

Karl Kreuser

Überblick: Eine eher beiläufige Frage, was denn „Mediationskompetenz“ sei, hat rege Forschungstätigkeit ausgelöst. Inzwischen liegen gesicherte Erkenntnisse über Konflikt- und Mediationskompetenz vor. Oberstes Ziel der bisher vierjährigen Tätigkeit an der Nahtstelle von Wissenschaft und Mediationspraxis ist, die Rollenklarheit zu präzisieren, um professioneller Mediation Qualität zu ermöglichen.

Kompetent beim Streiten helfen

Beiträge der Kompetenzforschung zu Mediation

Als das deutsche Mediationsgesetz im Entwurf diskutiert wurde und dabei vor allem auch Standards der Ausbildung, kam die Frage auf, was genau Mediationskompetenz sei. Als Kompetenzforscher reagiert man wie gewohnt auf solche Stichworte: man beginnt, Kompetenz zu erforschen. Unsere Beobachterposition beruht auf Übereinstimmungen in Literaturbeschreibungen, was Mediation kennzeichnet. Das sind Positionen wie Allparteilichkeit, Freiwilligkeit oder die Unterscheidung von Prozess- und Inhaltsverantwortung. Es geht uns nicht darum, die innere Genauigkeit von Mediation zu verfeinern, also etwa noch gewaltfreier zu kommunizieren. Das kann durch singuläre Forschungen erfolgen. Wir befassen uns mit Aspekten der äußeren Genauigkeit, wie den Leistungsversprechen von Mediation und den Erfordernissen, diese zu erfüllen. Wir sind überzeugt, dass Zugewinn hier nur durch pluralistische Betrachtung vieler Wissenschaftsbereiche gelingen kann. Grundlage unserer Blickrichtung ist die systemische Kompetenztheorie von John Erpenbeck und Volker Heyse¹. Wir definieren:

» Kompetenzen sind Fähigkeiten zu selbstorganisiertem, kreativem Handeln in neuartigen Situationen².

Neuartige Situationen sind herausfordernd, zieloffen oder unüberschaubar. Konflikt und Mediation können als solche schwierige Situationen angenommen werden, da sie mit „emotionalen Labilisierungen³“ einher-

gehen. Kompetenzen sind Funktionen aus Fähigkeiten (vor allem Erfahrung und Wissen) und Bereitschaften (besonders Wille und Werte), die es erlauben, in unsicheren Situationen dennoch sicher zu handeln.

Kompetenzen zeigen sich im Handeln, weshalb es uns von Anfang an wichtig war, die Expertensicht der Handelnden – also Mediatorinnen und Mediatoren – in die Überlegungen einzubeziehen. Jede Forschungsdisziplin hat ihre blinden Flecke. Als Kompetenzforscher, die zugleich Mediatoren sind, ist unserer besonders blind. Mediation und Mediationsforschung unterscheiden sich wie Koch und Lebensmittelchemiker⁴. Wenn man beides tut, dann ist Vorsicht angebracht. Daher ist unser Vorgehen von so genannten Triangulationen geprägt. Das ist die Betrachtung von Phänomenen durch ganz unterschiedliche Fakultäten, deren Ergebnisse dann

1) Z.B. Heyse V./Erpenbeck J./Ortmann S.: Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen, Münster 2010.

2) Erpenbeck J.: Kompetenzen – eine begriffliche Klärung. In: Heyse V./ Erpenbeck J./ Ortmann S.: Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Münster 2010 S. 13–20.

3) Erpenbeck J.: Weitere Konflikte – erweiterte Kompetenzen? In: Kreuser K./ Robrecht T./ Erpenbeck J.: Konfliktkompetenz. Wiesbaden 2012 S. 43–59.

4) Kreuser K.: Zwei Welten – Mediation und Mediationsforschung. In: Spektrum der Mediation, Ausgabe 44. Kassel 2011 S. 10–11.

zu gemeinsamen Erkenntnissen verdichtet werden. So haben wir unter anderem eine Umfrage unter den Mitgliedern der großen deutschsprachigen Mediationsverbände (D-A-CH) durchgeführt und zahlreiche Wissenschaftler unterschiedlichster Disziplinen aus der Betriebswirtschaft, Organisations- und Innovationsforschung sowie der Wettbewerbstheorie, ferner aus der Soziologie, Pädagogik, Philosophie und Systemtheorie zur Mitarbeit gewinnen können. Darüber hinaus haben wir praxisorientierte Fachleute (z. B. Projektmanagement, Arbeitssicherheit, internationale Polizeiarbeit, Ehrenamt) beteiligt. Als Kompetenzforscher können wir beschreiben, was wir erkennen sowie begründete Hypothesen und empirische Tatsachen zur Verfügung stellen. Das haben wir umfassend getan⁵ und die anschließenden Ausführungen beziehen sich darauf. Wir stellen unsere Erkenntnisse immer wieder so dar, dass sie dem Denken und Handeln in der Praxis Anregungen bieten, einen eigenen, unverwechselbaren und einmaligen Arbeitsstil zu entwickeln. Die Interpretation und die Ableitung von Folgen stehen uns nicht zu. Das ist vorrangig die Aufgabe der Beauftragten für Qualität und Ausbildung in den Verbänden.

Die Frage nach Mediationskompetenz verbindet zwei Theoriwelten: Mediation und Kompetenz. Um diese zusammenzuführen, bedarf es einer Meta-Theorie, die in der Lage ist, beide – Mediation und Kompetenz – widerspruchsfrei zu erklären. Das ist uns mit der Selbstorganisationstheorie gelungen. Damit wir bei den erforderlichen Generalisierungen nicht der Beliebigkeit anheimfallen, haben wir die soziologische Gesellschaftstheorie⁶ von Rodrigo Jokisch als Referenz mitgeführt.

