

# Der Umgang mit der Komplexität



[Wissensmanagement](#) » Diese Seite gehört zum [Fachbuch Mediation](#) in der Wiki-Abteilung [Wissen](#). Sie befinden sich auf der Themenseite [Komplexität](#), die dem Titel des 2. Buchabschnitts [Systematik der Verfahren](#) zugeordnet wird. Beachten Sie bitte auch:

[Systematik Komplexität](#) [Kontinuum Entscheidungen](#) [Chaos Zukunft](#) [Multiversum Dimensionen](#)

---

**Worum es geht:** Wer sich mit der Mediation befasst, wird schnell von ihrer Komplexität erschlagen werden. Wer die Komplexität nicht erkennt, verkennt die Mediation. Die Fähigkeit der Komplexitätsbewältigung ist ein wichtiges [Leistungsmerkmal](#), wodurch sich die Mediation von anderen Verfahren unterscheidet.<sup>1</sup> Die Komplexität ist eine Herausforderung und eine Chance zugleich. Ihre Bewältigung der ist die erste und wichtigste Hürde, die innerhalb der Konfliktbewältigung zu nehmen ist.<sup>2</sup> Das führt zu der Frage, ob eine Bewältigung der Komplexität überhaupt möglich ist und wie die Verfahren sie bewerkstelligen.

## Gliederung

- [Die Mediation ist komplex!](#)
- [Merkmale der Komplexität](#)
- [Bewältigung der Komplexität](#)
- [Bewusstheit der Komplexität](#)
- [Berührungspunkte der Komplexität](#)
- [Komplexität als Kompetenzmerkmal](#)
- [Bedeutung für die Mediation](#)
- [Was tun wenn...](#)

## Komplexität als Chance

Über den Umgang mit der Komplexität und ihre Bewältigung

[Inhalt](#) > [Weiterlesen \(Kontinuum\)](#)

**Einführung und Inhalt:** Der Begriff *Komplexität* wird aus dem lateinischen Wort *complexum* hergeleitet und bedeutet so viel wie umschlingen, umfassen oder zusammenfassen.<sup>3</sup> Komplexität wird als Vielschichtigkeit, als das Ineinander vieler Merkmale definiert. Komplex bedeutet: viele verschiedene Dinge sind umfassend, allseitig, vielschichtig und unregelmäßig zusammengesetzt; nicht allein für sich auftretend, ineinandergreifend, nicht auflösbar. *Egner* weist darauf hin, dass das Auftreten von Emergenzen ein Kennzeichen komplexer Verhältnisse ist.<sup>4</sup> Sie führt aus, dass vor dem Hintergrund einer system- und komplexitätstheoretisch informierten Perspektive bereits die Kommunikation und das Verstehen ausreichen, um sie als eine komplexe Situation zu begreifen. Erst recht können Konflikte selbst als komplexe Systeme in einer komplexen, interagierenden Welt beschrieben werden. Kein Wunder also, wenn ein Verfahren, das sich mit Konflikten befasst, nicht minder komplex ist.

## Die Mediation ist komplex!

Die Mediation wäre zu einfach, wenn es nur *eine* Komplexität gäbe, mit der sich der Mediator auseinanderzusetzen hat. Es hilft nicht nur zum Verständnis der Mediation, sondern auch bei der Fallbearbeitung, wenn er sich über die unterschiedlichen Komplexitäten bewusst ist und zwischen der Komplexität der Mediation und der des Falles zu unterscheiden vermag. Wenn er sich eingehender mit den jeweiligen Komplexitäten befasst, wird er bemerken, dass es eine weitere Ebene gibt, die beide Komplexitäten miteinander verschmilzt.<sup>5</sup> Und schon sind wir im Thema der Systemik, die in der Mediation eine außerordentlich wichtige Rolle spielt.

