

Spektrum der

# Mediation

Herausgegeben vom  
Bundesverband Mediation e. V.  
[www.bmev.de](http://www.bmev.de)

Schwerpunkt

## Gesellschaft im Wandel

Neue Aufgaben für  
die Mediation

Frauen in Führung  
Mediative Stärken

Generation Y  
Wollen sie es  
anders?

Intelligente Vernetzung  
Zukunftsfähige  
Gesellschaft



© Shutterstock - Oxyammodo art



# Digitalisierung

## Welche Rolle kann die Mediation übernehmen und welche neuen Aufgabenfelder ergeben sich daraus?

Birgit Schumacher

Die Gesellschaft verändert sich. Politisch wie auch **unternehmerisch**. Schlagworte wie Digitale Transformation und Agilität stehen für die **zukünftige Arbeitswelt**. Veränderungen gab es schon immer, sie sind die Basis für Weiterentwicklung und Evolution. Vor welchen besonderen Herausforderungen stehen wir heute? Und welche neuen Aufgabenfelder ergeben sich daraus für die Mediation?

**W**enn sich das Außen verändert, bedeutet das auch Veränderung für das Innen, für den Menschen. Werden sie auf dem Weg zu dem Neuen nicht mitgenommen, entstehen Konflikte. Auf politischer und gesellschaftlicher Ebene, überall dort wo Menschen in den Protest gehen indem sie Extreme wählen. Und in Unternehmen bei Projekten, wenn die Widerstände der Mitarbeiter nicht gesehen oder nicht ernst genommen werden.

### Widersprüche der Digitalisierung

Es erscheint auf den ersten Blick widersprüchlich: Social Media Plattformen wie Facebook ermöglichen es, uns mit jedem Menschen auf dieser Welt in

Echtzeit auszutauschen. Wir haben also mehr Kommunikationsmöglichkeiten als je zuvor und doch kommunizieren wir weniger. Dabei definiere ich Kommunikation derart, dass es um den beidseitig gewollten Austausch von Informationen und Meinungen geht. Was ich in den Kommentarspalten erlebe ist das genaue Gegenteil dessen. Es wird nicht miteinander – sondern gegeneinander geredet. Es geht nicht um den Meinungsaustausch, sondern um das Überstülpen der eigenen Meinung.

Die **Filterblase** ist jedoch kein digitales Phänomen: Es gehen die »Wutbürger« auf die Straße und die »Gutmenschen« stehen ihnen an der nächsten Ecke gegenüber. Keine der beiden Parteien geht dabei mit dem Zweck auf die Straße, den anderen besser verstehen zu

wollen. Es geht ihnen darum der Gegenseite zu zeigen, dass sie falsch liegt und die eigene Wahrheit die richtige ist.

### Digitalisierung bringt Veränderung, löst aber keine Probleme

In der Bildung: Webinar-Anbieter schießen wie Unkraut aus dem Boden. Vorbei sind die Zeiten, an denen man für Weiterbildung tausende von Euros zahlen musste. Ich kann heute in einem fünf-stündigen Tutorial im Internet für 30 € lernen, wie ich mir eine Webseite baue, die die Konkurrenz nicht scheuen muss. Zu allen Fachrichtungen gibt es sehr gut bewertete Webinare, in denen man völlig neue Dinge lernen kann. Und den-

noch ist die Forderung zu hören, dass der Zugang zur Bildung unabhängig von sozialer Herkunft möglich sein soll. Da möchte niemand widersprechen. Aber scheitert die Bildung im digitalen Zeitalter tatsächlich am Zugang? Und helfen tatsächlich mehr Laptops und das Fach Informatik dabei, dass auch Kinder aus sozial schwachen Familien dieselben Bildungs- und Berufschancen haben, wie die Kinder aus Akademikerhaushalten?

Ich denke nicht. Um die eigentlichen Ursachen des gesellschaftlichen Auseinanderdriftens und die der Chancenungleichheit anzugehen, bedarf es der beiden Komponenten, die den Menschen ausmachen: erstens den Verstand und zweitens die zwischenmenschliche Kommunikation. Empathie, das Zuhören und Verstehen wollen der anderen Person, um gesellschaftliche Gräben überwinden zu können. Und den Verstand, um Informationen verarbeiten, einordnen und nutzen zu können.

