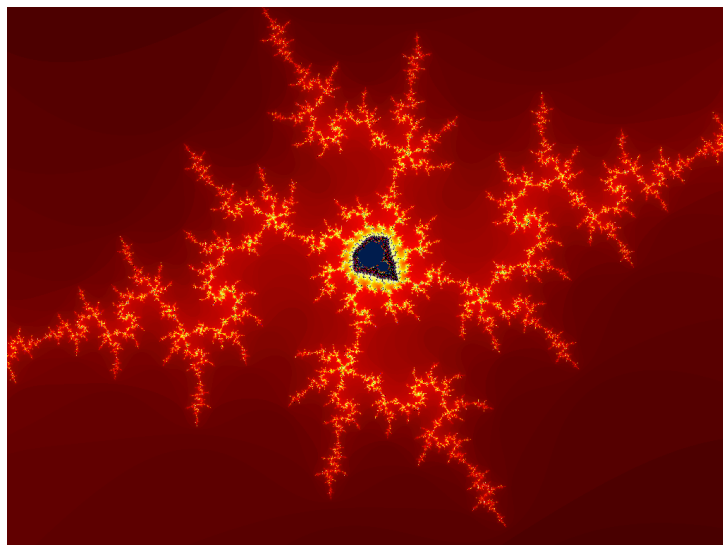
Ganz konkret, kann dies auch in der Anwendung von Kreativitätstechniken aufgezeigt werden. In der Mediation wird – beispielsweise beim Brainstorming in der Optionenphase – ganz bewusst ein gewisses Chaos erzeugt. Dabei ist es das Ziel, einen Raum für neue Möglichkeiten zu schaffen.

Meines Erachtens lässt sich das Modell des Attraktors auch auf die Arbeit an so genannten Glaubenssätzen übertragen.

Unter einem Glaubenssatz wird eine einmal gewonnene Sichtweise über die Welt und die Menschen verstanden, die sich (verhaltens- ) musterbildend auswirkt. Glaubenssätze zeigen sich in der Form von Einstellungen, Werten und Überzeugungen (RÜCKERL, THORSTEN / RÜCKERL THOMAS, 2008. S. 173f.).

Durch diese Überzeugungen entstehen Stabilitäten im System. Eine Änderung dieser Glaubenssätze muss aus der chaostheoretischen Modellsicht immer zu einer grossen,

momentanen Instabilität des Systems führen, welches sich erst durch die Bildung eines neuen – im Idealfall ziieldienlicheren – Glaubenssatzes „beruhigen“ und neu ordnen kann.



*Mandelbrot Fraktal; Beispiel für Stabilität an einem Attraktor*

## **H. Biologie: Das Modell der Autopoiese**

Lebende Systeme haben die Eigenschaft der Autopoiese (MATURANA/VARELA, S. 55f.). Als Autopoiese wird die Fähigkeit eines lebenden Systems bezeichnet, sich in veränderter Umgebung so zu organisieren, dass es überleben kann. Lebende Systeme haben die Fähigkeit zur Selbstorganisation, Selbstgestaltung und Selbstherstellung. Autopoietische Systeme sind zugleich geschlossen und offen: Sie sind selbstreferentiell durch rekursive Zirkularität. Als rekursive Zirkularität werden Rückkoppelungsprozesse, bei welchen die Wirkungen auch auf die Ursachen zurückwirken können bezeichnet. Geschlossen bedeutet, dass lebende Systeme strukturell die Fähigkeit haben, ihre Elemente selbst zu reproduzieren. Offen sind lebende Systeme einzig gegenüber Materien- und Energieaustausch. Grundsätzlich sind diese Systeme nicht steuerbar. Diese Erkenntnisse wurden aus der Beobachtung biologischer Prozesse und teilweise auch in der Neurobiologie gewonnen (SIMON, 2006, S.31f.).

Lebende Systeme sind operationell geschlossen (im Gegensatz zu der energetischen Offenheit) und organisieren sich nach ihren eigenen internen Regeln. Das primäre Ziel ist die Selbsterhaltung. Autopoietische Systeme verhalten sich immer und ausschliesslich aufgrund ihrer aktuellen internen Strukturen. Das heisst nicht, dass sie unabhängig von dem sind, was

in ihren Umwelten geschieht, sondern nur, dass sie individuell nach Massgabe ihrer eigenen Regeln auf die Einflüsse von aussen reagieren.

### Folgerungen für Mediation und Coaching

Für Coaches und Mediatoren ist es gleichermassen entscheidend zu wissen, dass jeder Klient bzw. jede Partei aufgrund ihrer eigenen internen „Regeln“ handelt. Verschiedene NLP-Instrumente, die vor allem im Coaching aber auch in der Mediation angewendet werden, versuchen, ganz bewusst auf diesen Ebenen zu arbeiten und die internen Regeln zu verändern (RÜCKERL, THORSTEN / RÜCKERL THOMAS, 2008. S. 115f.) .

Auf der Ebene der Haltung gegenüber den Parteien in der Mediation / dem Coachee im Coaching kann aus dem autopoietischen Modellvorstellung gefolgert werden, dass ein jeder Mensch aufgrund und nach seiner eigenen internen Regeln in jedem Moment richtig handelt. Darum kann die Haltung des Coaches/Mediators auch nur sein, das Verhalten seiner Klientel in einem ersten Schritt grundsätzlich wertzuschätzen.

## **I. Kybernetik**

Das Wort Kybernetik stammt vom altgriechischen Wort kybernétes ab. Es bedeutet soviel wie Steuermann. Als Kybernetik bezeichnet man die Theorie der Steuerung von Steuerungssystemen in Maschinen, Organisationen und Organismen. Untersucht werden Strukturen, Funktionen und Beziehungen (MALIK, 2002, 98f.).

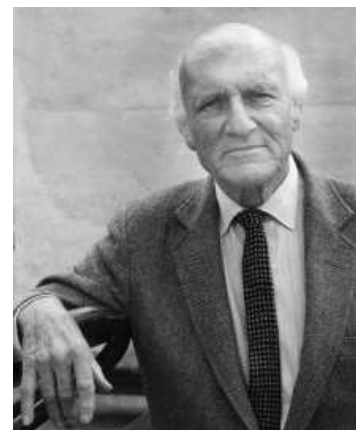
Informationen in einem System über den Zustand oder die Verhaltensweise eines Operationsbereichs werden rückgekoppelt und mit den Zielvorstellungen verglichen. Dies ist eine Aufgabe einer Lenkungsinstanz (Regler), welche bei Abweichungen von der Zielvorstellung so lange korrigierend auf den Operationsbereich bzw. seinen Input einwirkt, bis dessen Zustand mit den Zielen übereinstimmt, was wiederum durch die Rückkoppelung von Informationen festgestellt wird.

Als Beispiel dieser Modellvorstellung und ihrer konkreten Anwendung dient eine simple Heizung, die durch einen Temperaturfühler, welcher die Temperatur misst und so Signale an die Heizung zurücksendet, sich selber steuert.

Auch werden Phänomene, wie sie beispielsweise in einem Bienenschwarm beobachtbar sind – arbeitsteilige Organisation und Informationsaustausch eines Schwarms, der sich selber steuert und als komplexes Gebilde Aufgaben erfüllt, die von den einzelnen Bienen nicht erfüllt werden können – von den Kybernetikern erforscht, um damit die Struktur von Regelkreis- und Feedbackmodellen besser zu verstehen. So werden durch Beobachtung von biologischen Prozessen Grundlagen beispielsweise für die Steuerung von Robotern gewonnen.

### **I. Metapher für das Wesen der Kybernetik von H. von Foerster**

*„Was macht ein Steuermann, der sein Schiff sicher in den Hafen hineinmanövrieren möchte? Er absolviert kein ein für allemal festgelegtes Programm, sondern er variiert dieses permanent. Wenn das Boot vom Kurs und seinem Ziel nach links abweicht, weil der Wind so stark bläst, schätzt er diese Kursabweichung ein, so dass er weiterhin auf den Hafen zufährt. Er versucht, den Fehler zu korrigieren. Und vielleicht steuert er etwas zu stark gegen. Das Ergebnis ist womöglich eine Kursabweichung nach rechts - und die Notwendigkeit, erneut gegenzusteuern. In jedem Moment wird die Abweichung in Relation zu dem ins Auge gefassten Ziel, dem Telos (Ziel), das zum Beispiel ein Hafen sein kann, korrigiert. Das Betätigen des Steuers, eine Ursache, erzeugt also eine Wirkung; das ist die Kurskorrektur. Und diese Wirkung wird wieder zu einer Ursache, denn man stellt eine neue Kursabweichung fest. Und diese erzeugt ihrerseits eine Wirkung, nämlich wiederum eine Kurskorrektur. Solche Steuerungsvorgänge sind ein wunderbares Beispiel zirkulärer Kausalität“ (PÖRKSEN, 1998).*



Heinz von Foerster

## **II. Kybernetik 1. Ordnung: Ein Subjekt beschreibt das beobachtete Objekt**

Als Kybernetik 1. Ordnung = Zirkularität (systemische Analyse) wird die erklärende systemische Beschreibung der Auswirkung der eigenen Aktion über die Reaktion anderer Systeme auf die eigene Umwelt und damit auf das eigene System selber bezeichnet. Ein Beobachter beschreibt seine Situation, d.h., was er beobachtet und welche Reaktionen auf seine Aktionen/Reaktionen er beobachtet (Beschreibung der Zirkularität).

## **III. Kybernetik 2. Ordnung: Die Beschreibung selber wird mitbeschrieben**

Die Beschreibung eines Objekts durch ein Subjekt ist immer auch die Beschreibung des Subjekts wobei die Beschreibung selber bewirkt, dass durch die Beschreibung aus dem Subjekt und dem Objekt etwas entsteht, das weder als Subjekt noch als Objekt vor dem Beobachtungsprozess vorhanden war. Als Kybernetik 2. Ordnung wird die Beschreibung der Zirkularität selbst (Rekursivität) beschrieben. Dies führt zu einem konstruktivistischen Verständnis der Welt: Die beschriebene Wirklichkeit wird durch die Beschreibung der Beschreibung mitkonstruiert. Beschreibung und Wirklichkeit beeinflussen einander wechselseitig. Was Ursache und was Wirkung ist, bestimmt der Beobachter. Hier beginnt die Möglichkeit der Veränderung. Ein Beobachter beschreibt, wie er seine Beobachtung beschreibt (Metaebene). Er analysiert dabei seine eigene Wirklichkeitskonstruktion (SIMON, 2006, S.40 f.).

