

# Management und Mediation

**Erweiterte Perspektiven durch die Kooperation von zwei unterschiedlichen Disziplinen**

## 1. Management & Mediation – zwei gegensätzliche Welten?

Was haben diese beiden Themen miteinander zu tun? Die „gefühlte Differenz“ scheint groß:



**Management** bedeutet Ergebnisse zu produzieren. Dafür wird eine Strategie entwickelt, Ziele und Prioritäten definiert die als Leitplanken für das Jonglieren mit Zahlen, Daten und Fakten dienen. Es werden Entscheidungen getroffen, Maßnahmen beschlossen und die Ergebnisse der Umsetzung kontrolliert. Schließlich werden Konsequenzen aus einer ermittelten Soll-Ist-Differenz abgeleitet und dann beginnt der ganze Regelkreis wieder von vorne.

**Mediation** hat etwas zu tun mit Empathie, Wertschätzung, Vertrauen und Menschsein. Es ist wie eine Reise mit einem Ziel, von dem man nur eine vage Vorstellung hat. Es erfordert das Sich-Einlassen auf etwas Unkalkulierbares.

Hier zunächst zwei Definitionen:

**Management**  
beschreibt einen Prozess, bei dem durch gezieltes **Handeln** unter Nutzung von Ressourcen erwünschte oder geplante Ergebnisse erreicht werden sollen.

**Mediation**  
beschreibt einen Prozess, bei dem durch gezieltes **Suchen** unter Beachtung von Bedürfnissen ein unbekanntes Bild einer gemeinsam gewünschten Zukunft entwickelt und die Umsetzung sichergestellt wird.



Thomas Robrecht, Berater für Personal- und Organisationsentwicklung, Mediator, Trainer, Gesellschafter von SOKRATeam

## 2. Die beiden Prozesse im Vergleich

Schritt allgemein	Management	Mediation
1) Ermittlung der Ist-Situation	Bestandsaufnahme: Wo stehen wir?	Bestandsaufnahme Phase 2 und 3: Wer hat was wie erlebt?
2) Ermittlung des Ziels	Zielsetzung: Wohin soll es gehen?	Ende von Phase 3: Wem ist was wichtig?
3) Suche nach möglichen Wegen	Planung: Wie/womit können wir das Ziel erreichen?	Phase 4 – Lösungsoptionen: Wie können wir unsere Wünsche verwirklichen?
4) Auswahl geeigneter Wege	Entscheidung: So machen wir es	Ende Phase 4, Lösungsauswahl: So machen wir es
5) Umsetzung der Maßnahmen	Durchführung: Jetzt wird gehandelt	Der Alltag: Die Lösung auf dem Prüfstand
6) Überprüfung der Wirksamkeit	Kontrolle: Wie gut haben wir unser Ziel erreicht?	Nachgespräch: Wie gut haben wir unsere Lösung umsetzen können?

Wenn ich die Alltagspraxis der beiden Prozesse vergleiche, so erlebe ich Mediation als wesentlich wirkungsvoller. Hier scheint die Mediation etwas zu bieten zu haben, was in der Umsetzung des Managements zu wünschen übrig lässt. Dort lassen sich immer wieder typische Hürden beobachten. Diese Hürden kosten viele wertvolle Ressourcen wie Zeit, Geld, Motivation und lassen Leistungsbereitschaft wirkungslos verpuffen.

Einige Beispiele:

- › Bei der Bestandsaufnahme zeigt sich mangelnde Bereitschaft, fremde Sichtweisen als Bereicherung der eigenen zu betrachten.
- › Ziele werden unklar definiert und Zielvorstellungen nur vage geäußert.
- › Planung und Entscheidung werden von der Zielunklarheit eingeholt und speisen den Teufelskreis von Verhalten und der unterstellten Absicht. Verschärfend wirkt der zunehmende Lösungsdruck.
- › Schließlich wird kein Mensch sein volles Engagement in die Umsetzung von Absprachen, Vereinbarungen und Maßnahmenpläne setzen. Die Motivation ist blockiert, (noch) vorhandene Handlungsenergie verpufft.
- › Bei der Kontrolle gelangt nun der „Weg des Scheiterns“ auf seinen Höhepunkt. Die gesetzten Ziele wurden nicht erreicht, und die Energien konzentrieren sich ausschließlich auf die Suche nach dem Schuldigen.

