

Ausgabe Quartal II / 2024 | ISSN 2366-2336 | www.die-mediation.de
Deutschland 9,90 € | Luxemburg 9,90 € | Österreich 9,90 € | Schweiz 10,80 CHF

Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



Visionen

Aktiv die Zukunft gestalten

Die Vision einer ethischen KI
oder: Die neue Rolle der
Menschlichkeit!

Strategie braucht
Emotionen, damit
Visionen wahr werden

Multikulturell, divers und
integrativ – Gibt es für unsere
Schulen noch Hoffnung?

Tabuthemen und Transformations- aversion: Wie man den „Elefanten im Raum“ verjagt

Eine Zukunft, in der wir gerne leben, kann nur von optimistischen Menschen gestaltet werden. Die Geschichte der Menschheit ist eine Fortschrittsgeschichte. Blockaden, die für unternehmerischen und gesellschaftlichen Stillstand sorgen, kann sich niemand leisten. Mit dem „Elefanten im Raum“ lässt sich das scheinbar Unantastbare vertreiben.

Anne M. Schüller

Wer eine positive Zukunft erreichen will, braucht allem voran Optimismus. Mit dieser Einstellung beschäftigen wir uns mehr mit dem Pro als mit dem Kontra. Natürlich befassen wir uns auch mit den Risiken und kalkulieren ihre Tragweite ein. Leichtsin und Blauäugigkeit wären dumm. Unser Hauptaugenmerk gilt aber den Chancen. Wir sind die Nachfahren derer, die eine bessere Zukunft wollten und deshalb den Fortschritt wagten.

Und mal ehrlich: Oft sind wir doch einfach nur froh, wenn auf etwas schlechtes Bestehendes etwas besseres Neuartiges folgt. Ständig ändern wir was, wenn das Danach uns attraktiver erscheint als das Davor. Solche Veränderungen gehen wir mit Eifer und Leidenschaft an, um eine gute Zukunft für uns und andere möglich zu machen. Und das ist gut so, denn sonst säßen wir noch immer in Höhlen und würden frieren.

Veränderung: eher Chance oder eher Gefahr?

In der einschlägigen Fachliteratur wird ja gern behauptet, es brauche Leidensdruck, um Veränderungen in Gang zu bringen. Doch das stimmt nur vereinzelt. Sehr vielen Menschen macht es Freude, zu wachsen und besser zu werden. Ohne jeden Leidensdruck beginnen sie mit etwas ganz und gar Neuem. Denn Herausforderungen üben eine starke Faszination auf uns aus. Wir empfinden Stolz und erleben Hochgefühle, wenn wir uns weiterentwickeln.

Unser Verbündeter ist die Evolution. Sie favorisiert ehrgeiziges Leben, das sich an die jeweiligen Umstände aktiv anpassen kann. Sie stellt den Pioniergeist vor das Beharren und den üblichen Trott. Neugier, Wissensdurst und Lernbereitschaft sind uns angeboren – und die wichtigsten Treiber, um voranzukommen.

Es ist also nicht die Zukunft an sich, die uns beunruhigt oder hoffnungsvoll stimmt, es ist unsere eigene Vorstellung davon.



Manche von uns plagt dabei Verlustaversion. Sie sehen nicht das, was sie fortan gewinnen können, sondern das, was sie womöglich verlieren. Und dies wiederum sorgt für Transformationsblockaden. So führen uns empörungswillige Totalpessimisten bei jedem Innovationssprung gern genüsslich die vermeintlich schlimmen Folgen für die Menschheit vor Augen.

Schamlos werden Desinformationen verbreitet, Studien manipuliert und Game Changer diskreditiert, um den Vormarsch des Neuen zu stoppen. Derart versuchen veränderungsängstliche Kontinuitätsprotagonisten, eine Zukunft zu kreieren, in der ihre veralteten Vorgehensweisen weiterhin eine Rolle spielen. Doch genau damit zerstören sie das, was sie selbst und wir alle fortan am dringendsten brauchen: den Mut zum Aufbau, zum Ausbau und zum Umbau. Doch weshalb ist das so?

Unsere Gesellschaft: „heiß“ oder „kalt“?

Bereits in den 1960er-Jahren unterschied der französische Ethnologe Claude Lévi-Strauss zwischen „kalten“ und „heißen“

Schon gewusst?

