

Rezension zu dem Buch „Mediation als Organisationsentwicklung“

Von Wilfried Kerntke

Mediation kann mehr

Mediation als ein Instrument der Organisationsentwicklung – so lesen wir den Titel - erweitert den „Entfaltungsraum„ (S.123) mediatorischen Handelns über die bloße Konfliktvermittlung hinaus. Die Führungskraft im Unternehmen – und an diese wendet sich dieses Buch explizit – kann durch Anwendung von Mediation neben der Konfliktlösung auch noch die Entwicklung des eigenen Unternehmens vorantreiben. Dazu bedarf es des Entwicklungsorientierten Konfliktmanagements (EOK), das Kerntke in seinem Buch anschaulich darlegt. Die Anwendung von Mediation bewirkt, dass die Konfliktparteien aus dem Konflikt lernen und eine bessere Arbeitsbeziehung entwickeln. Hinzu kommt nach Kerntke unter anderen das organisationelle Lernen, die Entwicklung von Leitlinien für Konfliktmanagement, die Teil der Führungsleitlinien sind. Die Bedingungen hierfür sind Inhalt des Buches.

Darstellung und Bewertung

Das Buch besteht aus drei Teilen. Im Teil A „Von der Mediation zur Organisationsentwicklung“ wird der Zusammenhang von Mediation und Organisationsentwicklung geschildert und ein Konzept vorgestellt, wie Mediation und Organisationsentwicklung synchronisiert werden können. Dieses Verständnis von Organisationsmediation wird im Teil B („Eine Mediationsgeschichte“) an einem komplexen Fallbeispiel illustriert. Die Liehnburger Verkehrsbetriebe denken über ein Nachtbusprojekt nach. Der Teil C (Anhänge) umfasst auf circa 20 Seiten Arbeitshilfen in Form von Arbeitsblättern für Führungskräfte, Vertragsmustern, Mediationsordnungen und nützlichen Adressen.

Das Buch wendet sich ausdrücklich nicht an die Mediationsszene. Dennoch ist dessen Lektüre auch für MediatorInnen interessant. Der Autor ist einer der sehr erfahrenen Mediatoren. Aufgrund seiner langjährigen Führungserfahrung weiß Kerntke, wovon er spricht. Er argumentiert praxisnah und entscheidungsorientiert, damit können wir dieses Buch gut Führungskräften und internen Verantwortlichen empfehlen, die sich für Mediation entscheiden und diese als eine Beratungsform zur Lösung von Konflikten einkaufen.

Im 1. Kapitel werden die wichtigsten Fragen von Führungskräften an Mediation behandelt. Besonders lesenswert ist die Beschreibung der Anforderungen an MediatorInnen. Mitzubringen sind unter anderem Neutralität, Allparteilichkeit, ein klarer Umgang mit Macht und Hierarchie, Entscheidungsoffenheit, Kulturkompetenz, Einsicht in organisationale Zusammenhänge und Beratungsfertigkeiten. Es wird aber auch beschrieben, was MediatorInnen nicht mitbringen müssen: Expertenwissen oder Rechtsberatung. Mit dieser ausführlichen Checkliste ist sowohl Führungskräften als auch MediatorInnen geholfen, Qualitätsanforderungen zu definieren und umzusetzen. Wilfried Kerntke schildert hier sehr gut Mediation als Unterstützung der Führungsarbeit (insgesamt auch gut berücksichtigt die Rolle von Betriebs- und Personalräten). Bei der Abgrenzung zu anderen Unterstützungsformen des Managements wie Teamsupervision und Teamentwicklung würden wir ergänzen wollen, dass alle drei Formen je nach Kontext sinnvoll sein können und auch Teamsupervision bei Konflikten nutzbringend eingesetzt werden kann.

Das Herzstück des Buches ist die Vorstellung des Konzeptes „Entwicklungsorientiertes Konfliktmanagement“ (EOK). Ausgehend von einer Anfrage nach Mediation wird geschildert, wie – die Konfliktbearbeitung in mehreren Schritten in den Kontext der Organisation einge-

bettet werden kann, so dass über den unmittelbaren Ertrag der Konfliktregulierung hinaus der Lerneffekt für die Organisation abgesichert und für die Entwicklung der Organisation nutzbar gemacht werden kann. Dieses Konzept liest sich schlüssig, gibt gute Hinweise für den „Zuschnitt“ eines Mediationssystems (wer sollte wie in die Mediation einbezogen werden?, Einbeziehung der Stakeholder und Personalvertretungen, Umgang mit Vertraulichkeit), und wie der Erkenntnisertrag aus der Mediation zur Entwicklungsdynamik von Organisationen systematisch über einen Post-Mediation-Feedback-Workshop als Organisationsentwicklungsimpuls wirksam gemacht werden kann.

