



Dr. Wilfried Kerntke

ist Mediator BM und Berater für Organisations- und Unternehmensentwicklung. Er leitet gemeinsam mit Ljubjana Wüsthube und Dirk Splinter inmedio, Institut für Mediation, Beratung, Entwicklung, in Frankfurt/Main und Berlin. www.inmedio.de. Kerntkes Arbeitsschwerpunkt ist Mediation in und zwischen Organisationen. Er ist Co-Präsident eines globalen Verhandlernetzwerkes in Wirtschafts-Streitigkeiten, www.WorldWideNegotiation.org.

Kontakt: kerntke@inmedio.de

Interventionstiefe?

Zur tatsächlichen Wirkungsmöglichkeit der Organisationsmediation

Der Begriff der Interventionstiefe liefert für den jetzigen Stand der Organisationsmediation wenig Mehrwert. Das Spiel mit den auf unterschiedlichen Ebenen liegenden Verknüpfungsmöglichkeiten der verschiedenen Systemelemente der Mediation schafft jedoch neue Perspektiven für das Fach. Dies zeigt sich vor allem in der Praxis.

Der Begriff der Interventionstiefe bezeichnet einen Unterschied von Tiefe und Oberfläche. Damit sind wertende Vorstellungen verbunden: Oberflächliche sind nicht so gut wie tiefe Eingriffe. Was in der Tiefe verändert wird, hält länger an als eine oberflächliche Wirkung. Die Oberfläche zu verändern, ist keine Kunst.

Unter Mediatoren gilt als abgemacht, dass das Mediationsverfahren auf einer ganz bestimmten Ebene spielt: Der Ebene der vereinbarten Verhaltensweisen der Konfliktparteien. Um zu dieser Ebene zu gelangen, und um sie zu stabilisieren, wird in der Regel noch eine andere Dimension hinzugezogen: Die der Tiefe oder aber des Hintergrundes (der ja ebenfalls die Vorstellung einer Tiefenstaffelung von Intervention bedient). Dies wird als wesentlich für Mediation angesehen.

Weder Modelle, die mit Tiefen- und Oberflächenschichten arbeiten, noch andere Modelle, die Interventionsgegenstände als horizontale Landkarten konzipieren, können grundsätzlich falsifiziert oder verifiziert werden. Für die Organisationsmediation ist die Frage vielmehr: Welche Denk- und Arbeitsmöglichkeiten ergeben sich für den Mediator durch die jeweilige Sicht?

Mediation ist in Europa noch weitgehend befangen in den Geburts Umständen der Disziplin. Ihre Professionalisierung ging zunächst vor allem im Bereich Familie voran. Die Spuren zeigen sich noch heute in den aus der Familienberatung übernommenen 90-Minuten-Sitzungen, oder auch in der empfundenen Nachbarschaft zur Paar- und zur Psychotherapie, die – stets im Rahmen der Familienberatung – als tiefer greifend gesehen werden.

In der Organisationsmediation begegnen einander heute Fachleute, die früher nach dem Rollenmodell der Familienmediation sorgfältig ausgebildet wurden, und Kollegen, die nach US-amerikanischen Mustern als Verhandlungshelfer für das Auftreten in überwiegend juristisch geprägten Umwelten geschult wurden. Daraus entstehen Irritationen und Konkurrenzen, die sich vor allem an einer Wertschätzung von Tiefe bzw. an deren Denunzierung als «therapeutisch» festmachen.

Beide Positionen aber erfassen letztlich einen zu kleinen Ausschnitt des Themas, weil sie ausschließlich auf das Individuum und seine Problemstellungen fokussieren. Wer sich für die Wirkung von Mediation im Umfeld des Konfliktes interessiert (Kerntke 2004b, Glasl 2007, Lederach 2005), und wer Mediation im Unternehmenskontext betreibt, der sollte die Herausforderung annehmen, ansehnliche Teile der Gesellschaft (und sei es das eigene Unternehmen), unter Nutzung der Antriebskräfte von Konflikten zu gestalten.

Die Frage nach der Tiefendimension führte uns momentan also eher zu einem Rückfall in die Frühzeit der Mediation. Es geht hingegen zunächst einmal darum, Landkarten für eine Bestandsaufnahme und horizontale Verortung des Möglichen zu zeichnen – ganz egal, wie «tief» oder «oberflächlich» das liegen mag.

Für die Landkarte gibt es folgende Elemente:

- Das Individuum mit seiner Verstrickung in und seiner Verfremdung durch den Konflikt, und sein Potenzial bei Bearbeitung des Konfliktes. Sinngemäß auch für die Gruppe als einzelne Konfliktpartei.
- Die Beziehung der Individuen resp. Gruppen und ihre Beeinträchtigung durch den Konflikt, sowie ihr Potenzial zur Zusammenarbeit bei Bearbeitung des Konfliktes.
- Der Konfliktgegenstand: Seine Beschaffenheit und seine Gestaltbarkeit bei der Bearbeitung des Konfliktes.
- Das Umfeld der Konfliktparteien und des Konfliktgegenstandes:
 - a) Wie sind die Parteien in ihrem Umfeld verankert? Wie wirkt das Umfeld auf das Konfliktgeschehen ein, welche Beiträge kann es bei der Konfliktbearbeitung leisten? In welcher Weise waren die Bedingungen und Strukturen, die das Umfeld den Konfliktparteien gestellt hat, begünstigend für die Konfliktentstehung und -Eskalation?
 - b) Welche eigenständigen Feststellungen ergeben sich durch die Mediation über das Umfeld und seinen Veränderungsbedarf? Mit welchem Ansatz können diese Veränderungen initiiert werden?