Politische Gespräche am Arbeitsplatz: So offen sind die Deutschen für einen Meinungs austausch

Auf der Arbeit über Politik sprechen? – Knapp die Hälfte der deutschen Berufstätigen (44 %) empfindet das als Tabu. Im Allgemeinen sind Männer eher bereit dazu, dieses zu brechen: Während 60 Prozent von ihnen im Job durchaus über politische Themen diskutieren, sind es bei den Frauen nur 46 Prozent. Betrachtet man die favorisierten Parteien, fällt auf, dass die Wähler der Partei Die Linke am offensten sind: Lediglich ein Drittel von ihnen vermeidet entsprechende Gespräche. Bei den Anhängern von CDU/CSU, SPD, Grüne, FDP und AfD liegt dieser Wert zwischen 44 und 46 Prozent. Mit dem Alter steigt das politische Mitteilungsbedürfnis übrigens tendenziell an, wenn auch nur leicht: In der Gruppe der 18- bis 24-Jährigen spricht lediglich jeder Vierte von sich aus das Thema Politik an. Bei den 45- bis 54-Jährigen sucht immerhin knapp ein Drittel (32 %) aktiv den Austausch. Fast die Hälfte der Arbeitnehmer (48 %) wünscht sich, dass sich ihr Arbeitgeber politisch positioniert.

Quelle: Glassdoor (2020): Politik wird immer mehr zum Tabu im Arbeitsleben. Online abrufbar unter: <https://www.glassdoor.de/blog/politik-wird-immer-mehr-zum-tabu-im-arbeitsleben/>.

Kulturen: „Heiße“ Gesellschaften sind durch ein tiefgreifendes Bedürfnis nach Wandel gekennzeichnet, weil dies ihnen Fortschritt und ein besseres Leben verspricht. Sie zeigen eine hohe Flexibilität in neuen Situationen. In „heißen“ Gesellschaften ist der Anteil junger Menschen sehr hoch. Sie haben nichts zu verlieren und können eine Menge gewinnen.

„Kalte Gesellschaften“ hingegen haben viel erreicht und deshalb auch viel zu verlieren. Sie klammern sich an Altbewährtes und hüten ihren Bestand. Solche Gesellschaften sind satt und behäbig. Sie bewegen sich mit Rollator-Tempo voran. Neues macht ihnen Angst. Zukunftsangst. Je kälter eine Gesellschaft, desto ausgeprägter ist ihr Bestreben, ihre traditionellen Kulturmerkmale möglichst unverändert zu bewahren. Zudem glauben die Individuen in einer kalten Gesellschaft, dass es von nun an nur schlechter werden könne. Die Menschen in „heißen“ Kulturen glauben das nicht. Eine Kultur wird als umso heißer eingeordnet, je größer ihr Antrieb zu schnellen Weiterentwicklungen ist. Für kalte Kulturen birgt jede Krise die Gefahr des Untergangs. Hingegen bedeutet für heiße Kulturen jede Krise eine Chance zum Aufstieg.

So ist es nicht verwunderlich, dass sich aufstrebenden Nationen „oftmals die besten Aussichten auf die Zukunft bieten, während jene mit dem Etikett ‚hochentwickelt‘ so sehr mit gewohnten Denk- und Handlungsweisen verbunden sind, dass sie Schwierigkeiten haben, sich von der Vergangenheit zu lösen“, schreibt der Soziologe Mauro F. Guillén. Indem sie technologische und wirtschaftliche Entwicklungsstufen einfach überspringen, ziehen immer mehr Länder, auch wenn wir das ungern wahrhaben wollen, in immer mehr Bereichen an uns vorbei. Dies auch deshalb, weil ihre ehrgeizigen jungen Eliten den Echtzeit-Zugang zu allem Wissen der Welt deutlich ambitionierter nutzen.

Die Menschen in „heißen“ Kulturen halten nicht stoisch fest an dem, was sie schon haben. Denn sie haben noch wenig. Umso größer sind Tatkraft, Leidenschaft und Motivation. Sie träumen keine kleinen Träume, sondern die großen. Sie wollen es nicht nur etwas besser haben, ihr Ziel sind die Honigtöpfe der Zukunft. Sie fühlen sich nicht als machtlose Opfer und verharren nicht in Passivität, sondern nehmen, sobald sich eine Gelegenheit bietet, die Dinge selbst in die Hand. Das ist der Persönlichkeitstypus von Vorwärtsstürmern – überall auf der Welt. Als maßgebliche Übermorgengestalter haben sie Interesse an persönlichem Wachstum und Lust auf ein besseres Morgen.

Transformationstheater im Unternehmen

Viele klassische, etablierte Unternehmen zeigen die Symptome erkaltender Hochkulturen. Sie hätscheln ihre Heldentaten von früher, statt den Blick weit in die Zukunft zu richten. Wandel



Bildquelle: stock.adobe.com/OKAN



Machtstrukturen, schleppende Entscheidungsverfahren, antiquierte Führungsmethoden, eine falsche Fehlerkultur, überbordende hausgemachte Bürokratie, sinnlose Meetings, verfehlte Bonifizierungsstrategien und vieles mehr.

