

Der mediative Führungsstil

Illusion oder Perspektive?

von
Robert Malinowski

1. Auflage 2013

Der mediative Führungsstil – Malinowski

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

tredition 2013

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 8495 0281 2

Der mediative Führungsstil

Illusion oder Perspektive ?

Robert Malinowski





© 2013 Robert Malinowski

Lektorat, Korrektorat: Irina Würfel, Karin Strobel,
Ingrid Malinowski

Foto für Umschlaggestaltung: Norbert Flotzinger/pixelio.de

Verlag: tredition GmbH, Hamburg

ISBN: 978-3-8495-0281-2

Printed in Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Da-
ten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für

Ingrid,
Irina und Kilian

Vorwort

... und was Sie von diesem Buch erwarten können:

Dieses Buch ist eine Einführung und auch eine Einladung.

Es ist insofern eine Einführung in die Mediation, als es grundlegende Einblicke in das Verfahren der Mediation anbietet und insbesondere die Prinzipien der Mediation und deren Herleitung als „dem Wesen der Mediation“ anschaulich darstellt. Darüber hinaus gibt dieses Buch einen kompakten Überblick über die mediative Grundhaltung und die mediativen Instrumente und Methoden als „Werkzeugkasten der Mediation“. Auf einer kurzen Einführung in Begriffe der allgemeinen Führungslehre führt es zudem in die Rahmenbedingungen ein, in denen Führung geschieht, um darauf aufbauend eine konkrete und wissenschaftlich fundierte Antwort auf die Frage zu geben, ob es einen mediativen Führungsstil inhaltlich geben kann.

Dies Buch ist aber auch eine Einladung – eine Einladung in die Welt des mediativen Denkens einzutauchen, sich mit (neuen) Ansätzen des Führens zu beschäftigen, um sich somit individuell als Mensch und/oder Führungskraft weiterzuentwickeln.

Während zu Beginn meiner Arbeit die mediativen Prinzipien, deren Herleitung, die Verknüpfung von Mediation und Führung und damit die zentrale Frage, ob es einen mediativen Führungsstil auch inhaltlich geben kann, im Fokus standen, öffneten sich insbesondere durch die Beschäftigung mit den Elementen der mediativen Grundhaltung neue Horizonte. So kann ich rückblickend feststellen, dass ich persönlich von dem im Kapitel 2.6.1. dieses Buches beschriebenen Kreislauf der Selbststeuerung/Selbstjustierung und dessen Bewusstmachung in kürzester Zeit nachhaltig profitieren konnte, da dieser den Verlauf wesentlicher Ereignisse konkret (positiv) beeinflusste.

(Nicht) zuletzt ist dieses Buch auch eine Fundgrube an einschlägiger, bewährter und anerkannter (Fach-) Literatur, die den interessierten Leser zum vertiefenden Studium einladen wird. Um die Lesefreundlichkeit zu erhöhen, wurde die beeindruckende Fülle an hinzugezogener Primärliteratur und die Vielzahl von Zitaten englischsprachiger Quellen „passgenau“ in die deutsche Satzstruktur eingebaut.

Erwarten können Sie aber auch, dass an dieser Stelle des Buches all denen Dank ausgesprochen wird, die mir bei der Erarbeitung dieses Buches zur Seite standen. Ganz besonders möchte ich an dieser Stelle Irina Würfel danken. Sie war eine wertvolle und unermüdliche Hilfe, die mit ihren kritischen Anregungen, Diskussionen und Hinweisen aktiv zu einer inhaltlichen Reifung beigetragen und den Text erst „lesbar“ gemacht hat. Auch Karin Strobel war mit ihren klärenden Fragen eine willkommene Bereicherung, die dazu beitrug, Inhalt und Ausdruck zu vervollkommen.

Danken möchte ich auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern meiner Abteilung. Sie waren „der Praxistest“ und damit der Gradmesser für alle Erkenntnisse meiner theoretischen Arbeit, stets Herausforderung und Ansporn zugleich und jederzeit eine Bereicherung. Auch sie machten mich erst zu der Führungskraft, die ich heute bin.

Vor allem aber danke ich Ingrid – der „Frau meines Lebens“. Sie schenkte uns die Zeit, unseren Weg zu finden, den wir bis heute gemeinsam mit unseren Kindern beschreiten. Danke!

