



Torsten Meiffert

Überblick: Digitalisierung, Globalisierung und ökologische Bedrohungen haben die Kontexte grundlegend gewandelt, in denen wir uns heute bewegen. Wie sich in ihnen zurechtfinden? Können die gegenwärtig gehandelten neuen Führungsmodelle hier hilfreich sein? Und welche Rolle kann Mediation – als Haltung und als Praxis – dabei spielen, wenn zunehmend deutlich wird, dass wir in einem Konflikt mit uns selbst sind?

Keywords: Komplexität, Großkrisen, Selbstgefährdungen, Verhaltensmuster, Defensive Routinen, Knowing-Doing Gap, politische Ökologie, gesellschaftliche Transformation, Metamorphose, Koevolution, Mediation, kreativer Dialog.

<https://doi.org/10.33196/pm201902008201>

Verwandlung durch Begegnung – Metamorphose und Mediation

Sich mit Führungs-, Organisations- und Managementkonzepten zu beschäftigen, war für Menschen, die in und mit Organisationen arbeiten, schon immer interessant: Welche Instrumente geben die Modelle an die Hand? Was davon ist im Alltag anwendbar? Was hilft, um erfolgreich Ziele in Management und Beratung zu erreichen? So lauten auch die naheliegenden Erwartungen an die aktuell gehandelten Führungskonzepte. Allerdings müssen diese heute weiter reichen als bisher, weil wir nicht mehr nur Instrumente für das Handeln in Organisationen benötigen, sondern auch Antworten auf die immer dringlichere Frage, wie Organisationen – und die Menschen in ihnen – sich in einer Welt vielfältiger, miteinander immer schneller wechselwirkender Kontexte angemessen verhalten können.

Denn darin besteht der Unterschied zu früheren Zeiten (die ansonsten von den Menschen wohl nicht weniger turbulent wahrgenommen wurden, als wir unsere Gegenwart wahrnehmen). Zwar haben sich seit der industriellen Revolution immer schon disruptive soziale, psychische und ökologische Veränderungen ereignet. Doch erst seit den 1970er Jahren treten die Neben-, Folge- und Wechselwirkungen ökonomischen Handelns auf soziale, psychologische und besonders ökologische

Kontexte immer deutlicher als Problem ins Bewusstsein. Lange Zeit waren die Auswirkungen ökonomischen Handelns vor allem auf ökologische Zusammenhänge kaum bekannt, dann wurden sie eine Zeitlang ignoriert oder verdrängt, stellten sie doch die nicht bezweifelbaren Metaziele aller gesellschaftlichen Entwicklung in Frage: Fortschritt, Wachstum und Wohlstand. Doch je schneller das Rad der technologischen Innovationen sich drehte, je erfolgreicher Unternehmen wuchsen und je globalisierter der Wettbewerb wurde, umso unleugbarer wurden auch die Kollateralschäden einer immer heißer drehenden globalen Wachstumsökonomie. Kurz: wie angemessenes Organisationshandeln in einer Vielfalt wechselwirkender ökologischer, sozialer und psychischer Kontexte aussieht, ist erst seit Ende der 1970er Jahre zu einem unübersehbaren Problem geworden.

Die frühe Selbstsicherheit des Planens, Machens und Kontrollierens und die 4 Stufen der Ordnung

Blickt man auf die noch gar nicht so lange Geschichte des Managements von Unternehmen und Organisationen zurück, fällt auf, wie selbstbewusst und überzeugt von Machbarkeit, Kontrollierbarkeit und Vorhersehbarkeit

Führungskräfte waren und am liebsten heute auch noch wären.

Der von Auguste Comte geprägte Satz „*Savoir pour prévoir, prévoir pour pouvoir*“ („Wissen, um vorherzusehen, vorhersehen, um zu handeln“) könnte als Motto eines Managementverständnisses gelesen werden, das seit Ende des 19. Jahrhunderts Bestand hat. Es beruht auf einem Verständnis von Ordnung, das Komplexität am liebsten auf Einfachheit oder allenfalls Kompliziertheit reduziert.