Wir haben es also, in Anlehnung an das Dreieck der Themenzentrierten Interaktion von Ruth Cohn, zu tun mit einem Dreieck aus Individuum, Beziehung und Gegenstand, eingebettet in den «Globe» des Umfelds. Der Globe ist im Prozess der Organisationsmediation nicht allein Umweltbedingung – er kann auch als Gegenstand für Erörterungen benannt werden, die nach Abschluss der Mediation geführt werden.

Auf unterschiedlichen Spielfeldern der Mediation werden jeweils unterschiedliche Elemente und Verknüpfungen betont. Wesentliche Neuerungen im Fach Mediation werden sich aus neuen Formen der Verknüpfung zwischen den unterschiedlichen Elementen ergeben.

a) **Arbeit am Individuum.** In der Mediation ist der Auftrag für die Arbeit am Individuum nur implizit – durch den Prozessschritt einer Klärung der Interessen der einzelnen Konfliktpartei. Dieser Schritt verlangt eine deutliche Selbstreflexion der einzelnen Partei. Die Präsenz der Parteien, das Maß ihrer Verfügbarkeit für den Prozess, variiert stark. Unterschiedliche Settings – mit oder ohne anwaltliche Vertretung am Mediationstisch, erlauben unterschiedliche Vorgehensweisen. Die Interventionen der Mediatoren sind in Bezug auf die Individuen vor allem explorierend und hierarchisierend. «Was war daran für Sie so unangenehm?» «An welchem Punkt haben Sie sich entschlossen, etwas zu ändern?» «Wenn Sie hätten wählen können – was hätten Sie sich gewünscht?» «Welches dieser Ereignisse war für Sie das Schlimmste?» «Für welches dieser Probleme ist Ihnen eine Lösung am dringendsten?» «Wie soll es für Sie weiter gehen, wenn dieses Problem gelöst ist?» Die Arbeit am Individuum ist ein Mittel zu dem Zweck, beiden Individuen eine bessere Zukunft zu ermöglichen.

b) **Arbeit an der Beziehung.** In der Mediation trennt die unterschiedliche Auffassung vom Rang der Arbeit an der Beziehung die verschiedenen «Schulen» von Mediation, wie sie sich in den Begriffen «transformativ» und «ergebnisorientiert» zeigen. Die Interventionen der Mediatoren explorieren die Zukunftsmöglichkeiten der Beziehung, zeitweise aber auch ihre Vergangenheit und die Funktionsweise des Konflikts. «Wenn diese Mediation gut abgeschlossen ist – wie wird dann ihre Beziehung sein?» «Wenn Sie zurückdenken an die Zeit vor dem Konflikt – was war da für Sie am wichtigsten am Anderen?» «Haben Sie eine Idee, was Sie tun könnten, wenn Sie den Konflikt verschärfen wollten?»

Die Arbeit an der Beziehung gipfelt im Perspektivwechsel der Parteien. «Was ist für den anderen der wichtigste Punkt?» «Was hätte sich der andere in dieser Situation von Ihnen gewünscht?» Die Arbeit an der Beziehung stellt bereits die Verknüpfung dar, nämlich mehrerer Individuen oder Gruppen, und unterscheidet sich deutlich von der Summe der Arbeit an den Individuen.

c) **Arbeit am Konfliktgegenstand.** Die Sache ist herkömmlicher Weise Expertensache. Die Mediation verweist für diese Expertise auf die Konfliktparteien zurück. Die Mediatoren sorgen dafür, dass Konfliktparteien sich das für sie erforderliche Maß an Expertise einholen, und dass sie sich darauf einigen, in welcher Weise diese Expertise eingebracht und gewürdigt werden soll. Eine intensive Befassung mit dem Konfliktgegenstand bringt für die Konfliktparteien nur dann Fortschritt, wenn zuvor die wechselseitigen Anerkennungsdefizite (Fechler 2003), die durch die Konfliktdynamik entstanden sind, weitgehend ausgeräumt wurden.

d) **Arbeit am Umfeld** erscheint in den herkömmlichen Settings

von Mediation nicht zugänglich. Die Organisationsmediation aber öffnet Zugänge zu einer Arbeit am Umfeld. Die Erlaubnis dazu holen die Mediatoren zu Beginn des Verfahrens beim Auftraggeber ein. Dann fragen sie die Konfliktparteien: «Wo außer bei Ihnen wird noch über den Konflikt gesprochen?» «Wer macht sich wohl die größten Sorgen darüber, wie der Konflikt ausgehen mag, und wie jetzt die Mediation ausgehen wird?» «In wessen Verantwortungsbereich liegt die Gestaltung der Strukturen, von denen Sie gesprochen haben?» «Welche Bedeutung hat der Konfliktgegenstand an anderen Stellen der Organisation?» Wenn dies weiter führt, wird im Umfeld gefragt: «Was ist Ihnen neu an dem Bild, das die Mediatoren von Ihrem Teil der Organisation oder von Ihrem Rollenverhalten zeichnen?» «Was wird durch dieses Bild in Frage gestellt, was wird bestätigt?» «Welche Veränderungen müssten aus Ihrer Sicht in Gang gebracht werden?»