## **IV. Zusammenfassung der Kybernetik**

Kybernetik erster Ordnung beschreibt Prozesse der Informationsspeicherung- und -verarbeitung, der Kontrolle, der Regelung sowie das reaktive Verhalten auf Umweltstörungen in Abhängigkeit vom jeweiligen Ziel des Systems. Kybernetik zweiter Ordnung schliesst die Situation des Beobachters als Konstrukteur seiner Beobachtung in die Konstruktion der beobachteten Wirklichkeit mit ein.

### Folgerungen für Mediation und Coaching

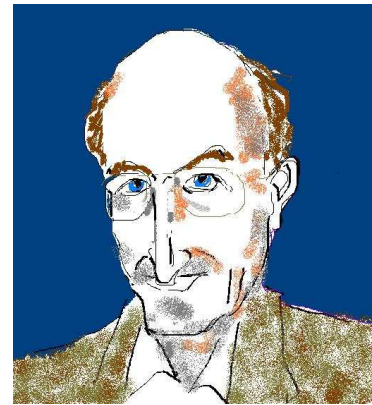
Prozesse in Systemen laufen nicht linear-kausal (Ursache-Wirkung-Relation), sondern zirkulär ab. Der Beobachter dieser zirkulären Systeme bestimmt die Beobachtung mit. Für Coaches und Mediatoren als beobachtende Prozessbegleiter hat dies zur Konsequenz, dass jede intervenierende Frage des Prozessberaters/Prozessbegleiters seine Hypothese bezüglich der Wirklichkeit des Coachee bzw. der Mediationsparteien darstellt und deren „Wirklichkeit“ mitgestaltet. Allein durch die Frage wird der Fokus auf einen bestimmten „Realitätsbereich“



gelegt. Durch Fragen, welche bezwecken, dass der Coachee oder die Medianten sich selber aus Distanz (disoziiert) betrachten, werden diese selber zu Beobachter und der Coach bzw. der Mediator zum Beobachter der Beobachter.

Diese Zusammenhänge wurden – ob bewusst oder unbewusst – erkannt und finden ihren Niederschlag bspw. in verschiedenen Fragetechniken, die sowohl beim Coaching als auch in der Mediation zur Anwendung gelangen. Als Beispiele seien aufgeführt: Zirkuläre Fragen, Hypothetische Fragen oder auch Dissoziationstechniken (Wahrnehmungspositionen).

## **K. Theorie sozialer Systeme von Niklas Luhmann**



*„Ein soziales System kommt zustande, wenn immer ein autopoietischer Kommunikationszusammenhang entsteht und sich durch Einschränkung der geeigneten Kommunikation gegen eine Umwelt abgrenzt. Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikation.“ (LUHMANN, 1986, 269).*

Niklas Luhmann nennt in seiner Systemtheorie zwei Definitionsmerkmale sozialer Systeme:

1. Autopoietische Kommunikation
2. Abgrenzung gegenüber der Umwelt

Unter sozialem System versteht Luhmann nicht die Ansammlung von Menschen sondern deren kommunikatives Zusammenwirken. Dieses kommunikative Zusammenwirken definiert die Grenze des Systems zur Umwelt. Luhmanns entscheidende Leitdifferenz ist nicht die

Unterscheidung von Subjekt und Objekt sondern die Unterscheidung von System und Umwelt. Dabei bilden nicht die Individuen die Elemente des Systems sondern die Kommunikation. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Menschen (Psychische Prozesse) unwichtig für das Entstehen von sozialen Systemen sind. Luhmann betrachtet Psyche und Organismus wiederum als autopoietische Systeme, die der Umwelt des Systems angehören, bzw. mit dem System in latenter Verbindung stehen (LUHMANN, 1994, S. 289). Die Erschaffung des Systems erfolgt durch Abgrenzung zur Umwelt. Diese Abgrenzung dient dazu, Komplexität so zu reduzieren, dass sich ein System in der Welt zurechtfindet. Denn es gibt stets mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns als effektiv „gelebt“ werden können.

### Folgerungen für Mediation und Coaching

Luhmann hebt in seiner Arbeit die Kommunikation als das entscheidende Abgrenzungskriterium jedes Systems hervor. Daraus kann für Prozessberater/Prozessbetreuer gefolgert werden, dass jeder Coach und jeder Mediator bis zu einem gewissen Grad das System seiner Klientel verstehen respektive von diesem System als kompetent anerkannt werden muss. Der Coach bzw. der Mediator muss zum relevanten Umfeld des Systems werden. Das heisst, dass der Prozessberater/Prozessbetreuer die gleiche Sprache mit den relevanten „Codes“ sprechen muss. Konkret bedeutet dies beispielsweise, dass ein Business-Coach die Symbole, Riten und die Sprache des Managements kennen muss und dass ein überzeugter Single als Familienmediator nicht die gleiche Akzeptanz erfährt wie ein geschiedener und wieder glücklich neu verheirateter Familienvater.

## **L. Weitere Modelle**

Weitere wichtige Modelle und Anwendungen des systemisch-konstruktivistische Denkens könnten – sicherlich mit viel Gewinn – aufgearbeitet und dargestellt werden.

Dies würde aber den Rahmen der Arbeit bei Weitem sprengen. Exemplarisch seien ein paar Modelle erwähnt:

- Strukturell-funktionale Systemtheorie von Talcott Parsonss
- Allgemeine Systemtheorie von L. von Bertalanffy
- Kommunikationstheorie von G. Bateson

- Theorie der dissipativen Strukturen nach I. Prigogine
- Synergetik und Lasertheorie nach H.Haken
- Adaptive Systeme in der Biologie nach Holland
- Systemische Familientherapie der Mailänder Schule, M. Selvini Palazolli u.A.
- Kurzzeittherapie nach Steve de Shazer
- Entwicklungspsychologie/Epistemologie nach J. Piaget
- Management Kybernetik nach Stafford Beer bspw. anhand des Konzepts der Syntegration nach M. Malik
- Systemische und Hypnotherapeutische Konzepte nach M. Erickson bspw. anhand der Konzepte von G. Schmidt, Milton-Erickson-Institut Heidelberg

### **M. Versuch, die verschiedenen Erkenntnisse in einem Modell zu vereinen**

Die folgende Darstellung stützt sich massgeblich auf die (Coaching bzw. Therapie-) Modelle, welche von Backhausen/Thommen (BACKHAUSEN/THOMMEN, 2004). und von Simon (SIMON, 2006.). entwickelt wurden.

#### Ausgangsfrage

*Macht es einen Unterschied, ob man einen Stein in den See wirft oder einen Hund?*  
(BATESON, GREGORY 1981).

### **I. Verschiedene Wirklichkeiten**

Es wird im Folgenden das Newton'sche Weltbild und die Abkehr von diesem Weltbild dargestellt.

### **II. Newton'sches Weltbild**

Die ganze (Schul-) Physik baute – bis zu den Erkenntnissen aus der Quantenphysik – auf einem einfachen Ursache – Wirkung Modell, wie es von Newton propagiert wurde, auf. Die Vorstellung betreffend der Dinge und ihren Zusammenhängen geht in diesem Modell dahin, dass - bei genauer Kenntnis aller Anfangsbedingungen - aus dem Setzen einer Ursache eine genau voraussehbare Wirkung erfolgt. Beobachtet ein Betrachter von aussen diese Abläufe ist er getrennt von den Abläufen: Der Beobachter (Subjekt) hat durch seine Beobachtung keinen Einfluss auf das Objekt seiner Beobachtung.

In seinem Hauptwerk „Discours de la Méthode“ propagierte **René Descartes** im 17. Jahrhundert denn auch die Spaltung von Körper und Geist/Verstand/Seele (res cogitans und res extensa – Konzept). In seiner Arbeit definierte er eine Welt, in der es zwei Bereiche gibt: einen geistigen und einen materiellen. In dieser Vorstellung über die Welt ist ein Beobachter immer ausserhalb der Dinge die er beobachtet. Zwischen Beobachter und dem Objekt der Beobachtung ist streng zu trennen (SIMON, 2006, S.9.).

### Metapher

Das Universum ist ein komplexes Uhrwerk und Gott der Mechaniker, der die Uhr konstruiert hat (...und sich nun zurückgezogen hat...).

Diese von verschiedenen Autoren auch als „harte“ Wirklichkeit bezeichnet gilt als unveränderlich. Vereinfacht dargestellt, ist dies der Bereich der naturwissenschaftlich-technisch erfassbaren Wirklichkeit. Abläufe in dieser Wirklichkeit sind für einen Beobachter voraussehbar und mit Hilfe physikalischer Gesetze nachvollziehbar. Diese Wirklichkeit ist als linear-kausal funktionierende Maschine beschreibbar (Maschinenmodell). In dieser Modellvorstellung sind die Umweltbedingungen konstant und üben keinen spontanen und damit unvorhersehbaren Einfluss auf die Maschine aus. Es besteht eine voraussehbare Relation zwischen Ursache und Wirkung. Die Maschine und ihre Reaktion (Wirkung, Output) auf eine Eingabe (Ursache, Input) sind für den Betrachter vollständig erfassbar. Wird etwas an der Maschine geändert oder wird von aussen Einfluss auf die Maschine ausgeübt, können die Auswirkungen genau vorausgesagt werden. Das System reagiert auf einen gleichen Input stets gleich. Eine solche Maschine wird als „triviales System“ bezeichnet. Dieses System reagiert unabhängig von seiner „Geschichte“ (Erfahrung, Erlebnisse etc.) und besitzt keine Lernfähigkeit (SIMON, 2006, S.35f.).

### Beispiel Automotor

Um einen Automotor (geschlossenes System) mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit reparieren zu können, braucht es genaue Baupläne über den Aufbau und die Funktionsweise des Motors, entsprechende mechanische Fertigkeiten und den Besitz der nötigen Ersatzteile.

