

Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

(In) Zukunft Mediation



Träumen erlaubt: Eine fiktive
Friedensmediation im
Ukrainekonflikt

„Intuition ist gefühltes Wissen“
Gespräch mit Gerd Gigerenzer

„Kollabieren oder
kollaborieren?“
Neue Wege im Miteinander

„Kollabieren oder kollaborieren?“ – neue Wege zu einem konstruktiven Miteinander

Wir leben in einer Zeit der K-Wörter: Krisen, Konflikte und Komplexität bestimmen unsere Existenz. Eine seltsame Choreografie aus Gleichzeitigkeit, Geschwindigkeitszunahme und Wechselwirkungen, die wiederum weitere Phänomene hervorbringen, die wir nicht einordnen können, geschweige denn zu managen vermögen. Ein Gefühl der Überforderung stellt sich ein, wenn wir die Vielzahl an Entwicklungen nicht mehr überblicken können und daher auch nicht wissen, wo wir ansetzen sollen. Der folgende Beitrag zeigt auf, wie sich solche Konfliktsituationen in Organisationen lösen lassen.

Christoph Zill und Mirja Krönung

„Der Mensch bleibt in kritischen Situationen selten auf seinem gewohnten Niveau. Er hebt sich darüber oder sinkt darunter.“
(Alexis de Tocqueville)

Komplexitätsexplosion ist der Albtraum eines jeden menschlichen Gehirns, das von seiner Funktionsweise seit jeher auf Orientierung, Sicherheit und Vorhersagbarkeit angelegt ist. Krisen haben die Eigenschaft, komplex zu sein. Sie zwingen uns zu Entscheidungen, deren Auswirkungen wir scheinbar nur schwer beeinflussen können. In diesem Zusammenhang lassen sich zwei Muster beobachten, auf die wir hier näher eingehen wollen. So unterschiedlich sie auch sein mögen, gemeinsam ist beiden, dass sie in einer aus den Fugen geratenen Welt wieder Orientierung und Sicherheit herstellen möchten.

Verhaltensmuster zur Krisenbewältigung

In der Chaostheorie kennt man den Begriff „Bifurkationspunkt“ (oder auch Kippunkt genannt). Werden in einem System bestimmte Parameter über- oder unterschritten, kommt das System an einen kritischen Punkt, an dem es prinzipiell zwei gleich wahrscheinliche, aber konträre Übergangsmöglichkeiten hat, um sich neu auszubalancieren: Die



„Flucht in eine höhere oder niedrigere Ordnung. Wobei *höher versus niedriger* sich auf den Grad an Komplexität und deren Verarbeitung im jeweiligen System bezieht.

Wenn wir so auf soziokulturelle Prozesse und psychosoziale Interaktionen in Krisen schauen, lassen sich die beiden Muster wie folgt beschreiben:

Muster A: Schwarz-Weiß-Denken

Das erste Muster begegnet Komplexität, indem es sie ignoriert und oder diese in Form von einfachen dichotomen Bewertungen verarbeitet. Während in normaleren Zeiten durchaus noch differenziert wird und Grautöne gesehen werden, herrscht im Krisenmodus vor allem das Schwarz-Weiß-Denken vor. Dass dieses in seiner Ausschließlichkeit nicht ausreicht, um die aktuellen Probleme zu lösen, wird zwar an allen Ecken und Enden deutlich, führt aber nicht zur Weiterentwicklung, geschweige denn zur Überwindung dieses Denkens. Im Gegenteil: Nach dem Motto „Mehr vom Gleichen“ wird mittels einer zweiwertigen Richtig-Falsch-Logik versucht, auf einfache und schnelle Weise Orientierung und Sicherheit zu erzeugen – und letzten Endes auch Zugehörigkeit und Gemeinschaft zu sichern. Recht zu

haben gibt uns das beruhigende Gefühl, auf der richtigen Seite zu stehen, und Loyalität und Anpassung sichern uns Zugehörigkeit und Gemeinschaft als *die* zentralen Bedürfnisse in unsicheren Zeiten.