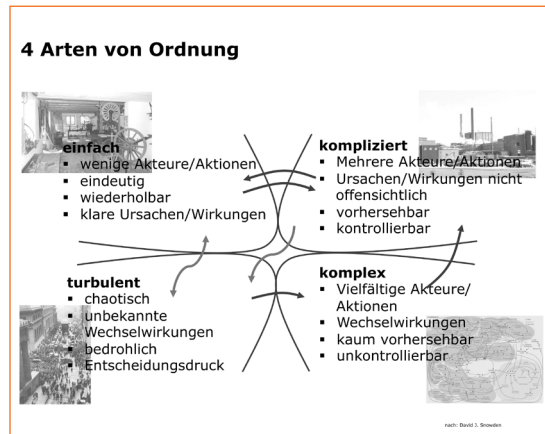
Einfache Ordnung ist von wenigen Akteuren, überschaubaren Beziehungen und haltbarem Erfahrungswissen geprägt. Sie bedient vor allem das Bedürfnis nach Sicherheit und Verlässlichkeit. Hier hat Comtes Motto sicherlich seine Berechtigung. Trotz früher Irritationen und den Katastrophen des 1. und 2. Weltkriegs schienen der enorme technische und gesellschaftliche Fortschritt dieses Motto bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts immer wieder zu bestätigen. Von Komplexität war bei Praktikern noch nicht viel die Rede. Es galt nur **komplizierte Ordnung** zu managen. Die Zahl der Akteure nahm zwar zu, Abläufe und Strukturen wurden – nicht zuletzt aufgrund technischer Innovationen – unübersichtlicher. Doch durch mehr Planung, Koordination, geregelte Kommunikation – kurz: Management – sollte es gelingen, auch größere Organisationen weiterhin erfolgreich zu steuern. Denn letztlich – so die gängige Auffassung des Managements – unterscheiden sich komplizierte von einfachen Organisationen lediglich durch ihre Größe. Daher lautete die griffige Erfolgsformel von Managern (tatsächlich männlichen zumeist): Planen + Machen + Kontrollieren = Erfolg.

Erst mit dem langsamen Bewusstwerden der Grenzen des Wachstums dämmerte immer mehr Menschen – auch Führungskräften und Managern – dass es mit dieser Erfolgsformel nicht so einfach bestellt sein könnte:

» **Selbstgefährdende Rück- und Folgewirkungen einer auf Wachstum programmierten take-make-waste Ökonomie sollten nicht länger ignoriert werden.**

Doch die **komplexe Ordnung** mit ihren Herausforderungen kam, wie es scheint, erst über einen Umweg in den Blick. Der Lernweg Einzelner genauso wie von Organisationen führte offensichtlich nicht von Einfachheit über Kompliziertheit zu Komplexität. Vielmehr nahm die Bereitschaft, sich den Herausforderungen der Komplexität zu stellen, nur widerwillig infolge

schmerzlicher Lernerfahrungen mit Turbulenzen zu, die **chaotische Ordnung** kennzeichnen.



Lange Zeit wurden Turbulenzen als unbeeinflussbare, vorübergehende Naturphänomene oder singuläre Ereignisse in einer letztlich wohlgeordneten und kontrollierbaren Welt angesehen. Erst seit sie sich – in Gestalt von Naturkatastrophen, Wirtschafts- und Finanzkrisen oder in Gestalt sozialer und gesellschaftlicher Krisen – auch als nichtintendierte Folgewirkungen menschlichen Handelns herausstellten, stand diese entlastende Erklärung kaum noch zur Verfügung. Die Formel Planen + Machen + Kontrollieren = Erfolg wurde zunehmend in Frage gestellt und die Grundannahme systemischen Denkens und Handelns, dass komplexe Zusammenhänge von unterschiedlichsten Akteuren, Motiven, wechselwirkenden und rückkoppelnden Beziehungen geprägt sind, wurde immer plausibler.