Unser erster Schritt bestand aus zwei unabhängigen Hypothesen über Mediationskompetenz und was sie bestimmt (Kreuser: strukturtheoretisch; Heyse: Kompetenzrollen-Modell). Übereinstimmend ist Mediationskompetenz eine generalistische Querschnittskompetenz mit folgender relativer Verteilung von Grundkompetenzen:

- hohe Ausprägung personaler Kompetenzen. Das ist der kluge und kritische Umgang mit sich selbst und seiner Rolle, seinen eigenen Werten, Konfliktmustern etc.
- durchschnittliches Vorkommen von Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen. Diese sorgen dafür, Dinge zu beginnen, auch bei Schwierigkeiten durchzuführen und zu beenden.
- geringer Anteil von Fach- und Methodenkompetenzen. Davon kann direkt abgeleitet werden, dass

Mediation mehr sein muss als eine Methode (z. B. die „fünf Phasen“).

- hohe Ausprägung sozial-kommunikativer Kompetenzen.

Eine empirische Studie zu Schlüsselkompetenzen (Ortmann) mit 562 Mediatorinnen und Mediatoren hat diese Hypothesen eindrucksvoll betätigt. Durch Operationalisierungen der herausgearbeiteten Kompetenzen können direkt Ausbildungsinhalte abgeleitet werden. Ferner wurde unser Bild über Mediation als Profession, als Dienstleistung, als Verfahren und als Methode konkretisiert.

Mediation ist an Konflikt geknüpft. Ansonsten wäre sie ein beliebiges Verfahren der Gesprächssteuerung. Um Mediationskompetenz eindeutig darzustellen, war es notwendig, diese von Konfliktkompetenz zu unterscheiden sowie eine hinreichende Definition von Konflikt – einschließlich „Nicht-Konflikt“, den wir Konsens nennen – zu haben.

» Ein Konflikt liegt vor, wenn es unterschiedliche Handlungsabsichten der Beteiligten gibt und mindestens eine/einer dadurch eine Begrenzung der eigenen Handlungsabsicht erlebt.

Konsens ist nach unserer Definition nicht zwingend eine sogenannte win-win-Lösung: Neubewertungen von Begrenzungen erfolgen über Perspektivenwechsel. Im Konflikt bestehen starke Tendenzen zu Polarisierungen und einseitigen Zuweisungen. Aus einer Perspektive des Streits werden nur noch die sich ausschließenden Handlungsabsichten (rechts oder links, ich oder du) gesehen, über die die Begrenzung konstruiert wird. Dahinter stehende Werte und Bedürfnisse sind verdeckt und können nicht mehr gesehen werden. (Ich will links gehen, weil der Weg kürzer ist und du willst recht gehen, weil der Weg sonniger ist.) Mediation ist der Versuch und

5) Kreuser K./ Heyse V./ Robrecht T.: Mediationskompetenz, Münster 2011 und Kreuser K./ Robrecht T./ Erpenbeck J.: Konfliktkompetenz. Wiesbaden 2012.

6) Jokisch R.: Die Logik der Distinktionen. Opladen 1996 und Jokisch R.: bisher leider unveröffentlichter Entwurf unter dem Titel „Theorie der Gesellschaft: Beobachtung und Diskurs“ in der Fassung von 2007, Darmstadt. Angekündigt unter dem Titel „Zur Beobachtung von Gesellschaft: Auf dem Weg zu einer integrativen Sozialtheorie“. Wiesbaden.

die Einladung, eine andere Perspektive der Betrachtung einzunehmen, die andere Bewertungen zulässt. Neben *Gegenteilen*⁷ (links-rechts) die sich ausschließen, werden gleichwirkliche *Gegenidentitäten*⁸ erkennbar (kurz ist nicht das Gegenteil von sonnig).

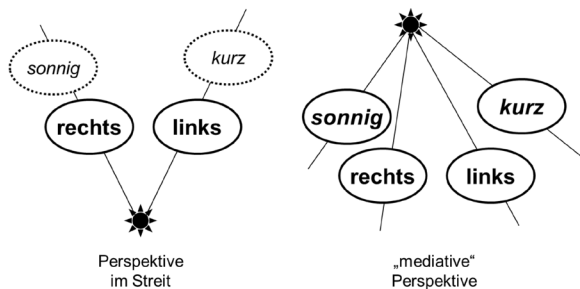


Abbildung 1:
Mediative
Perspektive

Das Erkennen von Werten und Bedürfnissen hinter Handlungsabsichten kann zur Auflösung von Begrenzungen führen. Darüber hinaus ist der Konflikt nur möglich, wenn es den gemeinsamen übergeordneten Wert gibt, den Weg zusammen fortzusetzen. Dieser Wert aus dem Kontext kann so wichtig sein, dass man die eigene

Handlungsabsicht „begrenzungsfrei“ aufgibt und einer scheinbaren win-lose-Lösung folgt. Der Gewinn liegt dann nicht im System der Handlungsabsichten, sondern im Kontext der Gemeinsamkeit. Die Fähigkeit, auch in schwierigen Situationen immer wieder eine mediative Perspektive einzunehmen, führt zu „mediativer Haltung“, die den Unterschied von Mediation gegenüber dem Anwenden mediativer Techniken erzeugt.

Für unsere weiteren Überlegungen ist daneben die Unterscheidung von Problem, Lösung und Symbiose wichtig. Ein Konflikt bewirkt einen Zustand des Systems.

