

**Zwischen uns liegen Welten –  
Den Umgang mit Unterschieden gestalten**  
Dokumentation zum Kongress und Internationalen Austauschtreffen des  
Ruth-Cohn-institute for tci international  
11.-14.April 2012 in Lindau

**Kontextabhängiger Umgang mit Unterschiedlichkeit in der Mediation**

Thomas Robrecht

Beitrag für die Kongressdokumentation,  
hrsg. v. Manuel Halseband und Christoph Huber  
Tübingen

**Umgang mit Spannungen in Organisationen ausgelöst durch individuelle Unterschiedlichkeit**

Viele Organisationen sind gefordert, mit immer weniger Personal immer komplexere Aufgaben zu bewältigen. Zusätzlich führt der steigende Fachkräftemangel zu einer steigenden Interkulturalität. Zunehmende Spannungen im Miteinander sind eine natürliche Begleiterscheinung dieser Entwicklungen. Das Management erwartet leistungsfähige MitarbeiterInnen, diese erwarten die Beachtung und Wertschätzung ihrer Individuellen Fähigkeiten, Bedürfnisse und Eigenarten ihrer Kultur. In diesem Spannungsfeld wird immer öfters Mediation angefragt. Dieser Workshop befasst sich mit Grenz-Erfahrungen der Integration.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Über Mediation</b> .....	<b>3</b>
1.1	Was ist Mediation .....	3
1.2	Die Entwicklung der Mediation.....	4
1.3	Möglichkeit von Mediation .....	5
1.4	Grenzen der Mediation.....	5
<b>2</b>	<b>Über Organisationen</b> .....	<b>5</b>
2.1	Vision, Mission und Werte.....	5
2.2	Funktionen .....	6
2.2.1	Funktion Management .....	6
2.2.2	Funktion Führung.....	6
2.3	Kompetenz .....	6
2.4	Handlungsmodell für Führungshandeln .....	7
2.4.1	Formale Führung.....	7
2.4.2	Soziale Führung.....	7
2.4.3	Balancierte Führung.....	8
<b>3</b>	<b>Mediation in Organisationen</b> .....	<b>8</b>
3.1	Erwartungen an die Dienstleistung Mediation.....	8
3.2	Alternativen zur Mediation .....	9
3.3	Erfolgreiche Mediation in Organisationen.....	9
<b>4</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>9</b>

## 1 Über Mediation

Mediation hat eine lange Geschichte, die so alt ist wie die Menschheit: Eine dritte Person unterstützt Streitende bei der Suche nach einer möglichst friedlichen Form der Bewältigung. Das gab es schon immer in allen Kulturen und zu allen Zeiten.

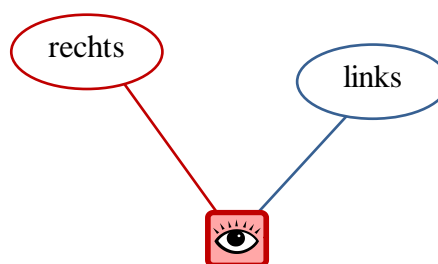
Das Prinzip ist simpel. In einem Konflikt reduzieren sich die individuellen Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten der Streitenden. Das ist eine natürliche Begleiterscheinung der steigenden emotionalen Belastung und damit Treibstoff für die Eskalation. Eine emotional unbelastete dritte Person, mit klarem Kopf und liebevollem Herz kann in solchen Situationen für die Entwicklung eines wechselseitigen Verständnisses und Deeskalation sorgen. Durch diese emotionale Entlastung gelangen die Konfliktparteien wieder in einen Zustand der Selbstlösungsfähigkeit und finden so zur ihrer Form des Umgangs mit dem Konflikt. Damit ist Mediation so etwas wie der „geborgte gesunde Menschenverstand“. Neu ist Mediation also nicht. Und dennoch erfreut sie sich einer wachsenden Aufmerksamkeit. Eine wesentliche Ursache besteht darin, dass die für uns Menschen so schwer auszuhaltende Bedeutungsvielfalt durch die fortschreitende Globalisierung kontinuierlich zunimmt. Mediation ermöglicht einen konstruktiven Umgang mit dieser zunehmenden Bedeutungsvielfalt.