Die Digitalisierung ist nur ein Instrument für uns Menschen. Um sie zu nutzen brauchen wir nicht mehr als das, was schon in uns steckt. Um dafür Kants Leitgedanken der Aufklärung zu wählen: »Sapere aude – habe Mut, Dich Deines eigenen Verstandes zu bedienen!« (Horaz, lateinischer Dichter).

## Und was hat das nun mit Mediation zu tun?

Die zentralen Punkte der Mediation, die sich auch in den Leitsätzen des Bundesverbandes Mediation (BM) wiederfinden, sind:

1. Die wertschätzende Haltung
2. Der Transformationsansatz
3. Die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit

Wie können wir diese Werte nun in eine Gesellschaft bringen, die digital verbunden, in ihren Ansichten über das Miteinander in vielerlei Hinsicht jedoch sehr gespalten ist? Ich sehe hier die größten Herausforderungen und die größten Chancen für uns MediatorInnen.

Wir haben über unsere Ausbildung eine wertschätzende Haltung gegenüber verschiedenen Meinungen gewonnen. Wir wissen und haben erlebt,

dass man offen für das Andere sein und dabei trotzdem für sich und seine Interessen eintreten kann. Wir wissen, dass das kein Widerspruch ist. Dass zuhören und verstehen wollen nichts mit Schwäche zu tun hat, dass man dadurch nichts verliert. Ganz im Gegenteil, dass jeder von einem echten gelebten Austausch profitieren kann und dass Kooperation sich auszahlt. »America first« wird unsere Gesellschaft nicht weiterbringen. Versucht man nur seinen eigenen Nutzen zu maximieren ohne Rücksicht auf den Anderen, werden alle Beteiligten verlieren. Das hat schon das »Gefangenen-Dilemma« gezeigt. Es ist ein mathematisches Spiel aus der Spieltheorie. Es modelliert die Situation zweier Gefangener, die beschuldigt werden, gemeinsam ein Verbrechen begangen zu haben. Die beiden Gefangenen werden

**»Zuhören und verstehen wollen haben nichts mit Schwäche zu tun. Man verliert dadurch nichts – ganz im Gegenteil.«**

einzelnen verhört und können nicht miteinander kommunizieren. Leugnen beide das Verbrechen, erhalten beide eine niedrige Strafe, da ihnen nur eine weniger streng bestrafte Tat nachgewiesen werden kann. Gestehen beide, erhalten beide dafür eine hohe Strafe, wegen ihres Geständnisses, aber nicht die Höchststrafe. Gesteht jedoch nur einer der beiden Gefangenen, geht dieser als Kronzeuge straffrei aus, während der andere als überführter, aber nicht geständiger Täter die Höchststrafe bekommt.

Wie entscheide ich mich nun? Leugne ich, kann es passieren, dass ich die Höchststrafe erhalte, wenn der andere gesteht und als Kronzeuge aussagt. Gesteh ich, ist das Schlimmste was mir passieren kann, dass der andere auch gesteht und wir beide eine hohe Strafe aber nicht die Höchststrafe erhalten.

Für den Einzelnen ist es daher am sichersten, zu gestehen, beidseitiges Leugnen aber verspricht das beste Gesamtergebnis (das s. g. Pareto-Opti-

mum!). Ein Dilemma. Wenn sie einander vertrauen könnten und sicher wären, dass der andere auch leugnet, dann würden sie beide ein geringeres Strafmaß erhalten. Kooperation und Vertrauen zahlen sich aus, selbst in theoretischen VWL-Modellen.

## Welche Handlungsfelder ergeben sich daraus für die Mediation? Wie können wir die Menschen bei der Veränderung in unserer Gesellschaft mitnehmen?