Der Konflikt als Spiegel

Die unterschiedlichen Spielarten von Mediation spielen mit den Kombinationsmöglichkeiten innerhalb des Dreiecks von Individuum, Beziehung und Konfliktgegenstand. Sie legen mehr Gewicht auf die Beziehung, oder mehr Gewicht auf den Gegenstand, oder sie arbeiten an beidem gleich intensiv. Sie beziehen die Arbeit an den Individuen mehr oder minder stark ein. Wir nutzen in der Organisationsmediation den Konflikt aber auch als Spiegel für die Beschaffenheit des Umfeldes, und die Mediation als Möglichkeit, positive Veränderungen des Umfeldes in Gang zu bringen. Fragte man Mediatoren also nach der Interventionstiefe, so würden sie je nach ihrem Anwendungsfeld eine ganz spezifische Idee von Tiefe entwickeln. Für die Organisationsmediation aber gilt es heute, konzeptionell und vor allem praktisch experimentierend an den Verknüpfungen aller drei Eckpunkte (Individuum/Beziehung/Gegenstand) mit ihren organisationalen Bezügen zu arbeiten. Zu den Zielsetzungen gehört dabei die Förderung von organisationalem Lernen durch eine gezielte Nutzung des Konflikts.

Damit sind wir bei der Dimension der Wirkung. Zwei Interventionen können das Lernen der Organisation aus der Mediation fördern: die Verknüpfung der Parteien mit den Stakeholdern und das Feedback der Parteien an die Leitung der Organisation.

Verknüpfung mit den Stakeholdern

Konflikte für die Mediation zu privatisieren entspricht der Tendenz, das Schwierige in einer Organisation abzutrennen, zu isolieren. Die Konfliktparteien forcieren oft diese Privatisierung – sie entspricht scheinbar ihrem Bedürfnis nach vertraulicher Behandlung der Sache. Eine in diesem Sinne vertrauliche Behandlung trennt den Konflikt von seinem Umfeld. Im Umfeld sind mögliche Wurzeln des Konflikts; es wird oft für

die Umsetzung von Lösungen benötigt. Ein Umfeld, das den Konflikt mit hervorgebracht hat, braucht die Arbeitsergebnisse aus der Konfliktbehandlung, um sich gut weiter entwickeln zu können. Das sind gute Gründe dafür, die Konfliktbehandlung innig mit dem Umfeld des Konfliktes zu verknüpfen – unter voller Wahrung der Vertraulichkeit. Die Mediatoren ermutigen dafür die Konfliktparteien, gemeinsame Statements über Zwischenergebnisse der Mediation und über mögliche Lösungen an diejenigen Personen und Gruppen zu richten, die durch den Konflikt oder durch seine Lösung tangiert sind. Dabei gilt ein Zwei-Schlüssel-Prinzip: Es wird nur das weitergegeben, worauf die Parteien sich gemeinsam geeinigt haben. Gemeinsame Verlautbarungen notorischer Widersacher haben natürlich im Umfeld besonderes Gewicht.

«Ob die Stakeholder ihre eigene Stellung zum Konflikt reflektieren und sich dazu verhalten, ist ein mögliches Maß für die Wirksamkeit der Mediation.»

Der Einbezug der Stakeholder geschieht, indem sie über den Beginn der Mediation informiert werden. Sie werden über ihre Anliegen und Bedürfnisse befragt («Wenn Sie hören, dass der Konflikt nun bearbeitet wird, worauf kommt es Ihnen dann besonders an? Was ist Ihnen wichtig? Was möchten Sie den Konfliktparteien auf dem Weg in die Mediation mitgeben?») Nach Abschluss der Mediation werden sie über die Grundzüge des Ergebnisses oder auch über Details informiert. Und sie können vor Abschluss der Mediation in die Abwägung der Lösungsoptionen einbezogen werden. «Wir erwägen zurzeit folgende Lösungsoptionen... Wie nimmt sich das aus Ihrer Sicht aus, und was können Sie dazu beitragen?» Ob die Stakeholder dazu bewegt werden, ihre eigene Stellung zum Konflikt zu reflektieren und sich dazu zu verhalten, ist ein mögliches Maß für die Wirksamkeit einer Mediation.

Feedback an die Leitung über strukturelle Gründe für die Konfliktenstehung

Bei jeder organisationsinternen Mediation fragen wir den Auftraggeber (das ist in der Regel ein Vorgesetzter der Parteien): «Angenommen, Ihre beiden Mitarbeiter stoßen im Lauf der Mediation darauf, dass die Konfliktenstehung durch bestimmte Strukturen hier im Unternehmen begünstigt wurde – Strukturen, die nicht in ihrer eigenen Gestaltungsmacht lagen und liegen, und die nur auf der Vorgesetztenzebene verändert werden können – würde Sie das interessieren? Möchten Sie das erfahren?» Die Antwort ist in Unternehmen durchweg ein deutliches «Ja». Wenn die Parteien ihrer Leitung ein gemeinsames Feedback über strukturelle Fragen geben – doch nicht bei je-

der Mediation gibt es Anlass dafür – dann ist über den Einbezug der Stakeholder hinaus ein weiterer Schritt dazu getan, dass die Organisation beginnt, über sich selbst nachzudenken, im Licht des Konfliktes, und möglicherweise Veränderungen in Gang zu bringen.

Konflikte sind gute Indikatoren für Veränderungsbedarf einer Organisation. In bestimmten Abschnitten der Entwicklungsgeschichte einer Organisation treten Konflikte mit einer höheren Signifikanz für den Veränderungsbedarf auf. Es lohnt sich, für die Klärung dieser Konflikte und die Erschließung des darauf folgenden Veränderungsbedarfs erheblichen Aufwand zu betreiben.

Die Belange der Organisation dürfen allerdings nicht den Blick auf die Anliegen der Konfliktparteien verstellen. Ein Feedback an die Leitung gibt es nur, wenn die Parteien Anlass dafür sehen, und wenn die Leitung dazu eingeladen hatte. Weitere Konsequenzen (etwa einen Organisationsentwicklungs-Prozess) gibt es nur auf Veranlassung der Leitung. Die Mediatoren können die Reflektion darüber bei einem Post-Mediation-Workshop unterstützen. Die Wirkung von Organisationsmediation könnte daran gemessen werden, wie stark die Organisation durch das Feedback der Parteien ins Handeln kommt.

