



© Adobe Stock/Production Perig

Die Ökologie des Menschen in Business ... und in Mediation

Katarzyna Schubert-Panecka

Will man/frau als Mediator*in nachhaltig arbeiten können, hilft es zu bedenken, in welcher Welt wir heute verweilen, welche Möglichkeiten und Engpässe unser Tun und Lassen beeinflussen und was demzufolge das mediative Verfahren (nicht) begründet. Es wird erkennbar, was die (neuen) Konflikte bedingt, was für wen wie veränderbar ist und wo die Potenziale, wo die Grenzen des eigenen Handelns, wie das der Mediand*innen liegen. An dieses Verständnis soll der Beitrag herantühren, dabei zunächst die Komplexität der Welt potenzieren, um anschließend eine Art ökologischen Umgang mit sich selbst als auch mit anderen reflektieren.

Globales Dorf, glokale Sehnsüchte und ... wir mitten drin

Die Welt, in der wir heutzutage leben, arbeiten, streiten und welche als *flüchtige Moderne* (Bauman), als *Risikogesellschaft* (Beck) oder als *Transparenzgesellschaft* (Han) beschrieben wird, hinterlässt immer mehr Spuren auf den menschlichen wie organisationalen Wegen. Viele Menschen, die zwischen der Selbstoptimierung und Erschöp-

fung zerrissen zu sein scheinen, erleben eine Art Grundverunsicherung. Sie geraten in Konflikte, die nicht nur einer individuellen, sondern auch strukturellen Betrachtung unterworfen werden sollen. Dies umso mehr, als sich die Herausforderungen der globalisierten Welt stets vor der eigenen Büro- und Haustür zeigen und in ihrer Fülle zu einer beinahe Unverträglichkeit von Mehrdeutigkeit beitragen. Sicherlich gibt es (auch) im Kreis von

Mediator*innen solche, die sich in der Ambiguitätstoleranz mit Leichtigkeit bewegen; die in der potenzierten Komplexität Strukturen erkennen, daraus Freude und Kreativität gewinnen. Schauen wir uns dennoch die politischen Entwicklungen der letzten Jahre in Europa sowie auf anderen Kontinenten an, fällt auf, dass sich beispielsweise das Verlangen nach Orientierung eher in dem Denkmodus *entweder ... oder* äußert, als in dem *sowohl*

... als auch. Was wiederum den Konflikten und den Mediationsverfahren eine neue Dynamik verleihen kann. Ob in dem öffentlichen, beruflichen oder privaten Kontext – immer wieder scheint sich der Umstand zu verdeutlichen, dass der Unterschied kaum auszuhalten ist. Ob beim Thema Gesundheit, Migrationskrise oder Klimawandel, schnell verkommt ein Gesprächsversuch in einen hitzigen Austausch von Argumenten, in dem wir uns mit den vertretenen Meinungen so stark identifizieren, dass kaum ein Dialog entstehen kann. Etwas naheliegender ist es dann, auf die Verantwortung Dritter zu verweisen als wahrhaftig zuzuhören, eine gewisse Distanz zum diskutierten Gegenstand oder zu sich selbst zu gewinnen und mit dieser dem Gemeinschaftssinn beisteuern. Dies wiederum braucht es, wollen wir die Verständigungsprozesse von Mediant*innen und ein verfassungskonformes Miteinander erleichtern.

Wie wäre es daher, die skizzierten Tendenzen im Kontext von Mediation zu reflektieren und – ähnlich wie während des Kongresses »Klimawandel – Heute für ein Morgen streiten« –, für sich persönlich die Einflüsse auf die Haltung und Arbeitsumfeld anzuschauen? Eventuell auch auf die Frage einzugehen, wie Ihre Umgebung Sie beeinflusst, welche dieser Einflussfaktoren Ihnen dienen und was ein ökologischer Umgang mit sich selbst und mit Ihren Umwelten genau heißen könnte? Nicht zuletzt um auch Mediant*innen besser nachvollziehen zu können. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass hier lediglich eine erste Schattierung der Thematik vorgenommen und auf die vertiefte Perspektive in Schubert-Panecka (2020) verwiesen werden muss.

Der Lärm, das Business und die Ökologie

»Die lärmende Müdigkeitsgesellschaft ist taub. Die kommende Gesellschaft könnte daher eine Gesellschaft der Zuhörenden und Lauschenden heißen. (...) Es gilt, die Zeit des Anderen wieder zu

entdecken. Die heutige Zeitkrise ist nicht die Beschleunigung, sondern die Totalisierung der Zeit des Selbst. Die Zeit des Anderen entzieht sich der Steigerungslogik der Leistung und Effizienz, die einen Beschleunigungsdruck erzeugt. Die neoliberale Zeitpolitik schafft auch die Zeit des Festes, die Hoch-Zeit, ab, die sich der Logik der Produktion entzieht. Sie gilt nämlich der Ent-Produktion. **Im Gegensatz zur Zeit des Selbst, die uns isoliert und vereinzelt, stiftet die Zeit des Anderen, eine Gemeinschaft. Sie ist daher eine gute Zeit.**« (Byung-Chul Han)