Heilbronn, im Januar 2013

Robert Malinowski

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Vorwort | 7 |
| Inhaltsverzeichnis | 9 |
| Abkürzungsverzeichnis..... | 13 |
| 1. Einleitung..... | 15 |
| 1.1. Einführung | 15 |
| 1.2. Eingrenzung des Themenbereiches und Hinführung zu den zentralen Fragestellungen dieses Buches | 16 |
| 1.3. Ziele und Vorgehen..... | 19 |
| 2. Hauptteil..... | 21 |
| 2.1. Mediation | 21 |
| 2.1.1. Die Schnittmengenwissenschaft | 21 |
| 2.1.2. Der Mediationsbegriff | 23 |
| 2.1.3. Das Phasenmodell | 25 |
| 2.1.3.1. Die Vorbereitung..... | 26 |
| 2.1.3.2. Die Informations- und Themensammlung | 27 |
| 2.1.3.3. Die Bedürfnis- und Interessenklärung | 27 |
| 2.1.3.4. Die kreative Ideensuche | 28 |
| 2.1.3.5. Der Abschluss der Vereinbarung | 29 |
| 2.2. Begriffsdefinitionen der allgemeinen Führungslehre | 30 |
| 2.2.1. Führung..... | 30 |
| 2.2.2. Führungsverhalten | 31 |
| 2.2.3. Führungsstil | 31 |

| | |
|--|----|
| 2.3. Die mediativen Prinzipien..... | 33 |
| 2.3.1. Das Prinzip der Allparteilichkeit..... | 35 |
| 2.3.2. Das Prinzip der Ergebnisoffenheit | 39 |
| 2.3.3. Das Prinzip der Freiwilligkeit | 42 |
| 2.3.4. Das Prinzip der Vertraulichkeit..... | 44 |
| 2.3.5. Das Prinzip der Eigenverantwortung | 47 |
| 2.3.6. Das Prinzip der Informiertheit..... | 49 |
| 2.3.7. Das Zusammenspiel der mediativen Prinzipien | 50 |
| 2.4. Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter | 52 |
| 2.4.1. Das Unternehmen | 52 |
| 2.4.2. Der Arbeitsvertrag | 53 |
| 2.4.3. Exkurs: Macht und Machtungleichgewicht..... | 56 |
| 2.4.4. Der Führungsaspekt..... | 57 |
| 2.5. Die Verwirklichung mediativer Prinzipien in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter | 61 |
| 2.5.1. Das Prinzip der Allparteilichkeit in der Führungs- beziehung | 61 |
| 2.5.2. Das Prinzip der Ergebnisoffenheit in der Führungs- beziehung | 62 |
| 2.5.3. Das Prinzip der Freiwilligkeit in der Führungs- beziehung | 63 |
| 2.5.4. Das Prinzip der Vertraulichkeit in der Führungs- beziehung | 64 |
| 2.5.5. Das Prinzip der Eigenverantwortung in der Führungsbeziehung | 66 |

| | |
|--|-----|
| 2.5.6. Das Prinzip der Informiertheit in der Führungsbeziehung | 67 |
| 2.5.7. Resümee zur Verwirklichung mediativer Prinzipien in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter..... | 68 |
| 2.6. Mediative Elemente als Werkzeuge in Führungs-situationen..... | 71 |
| 2.6.1. Die mediative Grundhaltung | 71 |
| 2.6.1.1. Empathie | 73 |
| 2.6.1.2. Authentizität..... | 74 |
| 2.6.1.3. Wertschätzung..... | 75 |
| 2.6.1.4. Systemisches Denken..... | 75 |
| 2.6.1.5. Selbstreflexion..... | 76 |
| 2.6.2. Die mediativen Instrumente und Methoden | 77 |
| 2.6.2.1. Die kooperativen Gesprächstechniken | 79 |
| 2.6.2.2. Kreativtechniken | 83 |
| 2.7. Möglichkeiten und Chancen, Risiken und Grenzen mediativer Elemente für Führung..... | 85 |
| 2.7.1. Möglichkeiten und Chancen mediativer Elemente für Führung | 85 |
| 2.7.2. Risiken und Grenzen mediativer Elemente für Führung | 88 |
| 3. Schlussbetrachtung | 90 |
| 4. Epilog | 94 |
| 5. Literaturverzeichnis | 97 |
| Über den Autor | 107 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|--|
| a.a.O. | am anderen Ort |
| Abs. | Absatz |
| ADR | Alternative Dispute Resolution |
| AO | Abgabenordnung |
| ArbGG | Arbeitsgerichtsgesetz |
| Art. | Artikel |
| Aufl. | Auflage |
| BAFM | Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation |
| BATNA | Best Alternative To a Negotiated Agreement |
| BGB | Bürgerliches Gesetzbuch |
| BMEV | Bundesverband Mediation e.V. |
| BORA | Berufsordnung der Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte der Bundesrepublik Deutschland |
| BRAO | Bundesrechtsanwaltsordnung |
| BVerfG | Bundesverfassungsgericht |
| BVerfGE | Bundesverfassungsgerichtsentscheidung |
| BvR | Bundesverfassungsrichter |
| bzw. | beziehungsweise |
| d.h. | das heißt |
| EG | Europäische Gemeinschaft |
| e.V. | eingetragener Verein |

