



© Shutterstock – Rawpixel.com

Vom theoretischen Ideal zur praktischen Realität

AbsolventInnen können viel mehr, als sie glauben

Karl Kreuser und Thomas Robrecht

Kompetenzen werden durch die Kombination von praktischem Tun und konsequenzenreicher Reflexion entwickelt. Dieser Grundsatz ist hinlänglich bekannt und spiegelt sich in vielen Ausbildungen wider. Für das Lernen nach der Ausbildung ist Praxis im richtigen Leben erforderlich. Doch meist bleibt die Tür zum Mediationsmarkt verschlossen und verhindert das Sammeln praktischer Erfahrungen. Im Kontext von Organisationen empfiehlt sich mediatives Handeln weit vor und auch außerhalb von Mediationsverfahren.

Das Ende der Ausbildung

Endlich geschafft! Die Mediationsausbildung ist abgeschlossen, das Zertifikat druckfrisch. Bewegte Zeiten liegen zurück: tiefgehende Erfahrungen in der Interventionsgruppe, herausfordernde Rollenspiele und Übungen. Ein letzter Moment in der so vertraut gewordenen Ausbildungsgruppe. Etwas Prosecco-geschwängerte Freude, etwas Wehmut und Abschied. »In jedem Ende liegt ein neuer Anfang« (*Miguel de Unamuno y Yugo, 1864–1936*) – nur wie? Einerseits eine Gewissheit über die Omnipotenz von Mediation, andererseits – trotz

allem – Zweifel an der eigenen Kompetenz. Wie geht es weiter als MediatorIn – ohne jegliche Erfahrung? Kompetenzen haben stets Bezug zu der Situation, in der gehandelt wird, dort entstehen sie und verändern sich. Solche Lernprozesse gehen über die Qualifikation im Sinn von reproduzierbarem Wissen oder rezepthafter Methodik weit hinaus. John Erpenbeck (2012) legt dar, wie Kompetenzzernen stattfindet. Voraussetzung ist eine konkrete Handlungssituation, die als herausfordernd wahrgenommen wird und die eine »emotional-motivationale Labilisie-

run« erzeugt. Das beschreibt exakt Situationen, in denen erste mediative Gehversuche im »echten« Leben unternommen werden.

Also: rein ins reale Getümmel. Nur dort kann Mediationskompetenz erworben werden!

Das Erlernen von Kompetenz setzt in dieser Situation voraus, dass nach oder während Handlungen, die darin erfolgreichen (*Erpenbeck 2012*):

- Handlungserfolge bewusst gemacht und gespeichert werden und ein Bezug zu persönlichen Bedürfnissen

und Werten hergestellt wird (Reflexion),

- Handlungsfolge und die dazu führenden individuellen Werte in Kommunikationsprozessen akzeptiert und sozial bestätigt (z. B. Supervision) sowie
- Handlungsfolge in Kommunikationsprozessen verallgemeinert und damit auf andere Grenzsituationen anwendbar werden (z. B. Supervision).

Also gerade zu Beginn: *Reflexion und Supervision verstärkt nutzen, um Handlungssicherheit und Kompetenz zu erwerben!*

Die »fünf Phasen« kann man an einem Nachmittag lernen. Diese Methode ist reproduzierbares Ausbildungswissen. Mediation ist jedoch mehr als die Anwendung mediativer Techniken: sie ist stets Methode und Medium zugleich. Gewisse Qualitäten emergieren erst im tatsächlichen Prozess – in kreativer Koproduktion zwischen der Mediatorin und den Klientinnen (Kreuser 2016). Intuition, Macht und Empathie sorgen für notwendige Beziehungs- und Prozessqualitäten (Kreuser/Robrecht 2016). Diese neu aufscheinenden, nicht vorhersagbaren Qualitäten im Miteinander sind methodisch nicht kopierbar und machen jede Mediation einzigartig und unverwechselbar. Das ist weder an einem Nachmittag noch im Seminarraum lernbar.

Also nochmal: *rein ins reale Getümmel. Nur dort kann Mediationskompetenz erworben werden!*

Konflikte in Organisationen

Im realen Alltag innerhalb von Organisationen gibt es zahllose Konflikte. Sie zu managen, ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Dabei lassen sich drei grundsätzliche Formen unterscheiden:

- unvermeidbare,
- vermeidbare und
- mediierbare Konflikte.

Unvermeidbare Konflikte entstehen dann, wenn die Erwartungen einer Konfliktpartei außerhalb der Grenzen von Handlungsspielräumen liegen. Ein klassischer Fall sind Gehaltsvorstellungen, wenn Mitarbeitende mehr Geld fordern, als im Budget der Führungskraft zur



Was hat sich durch die Mediationsausbildung geändert?

Mediation ist eine wichtige Kernkompetenz, die in jeden Handwerkskoffer gehört – von UnternehmerInnen, Vorständen und Führungskräften.

Wahrnehmen, fühlen und denken aus der Perspektive des Gegenübers – das glättet so manche Woge, bevor eine Riesenwelle daraus entsteht. Den größten Fortschritt in meiner eigenen Einstellung hat mir das Erlernen mediativer Fähigkeiten gebracht.

