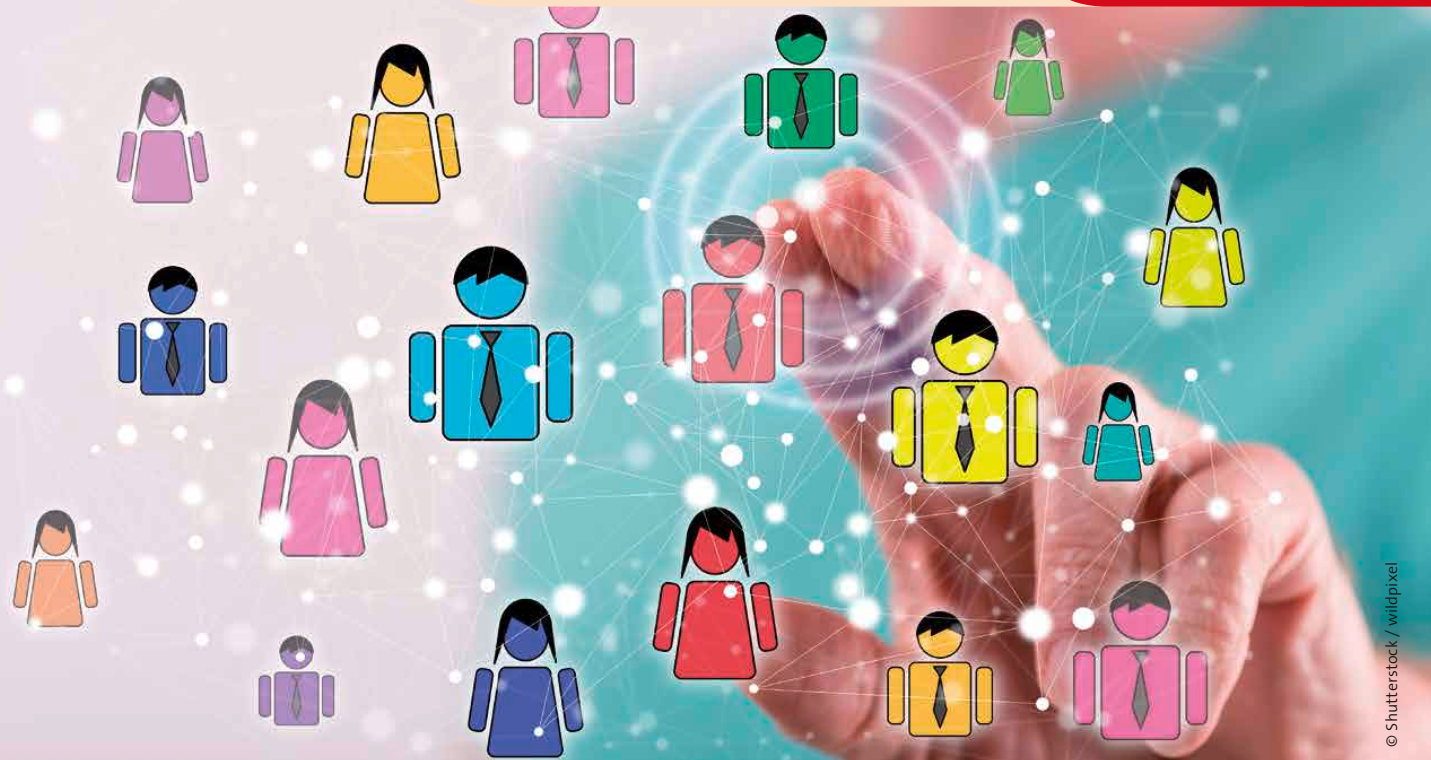




© Shutterstock / wildpixel

Das Gespenst bannen

Mediatives Handeln – eine Antwort auf die Zeichen der Zeit

Karl Kreuser

Das Gespenst der Zukunft – kann man es bändigen oder beschwichtigen? Ist Mediation eine mögliche Antwort auf eine bewegte, nicht planbare Zukunft? MediatorInnen haben gelernt, Menschen lösungsorientiert zu begleiten, die sich in einer außergewöhnlichen, nicht überschaubaren Situation befinden und dadurch emotional labilisiert sind. Das eröffnet Chancen für sicheres Handeln in unsicheren Zeiten.