Die Systemik ist von der Systematik zu unterscheiden. Während die Systemik das ganze System betrifft und die im System wirkenden Mechanismen beschreibt, stellt die Systematik lediglich eine Ordnung zur Verfügung, die eine Gestaltung nach vorgegebenen Ordnungsprinzipien, Kategorien oder Klassen erlaubt. Die [Mediationssystematik](#) gibt also eine Ordnung vor, der die unterschiedlichsten Varianten der Mediation nach Klassen unterteilt, zugeordnet werden können. Die Systemik hingegen konzentriert sich auf die Konsistenz und das Zusammenspiel der Elemente innerhalb der Mediation.

[Die Systemik der Mediation](#) [Die Systematik der Mediation](#)

# Merkmale der Komplexität

Zurück zum Thema Komplexität. Der Begriff wird oft mit Vielfalt und Vielschichtigkeit verwechselt, was kein Ausdruck von Komplexität, sondern von Kompliziertheit ist. Es gibt jedoch Überschneidungen, denn auch die Komplexität ist vielschichtig. Ihr entscheidendes Merkmal ist jedoch, dass das Zusammenwirken der Variablen nicht in eine lineare Kausalität überführt werden kann. Die [Chaostheorie](#) und der [Schmetterlingseffekt](#) verdeutlichen das Phänomen sehr anschaulich. Die kleinste Irritation kann größte Wirkungen herbeiführen. Mithin lassen sich die wichtigsten Merkmale der Komplexität wie folgt zusammenstellen:<sup>6</sup>

1. Es gibt sehr viele Variablen
2. Die Variablen sind „vernetzt“
3. Die Komplexität verursacht eine Intransparenz
4. Die Informationen bekommen eine Eigendynamik (woraus eine Emergenz entsteht)
5. Große Lücken erlauben Vorurteile und Selektionen

Ohne sich der Komplexität zu stellen, ist jede Lösung nur selektiv.

## Bewältigung der Komplexität

Es ist eine mutige Behauptung, wenn gesagt wird, dass die Komplexität zu bewältigen sei. Schon die Verwendung der Sprache bedeutet eine Reduktion der Komplexität. Psychologen definieren die Kommunikation als eine Anleitung zur Reproduktion der Komplexität eines anderen Menschen.<sup>7</sup> Irgendwie müssen wir also damit umgehen. Statt zu überlegen, wie die Komplexität zu reduzieren ist<sup>8</sup> überlegen wir, wie sie (zumindest annähernd) zu bewältigen ist. Grundsätzlich lässt sich die Komplexität bewältigen, indem man ...

1. sich ihr stellt (die Komplexität anerkennt und akzeptiert).
2. eine Struktur findet, mit der eine Ordnung möglich wird.
3. die Informationen Merkmalen zuordnet (Dimensionierung), die eine Zuordnung erlauben.
4. die Zusammenhänge, Vernetzung und Interdependenzen der Information erkennt (Kybernetik)

Die Mediation erfüllt diese Anforderungen. Sie stellt sich der Komplexität (1) durchaus in dem Wissen, dass ihre vollständige Bewältigung niemals möglich sein wird. Schon die Verwendung von Sprache führt in eine Reduktion der Komplexität hinein. Trotzdem kommt die Mediation einer Bewältigung der Komplexität sehr nahe. Sie liefert die Struktur (2), ebenso wie die Kenntnis der Zusammenhänge (4). Die [Dimensionierung](#) (3) ist DAS zentrale Element, mit dem Sie immer wieder konfrontiert werden. Dimensionen sind die Eigenschaften der [Metainformation](#), über die sich die Informationen einerseits innerhalb der durch den Prozess vorgegebenen Struktur und dem zu lösenden Fall einordnen lassen. Sie sind mit den Variablen der Komplexität gleichzusetzen. Die Zusammenhänge und Interdependenzen der Information (4) werden durch das Konzept der Mediation hergestellt. Mithin präsentiert sich die Mediation nicht nur selbst als äußerst komplex, sie ist auch ein hervorragendes Mittel, um die Komplexität bei Entscheidungsprozessen zu bewältigen.<sup>9</sup>

[Dimensionierung als Werkzeug der Komplexitätsbewältigung](#)