Dennoch lautet auch heute noch die beliebte, weil vordergründig beruhigende Devise, Komplexität zu reduzieren – wie es Populisten im politischen Kontext leider nur allzu erfolgreich unternehmen. Diese Tendenz führt allerdings unweigerlich zur Verstärkung von Turbulenzen in allen relevanten Kontexten und das wohl solange, bis wir die Kompetenz „Komplexität verstehen und entsprechend handeln“ nach Durchlaufen mehrerer Lernschleifen vielleicht doch entwickeln werden.

In der Lernschleife der VUCA-Welt

Systemisches Denken und Handeln sind daher auch nicht ohne Grund Kernbegriffe der neuen Führungs- und Managementkonzepte. Die Sache hat eben nur den Haken, dass sich die immerhin schon seit den 90er Jahren formulierten Erwartungen an Management und Steuerung in einer VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) leichter formulieren als erfüllen lassen.



Gelassenheit, Neugier und die Wertschätzung von Vielfalt als von den neuen Führungsmodellen angeratene Wegweiser durch Veränderlichkeit, Unsicherheit, Widersprüchlichkeit und eben Komplexität mögen durchaus Orientierung bieten: Sie entlasten vom Beschleunigungszwang, vom Zwang perfektionistisch planen zu müssen und vom Zwang Widersprüchlichkeiten eindeutig entscheiden zu müssen; sie fördern nicht nur individuelle Aufmerksamkeit, sondern auch die Fähigkeit und Möglichkeit selbstverantwortlich Entscheidungen zu treffen; als Wegweiser können diese Werte sogar, wenn es gut läuft, die gemeinsame Aufmerksamkeit von Gruppen steigern, ohne in die Sackgasse des Group-Think zu laufen. Und doch scheinen wir – als Einzelne wie in unseren Organisationen, im Kleinen wie im Großen – nach wie vor in den Lernschleifen der VUCA-Welt festzusitzen und die Wegweiser der neuen Führungsmodelle nur bedingt nutzen zu können.

Die Gründe für dieses Festsitzen haben mit einem hartnäckigen „Knowing-Doing Gap“¹ zu tun: Wir fühlen uns sonderbarerweise gezwungen, Komplexität immer wieder zu reduzieren, und handeln anders als wir denken. Und das liegt an unserer eigenartigen kognitiven und emotionalen Verfassung und letztlich wohl an einem tief verankerten Identitätsmuster.

Das kognitiv-emotionale Dilemma und drei Arten mit ihm umzugehen

Wir stecken in einem kognitiv-emotionalen Dilemma. Einerseits ist unser Gehirn zwar in der Lage, komplexe Zusammenhänge zu reflektieren, zu analysieren, zu verstehen und eben auch selbst zu erzeugen, andererseits scheint unsere Neuroanatomie jedoch immer noch darauf ausgerichtet zu sein, auf plötzliche Veränderungen und Bedrohungen mit Handlungsmustern

zu reagieren, die unsere Selbstbehauptung in konkreten Situationen sichern sollen². Erweisen sich diese Handlungsmuster mittel- und langfristig aber selbst als bedrohlich, führt das zu einer doppelten Blockade. Die kognitive Einsicht, unsere Routinen und die Komplexität, die wir mit ihnen geschaffen haben, möglichst geduldig umzubauen, und der Impuls, auf Bedrohungen mit bewährten Mustern schnell zu reagieren, blockieren sich wechselseitig. Die kognitiv-emotionalen Dissonanzen, die diese doppelte Blockade auslöst, können scheinbar am ehesten ausgehalten werden, wenn wir unsere Routinen zwar noch bedienen – denn schließlich geben sie uns trotz aller Selbstgefährdung Sicherheit – aber dies mit immer weniger emotionaler Beteiligung tun. Unsere Routinen werden „defensiv“³, und dienen letztlich nur ihrer Selbstverteidigung.