Leider handelt es sich hierbei um keine Übertreibungen. Gleichzeitig gibt es aber auch viele Beispiele, in denen es gut läuft.

### 3. Hilfreiches aus der Mediation

Mit mediativer Kompetenz lassen sich die Hürden erfolgreich meistern.

Dabei wirken sie als WegbegleiterInnen über den gesamten Prozess. Erfolgsentscheidend sind nicht so sehr die Methoden, sondern vielmehr die Haltung, mit der die Methoden angewandt werden.

Als Haltung bezeichnet V. Frankl die Grundlage, basierend auf den eigenen Normen, Idealen und Werten, die das Handeln prägen. Mediative Haltung bedeutet für mich, Verantwortung zu übernehmen für das eigene Denken, Fühlen, Wollen und Handeln. Das gelingt nur mit der Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion sowie mit dem Willen des lebenslangen Lernens.

Hier einige der erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen.

- › Akzeptanz der Andersartigkeit
- › Emotionalität zulassen können
- › Befindlichkeiten erspüren („Gefühle atmen“) und benennen
- › Im aggressiven Verhalten die dahinter liegende Not erkennen
- › Widerstände wahrnehmen, ansprechen und würdigen
- › (Negative) Bewertungen wertneutral umformulieren
- › Gemeinsamkeiten erkennen und hervorheben
- › Eigene Wahrnehmungen zur konstruktiven Konfrontation einsetzen
- › Temporäre Lösungslosigkeit aushalten
- › Über (Selbst-)Sicherheit im Umgang mit der Unsicherheit verfügen

### 4. Eine weitere wichtige Gemeinsamkeit: Lernprozesse

Bei Management und Mediation geht es immer auch um die Gestaltung von Lernprozessen. Peter Kruse hat in seinem Buch „Erfolgreiches Management von Instabilität“ beschrieben, wie Lernprozesse verlaufen, wo Hürden liegen und was hilfreich ist. Dabei wurde mir das Potenzial mediativer Haltung insbesondere für Veränderungsprozesse nochmals deutlich.

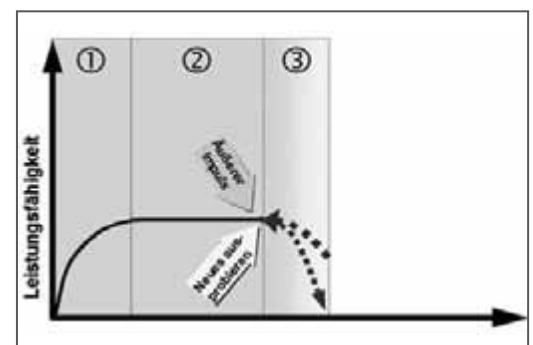
Diese verlaufen in typischen Phasen:

#### 1) Leistungssteigerung

Vorhandenes wird kontinuierlich verbessert und hat eine deutliche Leistungssteigerung zur Folge.

#### 2) Stagnation

Irgendwann kommt in Punkt, an dem weitere Optimierungen kaum noch Erfolge bringen, das Bekannte funktioniert plötzlich nicht mehr.



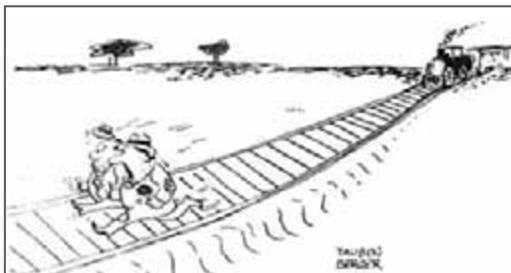
**3) Neues testen**

Neues wird ausprobiert und bringt ein Leistungsabfall mit sich.