» Ein Problem liegt dann vor, wenn ein Element des Systems eine Zustandsänderung für notwendig oder wünschenswert hält und diese Veränderung nicht einfach oder unmöglich erscheint⁹.

Zusammengefasst können unsere grundlegenden Erkenntnisse so dargestellt werden:

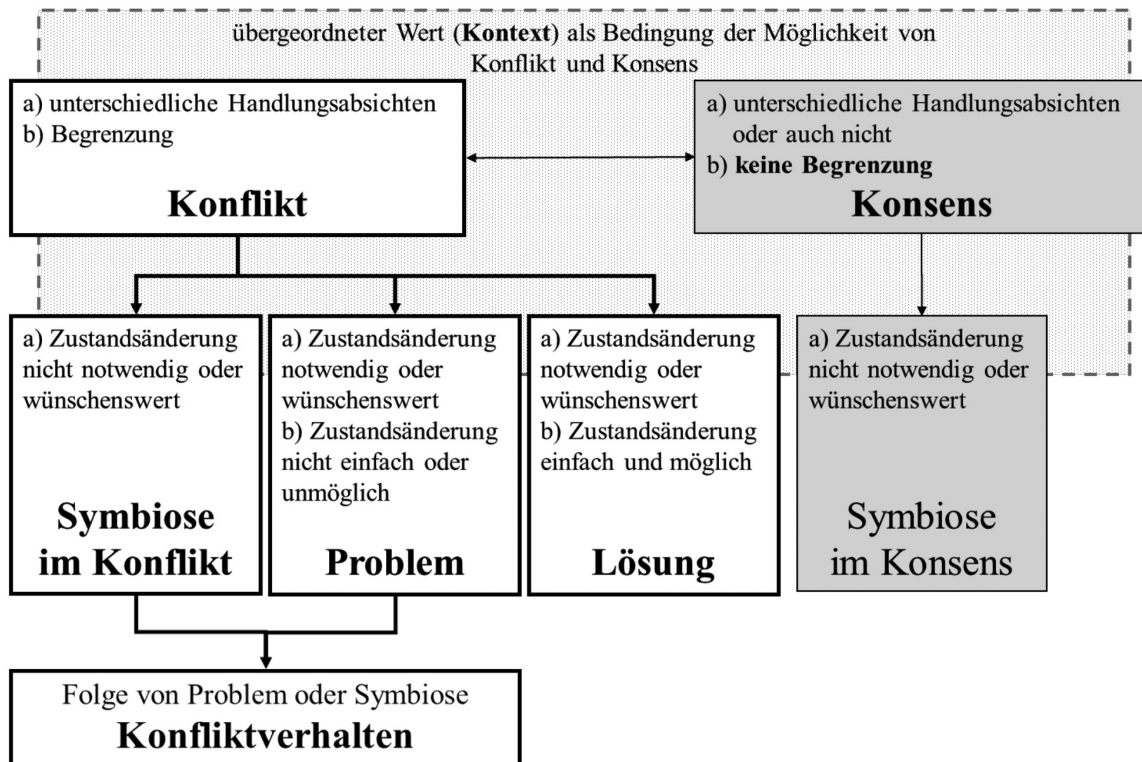


Abbildung 2:
Konflikt und
Problem

7) Spencer Brown G.: Gesetze der Form, Lübeck 1999.

8) Günther G.: Identität, Gegenidentität und Negativsprache. In: Hegeljahrbücher 1979, Berlin 1980.

9) Vgl. Sparrer I./ Varga von Kibéd M.: Ganz im Gegenteil, Wiesbaden 2009.

Damit können unterschiedliche Kompetenzen definiert werden:

» **Konfliktkompetenz ist die Fähigkeit, als Konfliktpartei selbstorganisiert kreativ zu handeln, um den eigenen Konflikt in Konsens zu transformieren.**

Das bedeutet, eine als notwendig oder wünschenswert erachtete Veränderung des Zustands der sozialen Struktur scheint einfach und möglich, die Begrenzung kann durch eigenes Handeln aufgelöst werden (z.B. durch einen Kompromiss oder durch Neubewertung der Situation oder Auflösung der Unterschiedlichkeit von Handlungsabsichten). In solchen Fällen ist Mediation nicht erforderlich. Das System befindet sich im Zustand Lösung.

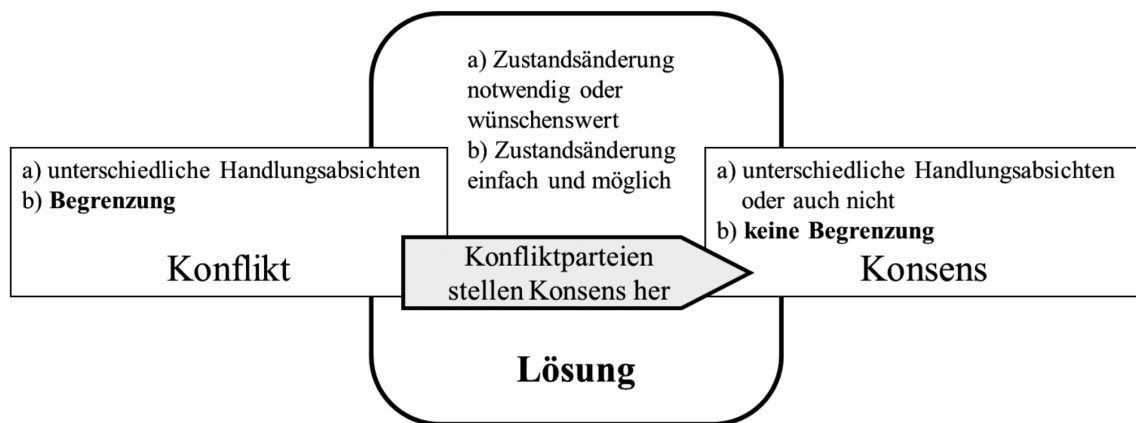


Abbildung 3:
Konfliktkompetenz
als Systemzustand
„Lösung“

Fehlen bei vorhandenen Bereitschaften die erforderlichen Fähigkeiten, dann liegt ein Zustand Problem vor, der Mediation sinnvoll macht. In diesem Zustand ist dem System der Zugang zur eigenen Konfliktkompetenz nicht möglich. Mediation verändert den Zustand einer streitenden Struktur von Problem zu Lösung,