Es ist laut um uns herum geworden. Zudem voll und schnell. Wir konsumieren fast ununterbrochen (wie selbstverständlich) mehr oder minder wahrhaftige Informationen, Bilder und alle möglichen, vermeintlich lebenswichtigen Güter. Dicht und schnell folgen sie aufeinander, sollen sich stets voneinander unterscheiden, innovativ werden. Ähnlich unserer Produkte und Angebote, die der Furcht davor, nicht mehr mithalten zu können, etwas zu verpassen, entgegenwirken sollen. Man/frau könnte – so das Versprechen – alles erreichen und erleben. Im Falle eines Scheiterns wird die Nichtinanspruchnahme der vielen Möglichkeiten schnell für ein individuelles Verschulden gehalten. Folglich sieht sich der Durchschnittsmensch dem unendlich erscheinenden Aufgabenbergen und Entscheidungsfeldern, der Entgrenzung von Arbeitszeit und der ständigen Verfügbarkeit ausgesetzt. Woraus wiederum die Frage abgeleitet werden kann, was und wie bei diesem Lebens-, Lern- und Arbeitstempo noch tiefgehend erlebt, gelernt beziehungsweise bearbeitet werden kann. Wo der Mensch – mit sich selbst und mit seiner Umwelt – in Resonanz treten und intakte Weltbeziehungen mitgestalten kann, sowie welche Rolle bei alledem Mediation spielen könnte. Ein eher ökologischer Blick auf diese Themen soll einer Sensibilität für diese erwecken und dazu einladen, für sich zu prüfen, wie Sie mit diesen umgehen wollen und können.

Die Ökologie des Menschen ... und in Mediation

Die Ökologie wird als eine wissenschaftliche Teildisziplin der Biologie verstanden, die die Beziehungen von Lebewesen untereinander und zu ihrer unbelebten Umwelt erforscht oder als eine schonende Haltung und Agieren mit den Umweltressourcen darstellt. Auf den Menschen bezogen geht es primär darum, ob und wie er ausgeglichen wie ausgleichend mit sich selbst und seiner Umwelt umgeht. Wie könnte einem solchen Zugang in Mediation geholfen werden? Widmen wir uns den Worten des Philosophen Han, entsteht eine leise Hoffnung, als könnten auch Mediant*innen die Gemeinschaft stiften, da sie sich *per definitionem* im Zu- und Hinhören üben und dem Verständigungsprozess beitragen wollen. Wichtig ist, dass sie dabei auf ihre Neutralität achten, und wenn sie in dem gesellschaftlichen Diskurs eine Partei ergreifen, klar ihre Rolle definieren. Durch die wachsende Kenntnis eigener Person kann mit der Zeit eine akzeptierende Haltung erwachsen, die Standpunkte relativieren lässt und die Offenheit gegenüber der Vielfalt begünstigt.

Hat man/frau die eigene Weltbeziehung, die zwischenmenschlichen Interaktionen und Rollen reflektiert, kann auch das Mediationsverständnis anvisiert werden und darin die Frage, wie dieser an den Gedanken von Nachhaltigkeit und Ökologie anknüpft. Während nämlich die *Ökologie des Menschen* dazu einlädt, ihn verstärkt vor dem Hintergrund seiner kultureller Herkunft *sensu largo* zu sehen, heißt es im Rahmen einer Mediation, die möglichen Einflüsse vonseiten und auf alle Beteiligte gründlich zu prüfen und einem Bearbeitungsmodus beizutragen, in dem nachhaltig wirkende Lösungsansätze gefunden werden können (Schubert-Panecka 2020). Es heißt auch, die mit den Mediant*innen womöglich entstehenden Resonanzräume sowie deren Grenzen zu erkunden als auch der Negativität des Konfliktes genügend Zeit und Raum zu gewahren, statt von ihr abzu-

schrecken oder in die Zukunft zu eilen. Dies kann über eine Vielfalt von Interventionen unterstützt werden. Im Folgenden werden vier davon genannt, die nicht nur die Integrität, Präsenz und Empathie von Mediator*innen stärken, sondern auch zu deren Stressminderung beitragen und den Umgang mit der nachgezeichneten Komplexität ein wenig erleichtern können:

- *Mindfulness* (Achtsamkeit) nach John Kabat-Zinn
- *Mindsight* nach Daniel Siegel – als eine Art von konzentrierter Aufmerksamkeit auf die Innenwelt unseres Geistes
- *Mental Power* nach Igor Ardoris ist eine Sammlung von mentalen und körperorientierten Techniken, die einer verbesserten Selbstbehauptung und -achtsamkeit dienen
- Aikido – als eine *Kampfkunst*, die etliche Analogien zu Mediation aufweist und diese quasi rückkoppelnd bekräftigen kann (aikido-mediation.de).