### 1.1 Was ist Mediation

Diese Frage wurde schon so oft gestellt, dass viele Menschen die Antworten bereits kennen. Nun folgt eine neue Darstellung von Mediation, die auf aktuellen Ergebnissen wissenschaftlicher Arbeit basiert, und die „Logik der Distinktionen“ des Soziologen Rodrigo Jokisch für die Mediation erschließt. Betrachten wir dazu eine Konflikt. Er entsteht durch die Begegnung gegenläufigen Engagements. Dabei treffen unterschiedliche Handlungsabsichten aufeinander, die von mindestens einer Seite als Begrenzung erlebt werden, weil sie miteinander unvereinbar sind. So lässt sich trefflich darüber streiten, ob nun der rechte oder linke Weg gegangen wird.

Hier befinden wir uns auf der Ebene der Positionen von entweder das eine oder das andere, aber beides geht nicht. Das ist solange unproblematisch, wie die Beteiligten sich über ihre Positionen austauschen können, ohne dass sie dabei eine emotionale Belastung erleben. Das Fehlen von emotionaler Belastung erleichtert und ermöglicht das Finden von Wegen, wie mit diesem Konflikt umgegangen werden kann. Sind die Gemüter erhitzt, reduzieren sich die Handlungsmöglichkeiten. Dabei erleben die Streitenden, dass etwas, das ihnen sehr wichtig ist, durch die Position des anderen bedroht ist, wodurch der Konflikt in einen Teufelskreis gerät und sich verschärft. Deshalb lautet die spannende Frage, wie sich erhitzte Gemüter abkühlen lassen. Zunächst lässt sich festhalten, dass es fast keine objektiven Kriterien für die Belastung gibt, aber umso mehr subjektive. Was als belastend erlebt wird, kann niemand anderes sagen, als diejenige Person, welche die Belastung erlebt. Also muss man sie fragen. Doch nur selten wird es eine klare Antwort geben, weil es durch die erlebte Not unmöglich ist, das zu benennen, was bedroht ist. Bevor das Großhirn diese Bedrohung registriert hat, wurde das Stammhirn bereits stimuliert. Es passiert also zuerst etwas im Unbewussten, und das lange bevor es sich dem Bewusstsein erschließt.

Betrachten wir dazu das Links-Rechts-Beispiel. Die Positionen sind klar, der eine will rechts gehen und der andere links. Doch nur links und rechts stellen noch keine Bedrohung dar. Es muss also etwas anderes geben, das die Gemüter erhitzt und im Streit zunächst unsichtbar ist. Auch den Streitenden ist es nicht gleich bewusst, wodurch genau die Not ausgelöst wird. Klar ist nur, dass jede Seite versucht, etwas wirklich Wichtiges vor der erlebten Bedrohung zu schützen. In solchen Situationen hilft nur noch einfühlsames Nachfragen durch eine emotional unbelastete Person. Eine Person, die nicht bewertet, sondern mit aufrichtigem Interesse verstehen will „Was ist dir so wichtig an ‚rechts‘?“. Mit schier endloser Geduld fragt sie solange nach, bis das wirklich Wichtige entdeckt und benannt ist. Untrügliches Zeichen für einen solchen Treffer ist eine deutlich wahrnehmbare Entspannung in der Körperhaltung der



**Perspektive im Streit:**  
*entweder - oder*

Konfliktpartei. In unserem Beispiel stellt sich heraus, dass der rechte Weg kürzer ist und Zeitersparnis verspricht. Ähnlich ergeht es der anderen Partei. Sie will den linken Weg, weil dieser sonniger ist und wohlige Wärme mit sich bringt. Durch diese Klarheit entsteht ein neues Erleben. Zuvor wurde das Stammhirn stimuliert, weil rechts ist das Gegenteil von links ist und sich damit ausschließt. Aber kurz ist nicht das Gegenteil von sonnig. Wenn es Streitenden gelingt, diese Perspektive einzunehmen, findet eine deutliche emotionale Entlastung statt. Denn plötzlich ist das wirklich Wichtige beider Seiten kein unvereinbarer Widerspruch. Die zuvor begrenzten Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten erweitern sich. So wird eine entspannte Form des Umgangs mit dem Konflikt möglich. Diese Entspannung kann bis zur Lösung des Konflikts führen. Aber auch wenn keine Lösung möglich ist (und viele Konflikte sind unlösbar!), wird durch die mediative Perspektive ein gelöster Umgang mit dem Konflikt möglich.

Bei der Mediation geht es also nicht um Konfliktlösung, sondern um die Wiederherstellung oder auch Weiterentwicklung der Fähigkeit zu einem selbstgesteuerten und eigenverantwortlichen Umgang mit dem Konflikt. Mit einem Wechsel in die mediative Perspektive wird das sichtbar, worauf die Perspektive im Streit den Blick verstellt. Das ermöglicht eine Abkühlung erhitzter Gemüter. Dabei muss nichts beschönigt oder ausgeblendet werden. Denn das Trennende und Unvereinbare bleibt unvereinbar. Es kann aber durch die mediative Perspektive eine andere Bedeutung und damit auch eine andere Wirkung bekommen. So lautet nun die Antwort auf die Eingangsfrage: Mediation ermöglicht Konfliktkompetenz.