| | |
|-------------|---|
| FamFG | Gesetz über das Verfahren in Familiensachen und in den Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit |
| ff. | fort folgend |
| GG | Grundgesetz |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| Hrsg. | Herausgeber |
| IDR | International Journal of Dispute Resolution |
| insbes. | insbesondere |
| MediationsG | Mediationsgesetz |
| NJW | Neue Juristische Wochenschrift |
| PM | Perspektive Mediation |
| RL | Richtlinie |
| Rn | Randnummer |
| SubvG | Gesetz gegen missbräuchliche Inanspruchnahme von Subventionen |
| u.a. | unter anderem |
| usw. | und so weiter |
| vgl. | vergleiche |
| VwGO | Verwaltungsgerichtsordnung |
| WATNA | Worst Alternative to a Negotiated Agreement |
| z.B. | zum Beispiel |
| ZKM | Zeitschrift für Konfliktmanagement |
| ZPO | Zivilprozessordnung |

1. Einleitung

1.1. Einführung

„Führen heißt, andere erfolgreich machen“¹

Führung hat eine zentrale Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens. Während in der Optimierung von Prozessen und Strukturen kaum noch Synergieeffekte zu erwarten sind, werden heutzutage die ungenutzten Potentiale verstärkt im Menschen gesehen.²

Die traditionelle Sicht „(...) of leadership is based on assumptions of people's powerlessness, their lack of personal vision and inability to master the forces of change, deficits which can be remedied only by a few great leaders.“³ Moderne Ansätze hingegen gehen davon aus, dass Mitarbeiter⁴ alle notwendigen Fähigkeiten in sich tragen oder lernen können, um die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen: „(...) the human being has a deep drive to learning. We can learn, whatever we need to learn in order to achieve the results we truly desire.“⁵

Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, ihre Mitarbeiter in diesem Lernprozess zu unterstützen, indem sie Potentiale und Talente erkennen, fördern und nutzen und ihre Kompetenzen zu selbstorganisiertem Denken und Handeln entwickeln.⁶

¹ Schleuter, Willibert; von Stosch, Johannes (2009): Die 7 Irrtümer des Change Managements und wie wir sie vermeiden, S. 202

² Vgl. Kreuser, Karl; Robrecht, Thomas (2010): Führung und Erfolg – eigene Potentiale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen, S. 5

³ Senge, Peter (1994): The fifth discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, S. 340

⁴ In diesem Buch werden keine geschlechter- oder genderspezifischen Unterschiede gemacht. Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die männliche Form genutzt. Diese umfasst jeweils auch die weibliche Form.

⁵ Senge, Peter (1994): a.a.O., S. 347

⁶ Vgl. Kreuser, Karl; Robrecht, Thomas (2010): a.a.O., S. 5

Um diesen Anspruch wirkungsvoll unterstützen zu können, „(...) managers have to develop conceptual and communication skills, to reflect on personal values and to align personal behavior with values, to learn how to listen and to appreciate others and others ideas.“⁷ Führungskräfte beeinflussen somit über ihr Führungsverhalten bzw. ihren Führungsstil die Aufgabenerfüllung ihrer Mitarbeiter wesentlich und damit den Unternehmenserfolg insgesamt.

1.2. Eingrenzung des Themenbereiches und Hinführung zu den zentralen Fragestellungen dieses Buches

Die Diskussionen über das „Wie“ des Führens bringen immer neue Führungsstile zum Vorschein. Kreativ werden Themen, die vordergründig nichts mit Führung zu tun haben, mit dem Führungs-begriff verknüpft, um neue Ansätze des Führens zu entwickeln. Werden z.B. die Themen Mediation und Führung zusammengeführt, so kann daraus der mediative Führungsstil abgeleitet werden.

