

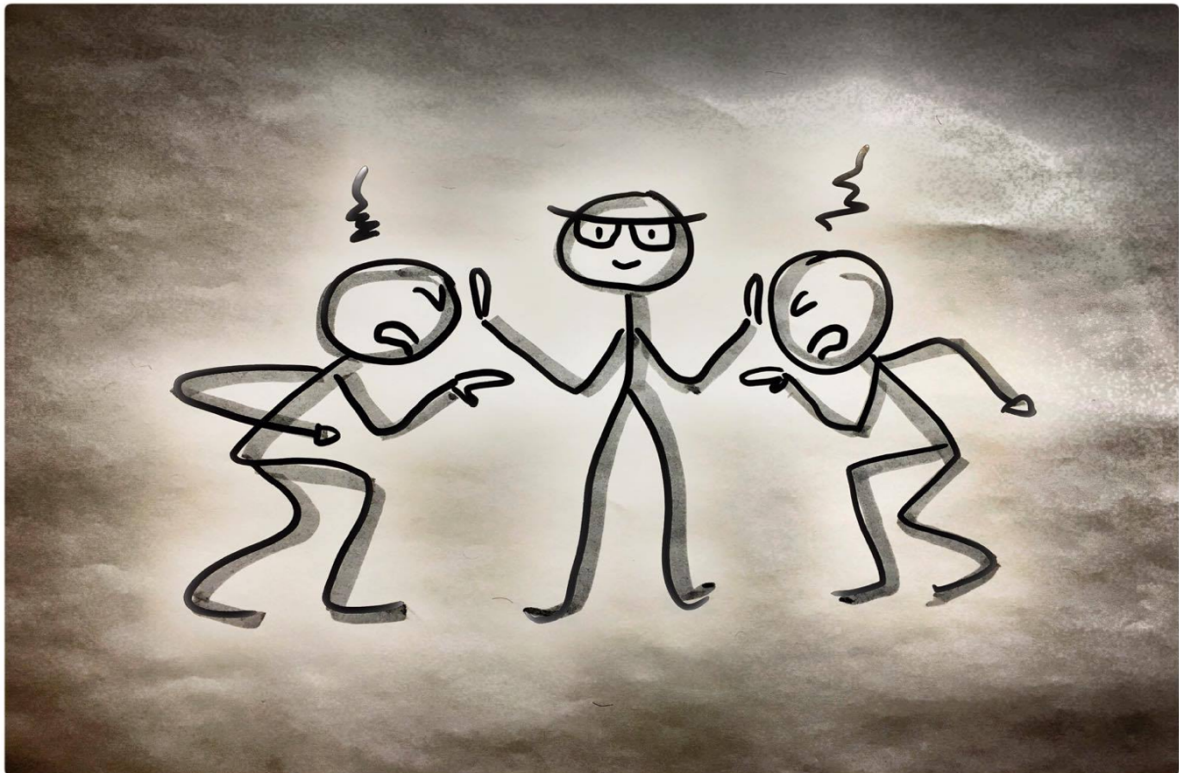
MAG. CLAUDIA GARSTENAUER  
MEDIATION & COACHING

---

# SYSTEMISCHE KONFLIKTÖSUNG

Fortbildung für Lebens-und  
Sozialberater\*innen  
Salzburg 12. März 2024

Mit Mag. Claudia Garstenauer



1

Mag. Claudia Garstenauer A – 5020 Salzburg KunstQuartier Salzburg Bergstrasse 12

Mobil: +43 (0) 664 1297089 [www.claudiagarstenauer.at](http://www.claudiagarstenauer.at) [claudia.garstenauer@gmail.com](mailto:claudia.garstenauer@gmail.com)  
Bankverbindung: IBAN AT212040400040914764 BIC SBGSAT2SXXX

# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

### Impressum

---

#### **Verfasser:**

Mag. Claudia Garstenauer – CG Systemische Beratung-Mediation-Coaching-Training  
KunstQuartier Salzburg, Bergstraße 12, 5020 Salzburg

#### **Für den Inhalt verantwortlich**

Mag. Claudia Garstenauer

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Verfassers ist unzulässig.

Das gilt insbesondere für Fotokopien, Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Soweit im Text personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

Alle Angaben erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr. Eine Haftung der Verfasserin ist ausgeschlossen.

# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

### **Allgemeines**

Konflikte sind anstrengend und Kräfte raubend, machen hilflos, wütend und auf Dauer krank.

Typisch ist, dass die Schuld stets beim Konfliktpartner gesucht und eine Lösung des Konflikts von der Behebung der Ursache abhängig gemacht wird. Dieses linear – kausale Denken, das sich in wissenschaftlichen Bereichen bewährt hat, ist in zwischenmenschlichen Auseinandersetzungen jedoch wenig hilfreich, weil es die verborgenen Zusammenhänge in der menschlichen Kommunikation nicht berücksichtigt. Es entstehen endlose Kommunikationsschleifen, wenn wir nach dem Grund oder der Schuld in einem Konflikt fragen und ein Muster gegenseitiger Schuldzuweisung, aus dem man schwer aussteigen kann. Viele Beziehungen werden abgebrochen, bevor der Schatz, der tief in dem Konflikt verborgen ist, gehoben wird. Die Ursache eines Konfliktes wird in der Regel beim anderen gesehen. Wir erleben uns als Reagierende und übersehen unseren Anteil am Konflikt. Unser Verhalten wird als zwangsläufige Reaktion auf das Verhalten des anderen gesehen.

