



© Shutterstock / Hamperium Photography

Ist Mediation agil?

Ein Vergleich

Karl Kreuser

Mit dem »Manifest für Agile Softwareentwicklung«¹ bekannten sich 2001 etliche Softwareentwickler zu einer radikal anderen Haltung und Vorgehensweise für ihre Arbeit. Sie stellten den Kundennutzen und soziale Strukturen über Regeln und formale Strukturen. Inzwischen verpflichteten sich weltweit Hunderte von Softwareschmieden diesem Manifest.

Die Haltung und Denkweise von Agilität hat auch in anderen Handlungsfeldern Einzug gefunden, etwa agile Führung, agiles Projektmanagement oder agiles Unternehmertum. Letztlich geht es dabei oft darum, in einer angeblich immer volatiler, unsicherer, komplexer und ambiger (VUCA) werdenden Welt einen zuverlässigen Handlungsrahmen zu finden. Das Akronym VUCA beschreibt Eigenschaften der dargebotenen und erlebten Umwelt und ist weder Fanal noch Schreckgespenst. Phänomene wie gesellschaftlicher Wertewandel, Digitalisierung oder Arbeit 4.0, Demoskopie und Fachkräftemangel tragen dazu bei.

VUCA

Das von der amerikanischen Armee in den 1990er Jahren geprägte Kunstwort »VUCA« beschreibt Eigenschaften der Umwelt: (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – zu Deutsch volatil (unbeständig), unsicher, komplex und ambig (mehrdeutig)).

Damit wir vom Gleichen sprechen, müssen wir die verwendeten Begriffe nach ihrer Semantik beurteilen. Es ist wie immer ein Spiel mit Vokabeln. So ist »Schnelligkeit« bei Agilität nicht zu verwechseln mit Oberflächlichkeit oder Hektik; »Dynamik« ist nicht gleich

Chaos und »Selbstorganisation« ein Strukturprinzip und nicht Beliebigkeit oder anzustrebendes Ideal ihrer selbst willen.

Unabhängig davon, ob Mediation agil ist oder nicht, können wir hier zumindest die Idee analog übernehmen, den Kundennutzen über die Methodik zu stellen. Das entspricht unseren Überlegungen, Mediation als Profession zu betrachten, deutlich mehr als die Anwendung von fünf Phasen. Konfliktäre Situationen, in denen Mediation arbeitet, werden häufig als volatil, unsicher, komplex und ambig erlebt. Funktionierende Mediation ist ein Indiz dafür, dass sie für Umwelten mit genau solchen Eigenschaften gut geeignet ist. Mediation ist also möglicherweise agil.

¹ <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (Stand: Abruf am 12.10.2018)

Das »Manifest für Agile Softwareentwicklung« beschreibt Handlungsmaximen für diese Tätigkeit. Dahinter stehen die Prinzipien von Agilität. »Agil« ist ein Eigenschaftswort, und so unterscheidet sich agile Softwareentwicklung in bestimmten Eigenarten und Prozessqualitäten von anderen, eher herkömmlichen Formen. Das gilt ebenso für Führung, Projektmanagement oder Unternehmensführung, bei denen es jeweils verschiedene Prägungen gibt, unter anderem eben auch die »agile« Form.

Ein Vorgehen kann dann als »agil« bezeichnet werden, wenn es folgende Prinzipien im Handeln realisiert:

- Agilität fördert Selbstorganisation in einem definierten Rahmen und stellt so einen Möglichkeitsraum her, in dem eigenverantwortliche Lösung möglich ist,
- Agilität denkt über die gewohnten Hypothesen und Annahmen hinaus und eröffnet so neue, bisher übersehene, Möglichkeiten,
- Agilität denkt den Kontext mit und sorgt so für eine Anbindung an die Praxis und das »richtige Leben«,
- Agilität betrachtet Individuen und deren Relationen und führt so zu wirklich akzeptierten Ergebnissen,
- Agilität fördert Selbstreflexion und Lernen und ist so ein Beitrag zur Nachhaltigkeit.

Wenn wir in dieser Aufzählung »Agilität« durch »Mediation« ersetzen, machen wir nichts falsch und stellen fest, dass Mediation schon immer agil ist.

Es wäre aber tautologisch, nun von »agiler Mediation« zu sprechen. Im Unterschied zu Softwareentwicklung oder Führung gibt es keine anderen, herkömmlichen Formen von Mediation. Richtig ist daher, Mediation als *agile Konfliktbearbeitung* zu bezeichnen. Sie ist eine Form von Konfliktbearbeitung, die die Prinzipien von Agilität realisiert. Nebenbei ist »agile Mediation« ebenso ein Pleonasmus wie »empathische Mediation« oder »systemische Mediation«. Das sind werblich missbrauchte Worthülsen.