Mediatives Führen, mediative Führungstechniken und mediativer Führungsstil sind mehr und mehr benutzte Schlagworte.⁸ Auch im Rahmen einer Masterarbeit wurde dieses Themenfeld wissenschaftlich behandelt, um den mediativen Führungsstil als Summe aus mediativer Haltung und mediativer Instrumente und Techniken zu definieren.⁹

Nach Toth¹⁰ besteht der mediative Führungsstil zum Einen aus der mediativen Grundhaltung der Führungsperson als situationsun-

⁷ Senge, Peter (1994): a.a.O., S. 359

⁸ Vgl. Lenz, Cristina (2008): Bessere Führungskraft durch Management by Mediation. In: Praxishandbuch leiten*führen*motivieren – Das Handbuch für den Vorgesetzten, Ausgabe 02/2008

⁹ Vgl. Toth, Judit (2010): Mediativer Führungsstil als Weiterentwicklung des demokratischen Führungsstils

¹⁰ In diesem Abschnitt dieses Buches wird die Begriffsdefinition Toths wiedergegeben, um eine gemeinsame und eindeutige Ausgangsposition für die Entwicklung eines gemeinsamen Grundverständnisses sicherzustellen. Auf die mediative Grundhaltung und die mediativen Interventionstechniken im Verständnis des Verfassers wird im Kapitel 2.6. dieses Buches detailliert eingegangen.

abhängige Komponente. Zum Andern bestimmen mediative Instrumente und Interventionstechniken, die von der Führungskraft situativ ausgewählt und eingesetzt werden können, deren Führungsverhalten.

Toth definiert die mediative Grundhaltung der Führungskraft als Wertschätzung gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter.¹¹ Unter Wertschätzung versteht Toth „(...) den Respekt vor der Andersartigkeit anderer Menschen. In der wertschätzenden Grundhaltung akzeptiert und respektiert der Mediator die Beteiligten (und dementsprechend die Führungskraft die Mitarbeiter)¹² so, wie sie sind. Nur Handlungen, die gegen Gesetz oder Menschenrechte verstößen, setzt der Respekt Grenzen.“¹³

Als die situationsabhängige Komponente des mediativen Führungsstils sieht Toth die mediativen Interventionstechniken, die von der Führungskraft situativ angewendet werden können. Die mediativen Interventionstechniken „(...) sind eine Synthese zahlreicher Elemente aus verschiedenen Fachgebieten, wie systemtheoretische Kommunikation, themenzentrierte Interaktion und Transaktionsanalyse.“¹⁴ Sie dienen der Wiederherstellung der direkten und konstruktiven Kommunikation zwischen den Konfliktbeteiligten. Toths wichtigste Interventionstechniken sind insbesondere gezielte Fragen stellen, Paraphrasieren bzw. Spiegeln, Zusammenfassen, Reframen, Doppeln und die kreative Ideensuche.¹⁵

Aufgrund ihrer mediativen Konfliktbearbeitungskompetenz, die sich aus der mediativen Grundhaltung der Führungskraft und der mediativen Methoden in der Entscheidungsfindung ergibt, ist die Führungskraft nach Toth in der Lage, die situativen Einflussfaktoren in einer Konfliktsituation richtig einzuschätzen und ihr Verhal-

¹¹ Vgl. Toth, Judit (2010): a.a.O., S. 55 ff.

¹² Anmerkung des Verfassers

¹³ Toth, Judit (2010): a.a.O., S. 37

¹⁴ Ebenda, S. 44 ff.