Zunächst beginnt es im Kleinen. Indem wir den Menschen in unserem Umfeld zuhören, wenn wir mitbekommen, dass sie wütend und ängstlich sind. Indem wir andere Meinungen nicht sofort abschmettern und die dahinterstehenden Menschen als intolerant oder gar dumm abkanzeln. Das funktioniert im echten wie im virtuellen Leben. Die Facebookgruppe »#ichbinhier« engagiert sich im Netz, indem ihre Mitglieder in den Kommentarspalten mitdiskutieren. Wertschätzend, ohne Hass oder Hetze.

Wir können zu den Menschen gehören, die sich auf einer Demonstration auch die Gegenseite anhören und versuchen die Interessen hinter all den Positionen rauszuhören. Wir können die Menschen sein, die unserer Gesellschaft wieder mehr Menschlichkeit vorleben und dabei zeigen, dass es hierbei nicht darum geht, die Augen vor den Problemen zu schließen und nur vom Weltfrieden zu träumen. Dass es dabei um Differenzierung geht, dass hinter Positionen verschiedenste Interessen stecken, die gehört werden müssen, um wieder mehr im Miteinander, statt in einem Gegeneinander zu leben. Eine große Aufgabe in Anbetracht der immer größer werdenden Komplexität und dem Wunsch, diese möglichst zu reduzieren.

Und noch ein letzter und in meinen Augen besonders wichtiger Punkt: Wir

<sup>1</sup> Ein Pareto-Optimum ist ein Zustand, in dem es nicht möglich ist, eine (Ziel-)Eigenschaft zu verbessern, ohne zugleich eine andere verschlechtern zu müssen. Das Pareto-Optimum ist nach dem Ökonomen und Soziologen Vilfredo Pareto (1848–1923) benannt (Quelle: Wikipedia).

können zu den Menschen gehören, die aufzeigen, dass jeder von uns für den Erhalt der Demokratie und des gesellschaftlichen Friedens einsteht und Verantwortung übernehmen muss. Ich habe das große Glück, in Deutschland geboren worden zu sein, in einer Demokratie, ohne Krieg im eigenen Land. Ich durfte zur Schule gehen und studieren. Ich lebe mit meiner Frau zusammen und wir haben einen gemeinsamen zweijährigen Sohn. Ich muss keine Angst haben, dafür verfolgt zu werden. Das alles sind keine Selbstverständlichkeiten. Dafür übernehme ich die Verantwortung, indem ich von meinem Wahlrecht Gebrauch mache und für meine Interessen einstehe. Diese Eigenverantwortung ist auch in der Mediation zentraler Bestandteil; niemand kann bessere Lösungen finden, als die Betroffenen selber.

Mit der Mediation bekamen wir einen derart wertvollen »Diamanten« geschenkt, dass ich es auch als meine Verantwortung sehe, diese Werte weiterzugeben und diesen Diamanten sichtbar zu machen. Ich versuche dies über Blogs, Artikel, Workshops und Vorträge zu kommunizieren. Dabei ist es mir wichtig, dass dieses Gefühl, dieser Gedanke, der hinter dem Mediationsansatz steht, spürbar wird.

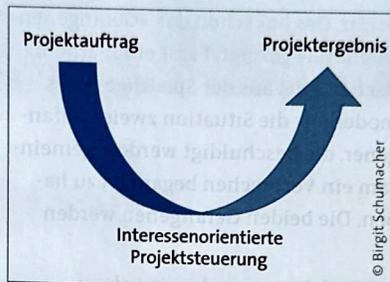
## Und nun ein letzter Blick: Auf unsere Arbeitswelt

E-Mails sind schon lange nichts Neues mehr. Was neu ist und zukünftig immer mehr Einzug hält, ist Arbeiten in virtuellen Teams. In zunehmend mehr Unternehmen können Mitarbeitende auch von zu Hause arbeiten, müssen keine 40 Stunden in der Woche physisch präsent sein. Das hört sich zuerst einmal großartig an. Mehr Flexibilität und weniger Staus auf den Straßen. Aber ist das alles?