➤➤ **Wir wollen so bleiben wie wir sind, im Großen wie im Kleinen.**

Daher halten wir es in unseren Organisationen für eigenartig fehl am Platze, zu intensiv über komplexe Zusammenhänge, die über die Einflussgrenzen der Organisationen hinausgehen, zu reflektieren, während wir die Veränderungen von Handlungsrouinen und Gewohnheiten nur auf deren Optimierung in diesen Grenzen beschränken. Derart sprechen wir uns in unseren Organisationen davon frei, mit komplexen, kontextübergreifenden Problemzusammenhängen umgehen zu müssen und arrangieren uns halbwegs mit den Selbstgefährdungen, die von unseren defensiv gewordenen Routinen ausgehen. So breitet sich in Organisationen eine vertrackte Verunsicherung aus, die auf der Sorge beruht, dass die alte Erfolgsformel des Handelns zwar kaum noch adäquate und rechtzeitige Problemlösungen bietet, wir aber (noch) keine anderen Verfahren zur Hand haben. Menschen in Organisationen können darauf – wie Ulrich Beck es plastisch beschrieben hat – auf drei unterschiedliche Arten reagieren⁴:

1) Siehe Jeffrey Pfeffer / Robert I. Sutton The Knowing-Doing Gap, 2000.

2) Vgl. dazu Daniel Kahneman, Schnelles Denken, Langsames Denken, 2012 und Peter Senge, The Necessary Revolution, 2008.

3) Siehe Chris Argyris, Defensive Routinen, in: Gerhard Fatzner (Hrsg.), Organisationsentwicklung für die Zukunft, 1993, S. 179–226.

4) Ulrich Beck, Weltrisikogesellschaft, 2007, S. 97.

Zum einen kann das kognitiv-emotionale Dilemma verdrängt werden. Den globalen Problemlagen wird schlicht mit **Verleugnung** begegnet. Falls das nicht mehr möglich ist, werden die Problemlagen dann dadurch aushaltbar, dass man sie ja immerhin ausreichend analysiert hat. Was schließlich zur zweiten Möglichkeit führen kann, nämlich „aus dem Spiel auszusteigen“ – ganz real und mit allen Konsequenzen (was die wenigsten tun) oder indem man sich innerlich distanziiert. Auf der Handlungsebene funktioniert man noch und bedient bestehende Routinen oder genießt sogar noch die Annehmlichkeiten der globalisierten Welt, aber eben ohne emotionale Beteiligung bzw. mit schlechtem Gewissen und mit einer resignativen Form von **Apathie**.

Die dritte Möglichkeit – und an dieser Stelle wollen die neuen Organisations- und Führungsmodelle ansetzen – besteht darin, sich den eigenen Überforderungen und Verunsicherungen zu stellen und Denk- und Handlungsroutinen zu suspendieren. Statt in langwierigen Planungs- und Umsetzungsprozessen immer wieder von Unvorhergesehenem überrascht zu werden, sollen neue Ideen mittels Design-Thinking entwickelt und in agilen kleinen, schnellen Schritten ausprobiert werden. Dabei soll es nicht nur um Optimierung gehen, sondern um **Transformation** im Kleinen wie im Großen.

Doch es könnte sein, dass auch diese Konzepte noch zu kurz greifen, wenn es ihnen (und uns, die wir sie anwenden) nur ums Ablegen alter Denkmuster und Handlungsroutinen geht.

» **Es ist ähnlich dem Wunsch, aus der Mode gekommene Kleidungsstücke abzulegen und sich ein passenderes Outfit zu suchen, ohne dass sich die Personen, die sich neu einkleiden wollen, selbst verändern.**

Doch auf diese Weise ist die kognitiv-emotionale Blockade nicht zu lösen. Genau deshalb stecken wir ja auch in den Lernschleifen des Knowing-Doing Gap wie in einer Affenfalle⁵ fest: wollen wir unsere Identität bewahren und unser Gewohnheitsoutfit lediglich etwas optimieren, bleiben wir in der Falle der Selbstgefährdung. Verändern wir tatsächlich uns selbst, mag uns zwar der Ausstieg aus der Falle gelingen, doch um den Preis, unsere Identität zu verlieren – denn, wie Gregory Bateson so treffend bemerkte⁶, wir sind nichts anderes als unsere Gewohnheiten.