Pius Hütchund stellt in seinem Monolog fest: »Führung ist Haltung, nicht Technik.«¹ Das kann man mehrfach auf professionelle Mediation anwenden: Auch sie ist eher Haltung als Technik. Zudem ist Mediation eine besondere Form von Führung in einem zieloffenen Prozess und schließlich muss sie auf Menschen treffen, die eine Grundhaltung zu einem freiwilligen und selbstgestalteten Konsens besitzen. Das sind ausreichend Indizien dafür, dass MediatorInnen sehr gut in der Lage sind, das Gespenst der Zukunft

zu bannen, wenn sie Menschen dorthin gelassen begleiten.

Mediative Kompetenz zeigen

Wenn wir das Szenario, das manche als gespenstisch bezeichnen, als eine Umwelt betrachten, in der auch Mediationen stattfinden, entdecken wir vertrautes Terrain: Konfliktsituationen, in denen wir schon immer gearbeitet haben, erscheinen den MediatorInnen (und manchmal uns selbst) als ebenso unsicher, mehrdeutig und emotional behaftet, wie manche die Zukunft prognostizieren.

»Wir kennen uns als MediatorInnen mit emotionalisierten Menschen in herausfordernden Situationen aus und arbeiten dort professionell. Für uns nichts Neues.«

Alles wird scheinbar komplexer, alles wird angeblich dynamischer. Digitalisierung, Big Data und Globalisierung, Kollege Roboter und das Internet der Dinge sind Tatsachen. Künstliche Intelligenz wird beschworen, gelegentlich ohne zugleich die natürliche Intelligenz voll auszuschöpfen. Kommunikation ist durch Medien anonymisiert.

¹ Hütchund Pius: Monolog. In: Kreuser, Karl: Der Hirtenkönig. Unterföhring 2018, S. 62.

New Work an allen Orten. Die Grenze zwischen Freizeit und Arbeit wird unscharf, Arbeitszeitmodelle immer individueller, Erreichbarkeit total. Sinnhaftigkeit, Freude an der Arbeit und Erfolg werden in direkte Zusammenhänge gebracht.

Die Prognose verweist auf eine zunehmende Zusammenarbeit in wechselnden Konstellationen mit fest angestellten und freien MitarbeiterInnen in sogenannten Netzwerken. Individualisierung, Diversity und Inklusion fordern heraus.

Herkömmliche Hierarchien lösen sich zugunsten von Partizipation und Kooperation auf und die Zusammenarbeit wird virtueller.

Je demokratischer Führung festgelegt wird, je mehr Führung von verschiedenen Menschen oder Kollektiven temporär und fallweise übernommen wird, je mehr Kommunikation kanalisiert ist, desto mehr braucht es ein stabiles, geklärtes Wertefundament. Ansonsten werden Führung und Zusammenarbeit schnell beliebig oder opportunistisch.

Hier lassen sich Parallelen erkennen: Grundlage unserer Arbeit als MediatorInnen sind neben der Autonomie insbesondere die Freiwilligkeit der MediantInnen; Diversity und Inklusion sind uns vertraut. Und wir brauchen ebenfalls eine verinnerlichte Wertebasis, eine Haltung, die uns verantwortungsvoll, allparteilich und neutral sein lässt. Das erlaubt uns, unser Können und unsere Kompetenz nicht nur dann ins Spiel zu bringen, wenn Streit entbrannt ist (*Mediation als Begleitung, wenn es Konflikte gibt.*), sondern auch vorbeugend: Wenn Menschen in der Komplexität ihres Alltags Fragen der Zusammenarbeit

erörtern, wenn sie Werte klären und eindeutige Handlungen vereinbaren:

»Mediation als Begleitung, damit es nicht zu Konflikten kommt. In diesem Kontext haben wir unser Potenzial noch nicht ausgeschöpft.«

Agiler handeln

Es sind drei Dinge, die wir Mediatoren können: mediative Kompetenz zeigen, agiler handeln und Paradigmenwechsel begleiten:

- 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.