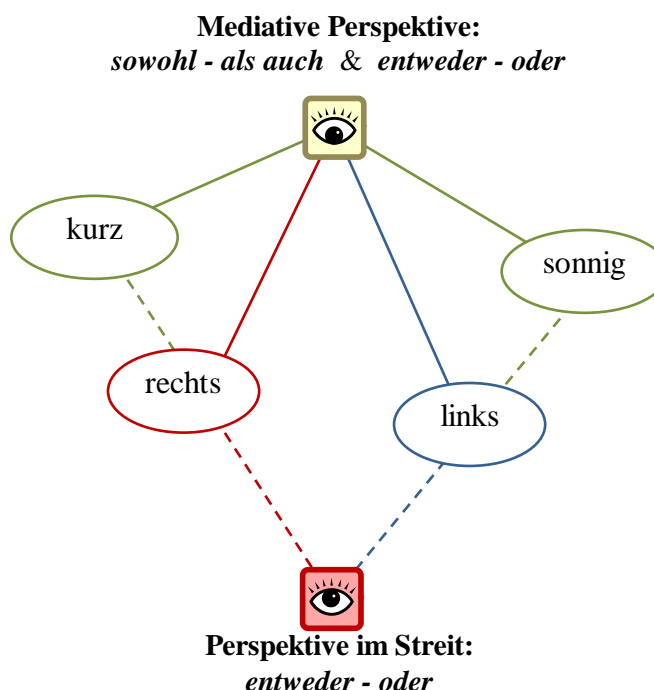
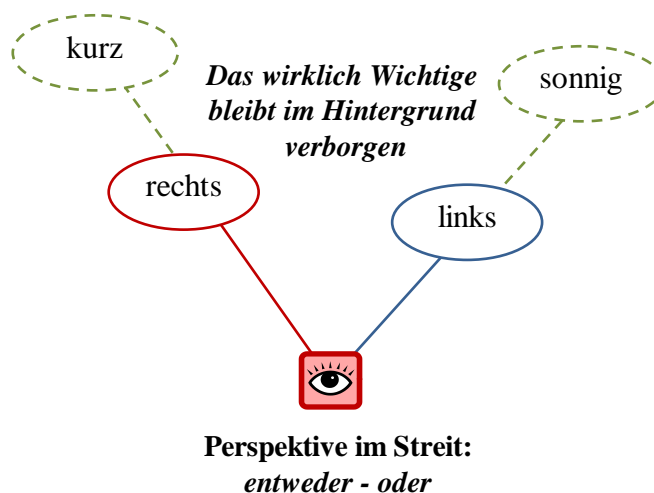
Der Bundesverband MEDIATION definiert Mediation so:

*Mediation ist eine hochwertige Dienstleistung von Mediatorinnen und Mediatoren aus verschiedenen Berufs- und Tätigkeitsfeldern. Sie befähigt Konfliktparteien zu einem gemeinsamen Umgang mit Konflikten, führt zu Klärung von Beziehungen und entwickelt die Konfliktkompetenz der Medianden.*

*Mediation ist gekennzeichnet durch Ergebnisoffenheit, Vertraulichkeit und Freiwilligkeit. Mediatorinnen und Mediatoren handeln allparteilich, sind frei von Kontextverantwortung und verfügen über ein professionelles Konfliktverständnis.*

## 1.2 Die Entwicklung der Mediation

Anfang der 1990 Jahre entstanden in Deutschland die ersten Mediationsverbände. Ihr Ziel war die Verankerung von Mediation als ein Verfahren zur Konfliktbearbeitung in unserer Gesellschaft. 20 Jahre später ist dieses Ziel in teilweise erreicht. Obwohl Mediation inzwischen in vielen unterschiedlichen Kontexten zum Einsatz kommt, hat sie (ähnlich der TZI) noch lange nicht den Raum der Möglichkeiten gefüllt. Das gilt für alle Kontexte, in denen Mediation zum Einsatz kommt, wie Trennung- und Schei-