damit das System selbstorganisiert den Konflikt zu Konsens transformieren kann. Mediation ermöglicht Konfliktkompetenz. Um das zu bewirken, brauchen die Mediatorinnen und Mediatoren besondere Kompetenzen, die von Konfliktkompetenz zu unterscheiden sind.

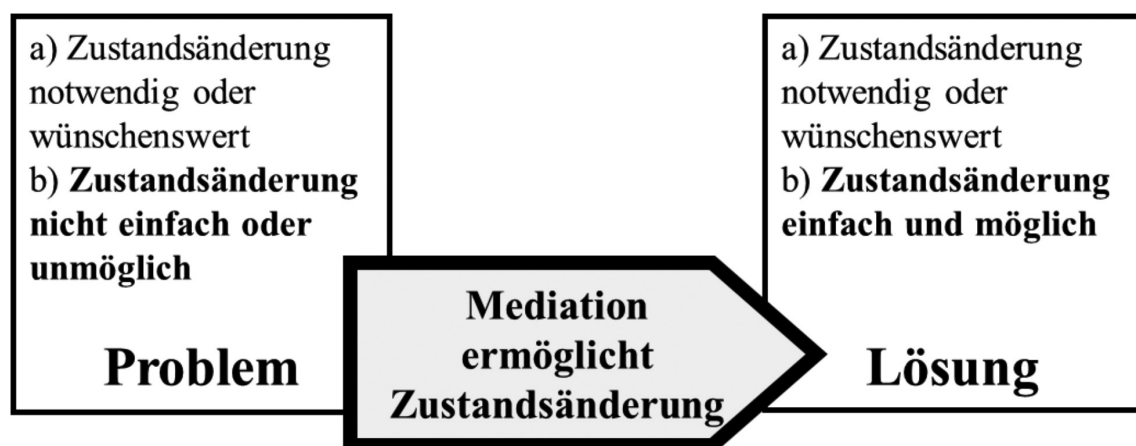


Abbildung 4:
Funktion von
Mediation

Mediation entfaltet sich im Zusammentreffen der asymmetrischen (dichotomen und generellen) Unterscheidung der *Gegenteile*, was zum Mediationssystem gehört uns was Umwelt ist sowie zugleich in der symmetrischen (bivalenten und situativen) Differenzierung der *Gegenidentitäten* von Macht und Empathie. Die Fähigkeit, dieses Zusammentreffen herzustellen und während

des Prozesses aufrecht zu erhalten, ist Wesenskern von Mediationskompetenz:

- Die äußere Unterscheidung, wer oder was dazu gehört und wer oder was nicht, sichert besonders die Vertraulichkeit des Verfahrens und wird durch die Verschwiegenheit der Mediierenden gewährleistet. Daneben gibt es innere Aspekte, die sich

auf eigene Anteile der Mediierenden beziehen und die durch striktes Heraushalten für Neutralität beziehungsweise durch selbstkritisches Erkennen für Allparteilichkeit sorgen. Die Fähigkeit zu dieser Unterscheidung kennzeichnet die Professionalität der Mediatorinnen und Mediatoren.

- Zur Prozesssteuerung ist Macht erforderlich, Regeln vorzugeben und bei Abweichungen zu intervenieren. Diese Macht wird den Mediierenden temporär und auf den Prozess begrenzt von den Konfliktparteien verliehen. Um die Erlaubnis zum Machtgebrauch zu erhalten, ist Empathie von Nöten. In der situativen Differenzierung von Macht und Empathie werden die Voraussetzungen von Mediation aufrechterhalten: Freiwilligkeit und Autonomie der Konfliktparteien in einem fremdgesteuerten Verfahren. Die Fähigkeit zu dieser Differenzierung sichert nicht nur das Ergebnis, sondern auch die Möglichkeit der Dienstleistung Mediation.

» **Mediationskompetenz ist die Fähigkeit, als ProzessbegleiterIn selbstorganisiert kreativ zu handeln, um einem fremden konfliktären System zu ermöglichen, seinen Konflikt selbstorganisiert in Konsens zu transformieren.**

Immer wieder gibt es Systeme, die einen Konflikt haben, oft auch darunter leiden, jedoch keine Bereitschaft zeigen, diesen Zustand zu verändern. Diesen Zustand bezeichnen wir als Symbiose. Merkmale sind vielfach das Leugnen oder Verharmlosen des Konflikts oder die Beschränkung auf sozial erwünschte Bekundungen, den Konflikt lösen zu wollen, ohne tatsächlich Handlungsverantwortung zu übernehmen. Ferner sind das einseitige Zuschreiben von Schuld und Lösungsverantwortung an die Gegenpartei und das Ausblenden eigener Anteile deutliche Hinweise auf Symbiosen. Weden Symbiosen konstruiert, dann gibt es dafür einen guten Grund, der meist nicht bewusst wird und der deshalb auch als „verdeckter Gewinn“ bezeichnet wird. Wenn es keinen Wunsch oder keine Notwendigkeit zur Veränderung gibt, dann stellt sich die Frage nach Fähigkeiten nicht. Mediation ist bei Symbiose nicht möglich, weil die Freiwilligkeit fehlt. Der „verdeckte Gewinn“ wirkt stärker als der Wunsch nach Konsens. Hier bedarf es anderer Formen der Begleitung, die jenseits des Auftrags und der Profession von Mediation liegen.