Mediation, die nicht Empathie realisiert oder bestimmten systemischen Prinzipien folgt, ist in meinen Augen keine. Sie ist kein Konsumgut und wird

nicht einseitig von MediatorInnen erzeugt und von den KlientInnen verbraucht. Vielmehr ist sie eine Koproduktion aller Beteiligten, ein Medium, in der neuartige Qualitäten entstehen können. Dabei sind, wie beim agilen Führen, der Rahmen und der Prozess durch die MediatorInnen fremdgesteuert, die Inhalte und Ergebnisse werden durch das Konfliktsystem und die Streitenden, die es repräsentieren, selbstorganisiert, selbstverantwortet und (manchmal mit etwas Selbstüberwindung) hergestellt.

»Mediation, die nicht Empathie realisiert oder bestimmten systemischen Prinzipien folgt, ist in meinen Augen keine Mediation.«

Agile Handlungsfelder besitzen besondere Methoden, die die Realisierung der Prinzipien von Agilität unterstützen und beitragen, diese Handlungsmaximen umzusetzen. So kennt agiles Projektmanagement zum Beispiel die Vorgehensweise »Scrum« (erstmal 1995 von Ken Schwaber beschrieben). Herkömmliches Projektmanagement wird stark durch genau spezifizierte Ergebnisse geprägt: *»Ich will ein rotes T-Shirt aus Baumwolle mit halblangen Ärmeln, nicht bauchfrei, mit V-Ausschnitt, ohne Aufdruck oder Muster, bei 60 Grad waschbar, bügelfrei ...«*. Scrum (wie übrigens auch Mediation) arbeitet dagegen ergebnisoffen: *»Ich will etwas Bequemes zum Anziehen, um an lauen Sommerabenden auf der Terrasse zu sitzen.«* Nachdem Mediation bereits die agile Form von Konfliktbearbeitung ist, unterscheiden sich auch ihre Grammatik und Methodik von anderen Formen der Konfliktbearbeitung und unterstützen die Realisierung der Prinzipien von Agilität.

Eine wesentliche Gemeinsamkeit von Scrum und der Methodik von Mediation ist, dass sie ohne Planungs- und Steuerungszusammenhänge arbeiten, also Unschärfen und Irrtümer konzeptionell mitführen und iterativ (sich schrittweise einer Lösung annähernd) und inkrementell (aufeinander aufbauende Zuwächse erzeugend) vorgehen.

Unverzichtbare Grundlagen dafür sind Transparenz sowie permanente Überprüfung und Anpassung: ein innewohnender kollektiver Selbstlernprozess. Ferner setzen beide neben Fähigkeiten auch Bereitschaften (in der Mediation: Freiwilligkeit) bei den Beteiligten voraus.

Mediation und Scrum beginnen mit einer »User Story«, einer alltagssprachlichen Beschreibung der Anforderung, die den Prozess auslöst. Zum Beispiel: *»Als Chef will ich, dass die Mitarbeitenden A und B ihren Konflikt regeln, damit betriebliche Belange nicht mehr gestört werden«* oder *»Als Konfliktpartei will ich Konsens erreichen, damit ich wieder ungestört arbeiten kann«*. Damit einher geht eine »Definition of Done«, eine von allen geteilte Auffassung, wann die Anforderung erfüllt bzw. Konsens erreicht ist. Das ist und bleibt (zum Glück) subjektiv, kann erst am Ende des Prozesses festgestellt werden und unterscheidet sich immer wieder überraschend von den Vorstellungen zu Beginn.

Die für mich die zentrale Erkenntnis dieses Gedankenspiels ist: Mediation ist von Haus aus agil und ein Verfahren mit fortschrittlichen Qualitäten. Einen Vergleich mit anderen, angeblich höchst innovativen Vorgehen und Verfahren muss sie nicht scheuen.



Dr. Karl Kreuser

Konfliktforscher und geschäftsführender Gesellschafter von SOKRATEam. Coach, Mediator, Experte Kompetenzdiagnostik und -Entwicklung (KODE®), promovierte mit dem Thema »Strategisches Kompetenzmanagement unter Diversity-Aspekten« zum Doktor der Philosophie.
www.SOKRATEam.de
E-Mail: karl.kreuser@sokrateam.de