dung, Erbstreitigkeiten, in und zwischen Organisationen, Schule, Umweltthemen und Bauvorhaben, Täter-Opfer-Ausgleich, Nachbarschaft und viele mehr. Wird das ungenutzte Potenzial betrachtet, fallen einige Aspekte ins Auge, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der der Mediationsszene zu finden sind. Auffälligstes Merkmal besteht in der zunehmenden Diskrepanz zwischen boomenden Ausbildungsangeboten und der relativ geringen Nachfrage nach Mediation. Auch die Euphorie frisch ausgebildeter Mediatorinnen und Mediatoren stärkt bei manchen Konfliktparteien eher eine gesunde Skepsis. Der Blick auf die zahllosen Mediationsangebote fördert diese Skepsis besonders stark dort, wo sich das bereits genannte Versprechen der Konfliktlösung als unhaltbar erweist. Denn die Lösung von Konflikten ist von einem komplexen Zusammenspiel zahlreicher Faktoren abhängig, deren Wechselwirkung mit Mediation weder erfasst noch gezielt bearbeitet werden kann. Einige dieser Einflüsse sind zu finden in der Individual- und Sozialpsychologie, in der Beziehungsdynamik, in den Kontexteinflüsse und insbesondere der durch den Kontext gesetzten Grenzen. Wo erfolgreiche MediatorInnen ihren Kontext wechseln, und ihre Erfolgskonzepte aus dem Kontext „A“ (z.B. Familie) ungeprüft auf den Kontext „B“ (z.B. Organisationen) übertragen, besteht die Gefahr des Scheiterns. Gefährdet ist dann auch das Ziel, Mediation in verschiedenen Kontexten zu etablieren.

### 1.3 Möglichkeit von Mediation

Dennoch kann es für Mediation einen guten Platz in unserer Gesellschaft mit ihren unterschiedlichen Kontexten geben, wenn Möglichkeiten genutzt und Grenzen geachtet werden. Unterschiede zeigen sich besonders deutlich in der Begegnung diverser Wertelandschaften. Wo diese Begegnung mit Engagement und Herzblut verbunden ist, steigt die Gefahr der Eskalation durch Missverständnisse, Alleingültigkeitsansprüche und zunehmender Aggression meist gespeist von der Angst vor Identitätsverlust. Diese Angst ist besonders dort präsent, wo kulturelle Unterschiede innerhalb eines Kontextes durch ebendiesen unterschiedlich legitimiert sind und einer Rangfolge unterliegen. Menschen in international aufgestellten Organisationen erleben dieses Phänomen besonders eindrücklich. Hier kann Mediation helfen, zwischen den Kulturen zu vermitteln und die Verständigung zu fördern. Die oft zitierte Integration dieser Vielfalt wird weder Mediation noch ein anderes Verfahren nachhaltig sichern können. Realistischer, wenn auch immer noch höchst anspruchsvoll, ist das Ziel einer Koexistenz kultureller Unterschiede, die getragen ist von wechselseitiger Achtung und einem selbstverständlichen Respekt vor der Andersartigkeit.

### 1.4 Grenzen der Mediation

Das Ideal der Entscheidungsfreiheit bei der Lösungsfindung durch die Konfliktparteien wird immer durch den Kontext begrenzt, in dem sich die Konfliktparteien bewegen. Der Kontext definiert die Grenzen, innerhalb derer sich eine Lösung bewegen muss. Es kann keinen nachhaltigen Weg geben, der nur einer Seite gerecht wird oder der die Erfordernisse des Kontexts ignoriert. So müssen beispielsweise in Organisationen die Konfliktparteien darauf achten, dass ihre Lösung den Belangen der Organisation nicht widerspricht. Mitarbeiter, die mit ihrer Führungskraft unzufrieden sind, können sich zwar darauf verständigen, dass sie einen anderen Chef wollen, werden aber wenig Chancen bei der Umsetzung haben. Deshalb haben die durch den Kontext definierten Grenzen Vorrang vor der Entscheidungsfreiheit der Konfliktparteien. Das verdeutlicht auch, warum Mediation ohne Kontextbezug nicht darstellbar ist. Somit bezieht sich diese Darstellung von Mediation auf den Kontext von Organisationen.

## 2 Über Organisationen

Um die Möglichkeiten und Grenzen der Mediation in Organisationen aufzuzeigen, werden in diesem Abschnitt die grundlegenden Elemente der Architektur von Organisationen aufgezeigt.