### **III. Abkehr vom Newtonschen Weltbild**

Aufgrund der Erkenntnisse aus Relativitäts- und Quantentheorie wurde das Newtonsche Weltbild aufgeweicht. Auf subatomarer Ebene existiert Materie nicht mit Sicherheit an bestimmten Orten sondern zeigt nur die Tendenz ihrer Existenz auf und zwar in doppelter Natur: Je nach Betrachtung erscheint das abstrakte Gebilde als Teilchen oder als Welle. Zudem nimmt der Beobachter mit seiner Beobachtung Einfluss auf das beobachtete „Objekt“ (EBERT, 2001, S. 79f).

Neuere Modelle propagieren eine so genannte „weiche“ Wirklichkeit die als veränderlich gilt und für komplexe, vernetzte, lebende Systeme steht: „Wo lebende Organismen in irgendeiner Art und Weise mit anderen lebenden Organismen interagieren“. Abläufe in diesem Netz sind nicht linear sondern komplex und für einen Beobachter von aussen chaotisch. Es besteht keine voraussehbare Ursache-Wirkung Relation. Betrachtet wird dabei die Ganzheit (Holistische Betrachtung) und nicht die Einzelteile (Reduktionistische Betrachtung) (BACKHAUSEN/THOMMEN, 2004, S. 87).

Als Metapher für diese Wirklichkeit dient ein komplexes, mehrdimensionales Netz. In seiner Komplexität wird dieses Netz vom Beobachter nie vollständig erfasst.

Beispiel: Jeder zwischenmenschliche Kontakt findet in dieser Wirklichkeit statt. Wie Menschen reagieren und interagieren ist nie abschliessend voraussehbar, da die Reaktion auf ein zwischenmenschliches Verhalten selbst wieder ursächlich ist für neue Aktionen und Reaktionen, die wiederum auf andere Aktionen, Reaktionen und Ursachen der Kommunikationspartner und deren Umfeld zurückwirken.

### **IV. Einführung des Systembegriffs nach Backhausen und Thommen**

Das System ist ein grundlegender Ordnungsbegriff, der sich auf die Gliederung und den Aufbau von Ganzheiten bezieht. Die einzelnen Teile stehen dabei in einem Zusammenhang und einer wechselseitigen Abhängigkeit, die eine bestimmte Ordnung aus der Sicht von Beobachtern aufweist. Als lebendes System im engeren Sinne werden Menschen, Familien, Gemeinden, Kantone, Staaten, Organisationen, Verbände, Abteilungen, Gesellschaften etc. bezeichnet, d.h., alle Situationen, wo lebende Systeme auf andere lebende Systeme treffen (BACKHAUSEN/THOMMEN, 2004, S. 60).

## V. Eigenschaften des Systems

### 1. Nicht vorhersehbare Rückkoppelungsprozesse: Rekursive Zirkularität

Veränderungen (setzen von Ursachen) in einem lebenden System ergeben unvorhersehbare zirkuläre Reaktionen (Wirkungen). Dieser Prozess wird als Rückkoppelungsprozess bezeichnet. Wirkungen können auf ihre Ursachen zurückwirken. Alles ist mit allem vernetzt; alles hat auf alles einen Einfluss. Die Teile des Systems sind nicht getrennt voneinander analysierbar, da alles mit allem verknüpft ist. Eine Intervention in ein lebendes System kann räumlich und zeitlich versetzte Reaktionen hervorrufen. Die Rückkoppelungsprozesse sind nicht zwangsläufig proportional. Das heisst, dass das Setzen einer kleinen Ursache zu einem späteren Zeitpunkt an einem nicht vorhersehbaren Ort grosse Wirkungen zeigen kann. Trotz Bekanntheit der Anfangsbedingungen (Ursachen) ist die genaue Vorhersage der tatsächlichen Auswirkungen einer Veränderung nicht möglich. Das System reagiert (mehrheitlich) chaotisch. Lebende Systeme *sind* erst durch ihr Verhalten (Aktion, Reaktion und Rückkoppelungen). In einem lebenden System sind nur Muster erkennbar (Verhaltensmuster, Beziehungsmuster, Handlungsmuster, Kommunikationsmuster).

### 2. Kontextabhängigkeit

Lebende Systeme reagieren auf Inputs von „Aussen“ (Umwelt) kontextabhängig. Als Kontext werden dabei die vom System aufgrund von subjektiver Relevanz ausgewählten Umweltbedingungen bezeichnet. Wie die Systeme auf ihren Kontext reagieren ist nicht vollständig vorhersehbar.

### 3. Emergenz, Chaos und Muster

Als Emergenz wird die Charakteristik von lebenden Systemen bezeichnet, neue Eigenschaften zu zeigen, die nicht aus den Eigenschaften der Komponenten des Systems abgeleitet werden können. Diese Eigenschaften entstehen erst im Zusammenspiel der einzelnen Komponenten. Die Art und Weise des Zusammenspiels und die damit verbundenen Auswirkungen können auf Grund ihrer Komplexität nicht vorausgesehen werden (Chaos). Wesentliche Eigenschaften und Verhaltensweisen eines lebenden Systems werden durch die Struktur der Koppelung bestimmt und nicht so sehr durch die Eigenschaften der gekoppelten Elemente. Bei einem lebenden System ist das Ganze mehr als die Summe seiner Einzelteile. In chaotischen Systemen können sich jedoch stabile Muster und Ordnungen bilden. Sie bilden so genannte Attraktoren und sind Inseln im Chaos (BACKHAUSEN/THOMMEN, 2004, S. 95).

#### **4. Vernetzung**

Alle Systeme sind miteinander verknüpft. Sie können als umfassendes Gesamtsystem mit Subsystemen beschrieben werden. Bei einer Betrachtung eines Systems wird der nicht (vordergründig) beachtete Teil als Umwelt definiert.

#### **5. Emergenz durch Koppelungen**

Soziale Systeme machen sich im Zusammentreffen mit anderen sozialen Systemen ein Bild von der Welt der Bilder der Welt der anderen sozialen Systeme. Soziale Systeme verhalten sich immer anders im Zusammentreffen mit anderen sozialen Systemen und lösen durch ihr Zusammentreffen automatisch zirkuläre Prozesse aus. Diese Auswirkungen werden als emergente Koppelungsphänomene bezeichnet und sind nicht den Eigenschaften des einzelnen Systems zuzurechnen.

Versucht man Systeme im Umgang mit Systemen zu beschreiben, erkennt man Muster (nicht einzelne Reaktionen!) Beziehungsmuster, Handlungs- und Kommunikationsmuster. Diese Strukturen bestimmen massgeblich das Verhalten des Systems und der im System integrierten Subsysteme.

Im Unterschied zum Newtonschen Ursache-Wirkungsmodell wird der Fokus nicht auf die Beobachtung von Einzelementen (Einzelakteure) gelegt, sondern ist auf die Beobachtung dynamischer Beziehungsmuster gerichtet.

Beispiel: Jeder Mensch ist in seinem Handeln nicht konstant gleich, sondern ist in jeder Form von Beziehung, die er eingeht wieder anders. Daher macht es Sinn, die Beziehung und die damit einhergehenden dynamisch-stabilen Muster zu reflektieren.

#### **6. Funktionieren nach eigenen „Regeln“**

Alle Lebewesen, Organisationen, Verbände etc. sind operativ geschlossene Systeme, welche auf Einflussversuche von aussen nach eigenen internen Regeln reagieren.

#### **7. Die Relevanz der Umwelt: Kontextabhängigkeit**

Die Umwelt kann als Kontext bezeichnet werden. Dieser Kontext besteht aus einer komplexen Hierarchie verschiedener Ebenen (Individuum, Familie, Team, Organisation), zeitlicher Orientierungen (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) und verknüpfenden „Regeln“

(Muster, Erwartungen, Werte, Ziele), die untereinander interagieren und so die Entstehung, Aufrechterhaltung und Lösung von „Problemen“ bewirken.

Je nach Kontext reagiert das System anders. Eine Analyse des Kontextes eröffnet daher ein Feld neuer Unterscheidungsmöglichkeiten für das System. Wird die Umwelt verändert, verändert sich das System. Das Ökosystem ist ein Beispiel für die Struktur und die Eigenschaften eines lebenden Systems. Veränderungen können in diesem System, wie hinlänglich bekannt ist, kaum vorhersehbare Auswirkungen haben. Jedes System reagiert kontextabhängig. Der Kontext wiederum reagiert auf das System.

Die Abhängigkeit des Systems von seiner Umwelt wird als Kontextabhängigkeit bezeichnet. Die Rückkoppelungsschleifen (Feedbackschleifen) sind Ausdruck für die Zirkularität des Systems.

### **8. Einfluss auf das System durch eine für das System relevante Umwelt**

Die Absicht eines Einflussnehmers, Systeme zu steuern, kann nur durch eine kooperative Koppelung erreicht werden. Das zu steuernde System muss sich gemäss seinen autonomen Regeln entscheiden, die vorgeschlagenen Unterschiede als relevant zu betrachten, d.h., als „*Unterschiede, die einen Unterschied*“ machen. Dazu muss die Ebene der Reflexion des Beobachters (Beobachter 1. Stufe) verlassen werden, um auf einer Ebene höher die Art und das „Warum“ der Beobachtung selbst zu hinterfragen (Beobachter 2. Stufe).

Systeme haben die Eigenschaft der zirkulären Kausalität. Ursache und Wirkung beeinflussen sich gegenseitig. Der Beobachter ist Teil seiner Beobachtung.

## **VI. Die Konstruktion der Wirklichkeit - „The map is not the territory“ (A. Korzybski)**

Aufgrund der Erkenntnisse der Hirnforschung scheint es als erwiesen, dass lebende Systeme sich ein Bild von der Wirklichkeit konstruieren. Dieses Bild von der Wirklichkeit wird als subjektive Wirklichkeitskonstruktion bezeichnet. Lebende Systeme konstruieren ihre Welt stabil. Damit wird das Chaos zwar verringert, die Reduktion erfolgt jedoch immer auf Kosten der Komplexität.