Beim Einbezug der Stakeholder wie auch beim Feedback an die Leitung bestimmen nicht die Mediatoren über das Ausmaß der Intervention, sondern die Beteiligten entscheiden darüber, «wie tief» es geht. Die Mediatoren stellen lediglich die fachlich richtige Vorgehensweise zur Verfügung.

Das organisationale Lernen bietet und fordert das größte Entwicklungspotenzial von Mediation. Die Methodik dafür ist bereits weitgehend entwickelt und kann eingesetzt werden. Der sorgfältige Einbezug der Stakeholder und vor allem die Kette von der Feedbackfrage über das Feedback der Parteien selbst, weiter zum Post Mediation Workshop und schließlich zu einer anschließenden Organisationsentwicklung sind die geeigneten Prozessschritte dafür.

Wie sieht das in der Praxis aus?

Das Liehnburger Hilfswerk (LHW) ist eine nichtstaatliche Hilfsorganisation. Sie tritt innerhalb des Liehnburger Landes mit einer Vielzahl von sozialen und Unterstützungsangeboten auf. Im Ausland engagiert sich das Hilfswerk unter anderem in der Katastrophenhilfe. Diese Projekte sind in der Abteilung Katastrophenhilfe zusammengefasst, die ihrerseits Teil des Bereichs Internationale Zusammenarbeit ist. Eine starke Werteorientierung der Organisation trägt als Gemeinsamkeit die verschiedenen Arbeitsbereiche. Im vorliegenden Fall geht es konkret um ein Team, das Unterstützung im Wiederaufbau nach einer Erdbeben-Katastrophe im Herbst 2004 in einem

lateinamerikanischen Land leistet. Das LHW betreibt mehrere Hilfsprojekte an den am stärksten betroffenen Orten. Für jedes der Projekte gibt es in der Zentrale einen Programmverantwortlichen, der von Liehnburg aus das jeweilige Feld-Team von Expatriates führt. Das Team wird seinerseits von einem Teamleiter geführt und beschäftigt außerdem etliche lokale Arbeitskräfte.

Wir wurden angefragt, weil in einem der Expatriate-Teams Schwierigkeiten auftraten. Das Team war aus zwei Teil-Teams an zwei Orten zusammengesetzt. Jedes Teil-Team hatte seinen eigenen Leiter, und übergeordnet gab es in der Distrikthauptstadt eine weitere Leitungsebene, die nach Liehnburg berichtete und die Brücke oder Klammer zwischen Zentrale und Feld herstellen sollte.

«Nicht die Mediatoren bestimmen über das Ausmaß der Mediation, sondern die Beteiligten entscheiden darüber, 'wie tief' es geht.»

Konflikte konnten nicht benannt werden, es war nur einfach so, dass das Team sich nicht mehr richtig führen ließ. Die Maßnahmen aus der Liehnburger Zentrale schienen am Team abzugleiten, die Fluktuation nahm rasant zu, und das Projekt (Bau von Wohnhäusern) kam in Verzug. Vielleicht sei Teamentwicklung der richtige Schritt. Und selbstverständlich sollten Konflikte, sofern vorhanden, bearbeitet werden. Wir vereinbarten eine insgesamt fünftägige Arbeitsphase mit den beiden Teil-Teams. In einem unwegsamen Land mit riesigen Entfernungen müssen Meetings großzügig terminiert werden, damit sie nicht von den Unwägbarkeiten des Alltags gekippt werden. Unser Auftraggeber, der Abteilungsleiter Katastrophenhilfe, bejahte die Frage des Mediators: «Angenommen, die Mitglieder des Expatriate-Teams stoßen im Lauf der Mediationsgespräche darauf, dass ihre Konflikte zum Teil durch bestimmte Strukturen in der Organisation angestoßen wurden, die nicht in ihrer eigenen Gestaltungsmacht liegen – würde es Sie interessieren, darüber zu hören?»

Dem aufmerksamen Leser mag auffallen, dass Liehnburg und das Liehnburger Land auf keinem Atlas verzeichnet sind. Es ist der imaginäre Ort, mitten in Europa, an dem die meisten der von inmedio dokumentierten Konfliktbearbeitungsprozesse stattfinden. In Liehnburg gibt es viele Konflikte – manche sind hervorgerufen durch eine unsachgemäße Einführung von Lean Management – aber es gibt auch eine hohe Bereitschaft, an den Konflikten zu arbeiten. Auch den hier beschriebenen Auftrag haben wir zur Anonymisierung dort angesiedelt.

Bei den telefonischen Vorgesprächen mit den Leitern der Teil-Teams sagte einer der beiden, dass es für sie übrigens keine Notwendigkeit der Zusammenarbeit gebe, das sei von mir wohl falsch verstanden worden...

Der Versuch, durch Mediation Teile des Systems, die zusammengehören, wieder zu verbinden, wird in diesem Stadium von den Konfliktparteien zwiespältig aufgenommen. Andererseits ist für die Beteiligten jetzt bereits deutlich geworden, dass aus Expertensicht die Konflikte zwischen den Menschen und Gruppen von Menschen in der Organisation möglicherweise nicht allein deren Unzulänglichkeit anzulasten sind, sondern dass strukturelle Bedingungen und deren Gestaltung mitverantwortlich sind. Für Organisationsberater ist das kein origineller Gedanke – aber für die Klienten ist er immer wieder neu und muss immer wieder neu zu Bewusstsein gebracht werden.