Metamorphose findet längst statt

Während wir derart feststecken, wird immer deutlicher, dass wir uns längst in einem globalen Veränderungsgeschehen befinden, das sich nicht mehr durch die Erfolgsformel des Managements beherrschen lässt. Es geht nicht mehr um Optimierung oder Change, sondern – noch einmal mit Ulrich Beck zu sprechen – um **Metamorphose**⁷: Was sich in den globalen Großkrisen ereignet, ist die Verwandlung der Welt in Echtzeit, mitsamt allen Akteuren, live und in Farbe. Das führt zu einer zutiefst verunsichernden Erfahrung. Der Klimawandel liefert dafür nur das augenfälligste Beispiel. Er zeigt, wie durch die nichtintendierten Auswirkungen des menschlichen Verhaltens auf die gesamte Biosphäre – im Kleinen wie im Großen – die Identitäten menschlicher wie nicht-menschlicher Akteure und ihre Beziehungen zueinander ins Rutschen kommen. Und da sich zumindest menschliche Akteure durch nichts stärker bedroht fühlen als durch den Verlust ihrer Denk-, Verhaltens- und Kulturmuster, ist es kein Wunder, dass wir an unseren Routinen, allen Selbstgefährdungen zum Trotz, festhalten. Und so schwanken wir – als Einzelne wie als Organisationen – überfordert und ratlos zwischen dem Beharren auf unseren Routinen und der

5) Zumindest als Metapher funktioniert die Affenfalle trefflich: In die Höhlung eines Baumstumpfes wird ein Köder gelegt. Greift ein Affe nach diesem, steckt er fest, da er seine Hand zusammen mit dem Köder nicht aus dem Loch bekommt. Um sich zu befreien, müsste er auf den Köder verzichten.

6) „'Ich' bin meine Gewohnheiten, im Kontext zu handeln und die Kontexte zu gestalten und wahrzunehmen, in denen ich handle.“ Gregory Bateson, Ökologie des Geistes, 1981, S.393. Kontextübergreifendes Lernen nannte Bateson „Lernen III“. In ihm wird das menschliche „... 'Selbst' eine Art Irrelevanz annehmen“ (ebd.) und es „kann ein Zusammenbruch von vielem sein, was auf der Ebene II gelernt wurde...“ Bateson, 1981, S. 395. Und unter Lernen II verstand Bateson eben nichts anderes als „Gewohnheitsbildung“ in einem Kontext.

7) „... die Welt, in der wir leben, verändert sich nicht bloß, sie befindet sich in einer Metamorphose. Wandel impliziert, dass sich manches ändert, während vieles gleich bleibt (...). Das Wort 'Metamorphose' impliziert eine weitaus radikalere Veränderung: Die ewigen Gewissheiten moderner Gesellschaften brechen weg, und etwas ganz und gar Neues tritt auf den Plan.“ Ulrich Beck, 2017, Die Metamorphose der Welt, S. 15f.

Orientierung an einer sich langsam herausbildenden Idee eines Gemeinwohls, von dem wir ahnen, dass es die Interessen aller Akteure der globalen Biosphäre umfassen müsste.

Die Metamorphose individueller und kollektiver Identitäten findet also längst statt, unklar ist nur, in welche Richtung sie sich im unübersichtlichen Ineinander der skizzierten Tendenzen auf lange Sicht entwickeln wird.

»» **Wir sind dabei, andere zu werden, ob wir wollen oder nicht.**

Und zwar sowohl wenn wir lernresistent weiterhin in unserer Lernschleife festsitzen, als auch wenn uns der Ausstieg aus der Schleife und damit das Lernen III (s. Fußnote 6) gelingen sollte.