Jeder Mensch tritt mit bestimmten Anforderungen und Zielen einer Gruppe bei.<sup>2</sup> Diese differieren zwangsläufig und können auch hinsichtlich der gewünschten Arbeitsform sehr unterschiedlich ausfallen. Was ist z. B. mit den Mitarbeitern, die morgens gerne zur Arbeit ge-

<sup>2</sup> Eberhard Stahl, Dynamik in Gruppen: Handbuch der Gruppenleitung, 3. Auflage 2012, S. 28–35.

hen, weil sie dort ihre bekannten Kollegen treffen? Was macht das mit ihrer Motivation, wenn sie plötzlich nicht mehr das gewohnte Umfeld antreffen? Jeder Mensch reagiert unterschiedlich, das Ergebnis wird allerdings in jedem der Fälle gleich sein: Hat der/die MitarbeiterIn das Gefühl mit seiner Sorge nicht gesehen und ernst genommen zu werden, wird er/sie in den Widerstand gehen. Die gute Nachricht, als Mediatorinnen haben wir die Möglichkeit hier zu unterstützen und diese Menschen wieder »ins Boot zu holen«.



Ich sehe allerdings eine viel größere Herausforderung, gerade für mich als Projektleiterin: Wie manage ich ein Projekt, dessen MitarbeiterInnen immer weiter verstreut sitzen? Helfen dabei E-Mails, Statusreports und Powerpointfolien, um Informationen weiter zu streuen?

Die Lösung liegt nicht in dem Mehr an derselben Kommunikationsform, sondern in der Veränderung des »Wie«. Modelle wie Scrum<sup>3</sup> werden immer populärer. Das hat zum einen den Grund, dass Unternehmen schneller darin werden müssen, ihre Ideen am Markt zu platzieren. Denn mittlerweile entscheidet nicht mehr das Kapital über Erfolg und Misserfolg, sondern der Kopf. Zum anderen bin ich davon überzeugt, dass die Kommunikation in Projekten maßgeblich über deren Ausgang entscheidet. Gerade in komplexen und virtuell gesteuerten Projekten sind nicht die Ressourcen der begrenzende Faktor, sondern die Art und Weise wie kommuniziert wird. Ich spreche hier von einer

<sup>3</sup> Scrum ist die Bezeichnung für ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere zur agilen Softwareentwicklung. Scrum wird inzwischen in vielen anderen Bereichen eingesetzt. Es ist eine Umsetzung von Lean Development für das Projektmanagement (Quelle: Wikipedia).

interessenorientierten Projektsteuerung. Nicht im Sinne von wer ist am besten darin, seine Interessen durchzusetzen – wie es noch viel zu oft gehandhabt wird – sondern im Sinne des Pareto-Optimums: Das Beste herausholen, ohne jemanden dabei schlechter zu stellen. Konkreter: Es werden die einzelnen Interessen hinter den Positionen der verschiedenen Stakeholder herausgearbeitet und offen auf den Tisch gelegt. Keine »Hidden Agenda«, kein »Gefangen-Dilemma«. Erst in diesem Zustand ist der Unternehmenserfolg im Fokus des Projekts und nicht der Erfolg einzelner Konzerneinheiten, Abteilungen oder gar Führungskräfte. Kooperatives Projektmanagement, ein neues Aufgabengebiet für die Mediation!

## Fazit

Die moderne Technik hilft uns schon heute, dass Prozesse effizienter gestaltet werden können und Informationen freier zugänglich sind. Dies hilft uns Kosten einzusparen. Ob nun in Unternehmen oder in der Bildung. Um die großen Herausforderungen unserer Gesellschaft meistern zu können, brauchen wir allerdings mehr als die Digitalisierung. Mit jedem Mehr an Digitalisierung brauchen wir ein Mehr an Mensch! Ein Computer wird niemals diese Verbindung aus Herz und Verstand kopieren können – das ist unser »Diamant«.



**Birgit Schumacher**

Diplom-Volkswirtin, Wirtschaftsmediatorin, Projektmanagerin. Dozentin an der International School of Management für Projektmanagement.

[www.birgitschumacher.net](http://www.birgitschumacher.net)

E-Mail: [info@birgitschumacher.net](mailto:info@birgitschumacher.net)