

# HARMONIE ALS WARNSIGNAL

*Ein Nicken geht durch die Runde. Alles klar, alles verteilt. Klick auf „Anruf verlassen“. Und dann dieses Gefühl: Haben wir die richtigen Dinge besprochen? Wo sind wir abgebogen, obwohl sich vor uns ein unangenehmes, aber essentielles Thema spürbar aufgedrängt hat? Was hat niemand ausgesprochen – und ich auch nicht? Kurz innehalten. Dann: Egal! Das Meeting lief effizient. Wir sind wieder auf Kurs. Weiter geht's.*

Unangenehme Dinge auszusprechen erfordert Risikobereitschaft und Mut. Als interne Mediatorin beobachte ich, was passiert, wenn Organisationseinheiten mit hohem Marktdruck, ambitionierten Zielen und vielen parallelen Veränderungen umgehen müssen und gleichzeitig eine stark harmonieorientierte Kommunikation pflegen.

Harmonie ist dabei für uns kein eindeutiger Begriff. Sie kann Verbindung schaffen. Problematisch wird sie dort, wo sie verhindert, dass Wesentliches ausgesprochen wird.

Konflikte werden dann klein gehalten, insbesondere vor Führungskräften: Bloß keine Eskalation provozieren! Ein System, das Konflikte als Störung behandelt, belohnt Anpassung und Vermeidung.

KI beschleunigt das, besonders in einem technologisch geprägten Unternehmen wie unserem. Ein Tool hat keine Stimmungsschwankungen und liefert sofort Ergebnisse. Je mehr Zeit wir mit solchen „Kolleg:innen“ verbringen, desto mehr wirkt menschliche Reibung wie eine Fehlfunktion. Dabei ist das der Ort, an dem echter Dialog entsteht. Dieser soziale Muskel braucht Training, wie jeder andere Muskel auch.

Ich nehme wahr, wie individuelle Effizienz steigt, kollektive Verständigung aber nicht. Das ist der Effizienztrugschluss, dem wir unterliegen. Oft sind nicht zu viel Konflikt und Auseinandersetzung in der Zusammenarbeit das Problem, sondern zu wenig.

Wenn wir Unstimmigkeiten und Widersprüche systematisch glätten oder technisch wegoptimieren, verschwinden

Konflikte nicht. Wir verschieben sie, bis sie – meist teurer – wieder auftauchen. Das Glätten wird dann häufig als wirkungsvolle Deeskalation missverstanden.

Harmonie, die auf Schweigen beruht, ist kein Zeichen von Reife. Sie ist ein Warnsignal. Etwas nicht auszusprechen ist eine Entscheidung. Und zwar eine Entscheidung, die bei jeder Interaktion und von allen Beteiligten immer wieder neu getroffen wird. Was hilft, sind Entscheidungsverfahren, Meetingformate und Räume, die Widersprüche ausdrücklich einladen und Spannungen besprechbar machen. 

## FRAGEN, DIE RÄUME ÖFFNEN UND DIE ICH VERANTWORTLICHEN GERNE MITGEBE:

*Was besprechen wir gerade? Und was besprechen wir nicht?*

*Wer sieht die Dinge anders, und was braucht es, damit das ausgesprochen werden kann?*

*Was würdet ihr besprechen, wenn nicht Harmonie das Ziel wäre? Und wie kann das möglich werden?*

### **Ester Kokott**

*arbeitet in der Organisationsentwicklung sowie als interne Mediatorin bei der Seibert Group GmbH, einem Partner für innovative Lösungen für Kollaboration, AI und Automatisierung. Sie hat 2024/25 den Trigon-Lehrgang „Mediation und Konfliktmanagement in Organisationen“ absolviert.*