Konflikte finden nicht im freien Raum statt, sondern in einem Kontext, der Entstehung und Austragungsformen wie auch die Prozessbegleitung beeinflusst.

Wir haben den Kontext Wirtschaft und Organisationen besonders hervorgehoben¹⁰. Im Kontext von Unternehmen ist das Ziel jeder Handlung durch die Mission (den Daseinszweck) bestimmt. Hier kann man wertend einschränken, dass sich Kreativität im Finden von Konsens immer auf das aktuelle und auch zukünftige Erreichen der Mission und das Herstellen einer ausgewogenen Arbeitsfähigkeit beziehen muss. Die Verbindung von Mediation und Organisation erhöht die Komplexität. Zur Unsicherheit der Konfliktsituation kommen die Eigentümlichkeiten des Unternehmens hinzu. Das lässt einige Zusammenhänge klar hervortreten, die das Bild von Mediation insgesamt schärfen. Neben Konflikt- und Mediationskompetenz muss zwingend auch Führungskompetenz unterschieden werden. Der streitende Mitarbeiter im Unternehmen hat zunächst Eigenverantwortung für seine Konflikte und Konsense. Nimmt er diese nicht wahr, überschreitet er Grenzen oder gefährdet sein Streit betriebliche Interessen (Ergebnisse oder Arbeitsfähigkeit), dann muss die Führungskraft aus ihrer Verantwortung heraus intervenieren. Eine Mediatorin oder ein Mediator kann dabei temporär unterstützen¹¹.

Beim Antreffen eines Konflikts muss die Führungskraft entscheiden, ob sie interveniert oder nicht und wenn, ob ihr ein bestimmtes Ergebnis wichtig ist (das sie dann anordnet und durchsetzt, dazu braucht es *Führungskompetenz*) oder ein einvernehmlicher Konsens (der z.B. durch Mediation hergestellt wird, wozu *Mediationskompetenz* erforderlich ist). Eine Führungskraft kann legitim die Teilnahme (im Sinn der körperlichen Anwesenheit) an einer Mediation anordnen. Sie kann jedoch nicht über die erforderliche Freiwilligkeit des Mitarbeiters verfügen, sich auch wirklich (im Sinn einer autonomen Entscheidung) auf das Verfahren einzulassen. Das zeigt zwei Aspekte: Jeder Mensch ist einerseits Indi-

10) Barthel E.: Mediation und Innovation. In: Kreuser K./Heyse V./Robrecht T.: Mediationskompetenz. Münster 2011 S. 119–129 und Robrecht T.: Organisation ist Konflikt. Kühbach 2012.

11) Siehe dazu Kreuser K.: Wenn sich zwei streiten, was macht dann der Chef? In: konfliktDynamik, Heft 1/2014. Stuttgart 2014 S. 56–65 und Robrecht T.: Mediation zwischen MitarbeiterInnen oder Coaching ihres Chefs? In: Spektrum der Mediation, Ausgabe 45, Kassel 2012 S. 44–47 oder aktuell Metzger T.: Die Rolle der Führungskraft in der Mediation. In Perspektive Mediation, Heft 4/2014. Wien 2014 S. 204–213.

viduum und damit einzigartig und unverwechselbar. Zugleich ist er Person, also Funktions- und Rollenträger (sei es als Mitarbeiter oder als Konfliktpartei oder was auch immer). Andere Rollenträger wie Führungskräfte oder Mediatoren haben legitim Zugriff auf die Person. Der Zugriff auf das Individuum ist seiner Autonomie vorbehalten. So zeichnen sich im Konflikt zwei Schichten ab: Die Transformation von Konflikt in Konsens, die auf der individuellen Ebene (gemäß Werten der streitenden Individuen) stattfindet sowie die Überführung von Problemen in Lösungen, die auch von außen (gemäß Werten des Kontextes) entschieden werden kann. Das ist in jedem Gerichtsverfahren der Fall: dort transformieren nicht die streitenden Parteien ihren Konflikt selbstorganisiert, autonom und eigenen Werten und Bedürfnissen entsprechend in Konsens. Vielmehr entscheidet der Richter nach juristischen Werten und gesellschaftlichen Bedürfnissen über zukünftiges Handeln. Gleiches gilt, wenn eine Führungskraft, unternehmerischen Notwendigkeiten folgend, über die Lösung entscheidet (in unserem oberen Beispiel auf der Ebene: rechts oder links oder ganz anders). Das hebt nicht zwingend die Begrenzung auf, die ursprünglich den Konflikt konstruiert hat (im Beispiel der sonnige/kurze Weg). Wir sprechen dabei nicht von *Konsens*, sondern von *Beilegung*

des Konflikts. Zusammenfassend kann man also feststellen: die These „Organisation ist Konfliktlösung“ relativiert sich hier schnell und muss ergänzt werden um den Nebensatz „für die Organisation, nicht aber für die Streitenden“.