Genau in dieser 3. Phase liegt der kritische Punkt: Der Leistungsabfall wird als Impuls genutzt, um schnell auf das Altbewährte zurückzugreifen.

Gleichzeitig stärkt sich die Überzeugung: „Das Neue geht nicht!“

Wenn dann z. B. durch äußere Einflüsse ein Veränderungszwang besteht, folgt schließlich der totale Absturz und die Vision des Scheiterns wird Realität:



Wenn nicht bald eine Weiche kommt, sind wir verloren!

Betrachten wir nun, was passiert, wenn der temporäre Leistungsabfall akzeptiert wird und kein vorschneller Rückgriff auf das Altbewährte erfolgt.

**4) Sucherfolg**

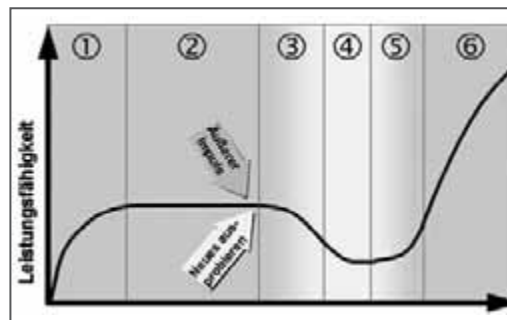
Der temporäre Leistungsabfall stagniert.

**5) Umsetzungserfolg**

Nach einer Weile des Übens stellen sich schließlich die ersten Erfolge ein.

**6) Leistungssteigerung**

So wird das Neue zum Bekannten und kann weiter optimiert werden (Wie in Schritt 1, nur auf höherem Niveau).



Wenn Funktionsoptimierung zu keiner nennenswerten Leistungssteigerung führt, wird ein Prozessmusterwechsel benötigt, der ebenfalls zu einem Leistungsabfall führt, wenn auch nur temporär. Um das neue Muster zu finden, ist eine Suchbewegung ins Unbekannte erforderlich.

**5. Unterschiedliche Managementformen**

Damit lassen sich im Management zwei Formen unterscheiden:

Management	von Bekanntem		von Unbekanntem	
Ergebnis zu Beginn	bekannt		unbekannt	
Beispiel	Ein Haus bauen, Umsätze erhöhen, Prozesse und Produkte verbessern, Funktionen optimieren,...		1492 begibt sich Columbus auf die Suche nach einem Westweg nach Indien – und entdeckt Amerika	
Grundsatz	sich weiterbewegen auf bekannten Wegen		sich auf die Suche begeben nach neuen und unbekanntem Wegen	
„Leuchtturm“ für die Handlungsorientierung	ein klar definiertes und objektiv messbares Ziel vor Augen		eine (vage) Vision vor Augen	
Grundsätze	Funktionsoptimierung		Prozessmusterwechsel	
Situation	einfach	komplex	einfach	komplex
Handlungsstrategie	Steuerung	Regelung	Versuch und Irrtum	Selbstorganisation

**Unterschiedliche  
Managementformen**

<b>Funktionsprinzip</b>	Ursache – Wirkung	Soll – Ist – Abgleich	Suchbewegung	Musterwechsel
<b>Beispiele</b>	Maßnahmeplan	Zielvereinbarungen	Mediationsphasen 2 + 3	Mediationsphasen 4 + 5
<b>Handlungswegweiser</b>	Ziel- und Ergebnisorientierung Beitrag zum Ganzen leisten Konzentration auf Weniges & Wichtiges Vertrauen mit Kontrolle Organisieren Entscheiden Kontrollieren Menschen entwickeln und fördern		Störung als Veränderungsimpuls nutzen Temporären Leistungsabfall einkalkulieren Sicherheit in der Unsicherheit trainieren vorhandene Muster aktiv destabilisieren Vision und emotionale Resonanz bilden Querdenken und Risikoübernahme fördern maximale Prozesstransparenz schaffen lösungsorientierte Kommunikation fördern	