### 2.1 Vision, Mission und Werte

Organisationen sehen sich Erwartungen zahlreicher Interessensgruppen ausgesetzt. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Öffentlichkeit stellen gewisse Ansprüche. Würde die Organisation versuchen, allen Ansprüchen gerecht zu werden, ginge sie im Sog der Erwartungen sehr schnell unter. Würde sie versuchen, alle an sie gestellten Erwartungen zurückweisen, könnte sie für ihre relevanten Umfeldern keinen Nutzen bieten und wäre überlebensunfähig. Deshalb konzentrieren sich erfolgreiche Organisationen in ihrer Strategie und in ihrem Handeln auf das Wesentliche. Sie verstehen es, eine trennscharfe Grenze zu

ziehen zwischen dem, was dazugehört, und dem, was nicht dazu gehört. Für diese Darstellung dienen Leitbilder mit ihren Aussagen über Vision, Mission und Werte. Die Vision ist die Beschreibung eines idealen Zustands in der Zukunft oder auch die zentralen Elemente auf dem Weg zu diesem Idealzustand. Die Vision beschreibt den Erfolg, den es durch Handlungen zu erreichen gilt. Getragen werden diese Handlungen von Werten als Leitplanken des Handelns, die in der Organisation gelebt werden und im Idealfall auch beschrieben sind. Die Mission beschreibt den wesentlichen Zweck und Auftrag der Organisation. Sie legt dar, warum eine Organisation existiert. Damit ist die Mission der grundlegende Maßstab für die Bewertung von Handlungen innerhalb der Organisation. So hat jede Person, die von einer Organisation für ihre Leistung entlohnt wird, diese so zu gestalten, dass sie einen Beitrag zur Sicherung von Existenz und Zukunft der Organisation leistet. Persönliche Interessen können dabei durchaus realisiert werden, müssen aber immer auch der Mission dienen. Sobald das Verfolgen individueller Interessen die Missionserfüllung behindert oder ihr sogar schadet, muss dieses Handeln unterbunden und Erwartungen frustriert werden. Da die Entscheidung, welche Erwartungen erfüllt oder frustriert werden, immer wieder neu zu treffen ist, setzen sich erfolgreiche Organisation permanent allen möglichen Konfliktfeldern aus. Um in dieses Spannungsfeld existieren zu können, ist die Klarheit über ihren Daseinszweck, also ihrer Mission, unverzichtbar. Diese erfordert die umfassende Beantwortung nach ihrer Identität, der Frage nach dem Zweck ihrer Existenz für ihre Gründer und Kapitalgeber, dann aber auch der Funktion für ihre Beschäftigten, Kunden und ihre Lieferanten. Der Zweck wird durch das Erfüllen von Funktionen erreicht.

## 2.2 Funktionen

Zwei grundlegende Funktionen für die Erfüllung der Mission sind Management und Führung.

### 2.2.1 Funktion Management

Zentraler Punkt ist also die Gestaltung der Grenze zwischen dem Erfüllen und Frustrieren von Erwartungen. Diese Grenze wird durch eindeutige Entscheidungen erzeugt. Sie beantworten die Frage, wann es ein „Ja“ und wann es ein „Nein“ gibt und nimmt die Aufgabe von Definition und Sicherung der Grenzen wahr. Dafür nutzt sie die formalen Aspekte wie beispielsweise Zielsetzung, Ergebnisorientierung, Regeln, Normen, Verträge und Sanktionen.

### 2.2.2 Funktion Führung

Neben dieser polarisierenden Funktion der Grenzsicherung benötigt die Organisation auch eine integrierende, welche dafür sorgt, dass innerhalb der Grenzen ein Spielfeld der Gestaltung entsteht. Diese Aufgabe nimmt die Funktion Führung wahr. Sie bedient die sozialen Aspekte im arbeitsalltäglichen Miteinander der Menschen. Dazu gehören die Beachtung von Werten und Bedürfnissen sowie die Beantwortung der Frage nach dem Sinn von Entscheidungen, sowohl für das Individuum als auch für die gesamte Organisation.

## 2.3 Kompetenz

Neben Mission und Funktion ist der dritte wesentliche Baustoff für Organisationen die Kompetenz der Menschen, die den Erfolg der Organisation ermöglichen. Kompetenzen sind die individuellen Fähigkeiten und Bereitschaften der Handelnden. Diese Betrachtung ermöglicht die Definition derjenigen Kompetenzen, die für den Erfolg einer Organisation erforderlich sind. Der Vorteil besteht darin, dass Kompetenzen erlernbar und entwickelbar sind. Für die häufig anzutreffende Beschreibung von Eigenschaften (teamfähig, motiviert, kontaktfreudig, extrovertiert usw.) trifft dies nicht oder nur sehr begrenzt zu. Die Kompetenzbetrachtung erfolgt losgelöst von Persönlichkeitseigenschaften.