Gemeinsam ist diesen Zugängen, dass sie die Beziehung des Menschen zur Welt in einer Haltung des immer dazu Lernenden pointieren, die epistemische Bescheidenheit und den Respekt gegenüber dem Geist, dem Körper und unserem Ursprung zollen. Sie lehren uns, den eigenen Körper (wieder) zu spüren, seine Regungen zu verstehen und uns in der Selbstfürsorge zu üben. Regelmäßig geübt tragen *Mindfulness* und *Mindsight* nachweislich der emotionalen Ausgeglichenheit, Reaktionsflexibilität, eingestimmten Kommunikation und Empathie bei. Die darin wohnende Reflexivität und Resonanzfähigkeit erleichtern es auch den Mediant*innen, mit ihren Beziehungen und Emotionen umzugehen (Rosa, S. 285). Mithilfe von *Mental Power* können wir die Aufmerksamkeit (unsere und der Mediant*innen) auf Aspekte lenken, die sie bearbeiten können. Ähnlich wie in Aikido die Energie des Gegenübers aufgenommen wird, dass seine (Angriffs-)Kraft konstruktiv umgeleitet werden kann. Dass der/die Mediator*in geerdet und dennoch elastisch, in der

Lage ist, die Mehrdeutigkeit der Situation zu empfangen, zu kanalisieren und dem Geschehen doch noch den Rahmen zu bieten, in dem sich die Mediant*innen vertrauensvoll bewegen und ihr Gesicht bewahren können. Ein idealtypisches Dasein also, in sich gekehrt und ohne etwas zu müssen. Diese Zugänge können in ein fließendes Modell von kognitiver, geistiger und körperlicher Übung der Beobachtung, der Annahme und des Loslassens integriert werden. Natürlich bleibt es jedem überlassen, aus der Vielfalt solcher Übungen zu schöpfen. Ohne, dass diese zu keiner weiteren Kampagne der Selbstoptimierung werden.

Die Ökologie des Menschen in Business

heißt zusammengenommen einerseits, das kulturelle und mediative Wissen, Kompetenzen und Annahmen hin und wieder anzuschauen, den Blick auf das Große und Ganze zu werfen und sich in diesem ressourcenschonend zu verorten. Auf die Ausgeglichenheit in den diversen Rollen und Funktionen zu achten, auch der Gegenwart eine Chance zu geben. Dazu gehört, die eigene Weltbeziehung, die Selbstwirksamkeit und Resonanzfähigkeit zu reflektieren, ohne sich hierbei von der Logik blinder Effizienz leiten zu lassen. Es heißt andererseits, sich auf die Welt der Mediant*innen einlassen und dabei doch noch die lethologische Haltung annehmen zu können, beinahe wie ein Aikidoka, der die Kraft des Gegenübers empfängt und in eine gewählte Bahn lenkt.

... und in Mediation

Wenn Mediator*innen die Kommunikation mit den Beteiligten verantworten und zwar so, dass sie den Zugang zu den Ressourcen finden, die sie für eine nachhaltige Bearbeitung des Konfliktes brauchen, dann kann ihr Gelingen dadurch unterstützt werden, dass wir die Lebenswelt der Mediant*innen nachvollziehen können. Je nachdem, wie akzeptierend und wahrlich offen wir unsere Erwartungen realisieren

und uns der hier skizzierten Einflüsse, aber auch der Wirksamkeit von etwaigen Erwartungen und Narrativen gegenüber den Mediant*innen bewusst werden, kann es einer Begegnung, einem Mitschwingen mit Anderen verhalfen, vielleicht auch mit der Natur.

Literatur

- Breithaupt, Fritz*: Die dunklen Seiten der Empathie (2017).
- Han, Byung-Chul*: Transparenzgesellschaft (2012) | Die Austreibung des Anderen. Gesellschaft, Wahrnehmung und Kommunikation heute (2016).
- Illouz, Eva*: Warum Liebe endet. Eine Soziologie negative Beziehungen (2020).
- Maiwald, Kai-Olaf*: Die Professionalisierung(en) der Mediation (2016).
- Rosa, Hartmut*: *Resonanz*. Eine Soziologie der Weltbeziehung (2019).
- Schubert-Panecka, Katarzyna*: Business Medi(t)ation (2018) | The Ecology of Mediation (2020).
- Shapiro, Daniel*: Negotiating the Nonnegotiable. How to resolve your most emotionally charged conflicts (2017).
- Sprenger, Reinhard K.*: Magie des Konflikts (2020).



Dr. iur. Katarzyna Schubert-Panecka

ist eine international zertifizierte Wirtschaftsmediatorin und Ausbilderin (DACH), Umweltmediatorin, Business Coachin, Lehrbeauftragte und Trainerin. Ob in der Forschungsgruppe Mediation, in dem Internationalen Netzwerk Elder Mediation, bei ICC International Commercial Mediation Competition oder als Redaktionsmitglied der Perspektive Mediation off- und online tätig ist sie stets darum bemüht, die Verständigungsprozesse und die Zusammenarbeit von Menschen und Organisationen zu unterstützen.
E-Mail: ksp@schubert-panecka.eu