

12. April 2020

Basiswissen

Innenwelten der Konfliktlösung

Sieben Thesen zu innerer Professionalisierung

von *Monia Ben Larbi* und Prof. Dr. *Stephan Breidenbach*



Komplexität befindet sich auf halber Strecke auf dem Weg zwischen Ordnung und Chaos und ist das Heimatteritorium von KonfliktmanagerInnen. Je mehr die Komplexität steigt, desto weniger gibt es klare Wahrheiten und richtige Handlungsansätze im Außen. Wir navigieren Ungewissheit.

»Konfliktlösung ist eine Frage der Haltung und wir sind unser einziges Werkzeug.« Aber: Worauf müssen wir uns verlassen, wenn die Komplexität mehr und mehr zunimmt?

Monia Ben Larbi und Prof. Dr. *Stephan Breidenbach* geben in diesem Beitrag sieben hilfreiche Antworten. Denn: Neben den Grundprinzipien von Allparteilichkeit, Eigenverantwortlichkeit u. ä. sind es vor allem die innere Orientierung und die inneren Werkzeuge. Aber welche?

Mit ihren Thesen regen die erfahrenen AutorInnen die Erforschung und den Diskurs dieser Innenwelten von KonfliktmanagerInnen an, um die äußeren Konfliktlösungsmethoden um ein ebenso großes präzises und vielfältiges Repertoire im Innen zu erweitern.

»Die konsensuale Konfliktbearbeitung, die Mediation ist eine Frage der Haltung«, betonen wir und »Wir sind unser einziges Werkzeug«. Doch trotz der großen Einigkeit darauf, dass unsere Person als Ganzes und unsere Haltung im Besonderen zu den wichtigsten Aspekten unserer Arbeit zählen, sind wir hier doch wenig spezifisch:

- Welche Haltung denn genau?
- Wie und wo spüren wir sie?
- Wie entwickelt sie sich?
- Was bedeutet Professionalität, wenn es um Ganzheitlichkeit geht?

Wir haben versucht zu beschreiben, was genau in unserem Inneren vorgeht: vor, während und nach Mediationsprozessen. Wir haben reflektiert, woran wir uns orientieren, was uns Halt gibt, aber auch, welche Aspekte unserer Innenwelten uns auf ein Gleichgewicht bringen. Das, was wir finden konnten, gemeinsam wie einzeln, haben wir im Rahmen des Online-Kurses »Masterclass Mediation: Innenwelten« festgehalten.

Hier formulieren wir nun **sieben Thesen** aus unserer eigenen Erfahrung und den ersten Rückmeldungen der Teilnehmenden.

1. Alles, was wir im Außen tun, hat eine innere Entsprechung

Zunächst einmal konnten wir feststellen, dass nichts, was wir tun, nur im »Innen« oder nur im »Außen« stattfindet. Die *Kaospiloten* [1] haben uns hierfür schon vor vielen Jahren ein Vokabular gegeben, wenn sie von einem »inner pilot« und einem »outer pilot« sprechen. Basis unseres inneren und

äußeren Handelns sind zunächst die Prinzipien der Mediation für die konsensuale Konfliktbearbeitung: Im »Außen« leiten wir hiervon eine Rolle ab, aus der heraus wir mit Hilfe von Methoden agieren. Im »Innen« leiten wir daraus unsere Haltung ab, die wir mit uns als ganze Menschen füllen und so authentisch sein können. Nur wenn Rolle und Haltung zusammenpassen und Methoden authentisch umgesetzt werden, funktioniert unsere Arbeit.

Wir befinden uns daher in einem kontinuierlichen Abgleich aller inneren und äußeren Elemente: Passt meine Haltung zu meinen Prinzipien? Kann ich gerade authentisch sein? Passt meine Rolle zu den Prinzipien? Zu meiner Haltung? Zur Methodik? Passt die Methode zu mir? etc. Unsere Hauptarbeit als MediatorInnen ist es daher, neben all der Aufmerksamkeit und dem Handeln im Außen, immer wieder alle inneren und äußeren Aspekte in Einklang zu bringen.

2. Wir sind mit dem Grundwert verbunden, der uns mediieren lässt

Neben den Grundprinzipien von Allparteilichkeit, Eigenverantwortlichkeit u.ä. hat doch jeder von uns eine ganz eigene Geschichte, einen ganz eigenen Zugang zu Mediation. Wir kennen niemanden, der wirklich nur mediiert, weil das eine geldsparende Alternative zum Gericht ist oder Konfliktkosten für Unternehmen immer mehr ansteigen. Diese vielen Vorteile treffen äußerlich zwar zu. Doch im »Innen« gibt es mehr, das uns Halt gibt, u.U. etwas, das über uns selbst hinausgeht. Wenn wir uns dem nähern, können wir uns jederzeit orientieren und uns selbst Halt geben.