Kompetenzen sind Dispositionen zu selbstorganisiertem Denken und Handeln und ermöglichen sicheres Handeln in unsicheren Situationen (Erpenbeck 2010). Darin unterscheidet sich Kompetenzhandeln von Routinehandeln. Diese Kompetenzbetrachtung basiert auf KODE® (Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung) mit seinen vier Grundkompetenzen:

- **Personale Kompetenz (P):** Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln
- **Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A):** Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse

sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können

- **Sozial-Kommunikative Kompetenz (S):** Fähigkeit, sich mit anderen zusammen– und auseinander zusetzen, kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren
- **Fach- und Methodenkompetenz (F):** Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schier unlösbare Probleme schöpferisch zu bewältigen

## 2.4 Handlungsmodell für Führungshandeln

Im umgangssprachlichen Sinn wird der Begriff Führung für beide Funktionen benutzt. Das auch sinnvoll, weil die Trennung von Führung und Management nur zur Funktions- und Rollenklärung nützlich ist, aber im praktischen Führungsalltag sich nicht trennen lässt. Führungskräfte müssen immer Grenzen sichern mit der Funktion Management und gleichzeitig mit der Funktion Führung Freiräume schaffen. Sie befinden sich in einem permanenten Dilemma zwischen der Sicherung formaler Aspekte und dem Ermöglichen sozialer Erfordernisse.

Somit sind Führungskräfte gefordert, in diesem Spannungsfeld eine dynamische Balance zwischen den Polen „formal“ und „sozial“ zu gestalten. Dafür sind unterschiedliche Kompetenzen erforderlich, welche nicht gleichzeitig gelebt werden können und sich sogar gegenseitig ausschließen. Somit handelt es sich um ein Kontinuum zwischen zwei Polen. Management erfordert eine starke Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A) und Führung eine starke Sozial-kommunikative Kompetenz (S). Das verdeutlicht dem Widerspruch dieser beiden Funktionen und die damit verbundenen Belastungen von denjenigen Führungskräften, die sich dieser Herausforderung bewusst sind und verantwortungsvoll damit umzugehen verstehen. Wo Führungskräften die dafür erforderliche Reflexionsfähigkeit fehlt, haben es ihre Mitarbeiter meist sehr schwer.

Formale Aspekte: <b>Funktion Management</b>		Soziale Aspekte: <b>Funktion Führung</b>
Grenzen	↔	Freiheit
Ziele	↔	Bedürfnisse
Ergebnisse	↔	Werte
Regeln, Normen	↔	Sinn
Verträge	↔	Vertrauen
Sanktionen	↔	Feedback
Zwang, Druck	↔	Freiwilligkeit, Sog

Mithilfe dieses Handlungsmodells lassen sich drei Führungsstile beschreiben.

### 2.4.1 Formale Führung

Die formale Führung orientiert sich überwiegend an objektiven Kriterien. Die Zahlen müssen stimmen, Regeln sind unbedingt einzuhalten, und wer nicht spurt, erfährt Sanktionen. Bei Menschen mit formalem Führungsstil sind die A- und F-Kompetenzen meist deutlich höher ausgeprägt, als P und S. Klassische Vertreter dieser Ausprägung sind in Berufen anzutreffen, in denen die Menschen aufgrund ihrer Fachkompetenz zum Chef werden und die Fähigkeit sowie Bereitschaft der Menschenführung weniger Aufmerksamkeit erhält. Emotionen kann man sich dabei nicht leisten – sie haben bei der Arbeit nichts verloren. Wenn jemand emotional wird, ist das eine lästige und völlig überflüssige Störung auf dem Weg zum Ziel. So etwas wie eine Mediation in Anspruch zu nehmen, wäre ein Offenbarungseid. Das kommt – wenn überhaupt – nur in absoluten Katastrophenfällen zum Einsatz. Dann kann man Mediation mal ausprobieren – schlimmer kann es ja nicht mehr werden. Die Erwartungen, die an eine Mediation gestellt werden sind extrem: Entweder wird ein Wunder erwartet, oder gar nichts.

### 2.4.2 Soziale Führung

Anders verhält es sich beim sozialen Führungsstil, bei denen die P- und S-Kompetenzen stärker ausge-

prägt sind, als A und F. Für Führungskräfte mit dieser Ausprägung steht der Mensch im Mittelpunkt. Sie legen großen Wert auf ein harmonisches Miteinander, haben stets ein offenes Ohr für die Befindlichkeiten ihrer Mitarbeiter und nehmen diese sehr ernst. Dabei kann es passieren, dass Entscheidungen entweder erst nach gründlicher Abwägung aller möglichen (sozialen) Konsequenzen getroffen werden, oder auch, dass gar nicht entschieden wird, weil eine Entscheidung die Harmonie zerstören würde. Hier kommt Mediation sehr schnell zum Einsatz, weil sie die Hoffnung auf eine Sicherung oder Wiederherstellung der Harmonie nährt. Die Erwartungen, die an eine Mediation gestellt werden, sind hoch, denn schließlich soll mithilfe der Mediation die Harmonie wieder hergestellt werden – jedes andere Ergebnis wäre unakzeptabel.