Lebende Systeme verhalten sich dem subjektiven Wirklichkeitsbild entsprechend. Sie handeln auf der Grundlage der selbst erschaffenen inneren „Landkarte“. Diese „Landkarte“ ist das



Abbild der subjektiv konstruierten Wirklichkeit (eigenes Bild der Welt) und nicht ein Abbild der tatsächlichen Welt. Es existieren so viele „Landkarten“ und somit so viele subjektive Welten wie Menschen. Nicht die Sinneseindrücke, sondern das vom Gehirn produzierte Bild ist das Bild, welches lebende Systeme von der Wirklichkeit haben. „Jeder denkt sich seine Welt wie er sie denkt“.

Lebende Systeme unterliegen dem Eindruck, dass das Bild ihrer Wirklichkeit einerseits durch sinnliche Wahrnehmung im weitesten Sinne und andererseits durch Ich-Auseinandersetzung mit der Welt, entstanden ist.

Selbst die Idee von einem *Ich* als handelndes Subjekt, ist nach den neusten neuropsychologischen Erkenntnissen eventuell ein Konstrukt unseres Gehirns. Ob dieses *Ich* determiniert ist oder nicht, ist aktuelles Diskussionsthema in der Debatte „Hirnforschung und Willensfreiheit“.

Das Bild, welches sich ein lebendes System (respektive sein Gehirn) von der Wirklichkeit macht, ist entscheidend für seine Handlungen.

### Beispiel

Neuropsychologische Forschung belegt, dass im Gehirn nicht zwei verschiedene „Abteilungen“ für Handlung (vorliegend Handlung im engeren Sinn = Tätigkeit) und Wahrnehmung existieren. Vielmehr ist eine Reihe von Strukturen für beide Bereiche gleichzeitig zuständig. Sinnliches Erleben durch Vorstellungskraft – wie im systemisch-konstruktivistischen Coaching die durch Beschreibung bildlich werdende Konstruktion der eigenen subjektiven Wirklichkeit – wirkt sich direkt im prämotorischen Hirnareal aus. Dies wird beispielsweise im Sporttraining genutzt (Skifahrer fahren vor dem Rennen gedanklich die Rennstrecke ab).

## **VII. Prinzipien der Konstruktion**

### **1. Viabilität und Zieldienlichkeit**

Lebende Systeme (resp. ihre Gehirne) konstruieren ihre Wirklichkeit so, dass sie zieldienlich und viabel ist. Als Viabilität wird die subjektive Wirklichkeitskonstruktion bezeichnet, welche sich im praktischen Handeln bei einem System als „lebbar“ bewährt. Der Begriff wurde von Ernst von Glasersfeld eingebracht und beschreibt den radikal-konstruktivistischen epistemischen Ansatz: Dinge, Objekte etc. können nicht ihrem Wesen nach erfasst werden,

sondern werden mittels Modellen „konstruiert“. Diese Modelle „passen“, wenn sie in ein System integriert werden können (BACKHAUSEN/THOMMEN, 2004, S. 61). (Vgl. auch Akkommodation und Assimilation nach J. Piaget).

## **2. Kontingenz**

Die Beschreibung der weichen Wirklichkeit ist, weil sie ein subjektives Konstrukt ist, immer kontingent. Als Kontingenz wird die Möglichkeit und Notwendigkeit einer Selektion innerhalb eines Systems der weichen Wirklichkeit bezeichnet, die immer auch ganz anders sein könnte. Das konstruierte „Bild“ von der Wirklichkeit kann immer auch ganz anders aussehen respektive vom lebenden System anders gezeichnet (konstruiert) werden.

## **3. Information und Exformation**

Information ist die Gesamtheit der beobachtbaren Bedingung, die einem System zur Wirklichkeitskonstruktion zur Verfügung steht. Exformation ist das die Komplexität reduzierende Weglassen von den die Aufmerksamkeit behindernden Informationen. Ein System beachtet nur die für die eigene Wirklichkeitskonstruktion zieldienlichen und viablen Informationen = relevante Information. Das System reduziert dabei die gegebene Komplexität der Welt auf ein „Handlung-ermöglichendes“ Mass. Dabei wird nicht benötigte Information ignoriert und als Umwelt bezeichnet.

## **4. Der Beobachter**

### **a) Komplexitätsreduktion**

Bei der subjektiven Wirklichkeitskonstruktion bestimmt der Konstrukteur (= das lebende System) massgeblich die Konstruktion. Die Beobachtung reduziert die Komplexität der möglichen Beobachtung (das Gesamtsystem) auf ein für den Beobachter nützliches, zu bewältigendes Mass (Komplexitätsreduktion nach Zieldienlichkeitskriterien).

Bei einer Reflexion, resp. bei einem Kontakt mit einem lebenden System „schneidet“ der reflektierende Beobachter durch seine Beobachtung einen Teil des Systems aus dem Gesamtsystem heraus. Er konstruiert dabei ein Subsystem, welches er beobachtet. Er trennt dieses durch seine Beobachtung von seiner Umwelt, welche er nicht betrachtet (BACKHAUSEN/ THOMMEN, 2004, S. 60)...

### Folgerung für Coaching und Mediation

Ein Berater der einem Klienten bei einem zwischenmenschlichen Problem „fachlich weiterhelfen“ will, kann nie die ganze Geschichte eines Klienten in allen Details vollständig erfassen. Er reduziert die Geschichte nach eigenen Relevanzkriterien auf seinen (aufgrund seiner eigenen Geschichte) erheblichen und zieldienlichen Sachverhalt. Beratung in diesem Sinne verkennt daher immer die Komplexität der Beratungsempfänger. Darum ist eine Prozessbegleitung bzw. Prozesssteuerung, wie sie im Coaching und in der Mediation vor sich geht bedeutend effizienter und erfolgreicher als eine „Rat-schlagende“ Beratung: Die Mediationsparteien oder der Coachee wird dazu animiert, seine eigene „bessere“ Wahrheit zu konstruieren.

#### **b) Zieldienlichkeit und Lebbarkeit der Beobachtung**

Reflektiert das lebende System bei einer Beobachtung seine subjektive Wirklichkeit, konstruiert es dabei den Ausschnitt welcher reflektiert wird. Diese Selektion erfolgt aufgrund der eigenen Zieldienlichkeit und Lebbarkeit (Viabilität). Die Grenzziehung – wo ein System anfängt und wo es aufhört – konstruiert das reflektierende System auf Grund der als relevant empfundenen Unterscheidungen. Diese Unterscheidungen bestimmen die Ränder der reflektierten Systeme (BACKHAUSEN/THOMMEN, 2004, S. 61).

#### **c) Der Beobachter ist Teil der Beobachtung**

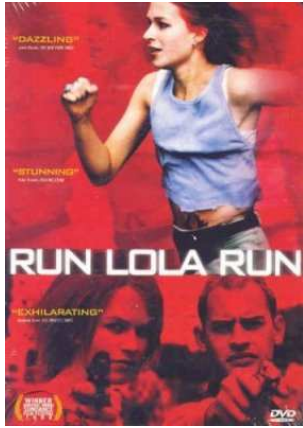
Ein beobachtendes System ist immer auch Teil der eigenen Beobachtung und beeinflusst durch seine Beobachtung das Beobachtete. Beobachtung konstruiert somit die subjektive Wirklichkeit mit.

#### **d) Zusammenfassung**

Da die subjektive weiche Wirklichkeit durch die Wirklichkeitsbeschreibung konstruiert ist und diese Beschreibung kontingent ist, das heisst, nur aufgrund der aktuellen subjektiven Viabilitätskriterien und Zieldienlichkeiten eines lebenden Systems so ist wie sie ist, kann durch eine (Neu-) Beschreibung der Beschreibung der subjektiven Wirklichkeit die subjektive Wirklichkeit selbst neu beschrieben, d.h. konstruiert werden. Dabei wird verbale Beschreibung „innerlich visualisiert“. Da Handlung aufgrund innerer Bilder stattfindet, verändert die Konstruktion neuer „Bilder“ automatisch die Handlungsweise.

### VIII. Angewandetes systemisch-konstruktivistisches Denken in einem Film

Im Film „Lola rennt“ wird auf originelle Weise dargestellt, wie kleine Änderungen in der Welt der einzelnen Akteure Änderungen in der Umwelt bzw. Änderungen der andern Akteuren bewirken und umgekehrt. Lola rennt um ihre persönliche „beste Geschichte“.



*Franka Potente in „Lola rennt“, von Tom Tykwer (1998)*

## **N. Bestätigung der Systemisch-konstruktivistischen Modelle: Ergebnisse der neueren Hirnforschung**

*„Ich horche in mich rein. In mir muss doch was sein.  
Ich hör nur Gacks und Gicks. In mir, da ist wohl nix.“  
Robert Gernhardt*

Gegenstand der Hirnforschung sind die Fragen wo (in welchem Hirnarealen), wann (in Zusammenhang mit welchem Ereignis) und wie (in Form welcher elektrischer Entladungsmuster) neuronale Aktivitäten zu beobachten sind.

Vgl. dazu GEYER, CHRISTIAN, 2004, HIRNFORSCHUNG UND WILLENSFREIHEIT und ZEIT WISSEN EDITION, 2007, RÄTSEL ICH.

Das Grundprinzip neurophysiologischer Aktivität hinsichtlich Informationsverarbeitung besteht in der elektrischen Erregungsleitung von einer Nervenzelle zur nächsten. Diese Erregungsleitung erfolgt in binären Schemata (Erregung wird fortgeleitet – Erregung wird nicht fortgeleitet). Der Umstand, dass Erregung weitergeleitet wird oder nicht, stellt das Grundelement jeder neuronalen Informationsverarbeitung dar. Die Relevanz der Information – die Reizintensität – wird durch die Erregungsfrequenz codiert.