Nun stellt sich auf der Suche nach dem „richtigen“ Weg die Frage, wann ist eine Funktionsoptimierung und wann ein Prozessmusterwechsel angesagt? Die Erörterung dieser wichtigen Frage hat einen großen Haken: Sie führt zur Polarisierung zwischen Veränderern und Bewahrern und birgt die Gefahr der ergebnisblockierenden Wirkung. Deshalb wird ein Prozessdesign benötigt, das sowohl die Identitätsstärkung über Polarisierung fördert und gleichzeitig die Ergebnisorientierung über Integration sichert.

Es ist also eine Managementform erforderlich, die beide Aspekte vereint:

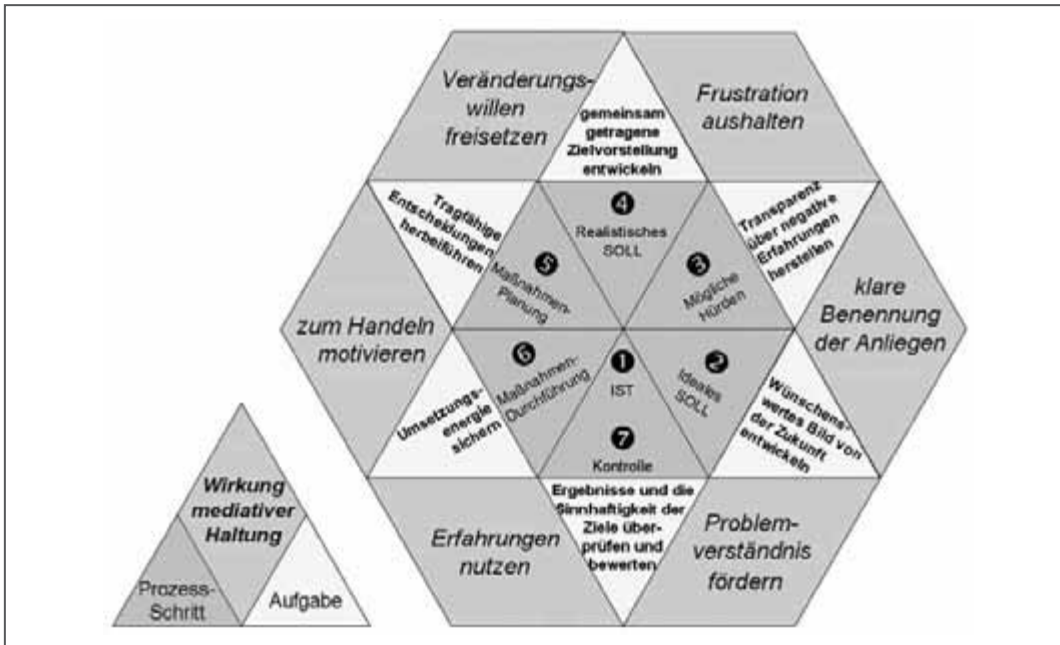
### 6. Mediatives Management

Aus den Gesetzmäßigkeiten und Erkenntnissen von gescheiterten und erfolgreichen Management-, Mediations- und Lernprozessen lässt sich eine alltagstaugliche Vorgehensweise für sicheres Management von Unsicherheit ableiten.