Auch bei den folgenden Überlegungen lade ich ein, »Agilität« durch »Mediation« zu ersetzen. Das ist verlustfrei möglich, sobald Mediation als Profession verwirklicht wird und mehr ist als nur eine Technik. Damit will ich zeigen:

»Mit professioneller Mediation haben wir einen wirklich guten Ansatz, Notwendigkeiten der Zukunft lösungsorientiert zu begleiten.«

Agilität wie Mediation sind wertegeleitete Haltungen, die Handlungen generieren. Schon deshalb sind agile Handlungen – ebenso wie mediative – nichts Absolutes: Entweder ganz agil bzw. mediativ oder gar nicht. Angewandte Agilität, die definierte Prinzipien im Handeln realisiert, arbeitet mit dem Komparativ *agiler*.

Der Agilitäts-Schalter (*ein/aus*) wird damit durch einen Schieberegler (*mehr/weniger*) ersetzt. Absolut gesetzte Positive oder Superlative verhindern sinnvolles agiles Handeln in komplexen Umwelten, die immer auch von äußeren und inneren Notwendigkeiten geprägt sind. Vielmehr sollen Handlungsoptionen situativ aufeinander bezogen werden. Welche Alternative realisiert in dieser konkreten Situation die agilen Prinzipien eher und mehr?

»Die eine Handlung ist unter den gegebenen Bedingungen *agiler* als eine andere Handlung und deshalb wähle ich sie aus.«

Es gehört zum Wesen von Agilität, Hypothesen und Annahmen infrage zu stellen. Weiter arbeitet sie konzeptionell unter der Bedingung der Unsicherheit, der Unschärfe, des möglichen Irrtums und Scheiterns. Folglich muss sie sich selbst auch als Potenzial samt Grenzen betrachten und kritisch hinterfragen können. Sie muss von Anfang an die Unschärfe der eigenen Unschärfe gedanklich mitführen und ebenso die Hypothesen im konstruktiven Sinn anzweifeln, die zu ihr selbst als Lösungsidee geführt haben. Beispielsweise erfährt die Annahme Grenzen, mehr Beteiligung führe zu mehr Sinnhaftigkeit und Spaß an der Arbeit und das wiederum zu mehr Leistung und Erfolg, wenn Mitarbeitende sich aus subjektiv gutem Grund nicht mehr einbringen wollen oder Organe der Mitbestimmung sich auf ritualisierte Rollenmuster zurückziehen. Auch das sind Rahmenbedingungen, die absolute Agilität ausschließen und auf ein *situatives agiler* verweisen.

Nur findet sich Agilität mit einer derzeit einschränkenden Gegebenheit nicht ab, sondern arbeitet kreativ daran, zukünftig *noch agiler* werden zu können. Aus einem *geht nicht* macht sie ein *geht noch nicht* und fragt, wie es trotzdem gehen kann.

Agilität stellt alles, auch sich selbst und sogar das eigene Zweifeln, infrage. Aus der Erkenntnis, dass es wohl nie einen absoluten Standpunkt geben wird, bezieht sie eine *agilere* Position,





um daraus wieder sicher zu handeln und gegebenenfalls sicher zu scheitern, ohne deshalb unterzugehen. Genau das ist professionelle Mediation und genau das schafft sie in ihren Handlungsergebnissen.

Paradigmenwechsel begleiten

Grundannahmen über Führung, Teams und Unternehmen (Kollektive) und damit verknüpfte Wertegefüge müssen sich für alle umso radikaler wandeln, je mehr die Umwelt sich verändert und je *agiler* die Vorgehensweisen werden sollen.

Wenn sich Werte und Grundannahmen über die Zusammenarbeit disruptiv verändern, also Bestehendes verdrängen oder vollständig ersetzen, dann ist ziemlich wahrscheinlich, dass dabei Konflikte entstehen.