Die Arbeit mit dem Expatriate-Team fand auf der Veranda eines nicht klimatisierten Hotels im Regenwald statt. Im ersten Schritt haben wir unseren schriftlich formulierten Auftrag mit dem Team genau durchgesprochen. An den Nachfragen der Teilnehmer zeigte sich, dass es wenig Vertrauen in Richtung Liehnborg gab, und dass die Offenlegung des Auftrags ein guter Schritt zu seinem Wiederaufbau war.

Wenn das Vertrauensverhältnis zwischen den Hierarchieebenen so weit erodiert ist, dass ein Team argwöhnt, es solle «die Fehler der Chefetage ausbaden», dann ist die Klärung, wie der Zusammenhang zwischen Team und Zentrale gesehen und durch den Auftrag benannt wird, eine Voraussetzung dafür, dass eine Bereitschaft im Team entsteht, an seinen internen Konflikten zu arbeiten.

Die Konflikte zeigten sich als eine bunte Mischung aus Alltagslasten der Katastrophenhilfe: Da kommen Menschen mit unkonventionellen Berufsbiographien zusammen und bringen eine ausgeprägte Werteorientierung mit. Sie sind durchweg Vollprofis ihres jeweiligen Faches, ausgewiesen durch internationale Großprojekte. Sie arbeiten am Einsatzort unter provisorischen Verhältnissen und wohnen oftmals auf engem Raum zusammen. Von außen kommt ein enormer Druck – man arbeitet in einem fragilen Staat, dessen Wirtschaft und Verwaltung alle Alltagsabläufe sehr erschweren können. Der Zeitdruck ist groß und erlaubt nicht die Prozessverlangsamung, die durch die interkulturellen Aspekte nahegelegt wäre.

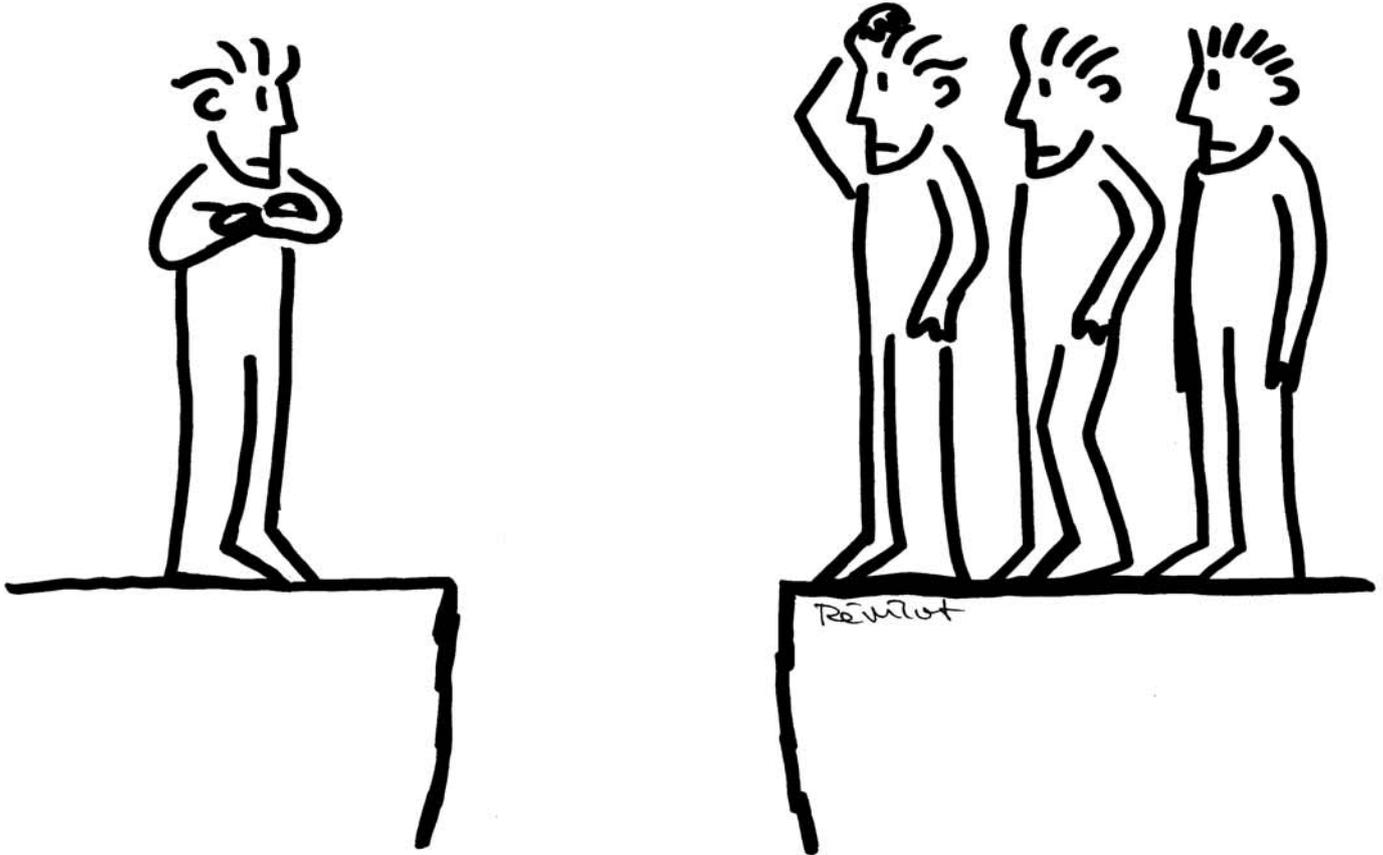
Die teaminternen Konflikte beim LHW gingen um folgende Gegenstände: Kompetenzabgrenzungen, Kommunikationsprozesse, politische Werte, Besetzung von freien Stellen, Umgang mit Mitarbeitern, welche die Organisation verlassen möchten.