Angelehnt an Erich Voegelins ebenso trockene wie sarkastische Bemerkung, dass Fakten (auch in Zeiten von Fake News) „eine Tendenz (haben), sich bemerkbar zu machen“⁸, kann man festhalten, dass das Kraftfeld der Gegenwart, trotz aller Unübersichtlichkeiten, von einem nicht zu leugnenden Faktum bestimmt ist: der Tatsache nämlich, dass unsere Selbsterhaltungs- und Souveränitätsbemühungen im Kleinen wie im Großen zu eskalierenden Selbstgefährdungen führen. In der doppelten Blockade des Knowing-Doing Gap begegnen wir immer wieder uns selbst und unserem selbstgefährdenden Identitätsmuster von Konkurrenz und Wettbewerb um Selbsterhaltung und Eigenständigkeit. Fraglich ist nur, ob wir dieses bislang so überaus erfolgreiche Identitätsmuster ohne Zusammenbruch unseres Selbstbildes umbauen können – ganz abgesehen davon, dass wir meinen, dass es naturwüchsigen Ursprungs und in der Neuroanatomie aller Lebewesen als Überlebensinstinkt fest verankert ist. Doch damit nicht genug: das sonderbar-vertrackte bei dieser Veränderung wäre in jedem Fall, dass sich erst während der Veränderung entwickeln kann, was sie eigentlich als Voraussetzung benötigt: nämlich Identitäten, denen ihre Selbsterhaltung und Eigenständigkeit nicht näher liegt als die Wechselwirkungen, aus denen sie entstehen.

Und so ungewohnt das klingen mag: genau hier könnte Mediation hilfreich sein. Praktiziert als „Verwandlung durch Begegnung“⁹ könnte sie in großen wie in kleinen Veränderungsprozessen nicht nur etwas von den Ängsten nehmen, die die Verwandlung der eigenen Identität bedeutet, sondern auch Neugier für einen umfassenden Erkundungsprozess der Metamorphose und Transformation wecken.

Gelingende Mediation

In jeder erfolgreichen Mediation wird erfahren, dass es möglich ist, unterschiedliche Positionen zu respektieren, sie wechselseitig zu verstehen und Lösungen auszuhandeln, die von allen Beteiligten getragen werden können. Dagegen scheitern Mediationen meist nicht aufgrund der Unmöglichkeit, sachliche Interessensunterschiede zu überwinden, sondern an tief verankerten emotionalen Bedürfnissen hinter sachlichen Standpunkten. Dann geht es nur noch darum, die eigenen Denk- und Handlungsmuster (häufig wider besseres Wissen) durchzuhalten und den Identitätsverlust zu vermeiden, der in der Konfrontation mit anderen Perspektiven droht. Wenn zusätzlich auch noch der vermeintliche Gesichtverlust vermieden werden soll, der darin bestehen würde, das emotionale Bedürfnis nach Selbsterhaltung einzugestehen, sind Kontaktabbruch und die Entgleisung der Mediation garantiert.

Gelingende Mediation sucht behutsam Wege aus dieser kognitiv-emotionalen Blockade, in der die Beteiligten feststecken. In gelingender Mediation geht es nicht nur darum, sich in andere Standpunkte und Perspektiven hineinzusetzen, um neue Bewertungsmuster – sozusagen als passenderes Outfit – auszuhandeln und gemeinsame Sachlösungen zu erreichen.

Mediation gelingt, wenn zum einen alle Beteiligten kognitiv erkennen, dass der einzige Anlass für ihre Konkurrenz darin besteht, dass sie dieses Konkurrenzverhältnis selbst erzeugen und am Leben erhalten, und wenn sie zum anderen emotional erleben, dass es für ihre Konkurrenz um Eigenständigkeit und Selbsterhaltung keinen Anlass mehr gibt. Das damit einhergehende fühlbare Lösen der kognitiv-emotionalen Blockade führt zur Aufspannung eines gemeinsamen Raumes durch alle Beteiligten, in dem nicht mehr um Anerkennung konkurriert und gebuhlt werden muss, sondern der sich zu einem **Möglichkeitsraum des kreativen Dialogs**¹⁰ weitet. Derart gelingende Mediationen – die ja durchaus

8) Eric Voegelin, *Ordnung und Geschichte*, Bd. 8, 2004, S. 19.

9) Vgl. dazu Anna Lowenhaupt Tsing, *Der Pilz am Ende der Welt*, 2018, S. 46.