Die Information selbst ist jedoch nicht im elektrischen Impuls oder der Erregungsfrequenz enthalten, sondern wird von neuronalen Bahnen bestimmt, über die das Signal fortgeleitet wird. Die Informationsqualität (Was esse ich gerade: einen Apfel) wird durch das Muster synchroner Erregungen repräsentiert: Die Nervenzellen feuern in einem bestimmten Muster beim Essen des Apfels. Erinnerungen werden im Gehirn folglich nicht „abgespeichert“. Sich erinnern bedeutet das „Abrufen“ eines plastischen (!) neuronalen Erregungsmusters. Lernen erfolgt durch die Wiederholung synchroner Erregung von Nervenzellen. Diese Wiederholung führt zu dauerhaften Verknüpfungen durch Ausbildung von Synapsen: *„Cells that fire together, wire together“* (CHURCHLAND, PAUL, 2007, S. 252f.)

Die den zeitlichen Erregungsmuster folgende Zusammenschaltung von Nervenzellen führt zur Ausbildung einer bestimmten neuronalen Netzwerkstruktur, die durch Veränderung von

Erregungsmuster, d.h. durch neue Erfahrungen, immer wieder verändern kann (Plastizität). Unsere Sinnesorgane legen mit ihrer Reizaufnahme keinen Wert auf Vollständigkeit und Objektivität. Sie bilden nicht getreu ab, sondern (re-) konstruieren und bedienen sich dabei des im Gehirn gespeicherten „Vorwissens“. Dieses speist sich aus zwei Quellen: 1) Das im Laufe der Evolution erworbene Wissen über die Welt, das vom Genom verwaltet wird und sich in Architektur und Arbeitsweise von Gehirnen ausdrückt (vgl. auch die Gehirnstruktur, welche die Entwicklungsgeschichte des Menschen widerspiegelt: Grosshirnrinde: Willkürliche Prozesse; limbisches System: Ausdrucksverhalten, Stimmungen, Gefühle; Stammhirn: Reflexe, Instinkte). 2) Das im Laufe des Lebens durch Erfahrung erworbene Wissen. Gehirne nutzen dieses Vorwissen, um Sinnessignale zu interpretieren. Die als objektiv empfundenen Wahrnehmungen sind das Ergebnis solcher konstruktiver Vorgänge (SINGER, WOLF. 2004. S/ 56 f.)

Repetitio mater studiorum est: Die neu erlernten Regeln und die damit einher gehenden Muster müssen durch Übung gefestigt werden. Eine entscheidende Erkenntnis aus der Hirnforschung ist, dass Aufmerksamkeit eine chemische und physische Veränderung im Gehirn schafft. Wiederholte, zweckgerichtete und fokussierte Aufmerksamkeit kann damit zu lang anhaltender persönlicher Entwicklung führen. Lernen funktioniert dann besonders gut, wenn dabei der hirnhinterne Belohnungsmechanismus anspringt. Jedes Gehirn belohnt sich durch die Ausschüttung „Belohnungskick“-auslösender, morphin-ähnlicher Stoffe selbst und fördert dabei und dadurch die Abspeicherung neuer Lerninhalte.

Metapher für Lernen: Unser Gehirn als frisch verschneites Feld. Ein Spaziergänger überquert die Wiese. Er muss sich anstrengen, um durch den Schnee zu stapfen. Er hinterlässt eine schwache, kaum sichtbare Spur. Mit der Zeit verwischen die Spuren. Wenn mehrere Spaziergänger die Wiese an derselben Stelle überqueren oder wenn derselbe Spaziergänger mehrmals denselben Weg nimmt, entsteht ein breiter Weg, der sichtbar bleibt.

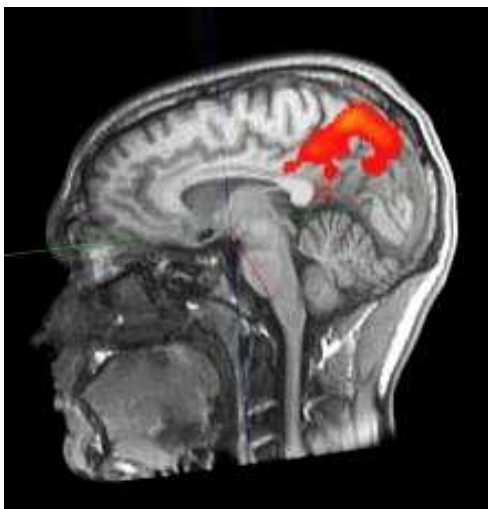
*„In den Erregungszuständen einer Nervenzelle ist nicht die physikalische Natur der Erregungsursache codiert. Codiert wird lediglich die Intensität dieser Erregungsursache, also ein „wie viel“ aber nicht ein „was“. Tatsächlich gibt es „da draussen“ weder Licht noch Farbe, es gibt lediglich elektromagnetische Wellen; es gibt weder Schall noch Musik, es gibt nur periodische Schwankungen des Luftdrucks; es gibt weder Wärme noch Kälte, es gibt nur Moleküle, die sich mit mehr oder minder grosser mittlerer kinetischer Energie bewegen. Die*

*Erregungszustände einer Nervenzelle codieren nur die Intensität, aber nicht die Natur der Erregungssache“.* (VON FOERSTER, S. 44).

Die erkenntnistheoretische Relevanz der Hirnforschung besagt, dass kein Organismus einen kognitiven Zugang zur „objektiven Welt“ hat. Realität beruht auf Vorstellung, die vom Organismus ausschliesslich über die Beobachtung eigener interner Operationen und Zustände gewonnen werden. Die Verdinglichung der Beschreibung der eigenen Aktivitäten über das Phänomen Sprache, ermöglicht es dem Menschen zu meinen, die von ihm selbst geschaffene Welt der Objekte sei objektiv und unabhängig von ihm selbst vorhanden.

Beispiel: Die neuronalen Verknüpfungen in unserem Gehirn können keine Bilder repräsentieren. Anders ausgedrückt: Es gibt kein Neuronenmuster, welches einen Apfel abbildet. Wie dargelegt, „feuern“ die neuronalen Nervenzellen in einem bestimmten Muster (sie sind entweder aktiv oder inaktiv – einen anderen Zustand gibt es nicht), wenn sie einen Impuls von aussen erhalten. Der Apfel in unserer Vorstellung wird nicht abgebildet sondern errechnet. Wobei die Berechnung (was die Dinge sind) auch ganz anders sein könnte.

Ergebnis: Das Gehirn als neuronales, geschlossenes Netzwerk bildet nicht die objektive Realität ab, sondern errechnet sie. Eine Aussage über die Welt ist immer auch eine Aussage über die Funktion des Gehirns. Aufmerksamkeitskonzentration bewirkt Veränderungen im Gehirn und schafft so die Voraussetzung, Neues zu lernen.



*fMRI (functional magnetic resonance imaging) – Gehirn eines Probanden;*

*Die neuen Technologien ermöglichen es, Steuerungsprozesse im Gehirn detaillierter zu analysieren*

## **O. Anforderungen an den Prozessbegleiter/Prozessbetreuer resp. an den Prozess selbst aufgrund der systemisch-konstruktivistischen Denkansätze**

Unter System werden im Folgenden die Mediationsparteien und die Coachees verstanden.

### **I. Haltung des Prozessbegleiters**

- Jede Aussage eines Systems ist die Folge der eigenen subjektiven Wirklichkeitskonstruktion. Sie ist die erlebte „Wahrheit“.
- Jede bisherige Wirklichkeitskonstruktion ist ein historisch korrekter, autopoietisch kompetenter Lösungsversuch.
- Die Basis jeder Beratung ist die Wertschätzung der autopoietisch korrekten, subjektiven Wirklichkeitskonstruktion. Ansonsten kooperiert das soziale System mit dem Prozessbegleiter/Prozessberater nicht.
- Was aus der Therapieforchung bekannt ist (GRAWE, KLAUS, 1997, S 87f.) und durch systemisch-konstruktivistische Denkmodelle bestätigt wird: Die Induktion positiver Veränderungserwartungen bewirkt (im Idealfall positive) Rückkoppelungsprozesse. D.h., wenn ein System, welches von der Wirksamkeit der Methode und der Kompetenz des Coaches/Mediators überzeugt ist und an den Erfolg des Prozesses glaubt, die Wahrscheinlichkeit eines Erfolges erhöht wird.

### **II. Arbeitsbündnis**

- Ein Prozessbegleiter/Prozessberater kann Impulse setzen, so dass er zum relevanten und damit „sinnvollen“ Umfeld des Systems wird. Das System soll in einem Beratungsprozess die Kontingenz seiner eigenen internen Regeln und damit seiner eigenen Wirklichkeitskonstruktion erkennen. Aus dieser Position kann das System seine Wirklichkeit neu konstruieren.

### **III. Metaposition des Prozessbegleiters**

- Es ist zu unterscheiden zwischen *Beratersystem* (Wirklichkeitskonstruktion im System zwischen Berater und Coachee/Mediationsparteien) und *Klientensystem* (Wirklichkeitskonstruktion im System zwischen den Klienten bzw. ihrer relevanten Umwelt).
- Der Berater konstruiert im Beratersystem selbst eine Wirklichkeit mit. Um nicht in eine Identifikation mit den eigenen Wirklichkeitskonstruktionen zu verfallen, müssen



verschiedene Metapositionen eingenommen werden. Das System beobachtet seine als problematisch empfundene Situation. Das System beobachtet sich beim Beobachten der Situation. Der Prozessberater/Prozessbetreuer beobachtet das System beim Beobachten und sich selber im Beratungsprozess.