Von außen betrachtet sieht man, dass der Konflikt ein zirkulärer Prozess ist, das Verhalten beider Seiten beeinflusst sich wechselseitig.

Die Begegnung zwischen Menschen ist stets eine Begegnung unterschiedlicher Weltbilder und Perspektiven und setzt systemische Energie frei. Diese Energie kann positiv als kreative Spannung wahrgenommen werden oder zu Konflikten führen, deren Sinn darin besteht, Unterschiede zu verdeutlichen und fruchtbar zu machen. Konflikte sind somit stets Zeichen der Notwendigkeit zur Veränderung einer bestehenden Situation und damit ein wichtiger Indikator für Weiterentwicklung. Um gemeinsames Lernen zu fördern ist es aber notwendig, Konflikten nicht aus dem Weg zu gehen und Auseinandersetzungen zu meiden, sondern die Kommunikation und somit die Beziehung auf eine neue Ebene zu bringen.

# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

### Was ist ein Konflikt?

Definition nach Friedrich Glasl:

*Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.) wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten*

- *im Wahrnehmen*
- *im Denken*
- *im Fühlen*
- *im Wollen*

*(mit dem anderen Akteur /den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt.*

### Haltungen zum Konflikt

- Konfliktscheu: Hände weg von Konflikten, Konflikte zerstören Beziehungen und vertiefen die Gegensätze
- Streitlust: Konflikte steigern die Vitalität, nur aus Chaos entsteht Neues
- Konfliktfähigkeit: Aggressionen werden in positive Energie umgeleitet, Konflikte helfen, sich von Überkommenem zu lösen, Arbeit an Differenzen bereichert alle

### Seelische Faktoren in sozialen Konflikten:

#### Veränderungen im Wahrnehmen:

Konflikte beeinträchtigen unsere Wahrnehmungsfähigkeit so sehr, dass wir im Lauf der Ereignisse die Dinge in und um uns herum nicht mehr richtig sehen. Unser Blick verengt sich zur selektiven Aufmerksamkeit, manche Dinge sehen wir besonders scharf, andere übersehen wir. Auf Dauer wird durch die selektive Aufmerksamkeit bewirkt, dass wir nur noch ein schwarz-weißes Extrembild haben.

# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

### **Veränderungen im Denken:**

Im Denken treten Vereinfachungen und Verallgemeinerungen auf, die sich in unserem Vorstellungs- und Denkleben als Vorurteile manifestieren. Unser Vorstellen und Denken beeinflusst somit das, was wir zu sehen glauben. Dies bezeichnet man als „Selbsterfüllende Prophezeiung“.

- ➔ Für die Konfliktbehandlung bedeutet dies, dass die extremen Verzerrungen aufgezeigt und wo möglich korrigiert werden müssen. Aber es müssen zusätzlich die psycho-sozialen Mechanismen erkannt und mithilfe von speziellen Fragetechniken verändert werden, die zu den Verzerrungen in der Wahrnehmung geführt haben, damit eine dauerhafte Entspannung möglich ist. (z.B. W-Fragen, Konkretisierungsfragen)

### **Veränderungen im Gefühlsleben:**

Durch den Konflikt tritt eine erhöhte Empfindlichkeit auf, die zu einem beginnenden Misstrauen und zu ambivalenten Gefühlen dem Gegner gegenüber führt. In der Folge weichen diese polaren Gefühle einer Einseitigkeit und es kommt zu einer Erstarrung und Gefühlskälte.

Die Parteien kapseln sich immer mehr ab und verlieren die Fähigkeit der Empathie. In fortgeschrittenen Konflikten tritt dadurch eine Art „sozialer Autismus“ auf, wodurch keine Möglichkeit mehr besteht, die eigenen Stimmungen anhand von Außenwahrnehmungen zu korrigieren.

- ➔ In der Konfliktbehandlung wird es darum gehen, den Konfliktparteien durch Reflexionsmethoden auf einer Meta-Position wieder zum Erkennen der Gefühle zu verhelfen, damit sie erneut in einen Dialog zu ihrer Umwelt treten können. Erst danach kann begonnen werden, dabei zu unterstützen, dass die Parteien ihren Gegnern gegenüber wieder Öffnung, Interesse und Zuwendung zulassen, um durch Einfühlungsvermögen wieder Zugang zum gegenüber zu finden. (z.B. durch Perspektivenwechsel, Hypothetische Fragen)

# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

### **Veränderungen im Willen:**

In einem Konflikt entscheiden sich die Parteien dazu, auf ihrem Willen zu beharren und diesen durchzusetzen. Dadurch treten im Willensleben eine Erstarrung und Fixierung auf. Es kommt zu der Einstellung: „*Entweder dies oder nichts!*“

Mit der Zeit macht sich Fanatismus breit. Bei den Angriffen oder Beschuldigungen dem Partner gegenüber werden durch die Verletzungen tiefere Gefühlsregionen angesprochen und dies öffnet wiederum tiefere Regionen in unserem Willensleben. Triebe und Begierden aus vorhergehenden Entwicklungszuständen werden wachgerüttelt. Es wird auf Muster aus unserer eigenen Vergangenheit oder auch auf archaische Verhaltensmuster zurückgegriffen. Letztlich ist uns nicht mehr wichtig, ob wir durch den Konflikt noch etwas gewinnen können, sondern wir haben nur noch die Absicht, den anderen zu vernichten.