William Ury nennt das »innerlich auf den Balkon gehen« [2]: Also einmal kurz durchatmen und sich daran erinnern, warum wir das eigentlich tun. Antworten aus dem Kurs sind beispielsweise Freiheit, Güte, Demut u.ä., also Grundwerte für uns als Menschen. Erinnern wir uns in schwierigen Situationen daran, dass unser Handeln (auch) im Dienste der Freiheit steht, haben wir eine neue Entscheidungsgrundlage: welcher nächste Schritt führt mehr in die Freiheit? Unsere körperlichen Sensoren unterstützen uns in diesem Prozess. Wenn wir sagen »ich stehe dazu, dass es mir um Güte geht« merken wir, wie standhaft wir sind, wie sehr wir wirklich dazu stehen. Wir können sogar jemanden bitten, uns »umzuschubsen« und dabei so lange mit Begriffen experimentieren, bis wir stabil und ruhig stehen können.

3. Zentrale Begriffe der Mediation sind präzise in uns verankert

Mediation ist ein stark verbales Verfahren; so arbeiten wir in einem Kontext, in dem Worte viel Macht haben. Wir sprechen von der Sach- und der emotionalen Ebene. Demnach geht es nicht nur um die kognitiven Aspekte von Sprache, sondern auch um das Gefühl hinter den Worten. Unsere Emotionen und unsere Körper geben uns immer Orientierung. Wir können jedoch wesentlich präziser arbeiten, wenn wir uns und damit sie besser kennenlernen. »Emotionale Resonanz« ist beispielsweise ein Merkmal beim Erkennen von Interessen [3], dem tiefsten Punkt von Mediation. Diese Resonanz spüren wir in uns: Wie genau? Wo genau? Welche Qualität hat die Empfindung? Ziel ist es, diese emotionale Resonanz so gut in uns kennenzulernen, dass unser Körpergedächtnis sie auch erkennt, wenn wir gedanklich gerade woanders sind. Der Begriff »Lösung« ist auch ein zentrales Element unserer Arbeit. Rein rational betrachtet erscheint es manchmal, als wäre schnell eine Lösung da bzw. wollte sie gar nicht auftauchen. Auch hier sind wir oftmals diffus in dem, was für uns Lösung bedeutet: Woran merken wir sie? Wie fühlt sie sich an? Was löst sich da? Wo genau? Was passiert dann? Wenn es uns gelingt, zentrale Begriffe so tief und präzise in unseren inneren Werkzeugkasten zu integrieren, erhalten wir die Möglichkeit, gleichzeitig auf zwei Spuren zu arbeiten: einerseits im »outer pilot« entlang der Phasenstruktur und der äußeren Verständnissicherung, andererseits im »inner pilot« entlang unserer emotionalen und relationalen Intelligenz und ihrer Verkörperung - der inneren Verständnissicherung.

4. Wir stellen uns komplett zur Verfügung: mit Gedanken, Gefühlen und Körper

Oft wird diskutiert, welche Anteile von uns in welchen Kontexten sinnvoll auf die »Bühne« dürfen [4]. So heißt es einerseits, dass Authentizität ein zentrales Werkzeug unseres Handelns ist, andererseits aber, dass es auch ein *zu* authentisch gibt, indem es Teile von uns gibt, die nicht in die Mediation gehören. Aus unserer Sicht ergibt diese Trennung nur dann Sinn, wenn wir unser Handeln ausschließlich im Außen definieren. Verstehen wir unser Handeln auch als inneren Vorgang, dann spielt unser komplettes Körper-Geist-System eine Rolle - ob wir es wollen, oder nicht. Professionalität bedeutet dann nicht, zu versuchen, Teile von uns draußen zu lassen, sondern ein so hohes Maß an Selbstbeobachtung und Bewusstheit anzustreben, dass wir mit unserem ganzen System arbeiten, statt die Gefahr einzugehen, dass es unbewusst eigene Wege geht oder gegen uns arbeitet.

Der Zugang zu den drei Ebenen »Denken«, »Fühlen« und »Körper« ist sehr schlicht, denn es bedarf nur der stillen Beobachtung. Jede Minute, in der wir uns nach Innen wenden und beobachten, was wir gerade denken, fühlen und was in unserem Körper passiert, ohne es verändern zu wollen, schafft Bewusstsein. Es ermöglicht uns, mehr von uns hilfreich in den Prozess einzubringen. Doch trotz der großen Schlichtheit des Übungsweges erleben wir bei uns wie unseren Teilnehmenden, dass eben diese Selbstbeobachtung ohne Veränderungsabsicht den meisten Widerstand auslöst. Mit der Innenschau scheint es ähnlich wie mit Reflexionsräumen: wir sind alle überzeugt, dass es unendlich wichtiger Bestandteil unserer Qualitätsentwicklung ist und doch scheint immer alles andere gerade zu wichtig, um sich dafür regelmäßig Zeit zu nehmen.