#### IV. Zusammenhänge

- Jedes System kann als operativ geschlossenes System betrachtet werden, welches nach eigenen internen Regeln auf die als relevant empfundene Umwelt individuell reagiert und instruktiven Interventionen grundsätzlich nicht zugänglich ist (Autopoiese).
- Jedes System interagiert mit anderen Systemen anders (Kontextabhängigkeit und Unterschiedsbildung).
- Veränderungen können immer auch unvorhersehbare Reaktionen bewirken. Darum muss jede Intervention wohl überlegt sein (System und Vernetzung, Chaos).
- Systeme organisieren sich – nach ihren eigenen Regeln – selbst (Autopoiese).
- Tiefenstruktur (Selbstkonzept, Selbstorganisation) und Oberfläche (Körperhaltung, Mimik, Gestik etc.) eines Systems sind miteinander verknüpft (strukturelle Koppelung): Die Oberfläche eines Systems zeigt die dahinter liegende Tiefenstruktur (Konzept) auf. Eine Änderung der Regeln (Tiefenstruktur) ändert die Oberfläche (Körperhaltung, Mimik, Gestik, etc.). Eine Änderung der Oberfläche assoziiert die Tiefenstruktur. Diese Zusammenhänge können in jeder Prozessberatung/Prozessbetreuung genutzt werden. Beispiel: Die Erinnerung an einen als positiv erlebten Zustand in der Vergangenheit eines Klienten manifestiert sich in der Physiognomie, Gestik, Mimik etc. Der dabei erlebte positive Problemlösungskompetenz – Zustand kann so assoziiert werden.
- Ändert ein System seine internen Regeln, ändert sich auch seine Wirklichkeit. Wie sie sich ändert, ist aufgrund der Systemkomplexität nie vollständig voraussehbar.
- Die neu erlernten Regeln müssen durch Übung gefestigt werden. Es müssen entsprechende neuronale Netzwerke durch Übung bestärkt werden (Hirnforschung)
- Lernen funktioniert dann besonders gut, wenn dabei der hirinterne Belohnungsmechanismus aktiviert wird. Ein als positiv empfundenen Ziel zu erreichen wird belohnt. Jedes Gehirn belohnt sich durch die Ausschüttung „Belohnungskick“-auslösender Stoffe und fördert dadurch die Abspeicherung neuer Lerninhalte. Darum müssen Ziele attraktiv sein und jeder erreichte Schritt hinlänglich gewürdigt werden.

## V. Voraussetzung für Veränderung

- Voraussetzung für eine Veränderung ist, dass sich das System am „Rand vom Chaos“ befindet. Dies ist der Ort, wo Veränderung stattfinden kann.
- Erst bei einer „kontrollierbaren Verunsicherung“ ist Veränderung möglich.
- Dabei erkennt das System, dass die eigene Realität auch ganz anders sein könnte (Kontingenz).

## VI. Ziele

- Die objektiv richtige Lösung von Problemen und Konflikten gibt es nicht. Das Problem/der Konflikt selbst ist eine vom System als subjektiv hinderlich empfundene Wirklichkeitskonstruktion. Ziel der Beratung muss sein, die Chancen des Systems zu erhöhen, auf die Komplexität des Problems/ Konfliktes so flexibel reagieren zu können, dass es seine Wirklichkeit subjektiv befriedigend neu konstruieren kann.
- Aus systemisch-konstruktivistischer Sicht ist die Vermischung von allen Unterschiedlichkeiten der Beteiligten zu einer einheitlichen „Kultur“ von vornherein zum Scheitern verurteilt. Eine Synthese kann nur entstehen, wenn nicht das bestehende Alte vermischt, sondern etwas gemeinsam Neues konstruiert wird.
- Unterschiedlichkeit kann genutzt werden. Es muss eine flexible Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure mit korrigierbaren Ziel- und Handlungsdefinitionen, die im Idealfall Synergieeffekte mit sich bringt, angestrebt werden. Diese Zusammenarbeit muss immer offen und flexibel bezüglich noch nicht voraussehbarer Prozesse gestaltet werden.
- Jede Änderung im System führt zu komplexen, nicht vollständig voraussehbaren Selbstorganisationsprozessen. Das System ändert sich - aber nicht immer wie geplant. Für diesen Prozess ist entscheidend, dass zirkuläre Feedbackschleifen etabliert werden, damit immer wieder korrigierend eingegriffen werden kann (vgl. Bild vom kybernétes). Ein Veränderungsprozess muss immer möglichst flexibel gestaltet werden.

## VII. Interventionen

- Neukonstruktion der subjektiven Wirklichkeit erfolgt durch:
  - Erkennen der Kontingenz der eigenen Wirklichkeitskonstruktion durch Perspektivenwechsel (Reflexion auf einer Metaebene).
  - Ressourcenaktivierung: Assoziation mit der Eigenkompetenz durch Fokussierung auf ressourcenreiche Zustände.
  - Musterdurchbrechung durch ändern der internen Regeln.
  - Aufmerksamkeitsfokussierung: Durch Fokussierung auf Bereiche, in welchen das System bereits erfolgreich war werden bereits vorhandene Potentiale genutzt und ein ressourcenreicher Zustand erreicht. Jede Aufmerksamkeitsfokussierung manifestiert sich in der Oberflächenstruktur (Körperhaltung, Gestik, Physiognomie etc.) des fokussierten Zustandes. In diesem Zustand können die internen Regeln verändert und mit dem positiven Zustand verknüpft werden.

## VIII. Nebeneffekt

- Mit der Neukonstruktion seiner subjektiven Wirklichkeit löst das System nicht nur sein Problem (Problemlösungskompetenz im engeren Sinne), sondern erlebt die eigene Fähigkeit, mit Problemen umzugehen (Problemlösungskompetenz im weiteren Sinne). Diese erfahrene Kompetenz kann auf andere Situationen angewendet werden. Das System lernt Lernen!

## **P. Schlussfolgerung für Einzelcoaching in der Mediation**

Mit der Aufarbeitung der systemisch-konstruktivistischen Denkmodelle und den daraus abgeleiteten Prinzipien konnte aufgezeigt werden, dass Coaching und Mediation von den gleichen Quellen genährt werden und gleiches bezwecken. Auch wenn man ohne den theoretischen Hintergrund des systemisch-konstruktivistischen Denkens die eingesetzten Werkzeuge von Coaching und Mediation analysiert, erkennt man nahezu eine Deckungsgleichheit. Dies zeigt sich vor allem bei Gesprächs- bzw. Fragetechniken und Techniken, welche bezwecken einen Perspektivenwechsel herbeizuführen. Aufgrund dieser „Seelenverwandtschaft“ darf es m.E. keine gegenseitigen Berührungängste geben. Vielmehr ist anzustreben, dass beide Methoden respektive deren Instrumente verstärkt zieldienlich gegenseitig angewendet werden. (vgl. auch SCHWERTFEGER, ELKE. 2006).

In Coaching- und Mediationsprozessen geht es m.E. – systemisch-konstruktivistisch gesehen – immer darum, dass die „Systeme“ dazu „gebracht“ werden, eine für sie subjektiv bessere Wirklichkeit zu erschaffen. Dies geschieht primär dadurch, dass der Prozessberater/Prozessbetreuer die Aufmerksamkeit des Systems von der aktuellen Realitätsbeurteilung zu einer neuen Beurteilung der Situation führt. Die Aufmerksamkeit wird dadurch gesteuert, dass der Prozessbegleiter durch Fragen dem System anbietet, eine neue Perspektive einzunehmen. In der Mediation beispielsweise kann der Prozessbegleiter die Parteien dazu führen, einmal in die Perspektive der Gegenpartei „einzutauchen“ (PONSCHAB/SCHWEIZER, 1997, 135f.). So werden Informationen gewonnen, die nötig sind, die eigene Realität neu zu gestalten. Informationsaustausch wird dabei im nachfolgend beschriebenen Sinne verstanden. (BACKHAUSEN/ THOMMEN, 2004, S. 107f). In einer ersten Phase synchronisieren sich die Systeme durch den Austausch von Redundanzen (i.S. von Austausch von bereits beiden Kommunikationspartnern bekannte Sichtweisen), um dann in einer zweiten Phase in der als gemeinsam erkannten Welt effektive Unterschiedlichkeiten (Informationen die effektiv neu sind) austauschen. Kommunikation wird dabei eher als „gemeinsamer Tanz“ und nicht als das Austauschen von digitalen Sequenzen verstanden. Für die Praxis übersetzt heisst das, dass der Mediator und die Parteien zuerst über gemeinsame Alltäglichkeiten sprechen (das Wetter, Autos, Tagespolitik usw.), um dann auf der vertrauensvollen Basis dieses gemeinsamen „Weltverständnisses“ über Dinge zu sprechen, von den Beteiligten unterschiedlich eingeschätzt werden. Wichtig ist dabei, dass der Empfänger einer Botschaft dem Sender immer wieder rückmeldet (Feedbackschleifen – vgl.

auch KÖNIGSWIESER, 2007, S. 45), was er „verstanden“ respektive was bei ihm angekommen ist (SCHLIPPE / SCHWEITZER, 2007, S. 93f.)

Die Neukonstruktion der Sichtweisen geschieht, m. E. wie alles Lernen, am Rand vom Chaos. Das System pendelt zwischen Stabilität und Instabilität, zwischen Unsicherheit und Sicherheit, und zwischen alter bekannter und neuer unbekannter Wirklichkeit. Damit dieser kreative Prozess, bei welchem die Mediationsparteien ihre stabilisierende Sichtweise aufgeben müssen, nicht in die Unsteuerbarkeit (ins Chaos) abdriftet, muss Stabilität erzeugt werden.

Es muss also zuerst Stabilität erzeugt werden, damit Instabilität zugelassen werden kann (BACKHAUSEN/THOMMEN, 2004, S. 79).

Diese „Instabilität ermöglichende Stabilität“ wird bei der Mediation einerseits auf der Beziehungs- und andererseits auf der Verfahrensebene erzeugt.

### **I. Stabilität auf der Beziehungsebene**

Es ist in jeder Prozessberatung/Prozessbetreuung wichtig, dass eine vertrauensvolle Beziehung zwischen den Beteiligten geschaffen wird. Dies scheint für alle Praktiker, die als Coaches, Mediatoren oder Organisationsberater in einer „Welt“ tätig sind, in welcher es keine objektiv richtigen Lösungen zu den gestellten Aufgaben gibt, zum impliziten Wissen zu gehören. In jedem mir bekannten Buch über Coaching oder Mediation wird diesem (Beziehungs-) Aspekt eine überragende Bedeutung beigemessen. Erst auf Basis einer vertrauensvollen Beziehung wird der Rahmen geschaffen, in welchem die Parteien in kreativer Unsicherheit ihre Realitätskonstruktion hinterfragen bzw. verändern können. Insbesondere ist es auch wichtig, dass die Mediationsparteien zum Mediator ein vertrauensvolles Verhältnis aufbauen können. Ist die Beziehungsstabilität nicht gegeben, ist der Rahmen gefährdet, innerhalb dessen die Parteien den Mut aufbringen, ihre gewohnten, Sicherheits-vermittelnden Sichtweisen aufzugeben.