10) Vgl. dazu das in der Folge von Martin Buber und David Bohm weiterentwickelte Dialogkonzept von William Isaacs, *Dialog als Kunst gemeinsam zu denken*, 2002.

vorkommen – bedeuten aber noch lange keine dauerhafte Verwandlung. Möglichkeitsräume des Dialogs sinken – auch das zeigt die Erfahrung – nur allzu schnell wieder in sich zusammen, was schlicht kein Wunder ist in einer Welt, in der jeder die Erfahrung macht, dass alle die Erfahrung machen, sich in ihr behaupten zu müssen. Und so bleibt es vorerst bei weiteren Durchläufen der Lernschleife und dem Rückfall in bewährte defensive Routinen – und täglich grüßt das Murmeltier ...

» **Gelingende Mediation und Lernen III verwandeln dagegen alle Beteiligten nachhaltig, und zwar durch die Begegnung mit ihrer Beziehung und mit sich selbst.**

Das „Kollektiv versammeln“

Wir werden in dieser Begegnung gemeinsam andere. Was das bedeuten könnte, wird deutlicher, wenn man einige Ideen von Bruno Latour aufgreift.

Bruno Latour spricht seit vielen Jahren in seinen Büchern von technischer Mediation und technischen Mediatoren, die als „Mittler“ die Beziehung von Akteuren und diese selbst verändern. Ein (technischer) Mediator „ist derjenige, der unterbricht, verändert, Komplikationen verursacht, ablenkt ... und etwas anderes emergieren lässt.“¹¹ Latour hat hier natürlich die Objekte der „Technosphäre“ im Blick. Sie sind keine neutralen „Zwischenglieder“, die einfach ihre Funktion erfüllen. Vielmehr verändern bzw. verwandeln sie z.B. in Digitalisierung, Gentechnik, Agrartechnik, Mobilitätstechniken usw. sowohl den Menschen als auch die Natur und lassen unerwartet „etwas anderes emergieren“. Daher plädiert Latour für eine „politische Ökologie“. Diese hätte jene umfassende Metamorphose „menschlicher wie nicht-menschlicher Akteure“ in ihrem sich wechselseitig verwandelnden Zusammenspiel zu berücksichtigen und zu steuern. Und zwar nicht im Sinne der alten Erfolgsformel des Managements, sondern eben im Sinne gelingender Mediation als eines sowohl aufmerksamen wie neugierigen gemeinsamen Erkundens und Experimentierens.

Erinnern wir uns: Einfache und komplizierte Ordnung beruhen auf einem ebenso simplen wie augenfälligen Denkmuster: Gegenstände, Objekte, Dinge und auch alle lebenden Organismen verwandeln sich weder „in ihrem Wesen“ noch in ihren Beziehungen, wenn sie miteinander in Berührung kommen oder vom Menschen als Ressourcen für seine take-make-waste Ökonomie benutzt werden. Und auch der Mensch, der sie für seine Zwecke abbaut, umbaut, verwendet und derart eine

globalisierte technische Zivilisation um sich herum aufbaut, verwandelt sich dabei nicht. Dies war sogar noch die Überzeugung der ersten Ansätze systemischen Denkens über Komplexität: es gibt in einem komplexen Beziehungsgefüge zwar unterschiedliche Akteure, mit unvorhersehbaren Wechselwirkungen, Rückwirkungen und Nebenfolgen. Aber die Akteure bleiben sich in diesem komplexen Geschehen gleich und konkurrieren lediglich miteinander. „Überleben“ schreibt Tsing¹² und beschreibt damit unser tief verankertes westliches Identitätsmuster, ist „ein Synonym für Eroberung und Expansion“. Doch in den durch dieses Identitätsmuster mittlerweile verursachten Selbstgefährdungen wird deutlich, „dass es, um am Leben zu bleiben, lebensfähiger Formen des Zusammenwirkens, der Kollaboration bedarf...“ und zwar einer Kollaboration, durch die wir gemeinsam stetig andere werden.