Als Stakeholder der Konflikte wurden vor allem Mitarbeiter der Zentrale genannt, aber selbstverständlich auch die lokalen Mitarbeiter des Teams. Diese beiden Gruppen wurden in jeweils unterschiedlicher Weise einbezogen. Die lokalen Mitarbeiter wurden zunächst über das Zustandekommen und dann über die Ergebnisse der Mediationen informiert. Ein unmittelbarer Einbezug wäre in manchen Phasen wünschenswert gewesen – der Aufwand dafür war jedoch zu groß mit Blick auf die sehr großen Entfernungen und die hohen Kosten für die Tagung abseits der Projektorte. In einer späteren Arbeitsphase hat dann ein Kollege von uns gemeinsam mit einer lateinamerikanischen Kollegin den Anschluss zwischen Expatriates und lokalen Arbeitskräften bearbeitet. Beide Teilteams gaben nach den Mediationen ein differenziertes Feedback an die Zentrale. Es bezog sich vor allem auf die Punkte „Einbezug der Teamleiter bei der Besetzung neuer Stellen im Team“, «Weitere Qualifizierung von Teammitgliedern», «Dokumentation von Gesprächsergebnissen zwischen Zentrale und Feld», „Uneinigkeit innerhalb der Zentrale«. Und unterschwellig zieht sich durch das Feedback der Mangel an Vertrauen – mangelndes Vertrauen des Teams in die Zentrale, aber auch empfundener Mangel von Vertrauen der Zentrale ins Team. Solche Mangelerscheinungen sind Ergebnis längerer Erosionsprozesse.

«Entscheidend ist in dieser Phase das Entstehen von Neugier auf die Sicht der Anderen.»

Diese Themen sind Klassiker in Organisationen mit großem Außendienst. Zentrale und Feld sind in hohem Maß aufeinander angewiesen, während die räumliche Entfernung den Kontakt erschwert. Auch die – durchaus sinnvolle – unterschiedliche fachliche Orientierung von Zentrale und Feld kann immer wieder die Kommunikation erschweren. Unter den Bedingungen einer konflikthaften Entwicklung steigt diese Belastung sprunghaft an, denn der Konflikt schränkt die Kommunikation tendenziell weiter ein. Zwischen Zentrale und Feld kann das bedeuten: Konflikte eskalieren härter, und die Eskalationsschritte sind der wohlmeinenden Hand der Beteiligten noch stärker entzogen als bei anderen Strukturen.

Im Team hatte es Zweifel daran gegeben, ob es sinnvoll sei, der Zentrale Feedback zu geben. «Das haben wir doch schon so oft gemacht, und immer ist es in den Wind geschlagen worden!». Aber ein unverlangtes Feedback und ein Feedback, zu dem ausdrücklich eingeladen wurde, haben einen sehr unterschiedlichen Wirkungsgrad.



Zu den handwerklichen Regeln in diesem Teil des Mediationsverfahrens gehört, dass das Feedback der Konfliktparteien an die Leitung im direkten Gespräch gegeben wird, vom Mediator moderiert.

Wegen der räumlichen Entfernung wurde der Text des Feedbacks vom Mediator nach Europa überbracht und in einem Meeting mit dem Auftraggeber erläutert. Das Feedback fand gute Aufnahme.

In diesem Fall, das war klar, würde es nicht ausreichen, als Konsequenz des Feedbacks Strukturveränderungen in Gang zu bringen. Vielmehr war eine intensive Begegnung zwischen Expatriate-Team und Zentrale notwendig. Der Arbeitstitel «Dialog der Wahrheit» traf genau den Hauptnerv der Hilfsorganisation. Im Rückblick hatten die Mediationen im Team der Stärkung des Teams durch Bearbeitung seiner internen Konflikte gedient. Auch die Zentrale sollte nun für die Begegnung beider Seiten gestärkt werden. Dafür wurden zwei Arbeitstage der Berater in Liehnburg vereinbart.

Bereits an diesem Punkt hatte in Liehnburg eine Veränderung des (Selbst-) Bewusstseins der Organisation eingesetzt. Der Spiegel, vom Team vorgehalten, wurde für einen selbstkritischen Blick genutzt. Bis dahin konnten Aussagen aus dem Team möglicherweise abgetan werden mit dem Hinweis «die sind doch einfach zerstritten und jetzt suchen sie einen Buhmann». Doch durch den erkennbaren Einigungsprozess des Teams in der Mediation gewannen seine Aussagen besonderes Gewicht. So viel Gewicht, dass es ausreichte, eine weitgehende interne Auseinandersetzungen der Zentrale in Gang zu bringen.

Im Mittelpunkt der Arbeitstage in der Zentrale stand eine Mediation zwischen Angehörigen zweier Hierarchieebenen. Es ging um Grundsätze des Führungshandelns, und um deren Umsetzung. Außerdem arbeiteten wir mit der für die Reise ausgewählten Delegation an ihren eigenen Sichtweisen und an Einfühlung in die mögliche Sicht des Expatriate Teams.