Beim mediativen Management handelt es sich um einen kontinuierlichen Prozess, in dem mit mediativer Kompetenz die konstruktive Handlungsfähigkeit der Beteiligten gefördert und gefordert wird,

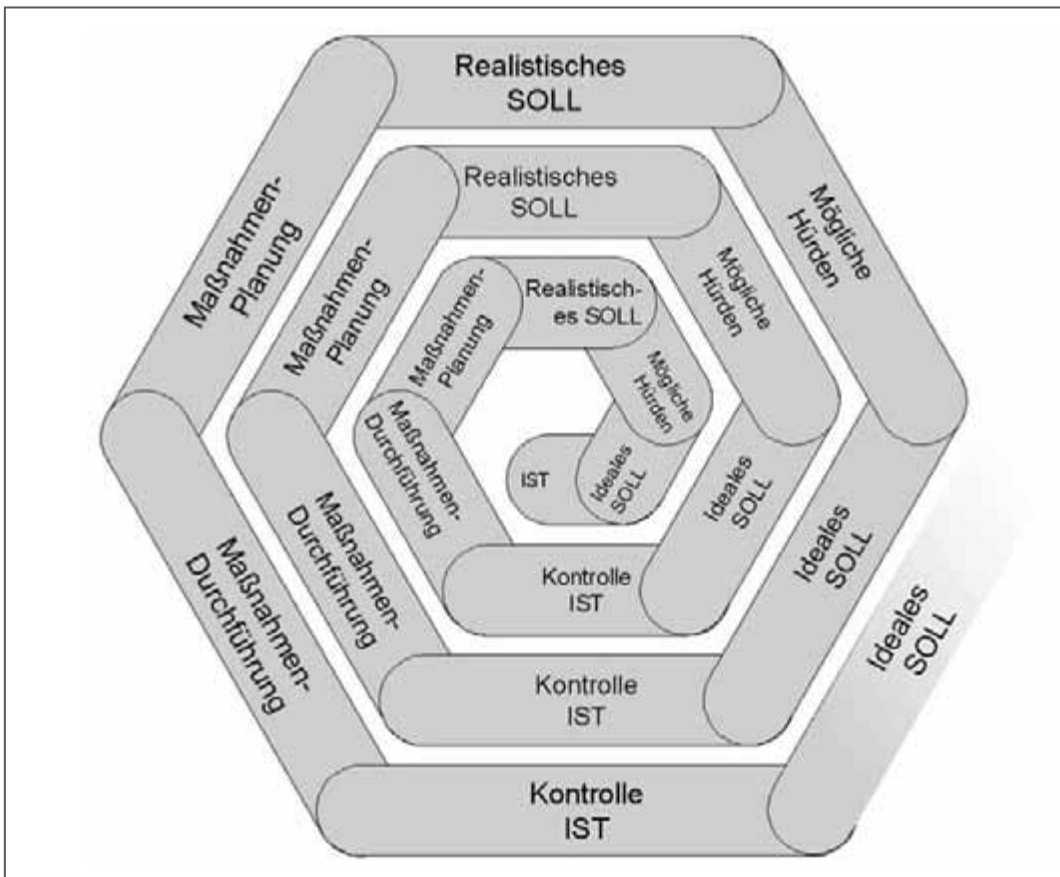
- a) um notwendige Prozessmusterwechsel in geregelte Bahnen zu lenken,
- b) um Funktionsoptimierungen voranzutreiben,
- c) um treffsicher zu entscheiden, ob in einer gegebenen Situation a oder b erforderlich ist.

Prozessschritt	Aufgabe	Wirkung mediativer Haltung
1) IST	Gemeinsame Klärung der Frage: Wo stehen wir?	Erfahrungen nutzen
2) Ideales SOLL	Ein wünschenswertes Bild von der Zukunft entwickeln	Problemverständnis fördern
3) Mögliche Hürden	Transparenz über negative Erfahrungen her- stellen, Raum für die Benennung von Befind- lichkeiten schaffen, Know-How nutzen	Wünsche benennen
4) Realistisches SOLL	gemeinsam getragene Zielvorstellung entwickeln	Frustration aushalten
5) Maßnahmenplanung	Tragfähige Entscheidungen herbeiführen	Veränderungswillen freisetzen
6) Maßnahmen- durchführung	Umsetzungsenergie sichern	zum Handeln motivieren
7) Kontrolle des neuen IST	Ergebnisse bewerten und die Sinnhaf- tigkeit der ursprünglichen Ziele überprüfen	Erfahrungen nutzen