Das gilt in Unternehmen besonders für Führungskräfte (*professional management*), ebenso für Inhaber, Kontroll- und Aufsichtsgremien (*professional ownership*) sowie für Mitarbeitende und Partner der unternehmerischen Mitbestimmung (*professional participation*).

Zwei Paradigmen können hervorgehoben werden, die mit *agilerem* Handeln einhergehen und die sehr viel mit professioneller Mediation gemeinsam haben.

1. Führung ist kein Konsumgut

Führung wird nicht einseitig von Führungskräften hergestellt und von Mitarbeitenden verbraucht, sondern ist eine Koproduktion von Führen und Folgen – wobei hier passives Geführtwerden von aktivem Folgen unterschieden wird. Das bedeutet ein Abgebenkönnen der Führungskraft und ein Annehmenkönnen der Mitarbeitenden.

Unabhängig davon, wie Führung festgelegt wurde (*hierarchisch, demokratisch oder anderweitig*) und wer im Moment gerade führt oder folgt, stellen sich zwei gleichwirkliche Fragen:

- Wie führe ich so, dass andere mir gut folgen können?

Und

- Wie folge ich so, dass andere mich gut führen können?

Ähnliches gilt für entsteht professionelle Mediation und nur so können neue Qualitäten emergieren. Mediation ist nichts, das durch die MediatorIn an den MediandInnen vollzogen wird.

»Mediation ist eine kollektive Koproduktion der RepräsentantInnen des Konfliktsystems und der MediatorIn.«

2. Das Kollektiv hat Vorrang vor dem Individuum

Das bedeutet, dass Menschen bereit und in der Lage sind, zur Gestaltung und zum Erfolg des Kollektivs ab und zu und immer wieder eigene Interessen und Bedürfnisse zurückzustellen und ausdrücklich nicht, sich total zu unterwerfen. Das Kollektiv ist ein Medium, in dem aus Handlungen von autonomen Individuen neuartige Qualitäten entstehen können.

Unsere Parallele: *Konsens statt Konflikt* ist ebenfalls ein soziales, ein kollektives Phänomen. Die unerschütterliche Grundannahme von Mediation ist, dass die Streitparteien aus ihrer Autonomie als Individuen heraus bereit sind, diesem Konsens Vorrang einzuräumen und eigene Interessen oder Bedürfnisse soweit zurückzustellen, dass wichtige Werte dies gerade noch aushalten. Das absolute Mediative gibt es nicht.

Das heißt aber auch, dass anstelle möglichst hoher Berücksichtigung und Befriedigung individueller Bedürfnisse eine gewisse Frustrations- und Ambiguitätstoleranz tritt. Das muss Führung – und auch Mediation – sich und anderen zumuten. Es ist dies weder eine Aufforderung, möglichst viel Enttäuschung zu erzeugen, noch ist Frustration eine Erlaubnis zu Minderleistung.

»Neben Fähigkeiten braucht es notwendig auch die Bereitschaft aller Akteure, Zusammenarbeit in diesem Sinn und diesen Paradigmen folgend zu gestalten.«

Das ist das, was wir bei der Mediation *Freiwilligkeit* nennen, also auch wieder etwas, mit dem wir uns auskennen. Damit die Paradigmenwechsel gelingen und nicht beliebig werden, braucht es einen Minimalkonsens aller Beteiligten über verbindliche Grundwerte in der Zusammenarbeit und beim Führen und Folgen (Führungsethik).

Fazit

Als MediatorInnen kennen wir die grundsätzlichen Problematiken, die beim Aufbruch in eine neue Welt in einer neuen Zeit auftauchen. Diese wohnen der Mediation inne und besonders unsere Haltung – weniger die Technik – hilft uns, anderen zu helfen, sich selbst zu helfen.

Wir können Menschen in einer herausfordernden Umwelt und bei emotionalen Labilisierungen begleiten: Konflikte bearbeitend und Konflikten vorbeugend.



Dr. Karl Kreuser

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