Entscheidend ist in dieser Phase das Entstehen von Neugier auf die Sicht der Anderen. Dies gilt in der Mediation zwischen den Konfliktparteien, aber es gilt auch zwischen Parteien und Stakeholdern. Die Neugier entsteht, wenn es gelingt, sinnvolle Verknüpfungen aufzubauen zwischen dem – äußerlich disfunktionalen, aber mit innerer Logik begabten – Geschehen zwischen Konfliktparteien einerseits und den indirekt Betroffenen andererseits. Dann können die gemeinsamen Interessen sichtbar werden. Zentrale und Expatriates waren Stakeholder im Hinblick auf die Konflikte der jeweils anderen Seite. Jetzt wird nicht mehr im Vorwurfs-Modus agiert, sondern im Forschungs- und Selbst-Erforschungs-Modus. Das wird zunächst – aus gutem Grund – als Zumutung empfunden, als blicke man in einen beleidigenden Zerrspiegel. Später aber interessiert es alle Beteiligten, wie sie und ihr Handeln für andere aussehen. Im LHW ging das so weit, dass vorübergehend ein ganzes System von «Spiegeln» aufgestellt wurde.

Bei der zweiten Arbeitswoche im lateinamerikanischen Einsatzland, bei der Begegnung von Zentrale und Feld-Team, hatten die Mediatoren das Vertrauen beider Seiten und konnten die Probleme direkt ansprechen und besprechbar machen. In den Plena wurden Themen und Richtungen bestimmt, und es wurde besprochen, wer zu welchem Einzelthema gebraucht wird. Die Nachfrage «Wer wird für dieses Thema in der Mediation benötigt, damit wir bis zu einer Lösung kommen können?» gab immer wieder neu Gelegenheit, sich als Protagonist oder auch als Randfigur zu zeigen, je nach dem Gegenstand. Dabei entstand ein Klima, in dem die Beteiligung an Konflikten nicht mehr stigmatisiert wurde. Die Liste der zu führenden Konfliktgespräche wurde immer länger – meine Kollegin und ich waren vier Tage lang jeweils von acht Uhr früh bis 23 Uhr völlig ausgebucht, teils in Arbeit zu zweit, teils in parallelen Arbeiten mit unterschiedlichen Teilnehmern. Die wichtigsten Konflikt-Themen zwischen Zentrale und Feld-Team betrafen Vorkommnisse aus der Vergangenheit, wo das Vertrauen zwischen den – räumlich zum Teil extrem weit getrennten – Hierarchieebenen von beiden Seiten allzusehr belastet worden war. Immer wieder wurde von den Beteiligten angemerkt, wie lange die Beziehungen erstarrt waren, in die jetzt wieder Bewegung kam.

Auf organisationaler Ebene ist die Entsprechung zu den im Konflikt erstarrten Beziehungen das Erstarren von Entscheidungsprozessen. Gemeinsam kann nicht mehr gut entschieden werden. Einzelentscheidungen, befürchtet man, werden falsch verstanden oder nicht akzeptiert werden – also wird in wichtigen Punkten gar nicht entschieden. Diese Blockierung fiel jetzt weg.

Mit einem Kurzvortrag über die Entwicklungsphasen von Organisationen (nach Glasl/Lievegoed) wurde gegen Ende der gemeinsamen Woche die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden nochmals gebündelt. Ja, die Angehörigen in Liehnburg hatten gehört, dass die Zentrale vom Feld-Team als ein bürokratisch erstarrter Apparat gesehen wurde. Ja, aber aus Sicht der Liehnburger erschien das Feldteam eben einfach als chaotisch und ungeordnet, und die Beteiligten mit viel zu wenig Rollenklarheit. Und: Natürlich wussten die Mitglieder des Teams, dass sie in diesem Ruf standen. Doch jetzt, nach den Mediationen, wurde klar, dass das jeweilige «Fehlverhalten» vielleicht nicht darauf beruht, dass die beteiligten Personen und Gruppen «falsch» sind, sondern dass ihr Teil der Organisation sich schlicht in einer anderen Phase der Entwicklung befand und befindet. Die Teilnehmer sind sich ziemlich sicher, dass sie es mit der Ungleichzeitigkeit von Pionierphase (beim Feld-Team) und Differenzierungsphase (in Liehnburg) zu tun haben, und dass dies vieles von dem erklären kann, was sie in den letzten Monaten und Jahren mit der jeweils anderen Seite an Schwierigem erlebt haben.

«Es blieb ein gewisser Appetit darauf, Selbstreflexion auf hohem Niveau weiter zu führen.»

Ein Input über die Entwicklungsdynamik von Organisationen macht die erlebten Unterschiede zwischen mehreren Unternehmensteilen besprechbar. Diese Unterschiede wurden bis dahin als kulturelle Unterschiede gesehen und zur Abwertung der anderen Seite genutzt – «die dort sind einfach so, mit denen kann man nicht gut arbeiten». Jetzt aber, im Licht der Entwicklungsdynamik, zeigen sich auch auf organisationaler Ebene gute Gründe für das Verhalten der jeweils anderen.

Jetzt kamen die aufgeschobenen Entscheidungen in Gang. Sie bezogen sich auf den strukturellen Veränderungsbedarf, der durch die Mediationen deutlich geworden war. Die wichtigste Entscheidung war, die beiden Teilprojekte in zwei selbständige Projekte zu trennen, und eine ganze Hierarchie-Ebene herauszunehmen. Dem Projektteam wurde damit in gewisser Weise eine stärkere Autonomie gegeben – und doch wurde es hierarchisch enger an die Zentrale gebunden. In der Zentrale wurde die Programmverantwortung für die beiden Projekte auf zwei Führungskräfte verteilt, die bis dahin schon viel zusammengearbeitet hatten. Die Beteiligten konnten die Umsetzung der von ihnen angestoßenen Veränderungen selbst gestalten. Das LHW hatte es aus eigenen Kräften geschafft, die «nicht mehr greifenden Managementprozesse» wieder griffig zu machen. Es blieb nun noch ein gewisser Appetit darauf, die

Selbstreflexion auf hohem Niveau weiter zu führen, und so mehr über sich selbst zu erfahren. Bei einem als abschließend geplanten Beratungstag in der Zentrale wurde der Mediator von Beteiligten auf insgesamt vier Hierarchieebenen jeweils unabhängig und aus deren eigener Initiative gebeten, ihnen seine Wahrnehmung ihres Handelns und der Gesamtorganisation mitzuteilen. Im vorerst letzten Schritt wurde er beauftragt, im Management einen Austausch über die unterschiedlichen Vorstellungen von Führungsgrundsätzen in Gang zu bringen.