Prozessschritte mediativen Managements

Mit diesem Vorgehen lässt sich eine spiralförmige Entwicklungsschleife gestalten. Die Frage, ob Prozessmusterwechsel oder Funktionsoptimierung, stellt sich dabei nicht mehr. Sie wird im Prozess durch das gemeinsame Tun beantwortet.



Die Entwicklungsspirale im mediativen Management

### 7. Management für Veränderungsprozesse

Durch die Kombination von Management und Mediation wird die Gestaltung von Veränderungsprozessen deutlich vereinfacht. Veränderung hat immer zu tun mit Prozessmusterwechsel und deshalb auch mit Unsicherheit.

#### Mediatives Management

- › verbindet klassische Management-Methoden mit mediativer Kompetenz
- › beachtet das Ziel und den Weg gleichermaßen durch die Synthese aus Verantwortung für Ergebnis und Prozess
- › beschreibt ein Prozessdesign, mit dem die Steuerung von Funktionsoptimierung und Prozessmusterwechsel integriert ist
- › ist die Antwort auf die Frage, wie Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet werden!



### 8. Lernchancen für Management und Mediation

Was können nun Management und Mediation speziell für die Gestaltung von Veränderungsprozessen voneinander lernen?

Management kann von Mediation lernen	Mediation kann vom Management lernen
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Transparenz über Vorgehensweisen zu schaffen</li> <li>› Motive für Verhaltensweisen zu ergründen</li> <li>› die Menschen ernst nehmen und in Entscheidungsprozesse einzubeziehen</li> <li>› auch Prozessverantwortung zu übernehmen</li> <li>› Sicherheit im Umgang mit der Unsicherheit zu erlangen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› sich auf den Nutzen des Handelns zu konzentrieren</li> <li>› Kontrolle durchzuführen (Ergebnis- und Erfolgsmessung)</li> <li>› die spezifischen Managementwerkzeuge zu nutzen</li> <li>› Polarisation und Integration bewusst einsetzen</li> <li>› auch Ergebnisverantwortung zu übernehmen</li> <li>› auch Z.D.F.-Steuerung zuzulassen (Zahlen, Daten, Fakten)</li> </ul>

#### KONTAKT

Thomas Robrecht  
thomas.robrecht@  
sokrateam.de

#### Fazit

Die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen erfordert mediative Kompetenzen und Managementkompetenz gleichermaßen.

**Organisationen**, die Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten wollen, sind gut beraten, sich der Unterstützung von MediatorInnen zu bedienen.

**MediatorInnen**, die Arbeitsfelder für den Einsatz ihrer mediativen Kompetenz außerhalb der Mediation suchen, finden in der Begleitung von Veränderungsprozessen ein umfangreiches Betätigungsfeld.

**ManagerInnen**, die Veränderungsprozesse durchführen wollen, erhalten in einer Mediationsausbildung nach den Standards und Richtlinien des BM die erforderliche mediative Kompetenz.

Mit dem Blick auf Einsatzmöglichkeiten mediativer Kompetenz außerhalb von Mediationen wird der Auftrag des BM als Fachverband zur Förderung der Verständigung in Konflikten um einen großen präventiven Aspekt bereichert.

Mit mediativer Kompetenz lässt sich weitaus mehr gestalten als nur Mediation. Dieses Denken erweitert Perspektiven, Spielräume und Chancen für MediatorInnen. Das erfordert Mut, unbekannte Wege zu gehen. Und genau das fordern wir ja auch von unseren KundInnen.

**Thomas Robrecht**