5. Wir geben der Beziehung Raum in uns

Je besser wir uns kennen, je größer wird unser Innenraum. Es ist der Innenraum, mit dem wir »Raum halten«, nicht unsere äußere Vorgehensweise. Je tiefer wir uns in uns vorwagen, je weiter ist der Raum, den wir halten können. Dieses »Raumhalten« findet nicht um uns herum für die anderen statt, sondern in uns. Müssten wir ein Bild malen, würden wir uns selbst sehr weit darstellen und die Parteien und ihre Geschichten wären in uns. Je weiter dieser innere Raum ist, je mehr können wir *verantworten* - im Sinne von *Response-Ability* [5], der Fähigkeit, zu antworten. Der Raum, den wir halten können, endet dort, wo wir nicht mehr in der Lage sind, präsent und achtsam auf die Situation zu reagieren. Statt uns von den Parteien abzugrenzen, würde eine innere Professionalität fordern, dass wir ihnen erlauben, »in uns Platz zu nehmen«. Wir müssen uns nicht abgrenzen, um hierin nicht verloren zu gehen, sondern es zulassen und bewusst miterleben, was passiert.

6. Wir vertrauen der Lösung, die wir noch nicht kennen

Ebenso wie wir uns in eine ganzheitliche Beziehung mit den anwesenden Menschen begeben, stellen wir uns auch einer Lösung ganz zur Verfügung. *Otto Scharmer* nennt das in der Theorie U »auf die Zukunft lauschen, die geboren werden möchte« [6]. Wie in der Mediation die Interessen den Mittelpunkt des Prozesses bilden, ist es in der *Theorie U* das »Presencing«, also die Fähigkeit, einfach nur zu sein. Hierzu benötigen wir zunächst offene Gedanken (äußere Lösungsoffenheit), dann offene Gefühle (innere Lösungsoffenheit) und einen Moment des Loslassens, als wesentliche Voraussetzungen dafür, dass wir dann die Lösung kommen lassen können. Dieses Zusammenspiel setzt sich zunehmend auch in der Organisationsentwicklung durch [7]: Statt starrer Zielvorgaben und Strategien erkennen wir an, dass wir die Zukunft nicht nach unserem heutigen Plan gestalten können. Wir werden - metaphorisch beschrieben - stattdessen zu »Gärtnern«, die sich immer wieder fragen, was genau jetzt eigentlich gebraucht wird, damit die Pflanze wachsen kann, ohne genau zu wissen, wie sie aussehen wird und wie die Ernte wird.

7. Je komplexer eine Situation, je relevanter die innere Orientierung

Die Welt und damit unsere Fälle werden immer komplexer. Es gibt viele Settings, in denen wir strukturiert eine komplizierte Lösung erarbeiten. Gleichzeitig befinden wir uns immer häufiger in komplexen

Situationen und Systemen, in denen alles verbunden ist und es analytisch kein klares richtig und falsch mehr gibt. Je mehr also die Orientierungsmöglichkeiten im Außen abnehmen, je mehr müssen wir sie im Innen finden und uns einen inneren Werkzeugkasten zulegen, der uns Orientierung bietet.

Autorin

Monia Ben Larbi

befasst sich seit 1992 mit Mediation, vor allem in Verbindung mit Möglichkeiten der innovativen Entwicklung von Organisationen und der Gesellschaft als Ganzes.

Autor

Prof. Dr. Stephan Breidenbach

arbeitet als Hochschullehrer, Wirtschaftsmediator und Unternehmer.

▶ [1] ▶ <http://www.kaospilot.dk>

▶ [2] ▶ <http://www.williamury.com/go-to-the-balcony>

▶ [3] Gläßer, U., & Kirchhoff, L. (2004). Lehrmodul 2: Interessenermittlung. *praxis*, 277.

▶ [4] Von Thun, F. S. (2013). *Miteinander reden 3: Das »Innere Team« und situationsgerechte Kommunikation: Kommunikation, Person, Situation* (Vol. 3). Rowohlt Verlag GmbH.

▶ [5] Perls, F., Hefferline, G., & Goodman, P. (1951). *Gestalt therapy. New York.*

▶ [6] Scharmer, C. O., & Senge, P. M. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges.*

▶ [7] Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations.* Nelson Parker.

Literaturempfehlung

Friedman, Himmelstein

Konflikte fordern uns heraus



Mediation als Brücke zur Verständigung
mit je einem Vorwort von Lis Ripke und Gisela und Hans-Georg Mähler

Broschiert, 346 Seiten, im September 2013 erschienen

38,80 € [▶ Details](#)