- ➔ Die Konfliktbehandlung muss z.B. mittels systemischer Aufstellungsmethoden das bewusste und auch das unbewusste Wollen sichtbar machen. Sie muss zu einer Lockerung und Lösung im Willensbereich beitragen, um neue Zugeständnisse zu ermöglichen. (z.B. Wunderfrage)

### **1.3.5. Veränderungen im äußeren Verhalten:**

Im Verhalten der Konfliktparteien kommen die Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle und das Wollen der Handelnden zum Ausdruck. Im Laufe eines Konfliktes können wir nicht mehr die vorhandene Vielfalt unserer Verhaltensweisen nutzen, es kommt zu einer Verarmung im Verhalten und es werden nur mehr stereotype und fixierte Verhaltensmuster benutzt. Es treten zu den gewünschten Wirkungen unerwünschte Nebenwirkungen auf, die wiederum ungewolltes Handeln des Gegners provozieren.

- ➔ Bei der Konfliktlösung geht es darum, das Auseinanderklaffen von Absicht, Verhalten und Wirkung genau anzusehen und mittels lösungsorientierter Fokussierung vergessene Ressourcen zugänglich und wieder nutzbar machen.

### **Mediation als Konfliktlösungsmodell**

#### **Allgemein**

Mediation ist ein strukturiertes freiwilliges Verfahren zur außergerichtlichen Konfliktregelung, bei dem eine neutrale Person den Konfliktparteien hilft, eine einvernehmliche Lösung zu finden. Die Grundidee der Mediation ist die Eigenverantwortlichkeit der Konfliktparteien.

Die(r) Mediator\*in ist verantwortlich für den Prozess, die Parteien sind verantwortlich für den Inhalt. Dahinter steht der Gedanke, dass die Beteiligten eines Konflikts selbst am besten wissen, wie dieser zu lösen ist und vom Mediator\*in lediglich Unterstützung hinsichtlich des Prozesses benötigen. Vom Mediator\*in werden keine Entscheidungen getroffen und keine Vorschläge für eine mögliche Konfliktregelung formuliert.

#### **Voraussetzungen:**

- **Freiwilligkeit**
- **Verschwiegenheit**
- **Ergebnisoffenheit**
- **Allparteilichkeit**

#### **Ziel**

Das Ziel der Mediation ist die Lösung eines Konfliktes durch den wechselseitigen Austausch über die Konflikthintergründe mit einer verbindlichen, in die Zukunft weisenden Vereinbarung der Konfliktparteien. Dabei steht im Gegensatz zum Gerichtsverfahren die Frage nach einer eventuellen Schuld nicht im Vordergrund.

#### **Mediationsverfahren**

Ein zentrales Anliegen jeder Mediation ist es, die Konfliktparteien wieder in ein Gespräch zu bringen und darin zu unterstützen, den Konflikt durch Verhandlungen zu lösen. Es zeigt sich, dass hinter jeder Position ein tieferes Interesse, ein Bedürfnis, oder ein Wert steht, um den es eigentlich geht. Bewusst wird dieser Zusammenhang erst, wenn die Aufmerksamkeit durch eigenes oder fremdes Hinterfragen darauf gelenkt wird.

# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

### **Methode**

Die Methode der heute üblichen Mediation basiert unter anderem auf dem **Harvard-Konzept** von Fisher, Ury und Patton:

- Menschen und Probleme werden getrennt voneinander gesehen
- Interessen und nicht Positionen werden in den Mittelpunkt gestellt
- Entwicklung verschiedener Wahlmöglichkeiten
- Entscheidungskriterien zur Überprüfung des Ergebnisses

### **Ablauf der Mediation**

#### **Phase I – Einstiegsphase/Erste Informationen**

Die erste Phase dient der Auftragsklärung. Zunächst werden die Parteien über das Mediationsverfahren, die Rolle und Haltung des(r) Mediators\*in informiert, für die Konfliktvermittlung wird eine Mediationsvereinbarung abgeschlossen und das weitere Vorgehen miteinander abgestimmt.

#### **Phase II – Falldarstellung und Themensammlung**

In der zweiten Phase findet die Themensammlung statt. Zu Beginn der zweiten Phase stellen die Parteien ihre Streitpunkte und Anliegen dar, sodass die Themen und Konfliktfelder gesammelt und für die weitere Bearbeitung strukturiert werden können.

#### **Phase III – Exploration von Interessen und Verständnisaufbau**

In der dritten Phase soll der gegenseitige Verständnisaufbau stattfinden. Es geht darum, die verschiedenen Sichtweisen darzustellen und die Interessen hinter den Positionen herauszufiltern.

#### **Phase IV – Verhandeln und Entscheiden**

Die vierten Phase dient dem Sammeln und Bewerten von Lösungsoptionen. In dieser kreativen Phase werden zu den einzelnen Problemfeldern zunächst im Wege eines Brainstormings Lösungsoptionen bewertungsfrei gesammelt. Nach Abschluss der Ideenfindung werden diese Lösungsoptionen von den Parteien bewertet und verhandelt.

#### **Phase V - Abschlussvereinbarung**

Zum Schluss der Mediation werden die Ergebnisse (meist schriftlich) festgehalten.



# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

### Konfliktlösung durch Entwicklung Systemischen Denkens

(nach OSM® von DI Kambiz Poostchi)

Es ist notwendig, herauszufinden, bei welchem systemischen Verständnis jede der Konfliktparteien steht.

- **Haufendenken**
- **Systemdenken 1. Ordnung**
- **Systemdenken 2. Ordnung**
- **Systemdenken 3. Ordnung (Ziel)**

### Systemische Leitprinzipien

#### Was ist ein System?

Ein System ist eine Anordnung von Teilen oder Elementen, die miteinander auf sichtbare oder unsichtbare Weise verbunden sind und zueinander in Beziehung stehen. Menschen leben in vielen verschiedenen sozialen Systemen (Familie, Schule, Beruf, Freundeskreis, ...)

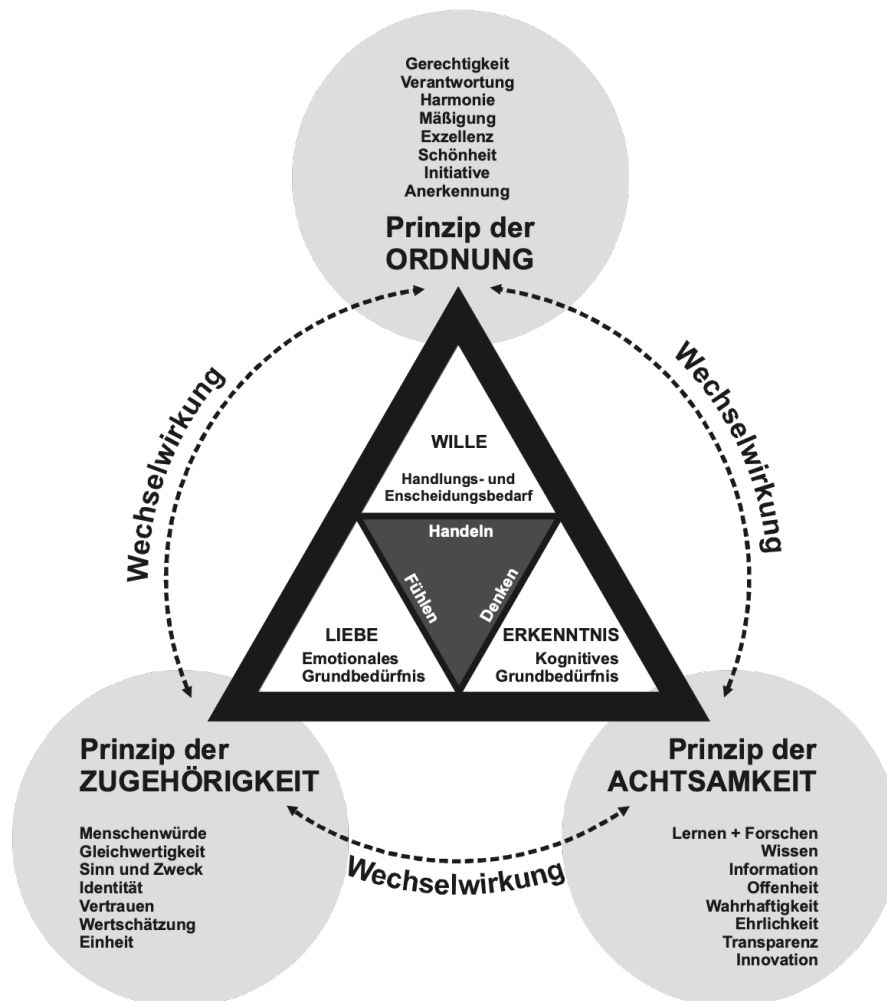
Ein offenes System ist an ein übergeordnetes System angebunden. Diese Anbindung sorgt für Zugehörigkeit und dadurch für Loyalität des Einzelnen zum System.

#### Was sind Systemische Prinzipien?

Systemische Leitprinzipien sind eine Art naturgesetzliche Ordnung, die sicherstellt, dass ein System überlebt, die drei Kernprinzipien stehen zueinander in Wechselwirkung:

- **Achtsamkeit** als Voraussetzung für Innovation
- **Zugehörigkeit** als Voraussetzung für Identifikation
- **Ordnung** als Voraussetzung für Initiative

## Systemische Leitprinzipien



### **Haufendenken**

Mit einem Denkmuster, das Menschen als unverbundene Elemente sieht, zwischen denen keine Beziehungen herrschen, hat man das Bestreben, immer besser als der andere sein zu wollen und befindet sich in einem ständigen Wettkampf. Man vergleicht sich stets mit anderen, es entsteht Mangeldenken, Neid, Unzufriedenheit und das Potenzial wird blockiert. Dieses Denkmuster birgt größtmögliches Konfliktpotential, denn es geht nur darum, die eigene Position zu stärken ohne Rücksicht auf andere und ohne mit anderen in Beziehung zu treten. Konfliktmuster dieser Art zeichnen sich dadurch aus, dass sie dem Kampf- und Streitprinzip folgen und letztlich Sieger und Besiegte zurücklassen.

#### **→ Konfliktbewältigungsmuster der Win-lose-Kategorie:**

- **Trennung**

Der Konflikt wird mit der anderen Person identifiziert und daraus abgeleitet, dass der Konflikt gelöst wäre, wenn man sich trennt. So wird jedoch lediglich der Kontext geändert, die Chance zur Entwicklung bleibt ungenutzt. Oft taucht das Konfliktmuster in einem anderen Kontext wieder auf.