Es gibt Situationen, in denen die Konfliktparteien keine Alternative haben, als sich der Entscheidung eines Richters oder einer Führungskraft zu stellen. In anderen Fällen besteht Gelegenheit zu selbstorganisiertem Konsens. Voraussetzung dafür ist, den Begleiter als Person und in seiner Rolle, aber auch das Verfahren insgesamt, zu akzeptieren (beides darf nicht „zu fern“ sein, wie z.B. in manchen Kulturen die Schwierigkeit von Männern, sich von Frauen mediierten zu lassen oder Mediation überhaupt als Verfahren der Konfliktbearbeitung anzunehmen bis hin zur Fähigkeit, Selbstverantwortung für sich und seine Bedürfnisse zu übernehmen). Das funktioniert nur dann, wenn in Fremdheit und Nähe Ressourcen wirken. Georg Simmel beschreibt im „Exkurs über den Fremden“¹² Ressourcen des Nahen (z. B. Führungskraft: Wissen über die Entstehungsgeschichte, Verbundenheit und Loyalität) und des Fremden (z.B. Mediator als der Gruppe nicht Zugehöriger: Objektivität und teilnehmende Neutralität ohne Befangenheit).

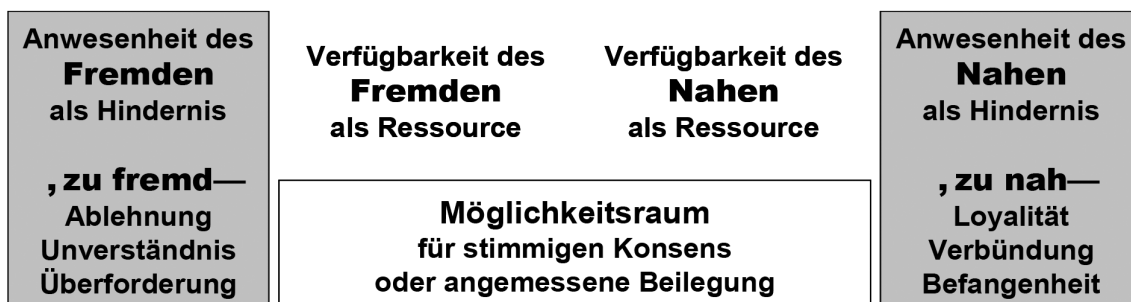


Abbildung 5:
Fremdheit und
Nähe als
Ressourcen oder
Hindernisse

Überlagert man die Idee der Unterscheidung von Schiedsrichter und Begleiter und die Differenz von Nähe und Ferne, kann man verschiedene Interventionsrollen identifizieren, die Dritte einnehmen können¹³:

Führungskräfte können mediativ arbeiten, niemals aber in den eigenen Reihen mediierten¹⁴. Der Grund liegt in der Differenz aus Nähe und Ferne, die dann zu Rollenkonflikten führen würde. Ferner muss die Führungskraft immer auch betriebliche Interessen verfolgen und bringt damit auch Interessen in den Mitarbeiterkonflikt ein. Möglicherweise ist der Konflikt unter Mitarbeitenden auch ein Symptom von Versäumnissen der Führungskraft wie ausste-

hende klare Entscheidungen, dann geht das ohnehin nicht gut (und Coaching des Chefs hilft mehr als Mediation der Mitarbeitenden). Führungskraft und Mediator können sich gut in ihren Rollen als Entscheider bzw. als

12) Simmel G.: Soziologie, Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Berlin 1908.

13) Kreuser K.: Darf es etwas mehr Simmel sein? Die Rolle des Dritten im Konflikt. In: konfliktDynamik, Heft 3/2012, Stuttgart 2012 S. 265–268.

14) Kreuser K.: Denn sie wissen, was sie tun ... Rollenklarheit bei Mediation in Organisationen. In: Spektrum der Mediation, Ausgabe 47/2012, Kassel 2012 S. 20–22.

Rolle des Unparteiischen	Verfügbarkeit des Fremden als Ressource	Verfügbarkeit des Nahen als Ressource	Ergebnis
Begleiter	Mediator	Mentor	selbstorganisierter Konsens (unter Individuen gemäß deren Werten)
Schiedsrichter	Richter	Entscheider	fremdorganisierte Beilegung (zwischen Personen gemäß anderer Regeln)

Abbildung 6:
Idealtypische
Interventions-
rollen Dritter im
Konflikt

Begleiter ergänzen. Das gilt besonders, wenn Symbiose auftauchen, die der Mediator nicht auflösen kann. Hier braucht es einen Führungsimpuls, der stärker wirkt

als der „verdeckte Gewinn“ und die nicht bearbeitbare Symbiose in ein bearbeitbares Problem wandelt. Das führt zu einem einfachen Interventionsmodell¹⁵:

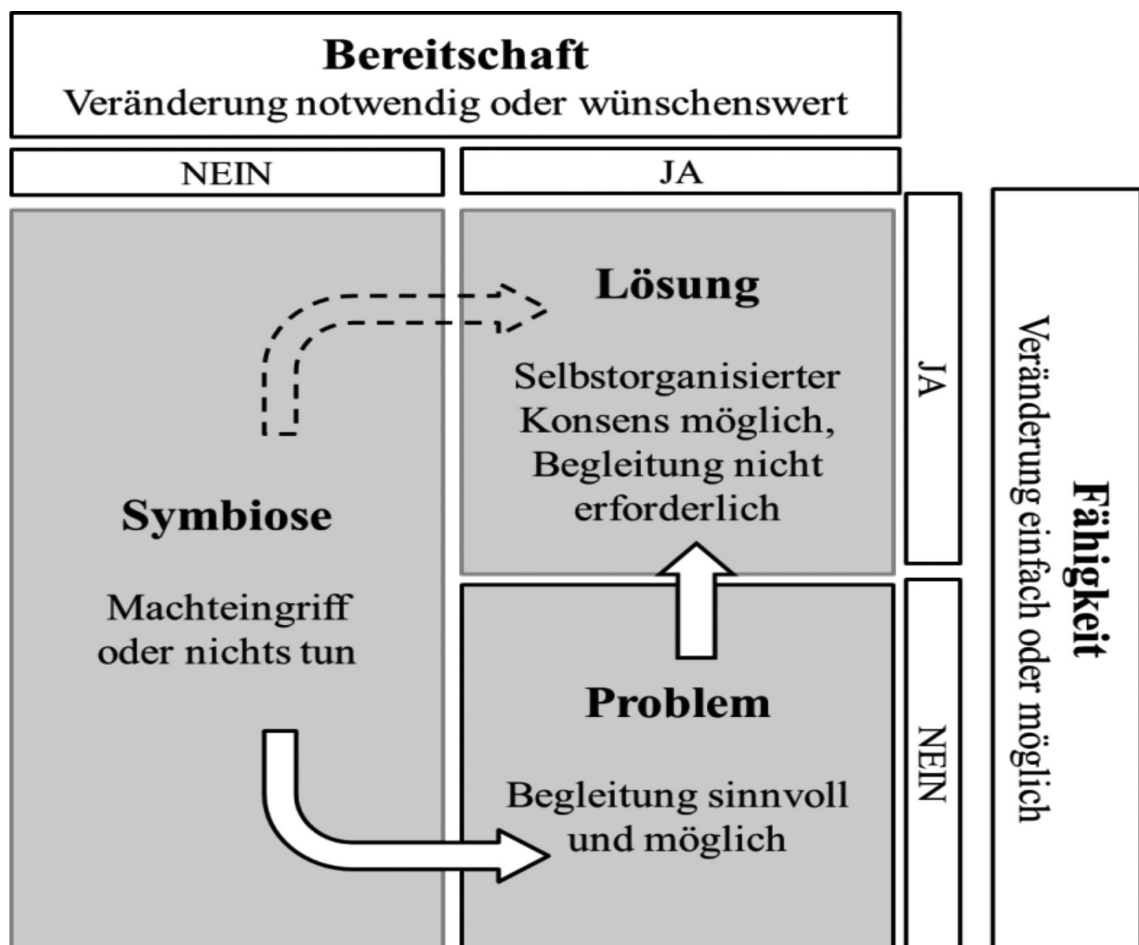


Abbildung 7:
Interventions-
modell

15) Robrecht T.: Ein mediationstaugliches Konfliktinterventionsmodell. In: Spektrum der Mediation Ausgabe 44. Kassel 2011 S. 17–21.

Teams und Unternehmen bringen durch Aktivitäten ihrer Mitglieder Handlungsergebnisse hervor¹⁶. Im Zusammenwirken entstehen Emergenzen als neue Qualitäten beim Erzielen von Ergebnissen und bei der Gestaltung der inneren Struktur des Kollektivs¹⁷. So kann man – über die individuellen Kompetenzen der Mitglieder hinaus – auch kollektive Kompetenzen voraussetzen¹⁸. In unserem aktuellen Projekt „meTrios®“ untersuchen wir das Phänomen der kollektiven Kompetenzen¹⁹. Ziel ist, diese Dispositionen besonders in Konflikt- und Entscheidungssituationen, die mit starken emotionalen Labilisierungen einhergehen, für lösungsorientiertes kollektives Handeln zu aktivieren. Teams sollen selbstorganisiert Konsens finden und wieder arbeitsfähig werden. Unsere Grundannahme dabei ist, dass jedes Kollektiv auch Kompetenzen besitzt. In schwierigen, überraschenden oder konfliktären Situationen kann jedoch der Zugang zu diesen Kompetenzen temporär verstellt sein. Aufgabe von Begleitung ist, dem Kollektiv den Zugang zu eigenen Kompetenzen wieder zu ermöglichen, diese zu festigen und auszubauen.

Ein Aspekt kollektiver Performanz ist die Arbeitsfähigkeit von Teams. Nach ausführlichen Feldstudien bei der Begleitung von Teams in aktuellen Konflikten oder vergleichbaren schwierigen Situationen wurde meTrios® entwickelt. Es ist ein stark strukturiertes Methodenset, das besonders auf unseren Überlegungen zu kollektiven Kompetenzen und dem Kompetenzzulernen in Grenzsituationen beruht. meTrios® ist ein gesteuerter Kommunikationsprozess, der neben dem Fortschritt auf der rational-formalen Ebene stets gleichwärtlich die motivational-soziale Ebene mitführt²⁰. Das Vorgehen zu selbstorganisiertem Konsens und Lösung ist ein Parallelprozess, der dem Team eine Erfahrung der möglichen Zusammenarbeit vermittelt. Die Methodik befindet sich derzeit in einer praktischen Anwendungs- und Evaluationsphase. Sie besteht aus neun Schritten und kann in zwei bis drei Stunden durchgeführt werden.

meTrios® versteht sich als eine Befähigung des Teams, das aktuelle Problem wieder mit eigenen Kompetenzen selbst zu bearbeiten, das ist ein Prozess im Kompetenzzulernen. Anlass der Anwendung ist eine „echte“ Entscheidungs- oder Konfliktsituation eines Teams, die mit bisherigem Wissen und Werten nicht beherrscht wird und die eine tiefgehende emotional-motivationale Labilisierung erzeugt. Das beschreibt allgemein eine Grenzsituation, in der Kompetenzzulernen dann erfolgt, wenn

- a) Handlungserfolge hinreichend gedächtnismäßig gespeichert und emotional-motivational rückgekoppelt sind
- b) Handlungserfolge und die dazu führenden individuellen Werte und die Kultur des Teams in Kommunikationsprozessen akzeptiert und sozial bestätigt werden
- c) Handlungserfolge in Kommunikationsprozessen generalisiert und damit auf andere Grenzsituationen anwendbar werden.