### **II. Stabilität auf der Verfahrensebene**

Systemisch konstruktivistisch gesehen dient der formale Ablauf einer Mediation primär dazu, Stabilität zu erzeugen.

Dabei geht es nicht zuletzt auch darum, dass der Mediator bezüglich seiner Kompetenz und der Effektivität des Prozesses überzeugt und überzeugend ist. Erst ein sicherer Mediator wirkt stabilisierend auf die Parteien. Sicherheit gewinnt der Mediator durch die Anwendung des gelernten, erprobten und empirisch evaluierten Verfahrens: Er verhält sich nach den Regeln seiner Berufskunst (*legis arte*) und kommuniziert diese Kunst den Parteien als Erfolgsgeschichte. Diese (seine eigene) Sicherheit gibt der Mediator an die Parteien weiter, was sich wiederum – systemisch-konstruktivistisch gedacht – „vorwärtskoppelnd“, quasi als „Feed forward“- positiv auf die Parteien und auf ihre Erfolgserwartungen auswirkt.

Ein Verfahrensablauf nach dem bekanntem Schema

- I. Vorbereitung und Mediationsvertrag
- II. Informations- und Themensammlung
- III. Interessenklärung
- IV. Suche nach Lösungsoptionen
- V. Bewertung und Auswahl der Optionen
- VI. Vereinbarung und Umsetzung

ist jedoch nicht zwingend.

Denn der Sinn der Mediation kann – systemisch-konstruktivistisch gesehen – nie das Verfahren als solches sein. Sinn und Zweck eines Verfahrens ist immer nur die Ermöglichung einer (Lern-) Chance für die Parteien, eine für sie lebbarere (*viable*) Zukunft zu (er-)finden. Richtig ist demzufolge einzig, was dieser Aufgabe dient. Dies ist von „Fall zu Fall“ verschieden. Unter Umständen kann es daher sogar kontraproduktiv sein, dogmatisch und stur an der allgemeinen Verfahrensstruktur festzuhalten.

*Exkurs: Wie aus der Therapieforschung bekannt ist (GRAWE, KLAUS.1997), ist genau diese Erfolgserwartung ein entscheidender Faktor für die Erfolgchancen des Prozesses (vgl. auch self-fulfilling prophecy, Rosenthal-Effekt etc.). D.h., dass wenn der Mediator und beide Mediationsparteien von der Wirksamkeit der Mediation überzeugt sind, die Wahrscheinlichkeit eines Erfolges erhöht wird.*

## **Q. Ist Einzelcoaching in der Mediation erlaubt bzw. sinnvoll?**

Aus systemisch-konstruktivistischer Sicht sind Einzelgespräche ein hoch effizientes Instrument zur ziieldienlichen Vorbereitung der einzelnen Parteien, eine neue gemeinsame Realität zu konstruieren. Dabei kann in einem geschützten Rahmen die subjektive Realitätskonstruktion der einzelnen Parteien gezielt hinterfragt und damit „aufgeweicht“ werden. Einzelcoaching „darf“ immer dann angewendet werden, wenn dabei der Rahmen der gesamten Mediation erhalten bleibt. Ist dieser Rahmen geschaffen und stabil – auf das „wie“ kommt es nicht an – kann grundsätzliche *alles* eingesetzt werden, um den Parteien eine Chance zur gemeinsamen Neukonstruktion einer für sie „besseren Wirklichkeit“ zu ermöglichen.

Eine mögliche vertrauen-fördernde und damit stabilität-erzeugende Vorgehensweise wäre beispielsweise:

1. Ankünden, dass es unter Umständen ziieldienlich ist, wenn der Mediator mit einer oder mit beiden Seiten Einzelgespräche führt.
2. Beide Seiten um Einverständnis ersuchen.
3. Im Einzelgespräch selber das Thema Vertraulichkeit ansprechen.
4. Garantieren, dass nichts was im Rahmen des Einzelgesprächs von einer Partei erwähnt wird, ohne deren Einverständnis weitergegeben wird.

*Exkurs: Ob Einzelcoaching in der Mediation erlaubt ist, ist vor allem im deutschsprachigen Raum umstritten ist. Die überwiegende Mehrheit der amerikanischen Mediatoren machen nach ein bis zwei Gruppensettings Einzelsitzungen (caucuses) mit den Parteien. Dies ist denn m.E. auch immer noch herrschende Lehre an der Harvard-Law-School, sowie am Stanford-Center of Conflict and Negotiation in Kalifornien (MASTRONARDI, THOMAS. 2000. S. 119). Einzig Gary Friedman und Jack Himmelstein propagieren eine Mediationstechnik, bei welcher immer alle Parteien anwesend sein müssen. Als Grund geben diese Autoren an, dass sich die Parteien dann besser verstehen sollen, da sie über alles im Bild sind (FRIEDMANN, GARRY. 1996).*

## **R. Wie sieht es bezüglich der Neutralität des Mediators aus?**

Ein Mediator hat in seiner Rolle als Prozessbegleiter nach herrschender Meinung neutral zu sein. Ist die Neutralität des Mediators in der Mediationsvereinbarung festgeschrieben, ist sie sogar justiziabel (HAFT/SCHLIEFFEN, 2002, S.366). Dabei umfasst die Neutralität zwei Komponenten: Der Mediator hat einerseits als Person neutral zu sein. Das heisst, dass er keine „Nähe“ bzw. Abhängigkeit zu den Parteien haben darf. Andererseits muss der Mediator in seinen Verfahrensentscheidungen indifferent gegenüber den Parteiinteressen sein (HAFT/SCHLIEFFEN, 2002, S.370).

Die neutrale Position ist jedoch in ihrer Absolutheit durch die Tatsache, dass jede Handlung des Mediators Auswirkungen auf das Verhandlungsergebnis haben kann, aufgeweicht. Breidenbach formuliert dazu treffend *„Hätte der Mediator keinen Einfluss, wäre er überflüssig“*. Weiter bemerkt Breidenbach, dass der Mediator als „agent of reality“ in Situationen, wo eine Partei unrealistische Erwartungen hat, zwangsläufig „von der Sache her“ Partei nehmen muss (BREIDENBACH, STEPHAN, 1995, S. 171).

Systemisch-konstruktivistisch gesehen ist die absolute Neutralität nicht realisierbar: Jede Frage des Mediators an die Parteien basiert auf der subjektiven Hypothese des Mediators über die Realitätskonstruktion der Parteien und bezweckt letztendlich, dass die Aufmerksamkeit der Parteien auf eine für sie (in der Vorstellung des Mediators!) zieldienliche Realitätskonstruktion geleitet wird. Jede, auch jede neutral gemeinte Frage ist somit eine beeinflussende Intervention.

Diese Art der Beeinflussung dürfte jedoch bezüglich des allgemeinen Neutralitätsverständnisses (insbesondere bezüglich des Verständnisses der Mediationsparteien) kein Problem darstellen. M.E. sind diese Überlegungen trotzdem wichtig. Denn es kann nicht schaden, dass sich der Mediator seiner im weitesten Sinne „manipulativen Prozessmacht“ bewusst ist und sich nicht hinter einem, in letzter Konsequenz nicht haltbaren Neutralitätsbegriff, versteckt.

Der Begriff Allparteilichkeit ist denn auch angemessener und treffender als der Begriff der Neutralität. Unter Allparteilichkeit wird verstanden, dass der Mediator die gleiche Nähe und Distanz zu den einzelnen Kontrahenten bzw. ihren Interessen und Positionen hat (MÜRNER, DIANA, S.7)



Wie oben bereits dargelegt, ist aus systemisch-konstruktivistischer Sichtweise einzig und allein entscheidend, was die Parteien über den Mediator und über den Mediationsprozess denken. Konkret heisst das, dass die Parteien bestimmen, ob sie den Mediator als neutral bzw. allparteilich anerkennen.

Nochmals ist daher zu betonen, dass jede Handlung des Mediators vertrauen-fördernd für das Verhältnis zwischen Mediator und Parteien sein muss (SCHÄFFER, HARTMUT 2005, S. 130). So ist beispielsweise auch wichtig, dass alle Verfahrensschritte den Parteien transparent und verständlich gemacht werden. Meines Erachtens verlangt denn auch die Schweizerische Kammer für Wirtschaftsmediation (SKWM) zurecht, dass der Mediator, um seine Neutralität nicht zu verlieren, die Parteien über allfällige Einzelgespräche informieren muss. (SKWM, VERHALTENSREGELN FÜR MEDIATOREN).

Der Mediator selber sollte auch– nach seinem bestem Wissen und Gewissen – seine Vorstellung von Neutralität leben können. Exemplarisch sei eine Situation erwähnt, in der der Mediator seine subjektiv empfundene Neutralität verliert: Wenn eine Partei dem Mediator in einem Einzelgespräch Informationen und Hintergründe vermittelt, die sich mit dem Gerechtigkeitsempfinden des Mediators nicht vereinbaren lassen, kann dies zu einer unlösbaren Situation für den Mediator selbst führen. Für diese Fälle wird empfohlen, dass der Mediator die Mediation abbricht, um nicht Partei für die unterlegene Partei zu ergreifen, um „seine“ Gerechtigkeit wieder herzustellen (HORN, CLAUS-HENRIK, S. 8).

## **S. Situationen, die sich eignen, ein Einzelcoaching einzusetzen**

Im Folgenden werden in der Mediationsliteratur erwähnte Situationen dargestellt, in welchen nach Beginn der Mediation ein Einzelcoaching stattfinden könnte.

### **I. Weigerung einer Konfliktpartei (Einpartei-Mediation)**

Wenn eine Konfliktpartei unbedingt eine Mediation machen will, die andere Seite sich aber standhaft weigert, an diesem Verfahren teilzunehmen, kann eine so genannte Einpartei-Mediation dazu dienen, optimale Voraussetzungen für eine mögliche Entspannung in der Konfliktsituation zu schaffen. In der Literatur wird vorgebracht, dass ein Einzelgespräch in solchen Situationen als phasenunabhängiger Baustein praxisnah angewendet werden kann. Es wird aber betont, dass dies als unbedingte Ausnahme zu gelten hat (MURBACH MARKUS, 2006, S. 78-81).