Wilfried Kerntke lehnt sich an das Konzept von Organisationsentwicklung von Friedrich Glasl und Livegoed an, das den Betrieb als Organismus sieht und die Unternehmensdynamik in der Abfolge von Pionierphase, Differenzierung, Integration und Assoziation beschreibt. Jede der Phasen kennzeichnet spezifische Konflikte). Mit dem Feedback aus der Mediation an die Organisation (Post-Mediation-Workshop) wird diese Unternehmensdynamik vorangetrieben.

Logisch schließen sich Überlegungen zu einer systematischen Nutzung von Mediation: Kapitel 4 „Konfliktmanagement dauerhaft verankern“ an. In der Sache werden hier sehr brauchbare Hinweise gegeben. Uns hätte der Hinweis geholfen, dass Mediation, auch wenn sie sehr systematisch genutzt wird, nur ein kleinerer Teil des Konfliktmanagements in einer Organisation ist. Das berührt einen wunden Punkt im Verhältnis von Mediation zu einem großen Teil der Organisationsentwicklungsszene, die von der „Zeitschrift für Organisationsentwicklung“ (www.zoe.ch) repräsentiert wird. Dort wird Mediation immer wieder kritisch danach befragt, was denn das Neue an Mediation sei und worin sich die Methode unterscheidet von dem, was von erfahrenen Organisationsentwicklern schon immer praktiziert wurde. (siehe die Rezension von Prof. Joachim Freimuth zum Buch Mediation und Demokratie: „Zugleich werden aber auch Kontroversen ausgetragen, etwa durch Glasl, der in seinem Beitrag zeigt, dass der Begriff Mediation eigentlich überflüssig ist, weil er substanziiell zum bereits entwickelten Instrumentarium des Konfliktmanagements nichts Neues beiträgt“, Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1/2004, S 95.

Wilfried Kerntke sieht demgegenüber Mediation als „punktuelle Intervention“ (S. 39), die durch einen Postmediation-Workshop in den Prozess der Organisationsentwicklung eingebettet werden soll. In einer Zeit, in der Teile der OE Szene an ihrer Zukunft zweifeln (siehe Wimmer in seinem Artikel „OE am Scheideweg – hat die Organisationsentwicklung die Zukunft bereits hinter sich?“ Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1/2004, S 26 ff) ist die Darstellung von Mediation, wie der Grundsatz der Betroffenenbeteiligung erfolgreich umgesetzt wird, sehr erfrischend.

Das 5. Kapitel mit dem Titel: „Zusammenschau: Die zehn Schritte des Auftraggebers“ bringt eine sehr gute Zuspitzung auf die Auftraggeberrolle der Führungskräfte.

Insgesamt bietet das Buch fachlich sehr gute Möglichkeiten für Mediatoren, sich mit dem eigenen Konzept auseinander zu setzen und stellt die Frage wie im eigenen Beratungskonzept Mediation plausibel mit Organisations- und Personalentwicklungsinstrumenten verknüpft ist. Die Führungskraft als Kunde und Auftraggeber bekommt wichtige Informationen, um die für den Konfliktfall benötigte Leistung in Umfang und Qualität bewerten und steuern zu können. Konfliktbearbeitungstiefe, Vor- und Nachbereitung werden transparent und damit gut gestaltbar. Gerade für Klein- und Mittelbetriebe ist das vorgestellte Geschäftsmodell mit dem Kernelement eines Rahmenvertrages zwischen der Organisation und einem Anbieter von Mediationsdienstleistungen sehr empfehlenswert.

Fazit:

- Führungskräfte – und auch MediatorInnen erhalten sehr brauchbare Hinweise zu einer systematischeren Nutzung von Mediation in Organisationen
- Das Buch ist eine sehr anregende Gesprächs- und Arbeitsgrundlage für die Kooperation von MediatorInnen mit Führungskräften, sowie mit internen und externen BeraterInnen in den Feldern Organisations- und Personalentwicklung.
- Das Buch leistet einen erheblichen Beitrag zur Bildung der Standards von Organisationsmediation
- Das Buch ist gut in der Ausbildung von MediatorInnen und in der Führungskräfteentwicklung einsetzbar
- Das Buch ist eine starke Bereicherung für unsere Diskussion der Geschäftsmodelle von Organisationsmediation

Wir wünschen dem Buch eine sehr breite Rezeption und eine intensive Diskussion gerade auch im Bundesverband. Für die weitere Arbeit in unserer Fachgruppe „Mediation in Organisationen“ ist es eine wichtige Grundlage. Wir hoffen auch darauf, dass weitere Kolleginnen und Kollegen sich aufgefordert fühlen, ihr Erfahrungswissen und ihre Konzepte zu publizieren.

Berlin, 14. Mai 2004

Roland Kunkel
kunkel@step-berlin.de

Peter Knapp
p.knapp@kom-berlin.de

Wilfried Kerntke – Mediation als Organisationsentwicklung .- Mit Konflikten arbeiten. Ein Leitfaden für Führungskräfte, ca. 250 Seiten, gebunden ca. EUR 38,50, Bern 2004
ISBN 3-25806745-7
Erscheint Ende Juni im Hauptverlag