Ziel ist vorrangig die Arbeitsfähigkeit des Teams. Daneben werden weitere interne und externe Klärungsbedarfe erkennbar. Gibt es beispielsweise einen Konflikt zwischen zwei Mitgliedern, der das Team stark belastet, dann zeigt meTrios® sehr präzise, inwiefern der Konflikt Symptom äußerer Faktoren ist (z.B. fehlende Strukturen oder fehlende Entscheidungen des Chefs). Ferner wird die Differenz von Anteilen erkennbar, die das Team verändern kann und solchen, die durch die Streitenden – zum Beispiel über Förderung individueller Konfliktkompetenzen mittels Mediation – in Konsens zu transformieren sind.

Die spannende Arbeit an der Schnittstelle von Mediation und Kompetenz ist noch lange nicht zu Ende. Neben dem Zugewinn an Erkenntnis beschert sie immer wieder neue Kontakte mit Menschen, die neue Sichtweisen aus ihrer Professionalität einbringen. Herausforderung und Anspruch bleibt immer, neben fundierter Theoriearbeit auch gute Ergebnisse zu liefern, die die Praxis bereichern. Rückblickend konnten wir die Phänomene Konflikt und Mediation systemtheoretisch schlüssig erklären

16) Geser H.: Organisationen als soziale Akteure, in: Zeitschrift für Soziologie, Jahrgang 19, Heft 6, Stuttgart 1990 S. 401–417.

17) Hejl P.: Selbstorganisation und Emergenz in sozialen Systemen, in: Krohn Wolfgang, Küppers Günter: Emergenz: die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Suhrkamp. Frankfurt 1992 S. 269–292.

18) Kreuser K.: Unternehmen um halb zehn – auf der Suche nach kollektiven Kompetenzen. www.sokrateam.de/veroeffentlichungen/skizzen-unserer-arbeit. Unterföhring 2014.

19) www.mwtrios.de

20) Aufbauend auf den Überlegungen von Neidhardt F.: Das innere System „sozialer Gruppen“ und ihr Außenbezug, in: Schäfers Bernd: Einführung in die Gruppensoziologie, Heidelberg 1994 S. 135–156.

und damit eine Theorielücke schließen. Zukünftige Vorhaben sind vor allem, die Erkenntnisse durch empirische Untersuchungen zu vertiefen. Schwerpunkte dabei sind Aspekte der Qualität von Mediation als Profession und als Dienstleistung²¹, Fragen zur mittel- und langfristigen Wirkung sowie die Übertragbarkeit mediativer Kompetenzen auf andere Professionen wie Führung²². Ab hier wird es erforderlich, auch Mediandinnen und Medianden sowie relevante Rollen aus dem Kontext (z. B. Führungskräfte) in die Empirie einzubeziehen, um über Selbsteinschätzungen hinauszuwachsen. Ferner interessiert uns, welche innere Genauigkeit Mediation als Methode mindestens braucht, um als Mediation zu gelten und um als solche zu funktionieren.

Literatur

- Erpenbeck John (2010). Kompetenzen – eine begriffliche Klärung, in: Heyse Volker, Erpenbeck John und Ortman Stefan: Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen, Waxmann, Münster, S. 13–20.
- Kreuser Karl, Heyse Volker und Robrecht Thomas (Hrsg., 2011). Mediationskompetenz, Münster.
- Kreuser Karl, Robrecht Thomas und Erpenbeck John (2012). Konfliktkompetenz, Wiesbaden.
- Kreuser Karl (2012d) Entschieden Fragen. In: Busch/ Meyer (Hrsg.), Mediation erforschen, Wiesbaden.
- Kreuser Karl (2012e) Unterscheiden mit Sinn, Lust und Respekt. In: Spektrum der Mediation, Ausgabe 46, Kassel.
- Kreuser Karl (2013) Klassiker der Konflikttheorie: Walter Bühl. In: konfliktDynamik, Heft 3/2013.
- Kreuser Karl (2014a) Wenn sich zwei streiten, was macht dann der Chef? In: konfliktDynamik, Heft 1/2014.

Robrecht Thomas (2011a). Qualität von Mediation. In: Spektrum der Mediation, Ausgabe 44, Kassel.

Robrecht Thomas (2012a). Organisation ist Konflikt., Kühbach.

Alle Abbildungen: Karl Kreuser



Kontakt

Dr. Karl Kreuser ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe SOKRATeam. Sein Arbeitsschwerpunkt ist die Beratung und Begleitung von organisationsspezifischen Projekten zu Talent-, Potenzial- und Kompetenzmanagement. Er ist Trainer aus Leidenschaft und als Mediator und systemischer Strukturaufsteller für wirtschaftende, öffentliche und soziale Unternehmen tätig. Ferner arbeitet er wissenschaftlich im Bereich „Kollektive Kompetenzen“ in verschiedenen Forschungsvorhaben.

karl.kreuser@sokrateam.de
www.sokrateam.de

21) Robrecht T.: Mediation (k)eine Profession? In: Spektrum der Mediation, Ausgabe 48, Kassel 2013 S. 7–9.

22) Robrecht T.: Der Nutzen der mediativen Perspektive für Führungskräfte. In: Spektrum der Mediation, Ausgabe 47, Kassel 2012 S. 40–43.