¹⁵ Vgl. Ebenda, S. 45 ff.

ten darauf einzustellen.¹⁶ Das bedeutet, dass „(...) die Führungskraft, die einen mediativen Führungsstil pflegt, situativ führt, d.h. sie wählt die Entscheidungsmethode im Hinblick auf Eigenschaften der Geführten und Situation.“¹⁷

Nach Toth ergeben die mediativen Interventionstechniken aufgrund der mediativen Grundhaltung die mediative Kommunikation. „Der mediative Führungsstil der Führungskraft definiert sich durch die Wertschätzung der einzelnen Mitarbeiter und durch die situationsgerechte Anwendung von mediativen Interventionstechniken mit dem Ziel, einen Konsens in der Entscheidungsfindung herbeizuführen.“¹⁸

Insoweit steht damit eine Definition des mediativen Führungsstils im Raum. Jedoch wurden hierbei die mediativen Prinzipien und deren Verwirklichung in der jeweiligen Führungssituation nur im Ansatz berücksichtigt. Anstatt dessen stellt Toth fest, dass die Führungskraft in ihrer Funktion die wichtigsten Grundsätze des Mediationsverfahrens, wie z.B. Freiwilligkeit, Allparteilichkeit, Neutralität und Vertraulichkeit nicht gewährleisten kann, ohne dies näher zu begründen.¹⁹

Deshalb stellt sich die Frage, ob bzw. inwieweit der mediative Führungsstil seinen Namen auch inhaltlich verdient oder ob dieser nur ein „Label ohne Inhalt“ ist. „Steht mediativ etwa nur drauf, ohne dass mediativ drin ist?“²⁰

Müssten in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nicht insbesondere die mediativen Prinzipien und Grundsätze verwirklicht werden können, um einen Führungsstil als mediativ bezeichnen zu können? Und müsste nicht auch wissenschaftlich

¹⁶ Vgl. Ebenda, S. 85

¹⁷ Ebenda, S. 58

¹⁸ Ebenda, S. 84

¹⁹ Vgl. Ebenda, S. 58

²⁰ In Anlehnung an die Nutella-Werbung aus dem Jahre 1979 von Ferrero Deutschland GmbH: „Nur wo Nutella draufsteht, ist auch Nutella drin“

untersucht und festgestellt sein, ob bzw. inwieweit mediative Prinzipien in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eingehalten werden können?

1.3. Ziele und Vorgehen

Ziel des ersten Teils dieses Buches ist deshalb festzustellen, ob es einen mediativen Führungsstil tatsächlich geben kann. Hierzu wird analysiert, ob bzw. inwieweit mediative Prinzipien in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eingehalten werden können.

Zu diesem Zweck erfolgt eine Einführung in die Mediation, in dem zuvorderst die Mediation als „Schnittmengenwissenschaft“ vorgestellt wird, um danach den für dieses Buch geltenden Mediationsbegriff zu definieren und auf das Mediationsverfahren - das Phasenmodell der Mediation - einzugehen (Kapitel 2.1.). Im Anschluss erfolgt eine Einführung in Begriffsdefinitionen der allgemeinen Führungslehre (Kapitel 2.2.). Nach der Einführung in die mediativen Prinzipien (Kapitel 2.3.), erfolgt eine kritische Analyse der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (Kapitel 2.4.), um den ersten Teil dieses Buches mit einem Zwischenresümee (Kapitel 2.5.) zu schließen.

Das Ziel des zweiten Teils dieses Buches (Kapitel 2.6.) war abhängig vom Ergebnis der Analyse im ersten Teil dieses Buches. Um den „Spannungsbogen aufrecht zu erhalten“, soll allerdings an dieser Stelle das Ergebnis des Zwischenresümeees nicht vorweggenommen werden.

Sollte das Resümee ergeben haben, dass es einen mediativen Führungsstil geben kann, sollte im zweiten Teil dieses Buches der mediative Führungsstil wissenschaftlich definiert werden. Dafür sollte dann insbesondere die in der Literatur bestehende Definition aufgegriffen, kritisch hinterfragt, ergänzt und weiterentwickelt werden. Sollte das Resümee jedoch ergeben haben, dass mediative Prinzipien in Führungsbeziehungen nicht oder nur unzureichend

eingehalten werden können, sollte im zweiten Teil dieses Buches untersucht werden, welche mediativen Elemente von der Führungskraft in Führungsbeziehungen genutzt werden können, die somit ihr Führungsverhalten und damit auch ihren Führungsstil zumindest beeinflussen können.

Schließlich wird auf Möglichkeiten und Chancen, aber auch auf Grenzen und Risiken des mediativen Führungsstils bzw. mediativer Elemente in Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eingegangen (Kapitel 2.7.), um mit einer Schlussbetrachtung zu schließen (Kapitel 3). Die Kernaussage, ob es inhaltlich einen mediativen Führungsstil geben kann, wird im Epilog (Kapitel 4) bildhaft dargestellt und zusammengefasst.