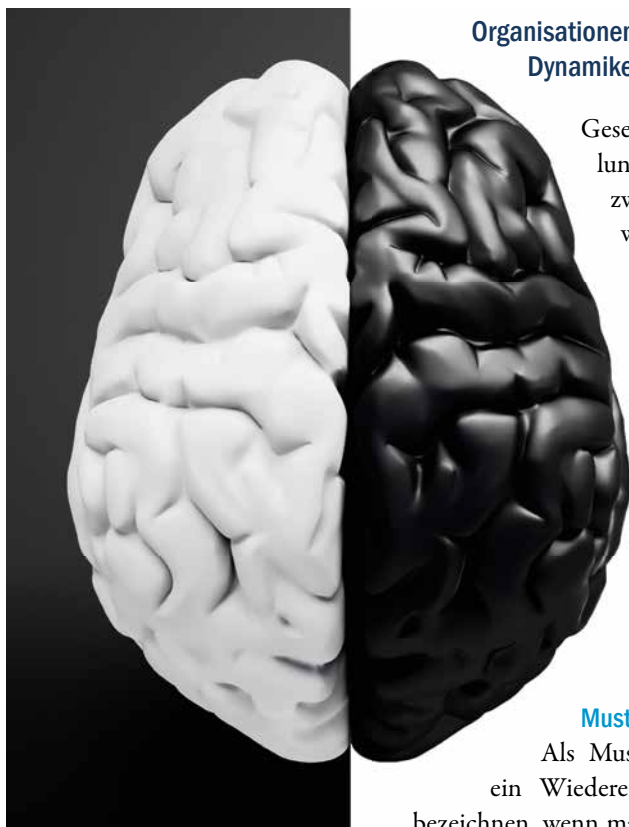
Der Engpass dieses Bewältigungsmodus besteht zum einen in seinem Unvermögen, Paradoxien und Mehrdeutigkeiten überhaupt als soziale Realität grundsätzlich zu akzeptieren, zum anderen darin, auf verbindende und konstruktive Weise mit diesen Phänomenen umzugehen. Eine zunehmende Polarisierung und Emotionalisierung gesellschaftlicher Konflikte sind die Folge. Die sogenannte *Cancel Culture*, in der mit immer engmaschiger gefassten Filtern und empörten Aufschreien versucht wird, moralische Reinheitsgebote durchzusetzen, ist noch eines der harmloseren Beispiele in diesem Zusammenhang.

Muster B: Integratives Denken

Muster B hingegen versucht Komplexität durch zwei verschiedene Phasen zu verarbeiten. In Phase eins wird zunächst alles, was Komplexität erzeugt – also alle unterschiedlichen Elemente, Informationen und Sichtweisen –, bewusst zugelassen, die jeweiligen Elemente benannt und hinsichtlich ihrer (vermuteten) Zusammenhänge strukturiert.

In Phase zwei wird *ganzheitlich reduziert*. Das heißt: Auf der Suche nach Universalität und Essenz versucht man zwischen essenziellen und nicht essenziellen Elementen zu unterscheiden. Um herauszufinden, was im konkreten Fall essenziell, was vernachlässigbar ist, braucht es wiederum eine gemeinsame Verständigung auf spezifische Prinzipien, Werte und Kommunikationsformen. Hierauf gehen wir später noch genauer ein.

Sprachlogisch ist diese Kommunikation im Sowohl-als-auch-Denken zu Hause – was nicht heißt, dass eindeutige Werturteile mit einem Tabu belegt sind. Mehrdeutigkeiten, Paradoxien und Unschärfen werden aber nicht mehr grundsätzlich als Unfall oder Ausdruck verwässerter Moralvorstellungen gesehen, sondern als systemimmanente Merkmale einer komplexer werdenden Welt.



Organisationen als Abbild gesellschaftlicher Dynamiken und Entwicklungen

Gesellschaftliche Trends, Entwicklungen und Konflikte spiegeln sich zwangsläufig auch in Organisationen wider – wenn auch nicht eins zu eins. Die Gleichzeitigkeit von Phänomenen wie Fachkräftemangel, Technologie- und Generationenwandel sowie Zunahme an Komplexität führen auch hier zu enormen Herausforderungen.

Daher finden sich die beschriebenen Bewältigungsmuster in Großraumbüros, Fabrikhallen und mittlerweile auch in *Virtual Meeting Rooms* wieder.