### 2.4.3 Balancierte Führung

Wie beim formalen steht auch beim balancierten Führungsstil der Erfolg im Mittelpunkt. Jedoch finden beim balancierten Führungsstil zusätzlich die sozialen Aspekte Beachtung. Beides wird wichtig erachtet: Formales dient der Sicherung der Grenzen und Soziales der Gestaltung des Spielfeldes. Es gibt jedoch eine klare Vorfahrtsregelung: Jeder, der von der Organisation Entlohnung erhält, hat der Organisation zu dienen. Befindlichkeiten werden solange beachtet, wie ihre Beachtung mit der Erfüllung der Mission vereinbar ist. Führungskräfte mit einem balancierten Führungsstil lassen es nicht zu, dass sich ihre Mitarbeiter zu Lasten der Organisation ihre Konflikte austragen. Die Austragung von Privatkriegen, welche die Erfüllung der Organisationsmission be- oder gar verhindern, wird konsequent sanktioniert. Damit setzen Führungskräfte mit balanciertem Führungsstil ihre P-A-F-S-Kompetenzen situativ ein. Sie scheuen keine Konflikte, sondern nutzen sie gezielt, um im Sinne der Missionserfüllung Ergebnisse zu erzielen. Und sie wissen auch, dass ihre Mitarbeiter für die Zielerreichung unverzichtbar sind. Deshalb ist für sie die Personalentwicklung eine ihrer wichtigen Aufgaben. Mediation kommt zum Einsatz, wenn es diesem Ziel dient. Dabei gibt es immer auch einen „Plan B“, der besagt, was passiert, wenn die Mediation nicht zum gewünschten Ergebnis führt. Der „Plan B“, der meist formale Aspekte wie Sanktionen bedient, ist allen Beteiligten bekannt, bevor die Mediation beginnt. Damit ist Mediation die soziale Alternative zu formalem Führungshandeln.

## 3 Mediation in Organisationen

Nun bleibt noch die Frage zu beantworten, welchen Beitrag die Mediation zur Koexistenz der Unterschiedlichkeit leisten kann. Zentral ist die Anforderung, dass individuelle Interessen, Bedürfnisse und Werte nur solange Berücksichtigung finden dürfen, wie sie mit der Mission der Organisation vereinbar sind. Bei Unvereinbarkeit erhalten die Belange und Werte der Organisation den Vorrang gegenüber individuellen Anliegen. Diese für Organisationen existenzielle Grenze kann und darf Mediation nicht auflösen. Mediation kann jedoch zu einem entspannteren Umgang mit dieser Grenze führen.

### 3.1 Erwartungen an die Dienstleistung Mediation

Je nach Führungsstil gibt es völlig unterschiedliche Erwartungen an eine Mediation. Tendenziell wird beim formalen Führungsstil Mediation gar nicht angefragt und beim sozialen permanent. Allerdings ist beim Letzteren das „Wozu“ genau zu prüfen. Beim sozialen Führungsstil wird manchmal versucht, eigene Führungsschwäche mit Mediation zu kompensieren. Die Angst vor Harmonieverlust wirkt als Motivator, Mediation anzufordern. Die Gefahr ist für alle Beteiligten offensichtlich, weil die Verantwortungen für ein „gutes“ Ergebnis unklar bleiben. Die Führungskraft wird ihrer Führungsverantwortung nicht gerecht, wenn sie eine Harmonieherstellung zu Lasten der Missionserfüllung anstrebt. Der Mediator läuft in Gefahr, Führungsverantwortung im Sinne einer ergebnisorientierten Harmonieherstellung zu übernehmen. Dadurch werden die Konfliktparteien ziemlich irritiert, weil sie die inhaltliche Enthaltensamkeit des Mediators vermissen und keine Klarheit über seine Rolle erhalten. Im Kontext von Organisationen gilt der Grundsatz, dass das Wertesystem der Organisation Vorfahrt erhält, sollte es mit dem Wertesystem der Medianden kollidieren. Daraus folgt, dass das Ideal der Mediation einer eigenverantwortlichen und selbstbestimmten Entscheidung zwischen den Medianden, grundsätzlich nicht umsetzbar ist. Denn der Kontext, der die Mediation ermöglicht, begrenzt gleichzeitig die Lösungsmöglichkeiten, welche sich immer innerhalb der vom Management vorgegebenen Grenzen befinden muss. Jede Lösung, welche die Grenzen überschreitet, kann und darf das Management nicht zulassen. Deshalb ist der Ein-