Fazit: Mit einer Mediationsausbildung kann jeder gewinnen: Ich, mein Umfeld und meine Kunden. Immer wieder, jeden Tag

Cornelia Wüst, Geschäftsführerin, Diplom-Betriebswirtin, Expertin für Führungskräfteentwicklung

Verfügung steht. Ein ergebnisoffenes Mediationsverfahren würde in diesem Fall nicht nur zu einer Schwächung der Führungskraft führen: Die Akzeptanz der von gesetzten Grenzen wurden nicht beachtet. Zusätzlich wäre diese Verfahrenswahl ökonomisch mindestens fragwürdig: Warum soll ein Unternehmen Honorare für eine Dienstleistung von MediatorInnen zahlen, die voraussehbar zu einem nicht realisierbaren Ergebnis führt? Es ist durchaus denkbar, dass MediatorInnen plausible Antworten auf diese Frage finden. Es ist aber höchst unwahrscheinlich, dass sich diese Plausibilität auch den potenziellen AuftraggeberInnen erschließt. Erklärungsversuche von MediatorInnen können hier missionierend wirken und fördern vermutlich ein ablehnendes Misstrauen gegen weitere Auftragserteilungen. Deshalb ist den Beteiligten meist besser geholfen, in diesen Fällen *unvermeidbare Konflikte* als solche zu akzeptieren und zu würdigen.

Anders verhält es sich mit **vermeidbaren Konflikten**. Sie sind Folge eines unpassenden und meist konfliktverschärfenden Führungshandelns. Zu den drei häufigsten Formen zählen

- die mangelnde Orientierung durch unklare oder fehlende Grenzen und/oder Strukturen,
- eine unausgewogene oder fehlende Balance zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und menschlichen Bedürfnissen sowie
- die fehlende oder konsequenzlose Selbstreflexion der Führungskraft.

Auf den ersten Blick könnte hier ein Mediationsverfahren hilfreich sein. Bei

genauerer Betrachtung lässt sich jedoch leicht feststellen, dass ein gezieltes Coaching der Führungskraft mit einem wesentlich geringeren Ressourceneinsatz zu einem Ziel führt, das mit einer (Team-)Mediation kaum erreichbar wäre.

Tatsächlich (aus-)mediierbare Konflikte treten in Organisationen selten auf. Zunächst gilt es zu beachten, dass Auftraggeber einer potenziellen Mediation immer eine übergeordnete Führungskraft mit Budget- und Ergebnisverantwortung ist. Sie bestimmt, welchem Zweck die Mediation dient und was nach der Mediation anders sein, also welches Ziel erreicht werden soll. Dabei existiert immer auch eine Alternative zur Mediation, ein »Plan B«, der meist mit unangenehmen Folgen für die Beteiligten verbunden ist. Das zeigt deutlich, wie sehr das Ideal der Ergebnisoffenheit der Mediation im Kontext von Organisationen begrenzt wird. Anders verhält es sich, wenn es keine übergeordnete Führungskraft mehr gibt, wie beispielsweise bei Konflikten auf Geschäftsführungsebene. Dann kann Mediation eine durchaus passende Intervention sein. Hier können AusbildungsabsolventInnen einen guten Zugang nur finden, wenn sie beispielsweise über praktische Erfahrung mit der Arbeit auf Geschäftsführungsebene verfügen.

Die guten und die schlechten Nachrichten

Gut ausgebildeten Führungskräften gelingt es meist ganz gut, die alltäglichen Konflikte zu managen. Für besonders schwierige Herausforderungen nutzen sie gerne die Unterstützung

Dritter, wie Coaches, BeraterInnen oder auch MediatorInnen. Meist wissen sie genau, an wen sich wenden. Leider zählen AusbildungsabsolventInnen hier selten zur ersten Wahl.

Deutlich mehr Einsatzmöglichkeiten bieten die weniger gut ausgebildeten Führungskräfte. Sie haben es wesentlich schwerer einen stimmigen Umgang mit Konflikten zu erreichen. Doch gerade bei ihnen lassen sich mit einfachsten Interventionen enorme Erfolge erzielen: »Hören Sie erst einmal genau zu«, »Lassen Sie ihr Gegenüber ausreden«, »Halten Sie Ihre Argumente und Bewertung solange zurück, bis sich ihr Gegenüber von Ihnen verstanden fühlt«, »Überlegen Sie erst einmal, was Ihnen – unabhängig von der aktuellen Situation – wirklich wichtig ist und am Herzen liegt.«

Durch die Umsetzung dieser Empfehlungen erschließen sich den weniger gut ausgebildeten Führungskräften völlig neue Erlebniswelten und Erfahrungen, die sie oftmals als revolutionär erleben. Sie können so intensiv werden, dass sich eine Mediation sogar erübrigt, weil die auf diesem Weg geförderte Kooperationsfähigkeit das Konfliktpotenzial drastisch reduziert hat.