Muster A in Organisationen

Als Muster A könnte man beispielweise ein Wiedererstarken patriarchaler Hierarchie bezeichnen, wenn man in mittelständischen Unternehmen Geschäftsführer plötzlich wieder mit harter Hand Diskussionen beenden sieht. Ohne dabei zu realisieren, dass nur die Diskussion beendet wurde – und nicht die Orientierungslosigkeit und Unsicherheit des Geschäftsführers und seiner Führungskräfte.

Oder alte unterschwellige Grabenkämpfe zwischen Kollegen, die man bisher halbwegs unter dem Tisch halten konnte, flammen in turbulenten Zeiten wieder auf, was unter anderem in Meetings sichtbar wird, wenn sich an relativ kleinen operativen Problemen eine intensive Schuldzuweisungsdebatte entzündet.

Muster B in Organisationen

Unter Überschriften wie „New Work“, „Agile“ oder „Collaboration“ finden sich jene Konzepte zur Zusammenarbeit, die sich mehr oder weniger explizit an Prinzipien wie Integration, Transparenz und Partizipation orientieren. Zahlreiche Praxisbeispiele zeigen mittlerweile, wie eine auf solchen Prinzipien beruhende Kommunikations- und Arbeitskultur erfolgreich umgesetzt werden kann. Vor allem aber verdeutlichen sie, wie erfolgreich damit die beschriebenen Herausforderungen bewältigt werden können (Laloux 2014).

Collaboration – die Antwort auf Krisen, Konflikte und Komplexität

„Collaboration“ übersetzt heißt einfach „Zusammenarbeit“. Doch das Konzept „Collaboration“ meint mehr als nur das

Zusammenwirken. Es hatte seinen Ursprung in der IT-Branche und beschreibt die Ebenen eines modernen Miteinanders, das, neben den technischen Implikationen von (digitaler) Zusammenarbeit auch Kommunikations- und soziokulturelle Prozesse in den Blick nimmt. Collaboration meint also eine bestimmte Qualität der Zusammenarbeit, die dadurch charakterisiert ist, dass jedes Individuum zwar nur einzelne Teile zum Puzzle beiträgt, sich aber alle Akteure dem Gesamtpuzzle verpflichtet fühlen.

Wenn wir eingangs „K-Wörter“ gebrauchten, um die gegenwärtigen Herausforderungen dieser Zeit zu beschreiben, so können wir nun wiederum „K-Kompetenzen“ aufzählen, um den Weg zu einer resilienteren Zusammenarbeit aufzuzeigen. Gleichgültig, auf welches Konzept man sich im Einzelnen auch beziehen mag, erscheinen uns folgende Future Skills als besonders erfolgsrelevant für Organisationen, um fit für die Zukunft zu werden:

Klarheit herstellen

Durch spezifische Kommunikationsformate regelmäßig und zielgerichtet Klarheit und Transparenz in Organisationen und Teams herstellen.

Komplexität managen

Durch zyklische Praktiken im Team regelmäßig den Ist-Zustand visualisieren, Veränderungen und Unschärfen gemeinsam auf Aus- und Wechselwirkungen hinsichtlich Zielerreichung bewerten und gegebenenfalls neu priorisieren.

Kooperation gestalten

Die Ebenen von Kooperation (z. B. Tools, Kommunikationsformate, Prozesse, Spielregeln u. a.) für den jeweiligen Kontext gestalten und kontinuierlich anpassen



Konflikte lösen

Durch regelmäßige „Teamhygiene“ (als besonderer Typus einer „Stand alone“-Regelkommunikation) alle psychosozialen Themen wie Störungen in den Arbeitsbeziehungen, individuelle schwierige Gefühle etc. klären und Vereinbarungen treffen.

Von der Theorie zur Praxis: Collaboration Skills entwickeln

Solche Handlungskompetenzen fallen nicht vom Himmel. Sie wollen entwickelt werden. Zum einen braucht es dafür ein Praxisfeld, in dem diese Kompetenzen angewandt und eingeübt werden können. Zum anderen ein Trainingsprogramm, das geeignet ist, *Collaboration Skills* zu entwickeln. Dabei sollten aus unserer Sicht folgende Kriterien erfüllt sein:

Fokus auf die Basis – nicht nur auf Führungskräfte*

Führungskräfteprogramme gibt es in fast jedem Unternehmen. Doch nachhaltige Trainingsprogramme für eine neue resilientere Kultur der Zusammenarbeit zielen auch auf die Basis ab.