## Bewusstheit der Komplexität

Der Mensch mag weder Komplexität noch Widersprüche. Er könnte sich den Herausforderungen stellen. Allerdings neigt er eher dazu, sich ihnen zu entziehen. Der bei komplexen Fragen implizierte Informationsmangel wird mit Vorurteilen kompensiert. Die Komplexität wird mit Narrativen ausgehöhlt und mit Schwarz-Weiß-Malereien simplifiziert. Eventuelle Widersprüche (kognitive Dissonanzen), die der Komplexität auch zu eigen sind, werden aufgelöst, indem das, was nicht ins Bild passt, einfach geleugnet oder entwertet wird. Oft sind sich die Menschen über die Komplexität nicht einmal bewusst. Dazu trägt der [Plentitudo-Effekt](#) bei. Dieser Effekt täuscht darüber hinweg, dass das menschliche Bewusstsein nur 5% der möglichen [Wahrnehmung](#) erfassen kann.<sup>10</sup> Er suggeriert stets, die ganze [Wirklichkeit](#) zu kennen. Auch irren wir, wen wir glauben, die Zukunft sei vorhersehbar. Das [Chaos](#) belegt allerdings eindrucksvoll, wie wenig berechenbar Abläufe sind, sobald sie mehrdimensional werden.

[Beispiel 11732](#) - Juristen sagt man nach, sie könnten gut mit der Komplexität umgehen. Tatsächlich können sie es nicht. Sie können sehr komplexe Fälle bearbeiten. Das gelingt ihnen, weil sie die Komplexität des Falles auf Fakten und Rechtsfolgen reduzieren. Das Leben, der zu lösende Fall und mit ihm das zu lösende Problem und der dahinter stehende Mensch besteht aber aus mehr als nur aus Fakten.

Wer Selektionen, Tunnelblicke und Vorurteile vermeiden möchte, ist also gut beraten, sich der Komplexität zu stellen. Die Mediation wäre dazu eine Möglichkeit, denn sie kann außer Fakten und Rechtsfolgen auch Befindlichkeiten, Emotionen und den Mensch im Hintergrund erfassen, und nicht nur das. Daraus resultiert der Grundsatz:

# Berührungspunkte der Komplexität

Die Komplexität begegnet uns bei Allem, was mit Mediation zu tun hat. Im Vordergrund steht die Komplexität der Mediation selbst.

## Komplexität der Mediation

Es würde die Komplexität ignorieren, wenn sie nur auf das Verfahren der Mediation und die darin aktivierten Vorgänge oder nur auf den Fall beschränkt wird. Die systemische Unterscheidung ergibt zwei voneinander zu trennende Ebenen: die Fallebene und die Verfahrensebene. Die Ebenen werden Systemen zugeordnet. Das Mediationssystem beschreibt die Komplexität des Verfahrens. Das Streitsystem beschreibt die Komplexität des Falles:

### Komplexität auf der Verfahrensebene

Es gibt viele Metaphern, um die Mediation zu beschreiben. Die bekannteste ist der [Orangestreit](#). Es gibt viele Metaphern für die Mediation, die ihrerseits immer nur Aspekte kolportieren. Schach wäre eine weitere Analogie. Sicherlich ist Schach ein ganz anderes Spiel als Mediation. Es ist ein sogenanntes [Nullsummenspiel](#). Mediation ist ein [Nicht-Nullsummenspiel](#). Was die Spiele gemeinsam haben ist jedoch die Komplexität.



Schach ist ein Spiel mit nur wenigen Regeln. Die Regeln bestimmen die möglichen Zugooptionen. Trotz - oder vielleicht auch wegen - der geringen Zahl von Regeln ergeben sich bereits nach dem zweiten Zug 72.084 unterschiedliche Stellungen. Nach dem zehnten Zug sind es: 169 518 29 100 544 000 000 000 000. Die Kombination aus Stellungen und Optionen macht jedes Spiel einzigartig, so, dass es unendlich viele Spielvarianten gibt.

Vergleichbar mit Schach handelt es sich auch bei der Mediation um ein "Spiel" mit nur wenig Regeln. Wie beim Schach ergeben sich bereits unmittelbar nach ihrem Aufruf (nach dem ersten Spielzug oder der ersten Intervention) unbegrenzt viele Optionen. Wie beim Schach hilft die Kenntnis der Spielregeln nur wenig bei der Entscheidung, welche Interventionen (Spielzüge) passend und zielführend sind.