Blockaden lösen mit dem „Elefanten im Raum“

Die wahren Gründe für Veränderungsunmut werden oft wie „heilige Kühe“ behandelt und tabuisiert. Wir brauchen daher ein Tool, um uns dem Unantastbaren in Unternehmen zu nähern. „Elephant in the Room“ ist eine gute Workshop-Methode, um Blockaden jeder Couleur in Angriff zu nehmen. Warum Elefant? Weil es um etwas wirklich Großes geht: ein offen-

sichtliches Problem, das dick und breit im Raum steht und den Zugang zu einer besseren Zukunft versperrt. Es ist unübersehbar, doch alle tun so, als wäre es gar nicht da. Im Mittelpunkt eines solchen Workshops steht folgende Frage:

„Wenn es um unsere unternehmerische Zukunft geht, was sind die wahren Hemmnisse und Blockaden, über die zwar offiziell niemand spricht, worüber wir aber unbedingt reden sollten?“

Initiiert wird dieser Prozess von jemandem aus dem Top-Management. Arbeiten Sie in diesem Workshop unbedingt mit einer qualifizierten Moderation. Am besten starten wir mit einer Sicherheitsfrage. Zeichnen Sie dazu eine Skala auf eine Pinnwand und fragen Sie die Anwesenden so:

„Auf dieser Skala von null bis zehn: Wie frei denken Sie, in dieser Runde reden zu können?“

Im Allgemeinen ist eine verdeckte Bewertung zu favorisieren. Die Gruppennetze sind oftmals hoch. Kaum einer will sich mit seiner Meinung isolieren. Die Gefahr, dass erwünschtes Verhalten gezeigt wird und genehme Antworten kommen, ist damit groß. Die Pinnwand mit der Skala wird also am besten umgedreht, sodass die Teilnehmer ihre Bewertung anonym abgeben können.

Um unbeeinflusst zu bleiben, schreibt jeder seine Zahl auf einen Klebepunkt, bevor er hinter die Pinnwand geht. Liegen Punkte unter sieben, wird das thematisiert. Führungskräfte geben erfahrungsgemäß oft eine zu gute Bewertung ab, weil sie sich selbst über- und die organisationale Not unterschätzen.

Deshalb sollten sie bei einem interhierarchischen Workshop ihre Punkte einkreisen, damit auch das sichtbar wird.

Wie sich „heilige Kühe“ vom Eis holen lassen

Wenn die Unternehmens- und Kommunikationskultur bereits offen und vertrauensvoll ist, können Sie eine überaus wirkungsvolle Variante wählen: Holen Sie die Elfer-Skala physisch in den Raum, indem Sie sie auf den Fußboden malen. Die Teilnehmer sollen sich neben die jeweilige Nummer stellen. Dann stellt man ihnen folgende Fragen:

- „Möchtest du den anderen etwas zu deinem Standpunkt sagen?“ Oder:

- „Möchtest du jemanden im Raum etwas zu dessen Standpunkt fragen?“

Nach der Sicherheitsfrage und einer kleinen Wirkungspause werden die „heiligen Kühe“ gesammelt, gelistet, diskutiert und priorisiert. Rasch wird dann damit begonnen, eine Kuh nach der anderen bei den Hörnern zu packen und tatsächlich vom Eis zu holen. Ein Etappenziel ist erreicht, wenn sich am Ende alle trauen, Dinge, die sie für eine „heilige Kuh“ halten, offen anzusprechen. Und das sollte stets positiv aufgenommen werden, vor allem von den „Haltern der Kühe“. Maximalziel ist, dass es am Ende keine Tabuthemen mehr gibt – und dass Blockaden thematisiert werden, sobald sie entstehen.

Buchtipps

Anne Schüller

Zukunft meistern.

Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter

GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2024.

1. Auflage, 232 Seiten.

ISBN: 978-3-96739-181-7



Anne M. Schüller

Managementdenkerin, Keynote-Speakerin, preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Zu ihren Spezialthemen Touchpoint Management und kundenfokussierte Unternehmensführung hält die Diplom-Betriebswirtin Impulsvorträge auf Veranstaltungen und Fachkongressen. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. www.anneschueller.de



Anzeige

10. LEIPZIGER MEDIATIONSFORUM

Die Steinbeis-Tage | 24. – 26. Juni 2024



www.mediationstage.de

- ✓ Sammeln Sie spannende Impulse und erfahren Sie die neuesten Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis der Mediation und Konfliktbearbeitung! Mit Regisseur Florian Arndt, Sosan Azad, Prof. Dr. Gernot Barth, Dr. Klaus Harnack, Dr. Alexander Insam, Dr. Reiner Ponschab, Larissa Zeichhardt u. v. m.

- ▶ vielfältige, praxisbezogene Workshops von Expert*innen des Konfliktmanagements mit spannenden Themen. ▶ mehr als 20 Tages-Workshops



Bundesverband Steinbeis
Mediation · Supervision · Coaching