- **Eliminierung**

Auch hier wird das Problem mit der anderen Person gleichgesetzt, diesmal sieht man die Lösung in der Vernichtung des anderen. Dadurch wird ebenfalls der Konflikt nicht gelöst, sondern eine Machtstellung erreicht, indem man den anderen ausschaltet. Z.B. extreme Scheidungsfälle, Mobbing

- **Unterwerfung**

Die Konfliktbewältigung besteht darin, den Gegner hierarchisch unterzuordnen, wodurch der Konflikt jedoch nicht gelöst, sondern lediglich unterdrückt wird. Einerseits erfolgt Drohung, Korruption oder Diskriminierung - auf der anderen Seite Unterordnung und Aufgabe der Selbstbestimmung. Konflikte werden nicht gelöst, sondern nur perpetuiert.

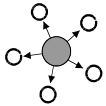
# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

### Systemdenken 1. Ordnung

System = Vernetzung



Wenn man sich als Teil eines Systems sieht, findet vernetztes Denken statt, der Mensch findet seine Identität durch die Beziehung und es wird in Kooperation gehandelt, solange die Bedürfnisse gegenseitig abgedeckt werden. Es findet eine Gegenrechnung statt und es herrscht die ständige Diskussion, wer wie viel einbringt. Man empfindet sich zwar als Teil einer Beziehung, kann aber **nicht an** der Beziehung arbeiten, denn es existiert kein „Wir-Bewusstsein“.

#### → Konfliktbewältigungsmuster der Win-lose-Kategorie:

- **Delegation**

Da ungelöste Konflikte die Beteiligten in Kommunikationsschleifen führen, wird oft eine Person ausgewählt, die einen Schiedsspruch fällen soll. Dadurch wird die Verantwortung auf einen Außenstehenden übertragen, der eine Entscheidung treffen soll. Eine Konfliktlösung wird erzwungen, der Konflikt kann an anderer Stelle wieder auftreten und hinterlässt das Gefühl der Unzufriedenheit.

- **Kompromiss**

Wenn sich keine Seite im Machtkampf durchsetzen kann, wird oft ein „fauler“ Kompromiss geschlossen, bei dem beide Seiten das Gefühl haben, letztlich verloren zu haben, weil sie zu früh nachgegeben haben. Auch hier bleibt die Beziehungs- und Kommunikationskultur auf der Strecke.

### Systemdenken 2. Ordnung

System = Elemente sehen sich als Teil eines größeren Ganzen



Hier herrscht ein ganzheitliches, holistisches Denken, die einzelnen Elemente sind vernetzt und es kommt das Bewusstsein hinzu, dass man Teil eines gemeinsamen Ganzen (griech. Holon) ist. Die Identität definiert sich nicht nur aus der Beziehung zwischen Ich und Du, sondern aus der Funktion bzw. Rolle, in der man sich befindet. Es besteht ein **Wir**-Gefühl. Dies führt zu einem anderen Bewusstsein, hier kann ich **an** Beziehungen arbeiten durch einen Ebenenwechsel, statt entweder/oder ist auch sowohl als auch möglich. Der Mensch hat die Fähigkeit der Reflexion und sieht Möglichkeiten, aus Konfliktschleifen herauszufinden. Es besteht aber die Gefahr, sich als System abzukapseln und irgendwann als geschlossenes System zu zerfallen da keine Instanz außerhalb des Systems besteht, die den Fortbestand des Systems garantiert.

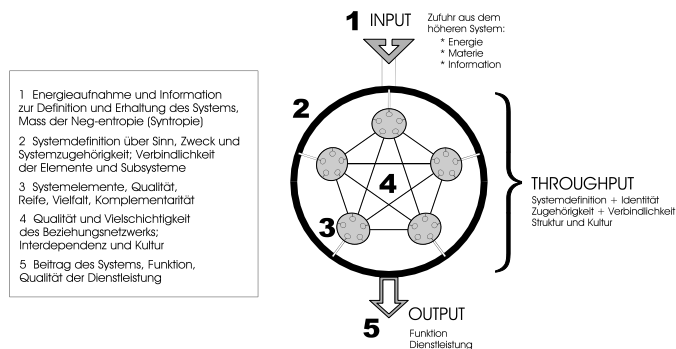
→ **Konfliktbewältigung Win-win**

• **Konsens (z.B. durch Mediation)**

Es wird solange verhandelt bis alle Beteiligten hinter dem Ergebnis stehen und es vollinhaltlich mittragen. Das Ziel liegt in einer einvernehmlichen Lösung, bei der es keine Sieger und keine Verlierer gibt.