Das ist gar nicht so einfach wie es aussehen mag. Was von außen so leicht anmutet, wird schwierig, wenn man selbst die Gespräche zu führen hat. Selbst Kramnik, der Schachweltmeister räumt ein:<sup>11</sup>

“

*Schach ist so tief, manchmal fühle ich mich einfach nur verloren*

Das Gefühl des Verlorenseins, sollte sich in der Mediation nicht herstellen. Was für den Schachweltmeister ein Problem ist, ist für den Mediator ein Feature - wenn er damit umzugehen weiß. Anders als beim Schach muss er die Spielsituation und die möglichen oder beabsichtigten Spielzüge des Gegners nicht einschätzen, um sich für einen Zug zu entscheiden. Er kann und muss sich lediglich danach erkundigen.

### Verfahrensebene

#### Komplexität auf der Fallebene

Mediation ist Arbeit am Konflikt. Auch Konflikte sind vielschichtig und manchmal nicht auflösbar. Systemtheoretisch betrachtet können Konflikte selbst als komplexe Systeme in einer komplexen, interagierenden Welt beschrieben werden. Kein Wunder also, wenn ein Verfahren, das sich mit Konflikten befasst, nicht minder komplex ist. Es hilft jedoch die Systeme Mediation und Fallbearbeitung getrennt zu

betrachten. Die Rolle des Mediators als eine außerhalb des Streitsystems stehende neutrale dritte Person gibt ihm dafür die Möglichkeit. Die **Phasenkonsistenz** der Mediation gibt ihm ein Werkzeug. Das **Loopen** ist seine wichtigste Technik. Mit diesen Instrumenten gelingt es dem Mediator, die Dimensionen der Komplexität sichtbar zu machen und auseinanderzuhalten. Er kann die unterschiedlichen **Sichtweisen** erfassen und gegenüberstellen.

## Fallebene

### Komplexität des Menschen

Dass Menschen an und für sich komplex sind, ist unstrittig. Wenn die Mediation eine Arbeit mit Menschen darstellt, strahlt deren Komplexität in das Verfahren und die Fallarbeit ein.

## Möglichkeiten und Potenziale des Gehirns

### Bewältigung der Komplexität mit dem Dimensionen

Die Methodik zur Komplexitätsbewältigung ergibt sich aus dem Dimensionieren. Dabei wird der Medtation eine Eigenschaft zugeordnet, die sich mit den Variablen der Komplexität deckt. Die Dimensionierung erlaubt die Zuordnung zu einer Struktur, die sich für die Verfahrensebene aus der Struktur der Mediation ableiten lässt und für die Fallebene themenabhängig konstruiert werden kann. Die **Mediationslogik** deckt den Zusammenhang der Informationen auf, sodass alle Anforderungen zur Komplexitätsbewältigung im mediativen Prozess vorzufinden sind.

## Dimensionen

### Komplexität der Ausbildung

Auch die Ausbildung muss sich mit der Komplexität auseinandersetzen. Hier ist die Komplexität schon deshalb ein Thema, weil die Ausbildung vermitteln muss, wie der Mediator die Komplexität bewältigen kann. Die Frage, wie sich eine Verstehensvermittlung und die dazugehörige Haltung vermitteln lässt, ist selbst ein komplexes Thema, das ich in der Didaktik wiederfinden sollte.

## Ausbildung

### Komplexität des Themas

Die Komplexität des Themas spiegelt sich bei **Wiki to Yes**. Es bedarf eines an einem **Konzept** orientierten **Wissensmanagements**, um die Informationen zusammenzuführen. Die Abteilungen bieten den Zugriff auf alle Wissensbereiche. Der personalisierte Zugang erlaubt einen **zielgruppenorientierten Zugriff**. Verschaffen Sie sich einen Überblick mit den **Highlights**.