### **II. Verteilungssituationen (Reality Check, vor allem bei Wirtschaftsmediationen)**

Bei Mediation mit Verteilungssituationen (insbesondere Wirtschaftsmediationen) haben Parteien aus strategischen Überlegungen oft eine unrealistische Ausgangsposition. Diese zementieren sie durch Abwertung der Position des Gegenübers und durch Überhöhung ihrer eigenen Forderungen. In einem vertraulichen Einzelgespräch ist es für die Parteien meist leichter, ihre wahren Chancen und Ressourcen realistisch einzuschätzen respektive als verhandelbare Interessen herauszuarbeiten. Neben der Selbsterkennung der Parteien hat diese Vorgehensweise einen weiteren Effekt. Der Mediator verschafft sich einen Überblick über die Interessen der Parteien und kann so als Diplomat zwischen den Parteien vermitteln. Mit dieser auch als „Shuttle Diplomacy“ bezeichneten Vorgehensweise wird sicherlich die Grenze, was noch unter Mediation verstanden werden kann, erreicht. Vgl. dazu auch „Agent of Reality“ (HAFT/SCHLIEFFEN, 2002, S.382).

### **III. Verborgene Themen, peinliche Informationen, starke Emotionen**

Unter Umständen sind einzelne Parteien erst im Rahmen eines diskreten Einzelgesprächs bereit, alle mit dem Konflikt verknüpften Themen darzulegen (SCHÄFFER, HARTMUT 2005, S. 131).

## **VI. Problem des Gesichtsverlustes**

In der Mediation besteht – anders als beim Coaching – das Problem, dass die Parteien nicht nur vor dem Prozessberater/Prozessbetreuer, sondern auch voreinander zugeben müssen, dass ihre Sichtweise nicht die einzig mögliche ist. Das kann als eigene Schwäche empfunden werden und verhindern, dass – obwohl die innere Bereitschaft grundsätzlich vorhanden wäre – nach aussen ein unerbittliches Verharren auf dem eigenen Standpunkt markiert wird. Bei einem Einzelcoaching kann der intimere Rahmen die Parteien befreien, an ihren eigenen Positionen festhalten zu müssen.

## **V. Angst vor Verwendung der Aussagen (Ausbeutung)**

Wer mit offenen Karten spielt, kann leichter von den anderen in den Verhandlungen ausgebeutet werden. Aus Angst vor dieser Ausbeutung werden die Mediationsparteien wohl häufig mit verdeckten Karten spielen. Um dieses Problem zu lösen, können Einzelgespräche nützlich sein (EIDENMÜLLER HORST, 1997, S. 50). Wenn keine Einzelgespräche gemacht werden, kommt man bei diesem Verhandlungsdilemma (der maximal mögliche Einigungsrahmen kann nicht erörtert werden, vgl. dazu auch „Zone of Negotiation Agreement“, Harvard-Konzept) nur zu suboptimalen Ergebnissen, weil die Parteien aus Angst, ausgenutzt zu werden nicht distributiv bzw. integrativ verhandeln (BREIDENBACH, STEPHAN, 1995, S. 96, Negotiator's dilemma).

## **VI. Aus systemisch-konstruktivistischer Sicht: Grundsätzlich keine Einschränkungen!**

Aus systemisch-konstruktivistischer Sicht sind Einzelgespräche ein hoch effizientes Instrument zur ziieldienlichen Vorbereitung der Parteien, eine neue gemeinsame Realität zu konstruieren. Einzelgespräche können aus dieser Perspektive grundsätzlich jederzeit stattfinden. Wie bereits dargelegt, ist dabei immer entscheidend, dass die Stabilität des Systems nicht verloren geht. Das Vertrauen der Parteien in den Mediator und den Mediationsprozess ist dabei von entscheidender Bedeutung. Ist dieses Vertrauen gegeben, ist Vieles möglich: Es ist daher durchaus auch denkbar und unter Umständen effizient und ziieldienlich, dass der Mediator bereits vor dem gemeinsamen Setting mit beiden Parteien ein ausgedehntes Einzelcoaching durchführt, um dann später am runden Tisch gemeinsam mit den Parteien die in den Einzelcoachings gesäten Früchte zu ernten!

## T. Anstelle eines Schlusswortes



### CHUE AM WALDRAND

Är isch mit sire Schtaffelei am Sunndig über Land,  
und het es Süsche gsuecht won'är chönnt male.  
Da trifft sy Künschtlerblick uf'ene Chue am Waldesrand,  
är gseht, das git es Meischerwärc, nid's zahle.

Er schtellt sech uf und malt zersch links der Wald im Hintergrund,  
e Hügel rächts, chli Himmel no derzue.  
Druf macht'er vorne z'Gras mit vil'ne Blueme drinn und chunnt,  
am Schluss zur Houptsach, nämlech zu dr Chue.

Är mischt uf syr Palette zarti Brun, mit gschickter Hand,  
und dunkt der Pinsel dry, und setzt'nen'a,  
doch won'er jetz e letschte Blick wirft uf sy Gägeschtand,  
isch plötzlech - o herrje - d'Chue nümme da.

Das uferschandte Tier isch usegloffte us sim Bild,  
kei Mönsch weis, was vo dert ihn's het vertribe,  
sy isch nüm zrug cho, ou won'är grüeft und gwunke het wie wild,  
e wisse Fläck isch uf der Linwand blibe.

No lang, a sälbem Sunntig, het är gsässe a der Schtell,  
het gwartet vor sir Schtaffelei, dass da,  
es bruchti nid die glychi d'sy, e Chue derthäre well,  
wo ihn no würd sys Bild vollände la.

Doch d'Wält isch so perfid, dass sy sech sälte oder nie,  
nach Bilder, wo'mer vore gmacht hei richtet,  
so hei ou uf der Matte die banousehafte Chüe,  
dä Aasatz zum'ne Meischerwärc vernichtet.

*Dr. iur. Mani Matter, Rechtsanwalt und Berner Troubadour, 1936-1972*

## U. Literaturliste

- BACKHAUSEN WILHELM/THOMMEN JEAN-PAUL. Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. 2. Auflage, 2004.
- BATESON GREGORY. Geist und Natur. Frankfurt a.M., 1982.
- BREIDENBACH. Mediation. Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt. Köln, 1995.
- CALVIN, WILLIAM H. Der Strom, der bergauf fließt. 4. Auflage, München, 1998.
- CHURCHLAND, PAUL in SENTKER, ANDREAS / WIGGER, FRANK (Hrsg.). Rätsel Ich. Gehirn, Gefühl, Bewusstsein. Zeit Wissen Edition, Berlin, Heidelberg, 2007.
- DTV-ATLAS ZUR PHILOSOPHIE, Würzburg, 1991.
- DIEZ, HANNELORE. Werkstattbuch Mediation. Leck, 2005.
- ENGEL, MARTIN. 12. Mediations-Kongress – Rückblick auf den Jahreskongress der CfM im September 2007. ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 6/2007.
- EIDENMÜLLER HORST in: Bredendach/Hennsler: Mediation für Juristen. Köln, 1997.
- FRIEDMANN, GARRY. Die Scheidungsmediation. Reinbeck bei Hamburg, 1996.
- GEYER, CHRISTIAN. Hirnforschung und Willensfreiheit. Frankfurt am Main. 2004.
- GRAWE, KLAUS. Psychologische Therapie. 2. Auflage, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle
- EBERT, WOLFGANG. Systemtheorien in der Supervision. Opladen, 2001.
- HAFT/SCHLIEFFEN. Handbuch Mediation. München, 2002.
- HORN, CLAUS-HENRIK. Auszug aus der Monographie „Anwaltliche Werbung mit Mediator und Mediation, Peter Lang Verlag.
- KANT IMMANUEL. Werkausgabe von Wilhelm Weischedel, Band 7, 2008.
- KÖNIGSWIESER, ROSWITA / HILLEBRAND, MARTIN. Einführung in systemische Organisationsberatung. Heidelberg, 2007.
- MALIK, FREDMUND. Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern, Stuttgart, Wien 2001.
- MASTRONARDI, THOMAS. Mediation als Weg. Ittingen, 2000.
- MATURANA, H.R.; VARELA, F. Der Baum der Erkenntnis. Bern, 1987.
- MURBACH, MARKUS. Einpartei-Mediation. In: perspektive mediation 3 (2) S. 78-81. 2006
- MÜRNER, DIANA. Gerichtsnaher Zivilmediation. Dissertation. Zürich, 2005.
- PÖRKSEN, BERNHARD. Auszug aus einem Gespräch mit Heinz von Foerster (1998). Artikel-URL: <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/6/6240/1.html> (Download 5. September 2008).

- PONSCHAB, REINER / SCHWEIZER ADRIAN. Kooperation statt Konfrontation. Neue Wege anwaltlichen Verhandeln. Köln, 1997.
- RÜCKERL, THOMAS / RÜCKERL TORSTEN. Coaching mit NLP-Werkzeugen. Bielefeld, 2008.
- SCHÄFFER, HARTMUT, 2004. Mediation. Die Grundlagen. Würzburg, 2004.
- SCHWERTFEGER ELKE, 2006. Mediation und Coaching – Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Spektrum Mediation 23/2006.
- SCHLIPPE, ARIST VON / SCHWEITZER, JOCHEN. Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen, 2007
- SIMON, FRITZ B. Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg, 2006.
- SINGER, WOLF in GEYER, CHRISTIAN (Hrsg.). Hirnforschung und Willensfreiheit. Frankfurt am Main, 2004.
- SKWM – SCHWEIZERISCHE KAMMER FÜR WIRTSCHAFTSMEDIATION, VERHALTENSREGELN, <http://www.skwm.ch/index-de.php?frameset=60&page=20>, (Download 2. September 2008).
- VON FOERSTER, HEINZ IN WATZLAWICK, PAUL (Hrsg.). Die erfundene Wirklichkeit, München, 2007.