satz mediativen Handelns, sei es in der Rolle als Mediator oder als Führungskraft, auf solche Situationen begrenzt, bei denen es gilt, das Spielfeld zu gestalten. Im Bereich des grenzsichernden Managements sind dieses Handeln schädlich und darf dort (bis auf einzelne Ausnahmen der gesteuerten Organisationsentwicklung) nicht zum Einsatz kommen.

### 3.2 Alternativen zur Mediation

Mediation ist kein Ersatz für Führungshandeln. Wenn deutlich wird, dass Konflikte durch eine Überbetonung eines formalen oder sozialen Führungsstils ausgelöst werden, ist ein Coaching des Chefs wirksamer, nachhaltiger und kostengünstiger, als jede Mediation. Aber auch, wenn der Chef seine Rolle in einer balancierten Form ausfüllt, gibt es neben Mediation noch viele andere Verfahren. Der wesentliche Nutzen von Mediation ist das Ermöglichen von Konfliktkompetenz. Um das zu erreichen, lautet die erfolgsentscheidende Frage, ob und wie es den begleitenden Personen gelingt, über die Vermittlung einer mediativen Perspektive für emotionale Entlastung der Konfliktparteien zu sorgen. Mit welchen Modellen oder Methoden dabei gearbeitet wird, ist von untergeordneter Bedeutung. Entscheidend ist die Haltung, mit der die Modelle und Methoden angewandt werden. Wo Werte wie Achtsamkeit, Empathie, Eigenverantwortung, Autonomie, Respekt und Wertschätzung Grundlage des Handelns sind, und die begleiteten Menschen es auch so erleben, sind methodische Fragen eher von akademischem Interesse oder dienen der Identitätsdarstellung ihrer Anwender. Dem Kunden ist es jedoch eher egal.

### 3.3 Erfolgreiche Mediation in Organisationen

Mediation ist ein Instrument, um die aus gegenläufigem Engagement erzeugte Dynamik in geregelte Bahnen zu lenken. Erfolgsentscheidend ist die Ausprägung von Rollenklarheit und Fähigkeit sowie Bereitschaft aller Beteiligten, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Wenn Auftrag gebende Führungskraft, betroffene Konfliktparteien und begleitender Mediator ihre Rolle ausfüllen und die damit verbundene Verantwortung übernehmen, werden stimmige Ergebnisse im Sinne der Mission der Organisation erreicht. Individuelle und kulturelle Unterschiede stellen dann keine Bedrohung mehr dar, sondern werden als bereichernde Ressource in den Arbeitsalltag integriert.

## 4 Fazit

Die Anforderungen an Organisationen und die in ihr arbeitenden Menschen wachsen permanent. Zentrale Aufgabe der in diesem zunehmend komplexer werdenden Umfeld tätigen Entscheider ist es, ergebnisorientierte Handlungsfähigkeit zu sichern. Dafür sind Kompetenzen erforderlich. Sie ermöglichen Sicherheit im Umgang mit der Unsicherheit und setzen sich zusammen aus Fähigkeiten (Wissen und Erfahrung) sowie Bereitschaften (Werte und Wille). Da auch Unsicherheit weiter zunehmen wird, leistet Prozessbegleitung wie Coaching, Teamentwicklung, Mediation usw. wertvolle Hilfe durch das Ermöglichen des Kompetenzzuwachses ihrer Kunden. In unserer globalen Wirtschaft werden insbesondere Konflikt- und Kooperationskompetenz unverzichtbar. Das wird durch Mediation gefördert.

## 5 Literaturverzeichnis

- Drucker, Peter (1956, 1970, 1998). Die Praxis des Managements, Düsseldorf (Econ)  
 Jokisch, Rodrigo (1996). Logik der Distinktionen, Opladen (VS)  
 Kreuser, Karl; Robrecht, Thomas (2010). Führung und Erfolg, Wiesbaden (Gabler)  
 Kreuser, Karl; Heyse, Volker; Robrecht, Thomas (2012). Mediationskompetenz, Münster (Waxmann)  
 Kreuser, Karl; Robrecht, Thomas; Erpenbeck, John (2012). Konfliktkompetenz, Wiesbaden (VS)  
 Robrecht, Thomas (2012). Organisation ist Konflikt., Kühbach-Unterbernbach (EWK)