Das LHW hat gelernt, durch Feedbackprozesse immer wieder seine Selbstreflexion anzuregen, und so die notwendigen Veränderungen zu initiieren.

«All das, was Verbindungen herstellt, aus denen etwas Neues entsteht, bildet die 'Tiefe' von Mediation.»

Nachbetrachtung

- Bei Mediation geht es stets zunächst darum, den Leidensdruck der Menschen im Konflikt zu mildern. Dafür hat unser Fach eine Vielzahl handwerklicher Möglichkeiten und Regeln entwickelt. Erst jenseits davon beginnen die Zielsetzungen und die Methoden der Organisationsmediation.
- In einer als OE verstandenen Organisationsmediation können wir mit der Energie arbeiten, die bei den Beteiligten durch den Konflikt entstanden ist. Der Blick auf die beteiligten Menschen schützt uns davor, einem Machbarkeitswahn von Veränderbarkeit zu verfallen. Mediation ist ein bescheidener Eingriff mit letztlich begrenzter Tragweite.
- Es haben durchaus nicht alle Konflikte das gleiche Potenzial, die Organisation voran zu bringen. Um hier zu einer guten Differenzierung zu kommen, muss man einen Blick auf die Entwicklungsphasen von Organisationen werfen, auf die Krisen in den Übergängen zur jeweils nächsten Phase, und auf die Konflikte, die für diese Krisen kennzeichnend sind – und deren «entwicklungsphasen-gerechte» Behandlung die weitere Entwicklung der Organisation fördert (vgl. Kerntke 2004a). Und man müsste auf die Kosten dieser Konflikte und ihrer Behandlung schauen. Das ständige Grundrauschen insignifikanter Alltagskonflikte würden wir gerne durch ein klug aufgebautes Konfliktmanagementsystem minimieren. Die Bearbeitung signifikanter Konflikte hingegen darf erhebliche Kosten verursachen – wenn diese eine Investition in die gute Weiterentwicklung der Organisation bilden.
- Einer Antwort auf die Anfangsfrage «Was ist die Interventionstiefe von Mediation» sind wir ein Stück näher gekommen.

- men. Versuchsweise: All das, was Verbindungen herstellt, aus denen etwas Neues entsteht, bildet die «Tiefe» von Mediation. Organisationales Lernen ist ein mögliches Maß dafür.
- Was aber wurde auf der organisationalen Ebene im Liehnburger Hilfswerk in Gang gesetzt? Das Expatriate Team, zunächst dazu angehalten, «in einem vertraulichen Rahmen mal Ordnung in ihre Reihen zu bringen», hatte bei der Bearbeitung seiner internen Konflikte ein «surplus» an Erkenntnissen. Diese wurden auf der nächsten Leitungsebene nicht nur angehört, sondern auch ernst genommen. Das ernst nehmen führte ins Handeln – im konkreten Fall dazu, die internen Konflikte der Zentrale zu bearbeiten. In der nächsten Phase, der Bearbeitung der Konflikte zwischen Zentrale und Feld-Team, entstanden wiederum Erkenntnisse, die in der Einigung noch nicht aufgingen. Es bedurfte struktureller Veränderungen. Das Management mit Entscheidungsmacht über die Veränderungen war unmittelbar präsent, das trug sehr zur Beschleunigung des Vorganges bei. So konnte aus der Bearbeitung der Konflikte und aus der Arbeit mit den Erkenntnissen daraus sofort eine neue Basis für alles künftige Handeln in diesem Teil der Organisation geschaffen werden, durch Umgestaltung der Aufbaustruktur der Organisation. Hier wird Mediation zur Kritischen Praxis, zur Umgestaltung oder Neu-Erschaffung der Basis für alles künftige Handeln innerhalb des Systems (Newman und Holzman 1993).

Literatur

- **Fechler, B. (2003).** Dialog der Anerkennung. Möglichkeiten und Grenzen der Mediation bei "interkulturellen" Konflikten in der Schule. In: Kloeters, U., Lüddecke, J. und Quehl, T. (Hrsg.): Schulwege in die Vielfalt. Frankfurt/Main: IKO 2003, S. 103 - 148.
- **Giasl, F. (2007).** Konflikt, Krise, Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers. Stuttgart 2007.
- **Kerntke, W. (2004 a).** Mediation als Organisationsentwicklung. Mit Konflikten arbeiten - Ein Leitfaden für Führungskräfte. Bern 2004.
- **Kerntke, W. (2004 b).** Conflict Mediation and Lev Vigotsky - the beginning of a friendship? In: Faculty of Philosophy in Banja Luka, Scientific Sessions, Vol. 5, Tome II, Banja Luka 2004. S. 1189-1201.
- **Lederach, J. P. (2005).** The Moral Imagination. The Art and Soul of Building Peace. Oxford 2005.
- **Newman, F. und Holzman, L. (1993).** Lev Vigotski, Revolutionary Scientist. London/New York 1993.