### Systemdenken 3. Ordnung

System = offenes System, offen in Richtung Übergeordnetes System



### Ebenenwechsel im Denken:

Hier besteht ein Denken in Ebenen, das Denken reicht über die Grenze des Systems hinaus, das Erkennen größerer Zusammenhänge ist Merkmal systemischen Denkens 3. Ordnung. Die Identität wird durch die Anbindung an das nächsthöhere System gefunden und der Einzelne übernimmt Verantwortung für das gesamte System mit Ausrichtung auf das übergeordnete System. Das System richtet sich nach dem höheren System aus durch die Orientierung am Bedarf, dem Auftrag (=Mission), Sinn und Zweck, der Vision und erhält daraus seine Identität. Es erhält seinen Input in Form von Information, Energie und Materie. Durch die Berücksichtigung der bestehenden Beziehungsebene zwischen den Parteien und der Ausrichtung auf das gemeinsame übergeordnete System ist es möglich, von einem „Entweder-Oder-Denken“, bei dem es nur Sieger und Verlierer geben kann, durch einen Ebenenwechsel zu einer „Sowohl-als-auch-Sicht“ zu gelangen, bei der eine Win-Win-Lösung gefunden werden kann. Durch die Anbindung an ein jeweils höheres System wird zudem die Motivation für nachhaltige Lösungen sichergestellt.

### → Konfliktlösung Win-win

- **Konsens + Nachhaltigkeit (SYKON® nach dem Open System Modell®)**  
Es wird der Betrachtungsrahmen erweitert und der Fokus auf das Wohl der gemeinsam übergeordneten Einheit gerichtet. Durch die Stärkung des Gesamtsystems werden gleichzeitig auch die Interessen aller einzelnen Beteiligten gewahrt.

### **Systemische Konfliktlösung**

- betrachtet das gesamte soziale System und unterstützt die Beteiligten dabei, sich von der Idee, dass es einen Sündenbock gibt zu befreien
- ermutigt die Konfliktparteien, ihre alten Strategien in Form von Vorwürfen, Unterstellungen und Beschuldigungen aufzugeben und stattdessen eigene Gefühle in der Ich-Form anzusprechen
- unterstützt die Involvierten, eine Beobachterposition einzunehmen und die Konfliktsituation von außen wahrzunehmen
- regt an, sich als Teil eines größeren Ganzen zu begreifen und das übergeordnete System zu stärken, wodurch wiederum auch die individuellen Interessen berücksichtigt werden
- bringt die Perspektive ein, dass es zunächst nicht um die Auflösung des Konfliktes geht, sondern um die Anerkennung, dass es verschiedene Standpunkte gibt, und dass diese Unterschiede auch bestehen bleiben dürfen
- macht ersichtlich, dass es nicht um eine Änderung von Fakten geht, sondern um einen neuen Umgang mit diesen Tatsachen
- setzt nicht auf der Ebene des Konfliktes an, sondern erweitert das Spektrum durch die Anbindung nach oben
- regt einen Wandel von in-dependentem zu inter-dependentem Denken an und ermöglicht ein Verständnis größerer Zusammenhänge und die Übernahme von Verantwortung

# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

### **SYKON© - Methode**

In der Mediation werden durch den Wechsel von der Sachebene auf die Bedürfnisebene tiefer liegende Bedürfnisse angesprochen und die Kommunikation mittels Rapports und Empathie von der Ebene der Positionen und der verhärteten Standpunkte auf eine Ebene des Verstehens und Verstandenwerdens gebracht. SYKON© bezieht darüber hinaus die Beziehungsebene und die Anbindung an übergeordnete Systeme mit ein. Dadurch entsteht Verbindlichkeit und die Motivation für eine dauerhafte Konfliktlösung. Aus systemischer Sicht leitet sich Beziehung aus der Zugehörigkeit zu einer gemeinsam übergeordneten Einheit ab und dient nicht einseitig den Bedürfnissen einzelner Personen, sondern der Gesamtheit ihrer Interessen. Das Wissen der Zugehörigkeit des Klienten als Teil einer übergeordneten Einheit bewirkt, dass er Verantwortung für das System übernimmt. Dies ist der Beitrag (Mission) des Einzelnen und daraus entsteht der Sinnbezug für alle Beteiligten zu einer konstruktiven Lösung des Konfliktes und dauerhaftem Konsens.

### **Ablauf**

Den Konfliktparteien wird die Notwendigkeit eines Ebenenwechsels erklärt. Als Ziel wird ein Mehrwert durch die gegenseitige Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für das gemeinsame übergeordnete System als aktiver Beitrag gesehen.

Mit einem systemisch-lösungsfokussierten Einstieg in die Konfliktbearbeitung wird der Fokus sobald wie möglich auf das übergeordnete System gelenkt, dem alle Konfliktparteien angehören und das den sinnvollen Bezugsrahmen darstellt. Wenn sich der Einzelne in einem größeren Ganzen aufgehoben sieht, ist er bereit, sich auch dafür einzubringen.

Wichtig ist es, aus dem Teufelskreis der unangenehmen Alternativen auszubrechen und einen Ausflug in eine Realität ohne Konflikt zu unternehmen. Das Verstehen eines Konflikts und die Problemanalyse schaffen keine Lösung, Schlüssel zu einer Lösung ist vielmehr ein Ausbrechen aus der Konfliktspirale und Orientierung am nächsthöheren System.

Ziel ist es, den Parteien den Blickwinkel zu öffnen und wieder Zugang zu ihren verschütteten Konfliktlösungsfähigkeiten und gebundenen Ressourcen wie



# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

Zuversicht, Großzügigkeit, Kreativität, Humor zu verschaffen, indem sie von der Konfliktebene auf eine Lösungsebene geführt werden. Diese Ressourcen können genutzt werden, um einen Beitrag für das gemeinsame Ganze leisten zu können. Es geht darum, den Bedarf/Mangel im übergeordneten System und die Bedürfnisse des Einzelnen zu ermitteln. Dies erfolgt abstrakt und kann deshalb sachlich behandelt werden, lenkt von Verletzungen/Emotionen ab.