## Strukturiertes Inhaltsverzeichnis

## Komplexität als Kompetenzmerkmal

Die Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung ist der Mediation immanent. Es ist eine Fähigkeit, die ein **Alleinstellungsmerkmal** darstellt, wenn der Mediator in der Lage ist, die Fähigkeiten der Mediation im Umgang mit der Komplexität als eigene Kompetenz zu nutzen. Voraussetzung ist, dass er selbst nicht vor der Komplexität zurückschreckt, wenn es darum geht, die Mediation zu verwirklichen *und* einen validen Beitrag zur Falllösung zu erbringen. Bei der Mediation hilft die zum Verständnis beitragende **Kognitionstheorie**, die zielführenden Gedankengänge zu gestalten und zu strukturieren. Bei der Falllösung hilft das **Dimensionieren**, das zur Strukturierung der Fallfragen beiträgt. Es genügt, die Information korrekt zu qualifizieren und wie den Stein in einem Puzzle an die passende Stelle zu legen, damit sich die Variablen der Mediation finden und vernetzen können. Der Vorgang wird im Zusammenhang mit der **Informationsverarbeitung** ausführlich beschrieben. Die Fähigkeit im Umgang mit der Komplexität ist ein wesentliches Kompetenzmerkmal der Mediation, das sie vom anderen Verfahren unterscheidet.

## Die Informationsverarbeitung in der MediationDie Kompetenz des Mediators

## Bedeutung für die Mediation

Die Mediation stellt verschiedene Mechanismen bereit, die es dem Mediator ermöglichen, die Komplexität nicht nur zu erfassen sondern auch zu bewältigen.

## Strukturierung

Der erste Schritt zur Auflösung der Komplexität ist die Schaffung einer **Struktur**. Das Chaos wird in Schritte dekliniert, mit denen sich wesentliche Erkenntnisse erarbeiten lassen. Die Struktur der Mediation erschließt sich über die **Phasenkonsistenz**. Die notwendigen Erkenntnisse erschließen sich aus dem **Kognitionsprozess**. Machen Sie sich bitte bewusst, dass die Mediation mehrere **Strukturen** in sich vereinnahmt.

#### Ebenen

In der Mediation kommen auch verschiedene Ebenen zusammen. Damit wird nicht nur die systemische Aufteilung in Fall- und Verfahrensebene angesprochen. Gemeint sind auch die unterschiedlichen Kommunikationsebenen, die Ebenen der Bearbeitungstiefe, aus denen mit Hilfe des **Ebentauchens** die Lösung entwickelt wird, die gedanklichen Ebenen usw. Es kommt darauf an, alle Ebenen auseinanderzuhalten, um sie nach der Abarbeitung und Klärung wieder zusammenzufügen.

#### Logik

Ein Merkmal der Komplexität ist die Vernetzung der Variablen. Alles hängt in der Mediation mit allem irgendwie zusammen. Das eine beeinflusst das andere. Wie sich die Zusammenhänge in Abläufen übersetzen lassen, ergeben die zugrunde gelegten **Logiken**.

#### Bestandsaufnahme

Das Erleben des Schachweltmeisters Kramnik, der sich in der Komplexität mitunter verloren fühlt, bleibt dem Mediator erspart. Das liegt daran, dass er sich in einem kooperativen Spiel bewegt und keine Entscheidungen zu treffen hat. Er ist der Spiegel. Seine Aufgabe ist es deshalb, das Verlorensein in der Komplexität aufzudecken. Wichtiger als die Entscheidung, was als nächstes passiert, ist die abgestimmte Erkenntnis der Phänomene, die sich aufzeigen. Es genügt, wenn der Mediator eine **Bestandsaufnahme** ermöglicht, die den Parteien offenbart, welche Fragen zu beantworten sind und womit sie sich auseinanderzusetzen haben. Weil es die Parteien sind, die die Lösung zu finden haben, ist es nicht die Aufgabe des Mediator sich selbst damit auseinanderzusetzen. Seine Aufgabe ist es, die Auseinandersetzung zu ermöglichen.