Transformation statt Information

Nicht Wissensvermittlung steht im Vordergrund, sondern die Erweiterung des individuellen Bezugsrahmens, der das jeweilige Wissen verarbeitet. Das setzt die Auseinandersetzung mit persönlichen Einstellungen, Denkmustern und Gefühlen der Teilnehmer voraus. Im besten Fall erwächst daraus eine Handlungskompetenz, die auch bei Schlechtwetter abrufbar ist.



Hybride Lernangebote für flexibles und individuelles Lernen

Neben synchronen Formaten wie Live-Trainings helfen asynchrone digitale Tools (z. B. chatbotbasierte Selbst-Coaching-Apps) dabei, selbstorganisiertes Lernen zu fördern.

Gruppencoaching

Durch Interaktion und Austausch mit Gleichgesinnten finden zahlreiche wertvolle Lern- und Gruppenprozesse statt, die stellenweise spontan entstehen und in einem reinen Einzelcoaching-Setting so nie stattgefunden hätten.

Mehrwöchige individuelle Begleitung

Verhaltensänderung geschieht nicht durch die Teilnahme an einem Zwei-Tages-Seminar. Individuelle Entwicklung benötigt in der Regel einen Coachingprozess. Veränderung braucht Zeit, Begleitung, Reflexion und Wiederholung.

Wie sich dieser Ansatz in der Arbeit mit Teilnehmern umsetzen lässt und zu welchen Resultaten er führen kann, soll anhand eines Praxisfalls veranschaulicht werden.

Fallbeispiel: Teamleiter klärt langjährigen Konflikt zwischen Mitarbeitern

Ausgangslage

Ein Teamleiter beobachtete über einen längeren Zeitraum einen Konflikt zwischen zwei seiner Mitarbeiter, vermied es aber, proaktiv einzuschreiten, weil für ihn das Thema „Teamkonflikte“ mit Unbehagen verbunden war.

Vorgehensweise

1. Coaching des Teamleiters

Zunächst werden in einer Coaching-Sitzung die Hintergründe für das Unbehagen erhellert. Mithilfe eines Coaching-Tools (z. B. die Selbstklärungskette; ausführlich dazu in der *Mediation*, Ausgabe IV/2020, S. 52–55) werden die inneren Bewegungen nachvollzogen, die hinter diesem Unbehagen stehen. Der daraus resultierende Selbstdistanzierungseffekt macht den

Blick frei für die Sichtung bereits vorhandener ziieldienlicher Ressourcen. Nach Imagination einer erfolgreichen Gesprächsführung ist der mentale Trainingslauf absolviert und der Boden bereitet, um zum konkreten Handeln überzugehen.

2. Gesprächsführungstraining zum Thema Konfliktmoderation

Im Gesprächstraining probiert der Teamleiter in der Rolle des Mediators verschiedene Varianten eines moderierten Konfliktklärungsgesprächs aus, mit dem Ziel, seinen Stil zu entwickeln und Gesprächskompetenz sowie Selbstvertrauen aufzubauen.

Resultat

Der Teamleiter ist im Nachgang dazu in der Lage, das Konfliktklärungsgespräch mit seinen zwei Mitarbeitern erfolgreich durchzuführen. Die Arbeitsbeziehung kann geklärt und Verabredungen für die Zusammenarbeit getroffen werden, deren Umsetzung der Teamleiter im Alltag begleitet. Wenn der Teamleiter aktiv wird, bevor der Konflikt zwischen den beiden Kollegen hoch eskaliert, wird der Erfolg der Maßnahme nicht lange auf sich warten lassen. Das Erfolgserlebnis wird wiederum die Berührungsängste des Teamleiters in Bezug auf das Thema Konflikte reduzieren – ganz nach dem Motto: „Löse Konflikte, solange sie klein sind.“