Es soll ein ideales übergeordnetes System skizziert werden, in dem jeder seinen Platz gefunden hat.

Dies bringt beide Parteien in die Verantwortung, aktiv etwas zur Unterstützung des übergeordneten Systems zu unternehmen.

Es wird der Blickwinkel erweitert und Lösungen auf einer höheren Systemebene gesucht. Durch die Ausrichtung auf eine gemeinsame Zugehörigkeit zu einem größeren Ganzen entsteht Verbindlichkeit und die Motivation für zukünftige Konfliktlösungen. Der gegenseitige Verständnisaufbau erfolgt durch die Definition der eigenen Rolle und Erläuterung der jeweiligen Interessen, Werte und Prinzipien der Parteien.

Eine nachhaltige Konfliktlösung erfolgt durch das Entwickeln entsprechender Optionen, welche einerseits eine Stärkung des übergeordneten Systems und andererseits auch die einzelnen Eigeninteressen, die meistens den drei Grundbedürfnissen entsprechen (Wunsch nach Zugehörigkeit oder Wertschätzung, nach Information oder Transparenz und nach Mit- oder Eigenentscheidung), beachten. Es werden die individuellen Bedürfnisse/Interessen/Werte ermittelt (wie in der Mediation). Infolge dieses schöpferischen Prozesses lassen sich entsprechende Strategien für eine konstruktive zukünftige Vorgangsweise entwickeln.

In einem Mitarbeiterkonflikt wird oft die Person mit der Funktion verwechselt und das Ego tritt in den Vordergrund.

Ziel ist es, die Konfliktparteien wieder zurück in ihre Funktion zu führen, denn diese ist immer an ein nächsthöheres System angebunden, das diese Funktion definiert hat.

Dadurch treten persönliche Befindlichkeiten in den Hintergrund.

# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

### Methode

FRAGE	ERLÄUTERUNG
<i>„Wovon sind Sie Teil? Wo gehören Sie dazu? Familie? Unternehmen? Organisation? Gesellschaft? Kosmos?“</i>	<p>Verbundenheit trotz Konflikt als Teil eines größeren Ganzen, dadurch entsteht das Gefühl der Zugehörigkeit. Wichtig ist, den Fokus der Konfliktparteien auf die Ebene zu lenken, wo beide dazu gehören, auch nach einer Trennung. (z.B. der Familie, Organisation, Gesellschaft)</p> <p>Dadurch entsteht etwas Verbindendes, etwas das bleibt, auch wenn man sich trennt und das Bedürfnis nach Vertrauen, Wertschätzung, Identität ist erfüllt.</p> <p>„Wo gehöre ich dazu?“ Die Frage nach der Zugehörigkeit führt dazu, den Sinn der Konfliktbewältigung im übergeordneten System zu finden.</p>
<i>„Was braucht das ÜS (Partnerschaft, Team), damit jeder an seinem Platz stehen kann?“</i>	<p>Abstraktes Benennen von Begriffen, die im ÜS bestehen müssen, damit das Gefühl von Verbundenheit bestehen kann.</p>
<i>„Was braucht das darüber liegende System? (Familie, Unternehmen)?“</i>	<p>In dieser Phase geht es darum, den Bedarf/Mangel im übergeordneten System festzustellen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dies erfolgt abstrakt und kann deshalb sachlich behandelt werden, lenkt von Verletzungen/Emotionen ab.</li><li>- Es wird eine Liste erstellt, über alles, was an Bedarf/Mangel in Frage kommt.</li><li>- Danach nehmen beide Parteien eine</li></ul>

# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

FRAGE	ERLÄUTERUNG
	<p>Bewertung vor.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- z.B. „Was braucht die Familie/das Unternehmen/die Gesellschaft/der Kosmos (das ÜS)?“</li><li>- Es soll ein ideales übergeordnetes System skizziert werden, in dem jeder seinen Platz gefunden hat.</li><li>- Fragen: „Was war bis jetzt gut?“ „Was war besonders gut?“ „Was fehlt jetzt?“ „Was braucht man, um dazu zu gehören?“</li><li>- „Was sind Ihre Erwartungen an dieses System?“</li></ul>
<p>„Was ist Ihr Beitrag?“ „Was können Sie dafür tun?“ „Was ist Ihr Auftrag, um den Bedarf abzudecken?“</p> <p>„Was kann der Einzelne tun, um einen Beitrag für das größere Ganze zu leisten?“</p> <p>„Worin sehen Sie ihren Auftrag, um .... zu gewährleisten?“</p>	<p>Hier wird herausgefunden, wo der jeweilige Beitrag zur Stärkung des übergeordneten Systems liegt.</p> <p>„Was ist meine Aufgabe, was kann ich tun, um den Bedarf im übergeordneten System abzudecken?“</p> <p>Dabei sollte ein abwechselnder Dialog stattfinden, um zu klären, worin jede Partei Ihren Auftrag sieht.</p> <p>Diese Phase bringt beide Parteien in die Verantwortung, aktiv etwas zur Unterstützung des ÜS zu unternehmen.</p>
<p>„Welches Bild haben Sie vor Augen, wenn Sie Ihren Auftrag erfüllen?“</p> <p>„Wie sieht ein stabiles ÜS aus?“</p>	<p>Hier kann kreativ gearbeitet werden.</p> <p>Mehrwert: Es wird „als Team“ gearbeitet und Verbindung hergestellt.</p>
<p>„Welche Funktion/ Rolle nehmen Sie</p>	<p>Hier werden Verwechslungen herausgefunden und eine klare</p>

# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

FRAGE	ERLÄUTERUNG
ein?“	Rollentrennung erarbeitet.
„Welche Werte haben Sie?“ „Was ist Ihnen wichtig?“ „Was bedeutet das für Sie?“ „Was verstehen Sie darunter?“ „Woran erkennen Sie, dass Sie Ihre Werte nach innen und außen leben?“	Es werden die individuellen Bedürfnisse/Interessen/Werte ermittelt (wie in der Mediation) Hier ist es wichtig, genau zu hinterfragen, welche Bedeutung der jeweilige Wert hat und wie er gelebt und eingefordert wird.
„Was genau machen Sie?“ „Was genau tun Sie, um Lösungen zum Bedarf zu finden?“	Hier geht es um konkrete Entscheidung und Verbindlichkeit
„Wie bringen Sie es rüber, dass es bei den anderen ankommt?“	Übernahme von Verantwortung

### Systemische Konfliktlösungsfragen

<b>PHASE</b>	<b>FRAGE</b>
<b>Auftragsgestaltung</b>	<p><i>Welche Rahmenbedingungen sollen hier gelten?</i></p> <p><i>Was müsste hier passieren, damit die Sitzung sinnvoll für Sie war?</i></p> <p><i>Was sind Ihre Erwartungen an die heutige Sitzung und was sind Sie bereit, beizutragen?</i></p> <p><i>Was sollte das Ergebnis unserer gemeinsamen Sitzung sein?</i></p>
<b>Konfliktschilderung</b>	<p><i>Worum geht es?</i></p> <p><i>Was führt Sie zu mir?</i></p> <p><i>Was wird von wem als Problem empfunden?</i></p> <p><i>Wie beschreibt/erklärt/bewertet jeder der Beteiligten den Konflikt?</i></p> <p><i>Woran ist für Sie das Problem erkennbar?</i></p> <p><i>Was haben Sie bisher zur Lösung des Konfliktes unternommen? Woran ist diese Lösung gescheitert?</i></p> <p><i>Welche Personen sind noch vom Konflikt betroffen?</i></p>
<b>Lösungsfokussierung</b>	<p><i>Welches ist das gemeinsame übergeordnete System, dem Sie beide</i></p>

# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

	<p><i>angehören und für dessen Wohl und Interesse Sie verantwortlich sind?</i></p> <p><i>Was ist der Beitrag jeweils von Ihnen beiden zum Wohl des Übergeordneten Systems, sodass das System keinen Schaden nimmt?</i></p> <p><i>Was ist das jeweilige Mindestanfordernis jedes Einzelnen, sodass das Übergeordnete System noch funktioniert?</i></p> <p><i>Wie weit kann die jeweilige Forderung gehen, so dass das Mindestanfordernis des anderen noch gewahrt bleibt?</i></p> <p><i>Wer außer Ihnen würde von einer Lösung noch profitieren?</i></p> <p><i>Woran würden Sie erkennen, dass der Konflikt gelöst ist?</i></p> <p><i>Welche Auswirkungen hätte es, wenn der Konflikt morgen bereits gelöst wäre?</i></p> <p><i>Wie würde sich jeder von Ihnen anders verhalten, wenn der Konflikt gelöst wäre?</i></p> <p><i>Und wie würde der jeweils andere reagieren?</i></p>
<b>Lösungsgestaltung</b>	<p><i>Was tun Sie, wenn das Problem gelöst ist, was tun die anderen?</i></p> <p><i>Was unterlassen Sie, was unterlassen die anderen?</i></p>

# MAG. CLAUDIA GARSTENAUER

## MEDIATION & COACHING

---

	<p><i>Wer sagt dann was in welcher Form (oder nicht mehr), wenn der Konflikt gelöst ist?</i></p> <p><i>An welchem Verhalten von Ihnen würde Ihr Konfliktgegner bemerken, dass der Konflikt gelöst ist?</i></p> <p><i>Wie würde sich dann der andere verhalten?</i></p>
<b>Lösungsbild</b>	<p><i>Wie sieht das Lösungsbild für Ihr übergeordnetes System aus, wenn Sie beide zum Wohl des Ganzen zu einer Konsenslösung (Win-Win) gekommen sind?</i></p> <p><i>Wie zeigt sich das bei Ihnen beiden?</i></p> <p><i>Wie zeigt es sich bei den anderen Betroffenen?</i></p>
<b>Erste Schritte</b>	<p><i>Was werden Sie ab jetzt genau tun?</i></p> <p><i>Was werden Sie ab morgen anders machen?</i></p> <p><i>Was können erste Schritte sein, die Sie setzen?</i></p>
<b>Abschluss</b>	<p><i>Auf einer Skala von 1 – 10, wobei 0 ganz schlimm und 10 hervorragend ist: Wie beurteilen Sie diese Sitzung?</i></p> <p><i>Was hat sich verändert?</i></p> <p><i>Was hat weitergeholfen, was weniger?</i></p>