Doch leider findet dieses realistische Szenario ebenfalls nur selten statt. Der Grund dafür besteht in einer gegenseitigen Blockade von Führungskräften und AusbildungsabsolventInnen. Schlecht ausgebildete Führungskräfte wissen genau um ihr Defizit. Doch sie tun alles, damit dies niemand bemerkt und glauben auch fest daran, dass ihnen das gelingt. Externe Berater zur Unterstützung ihres Führungshandelns zu engagieren, wäre für sie das Eingeständnis ihres Scheiterns und damit bestenfalls das allerletzte Mittel in einer ausweglosen Situation.

AusbildungsabsolventInnen ergeht es ähnlich. Auch sie »wissen« um ihre vermeintliche »Unfähigkeit« durch den Mangel an Mediationspraxis und tun alles, damit es niemand merkt. So versuchen sie nur ihre Methode darzustellen: mit Flyern, Internetauftritten und Visitenkarten. Das ist zwar kein schlechter Anfang, aber auch nicht wirksam genug. So verstärken auch sie diese Blockade. Das liegt nicht etwa an einer fehlenden praktischen Mediationserfahrung. Viel-

mehr übersehen sie, dass es vor einer Mediation zwei wichtige Schritte gibt, bei denen ihre mediativen Fähigkeiten bereits voll zum Einsatz kommen können – ja sogar müssen: Die Akquisition und die Auftragsklärung. Der Auftrag ist dann der dritte Schritt, der vielleicht sogar den Titel »Mediation« trägt.

Der erste Schritt: Die Akquisition

Viele AbsolventInnen erzählen in ihrem Umfeld, wie erfolgreich Mediation ist. Das ist auch gut so. Sie berichten über die Erfolge des Verfahrens und ernten damit auch Interesse für das Verfahren. Allerdings selten mehr als das: Meist bleibt es nur bei Interessensbekundungen ohne einen anschließenden Auftrag.

Was noch fehlt, ist die Person, die für die Methode steht. Solange sie sich hinter Methoden und Verfahren versteckt, bleibt sie unsichtbar oder nicht spürbar. Damit lautet der Wegweiser für AusbildungsabsolventInnen: *Nutze die wertvollste Essenz deiner Ausbildung.* Zeige bereits in der Akquisition das, was du in den ersten Modulen gelernt hast: ein empathisches, aktives Zuhören. Lasse dein Gegenüber erleben, wie es sich anfühlt, verstanden zu werden. Stelle nicht die Methodik in den Vordergrund, sondern dein eigenes Sein mit deiner eigenen Haltung. Damit wächst beim Gegenüber Vertrauen und die Zuweisung von Kompetenz. Das ist der Schlüssel, der den zweiten Schritt ermöglicht.

Der zweite Schritt: Die Auftragsklärung

Hier gilt genau das Gleiche: Aufmerksam zuhören und verstehen, wo genau

der Schuh drückt. Und das ist in den meisten Fällen völlig ausreichend, um mit einem potenziellen Auftraggeber in einen Dialog zu kommen, in dem sich wiederum Vertrauen aufbaut. Dann kann es zu einer wirksamen Unterstützung des Führungshandelns in unterschiedlichen Ausprägungen kommen: mit **mediativer Haltung**, mit **mediativem Handeln** und sogar mit **Mediationsverfahren**. Hilfreich sind dabei ein klares Führungsverständnis und das Erkennen von vermeidbaren, unvermeidbaren und mediierbaren Konflikten. Mit diesen Ressourcen lässt sich ein stimmiger Auftrag entwickeln. Dort kann ganz viel mit mediativem Handeln erreichbar sein, obwohl andere Modelle zur Anwendung kommen: Coaching, Besprechungen, Moderationen, Bestandsaufnahmen, Workshops oder die Herstellung der Arbeitsfähigkeit.

Und damit sind wir dann beim ersehnten *dritten Schritt* angekommen.

Literatur

- Erpenbeck, John:* Weitere Konflikte – erweiterte Kompetenzen? In: Kreuser Karl, Robrecht Thomas und Erpenbeck, John: *Konfliktkompetenz.* Wiesbaden 2012.
Kreuser, Karl, Robrecht, Thomas: *Wo liegt das Problem?* Frankfurt am Main 2016.
Kreuser, Karl, Heyse, Volker und Robrecht, Thomas: *Mediationskompetenz.* Münster 2011.
Kreuser, Karl, Robrecht, Thomas und Erpenbeck, John: *Konfliktkompetenz: eine strukturelle Betrachtung.* Wiesbaden 2012.



Lesen Sie ein ergänzendes Interview mit den Autoren im Fachportal »Mediation aktuell«.



**Dr. Karl Kreuser und
Thomas Robrecht**

sind Geschäftsführer der Beratergruppe SOKRATEam. Seit 20 Jahren begleiten sie Führungskräfte und Teams durch schwierige Situationen. Ihre erfolgreiche Praxis ist mit wissenschaftlicher Grundlagenarbeit zu Konflikt und kollektiver Kompetenz hinterlegt.

E-Mail: kontakt@ sokrateam.de