Dass Lebewesen sich im aufeinander Einwirken auch verwandeln, trat zwar schon durch Darwins Evolutionstheorie Mitte des 19. Jahrhunderts ins Bewusstsein, doch rechnete Darwin in langen Zeiträumen, wenn es um die Anpassung von Gattungen und Arten an die Veränderungen ihrer Umwelt ging. Erst durch die großflächigen Eingriffe des Menschen und deren Auswirkungen auf alle Prozesse der globalen Biosphäre wurden diese Verwandlungsprozesse wahrnehmbar, schlicht weil sie an Geschwindigkeit zunahmen. Daher weist Tsing – auf Erkenntnisse der Biologie Bezug nehmend – darauf hin¹³, dass Evolution mittlerweile als „Koentwicklung“ verstanden wird und die „evolutionäre Grundeinheit“ nicht mehr als der einzelne, um seine Selbsterhaltung kämpfende Organismus, sondern als Beziehungsgemeinschaft von „Holobionten“ zu verstehen ist. Für lokal beheimatete Organismen mag sich eine derartige Symbiose auf die überschaubaren Beziehungen zu in ihrer Nähe befindlichen Symbionten beschränken. Für unsere globale Zivilisation im Anthropozän ist die Herausforderung allerdings größer. Denn wir befinden uns – so Latour – in einem globalen „Experiment im Originalmaßstab“¹⁴, bei dem es um nichts Geringeres geht, als – wie Latour es nennt – „das

11) Bruno Latour, Den Kühen ihre Farbe zurückgeben, https://ikkm-weimar.de/site/assets/files/4765/zmk_2013-2_latour_interview.pdf. letzter Zugriff 20.02.2019

12) Tsing, 2018, S. 45ff.

13) Tsing, 2018, S. 198f.

14) Bruno Latour, Das Parlament der Dinge, 2001, S 170.

Kollektiv“ menschlicher wie nichtmenschlicher Akteure zu „*versammeln*“ und zwar – könnte man ergänzen – im Möglichkeitsraum eines kreativen Dialogs.

Mediation, nicht als technischer Mittler, sondern als Haltung und Methode, kann möglicherweise helfen, sich dieser Herausforderung anzunehmen. Im Kleinen, wenn es „nur“ um Teamentwicklungen in Organisationen oder Konfliktklärungen in Zweierbeziehungen geht; im Großen, wenn es um die gesellschaftliche Transformation zu Nachhaltigkeit und Teilhabe und damit letztlich um die Frage geht, wie wir zusammenleben wollen. Und das sonderbare daran: wenn Mediation als Metamorphose gelingen sollte, bräuhete es wohl keine MediatorInnen mehr...

Literatur

- Argyris, C.: Defensive Routinen, in: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Bergisch Gladbach, 1993.
- Bateson, G.: Ökologie des Geistes, Frankfurt am Main 1981.
- Beck, U.: Weltrisikogesellschaft. München, 2007.
- Beck, U.: Die Metamorphose der Welt. München, 2017.
- Isaacs, W.: Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Bergisch Gladbach, 2002.
- Kahneman, D.: Schnelles Denken, Langsames Denken. München, 2012.
- Latour, B.: Das Parlament der Dinge. Frankfurt am Main, 2001.

- Latour, B.: Den Kühen ihre Farbe zurückgeben, https://ikkm-weimar.de/site/assets/files/4765/zmk_2013-2_latour_interview.pdf. letzter Zugriff 20.02.2019
- Lowenhaupt Tsing, A.: Der Pilz am Ende der Welt. Berlin, 2018.
- Pfeffer, J. / Sutton, R.: The Knowing-Doing Gap. Boston, 2000.
- Senge, P.: The Necessary Revolution. New York, 2008.
- Voegelin, E.: Ordnung und Geschichte, Bd. 8. München, 2004.



Kontakt

Dr. Torsten Meiffert, Geschäftsführer von tmeb – Entwicklung und Beratung für Menschen in Organisationen. Arbeitsschwerpunkte: Coaching, Mediation, Führungskräfteentwicklung sowie Begleitung von Veränderungsprozessen und kulturellem Wandel. Studium der Philosophie und Germanistik. Lehraufträge an der TU Hamburg. Veröffentlichungen zu Führungs- und Organisationsthemen.
www.tmeb.de
meiffert@tmeb.de

📖 Journal: Alle bisherigen Ausgaben und Einzelartikel der pm finden Sie online unter <https://elibrary.verlagoesterreich.at/journal/pm>