Praxistipps für Mediatoren und Coaches

Für den Erfolg eines Trainingsprogramms zur Entwicklung von Collaboration Skills ist entscheidend, dass der Coach während der gesamten Laufzeit des Trainings mit den Teilnehmern im Regelkontakt bleibt und sie geduldig und konsequent dabei unterstützt, bestehende Entwicklungshindernisse aus dem Weg zu räumen. Dabei gilt es, die individuelle Ausgangssituation der Teilnehmer zu berücksichtigen. Denn ein Hindernis ist immer das, was der Coachee als solches erlebt und benennt. Die Wege, um es zu beseitigen, können unterschiedlich aussehen: Mal ist die Vermittlung eines Tools nützlich, mal braucht es eine tiefere Eins-zu-eins-Arbeit mit unbewussten Überzeugungen und Gefühlen. Ein anderes Mal ist ein kollegialer Gruppenaustausch das Mittel der Wahl.

Praxistipps für Mediatoren und Coaches

Für den Erfolg eines Trainingsprogramms zur Entwicklung von Collaboration Skills ist entscheidend, dass der Coach während der gesamten Laufzeit des Trainings mit den Teilnehmern im Regelkontakt bleibt und diese geduldig und konsequent dabei unterstützt, bestehende Entwicklungshindernisse aus dem Weg zu räumen. Dabei gilt es, die individuelle Ausgangssituation der Teilnehmer zu berücksichtigen. Denn ein Hindernis ist immer das, was der oder die Coachee als solches erlebt und benennt. Die Wege, um es zu beseitigen, können unterschiedlich aussehen: Mal ist die Vermittlung eines Tools nützlich, mal braucht es eine tiefere Eins-zu-seins-Arbeit mit unbewussten Überzeugungen und Gefühlen. Ein anderes Mal ist ein kollegialer Gruppenaustausch das Mittel der Wahl.

**Vielen seitens des Top-Managements initiierten Veränderungsprojekten mangelt es an Nachhaltigkeit, weil die Akzeptanz in der Belegschaft nicht vorhanden ist. Aus der Friedensforschung wissen wir, dass Friedensverhandlungen nachhaltiger werden, wenn die Basis in den Verhandlungsprozess involviert ist. Ebenso verhält es sich bei Kulturveränderungsprojekten in Organisationen: Wird die Belegschaft in den Prozess nicht von Anfang an mit einbezogen, ist das Projekt oft zum Scheitern verurteilt.*

Literatur

Brockmann, Dirk (2021): Im Wald vor lauter Bäumen. Unsere komplexe Welt besser verstehen. München: dtv.

Laloux, Frederic (2014): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Franz Vahlen.

Nilsson, Desirée (2012): Anchoring the Peace: Civil Society Actors in Peace Accords and Durable Peace: Studie Journal International Actions. DOI: 10.1080/03050629.2012.659139.

Mirja Krönung



Kommunikationswissenschaftlerin M.A., Business Trainerin und Business Coach. Trainings- und Coachingklientel sind sowohl Unternehmen als auch Privatpersonen. Schwerpunkte ihrer Arbeit bilden die Themenbereiche ‚Gesund führen und zusammenarbeiten‘, ‚Mentale Gesundheit‘ und ‚Kommunikation in Veränderungsprozessen‘.

Christoph Zill



Diplom-Pädagoge (Erwachsenenbildung und berufliche Weiterbildung). Als Mitgründer des Beratungsunternehmens Das K-Team arbeitet er als Mediator, Coach und Berater. Die Klärung beruflicher und persönlicher Konflikte ist sein Spezialgebiet, die Entwicklung eines agilen Mindsets und einer konstruktiven Streitkultur in Organisationen seine Mission.

Ponschab + Partner
Kanzlei für Mediation und Konfliktlösung

NEU in 2022: Das Ponschab + Partner Mitglieder-Portal



Sie sind Mediator*in und möchten ...

- ... Ihre Zertifizierung erlangen bzw. erhalten?
- ... im Markt als Mediator*in sichtbar(er) werden?
- ... Vorteile einer unternehmerisch tätigen Kanzlei nutzen?

Wir haben Antworten für Sie!

Telefon: +49 89 1222372 0

Mail: mitglieder@ponschab-partner.com

Web: mitglieder.ponschab-partner.com

Mit unserem neuen mehrstufigen Mitglieder-Modell unterstützen wir dort, wo es am effektivsten ist.