#### Konfliktzuordnung

Konflikte verursachen Chaos im Kopf der Parteien. Geht man davon aus, dass der Konflikt ein System ist das sicher halten will, sind die durch den Konflikt verursachten Irritationen durchaus ein Wesensmerkmal, das die Parteien erkennen sollten. Der Mediator hilft Ihnen, indem er darauf achtet, dass die Konflikte und die davon betroffenen Personen isoliert behandelt werden. Um dies zu ermöglichen, bedarf es einer **Konfliktanalyse**. Das Werkzeug ist die **Konfliktlandkarte**. Die **Themensammlung** hilft, die Konflikte auseinanderzuhalten, wenn der Mediator darauf achtet, dass jeder Konflikt durch ein Thema in der Mediation repräsentiert ist.

#### Dimensionierung

Die Mediation bewältigt die Komplexität, so weit überhaupt möglich, mit Hilfe der Dimensionierung. Die **Dimensionen** entsprechen den Variablen der Komplexität. Weil die Struktur eher den äußeren Rahmen herstellt, bedarf es eines inneren Ordnungssystems, das es erlaubt, die verschiedenen Ebenen der Komplexität auseinanderzuhalten. Die dahinter verborgene **Logik der Mediation** besorgt die Vernetzung der Variablen. Dessen Komplexitätsvariablen werden an den Verfahrensdimensionen ausgerichtet.<sup>12</sup> Ihre logische Zusammensetzung führt in den die Eigendynamik herausbildenden **Flow** der Mediation. Die Komplexität des Falles wird in fallsensitive Dimensionen unterteilt, die fallabhängig eingerichtet werden.<sup>13</sup> Die Dimensionen sind Variablen, die sich in der Mediationslogik aus dem Zusammenspiel der **funktionalen Einheiten** der Mediation untereinander vernetzen.<sup>14</sup> Das **Dimensionieren** wird beispielsweise beim **präzisen Zuhörens** angewendet und führt den sogenannten **Puzzle Effekt** herbei.



## Was tun wenn...

- Es wird keine Konfliktlandkarte erstellt, sodass eine Konfliktanalyse nicht möglich ist
- Der Mediator ignoriert die Phasenlogik
- Der Mediator ignoriert die Komplexität
- Der Mediator wählt eine unpassende Mediationsweise
- Der Mediator erörtert nicht die notwendige Bearbeitungstiefe
- Weitere Empfehlungen im [Fehlerverzeichnis](#) oder im [Ratgeber](#)

→ [Kontinuum](#) → [Entscheidungsprozesse](#) ↑ [Systematik](#)

Hinweise und Fußnoten

---

Bitte beachten Sie die [Zitier](#) - und [Lizenzbestimmungen](#)

Bearbeitungsstand: 2025-01-02 13:51 / Version 132.

Alias: [Komplexitätsbewältigung](#)

Siehe auch: [Verstehen](#), [Vermitteln](#), [Loopen](#), [Dimensionieren](#)

Prüfvermerk: 

Weitere Beiträge zu dem Thema mit gleichen Schlagworten

- 1 Das ist abhängig vom zugrundeliegenden [Mediationskonzept](#), auf das noch näher einzugehen ist.
- 2 Die Komplexität wird in [Wiki to Yes](#) gespiegelt, das nicht minder komplex ist.
- 3 So die Definition in <https://de.wikipedia.org/wiki/Komplexit%C3%A4t>
- 4 Siehe [Egner \(Komplexität und Emergenz\)](#) - 2021-12-14 S.2 mit Fundstellenhinweisen
- 5 Siehe [Dimensionieren](#)
- 6 [Dörner \(Komplexitätsbewältigung\)](#) - 2020-08-12
- 7 Siehe [Kommunikation](#)
- 8 Siehe die [1. Frankfurter Erklärung](#)
- 9 Das trifft auf die Mediation auf der Grundlage der [kognitiven Mediationstheorie](#) zu. Siehe [Integrierte Mediation](#)
- 10 Siehe selektive [Wahrnehmung](#)
- 11 Siehe den Beitrag in [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de) mit einem Interview von Kramnik
- 12 wie z.B. Argumente, Positionen, Themen, Motive, Lösungen
- 13 wie z.B. Fakten, Meinungen, Emotionen, Beziehungen ...
- 14 Den Begriff verwendet die [integrierte Mediation](#)