

Spektrum der

Mediation

Herausgegeben vom
Bundesverband Mediation e. V.
www.bmev.de

Schwerpunkt

Wirtschaft und Wertewandel

Mediations-
kompetenz 4.0

Leitlinien

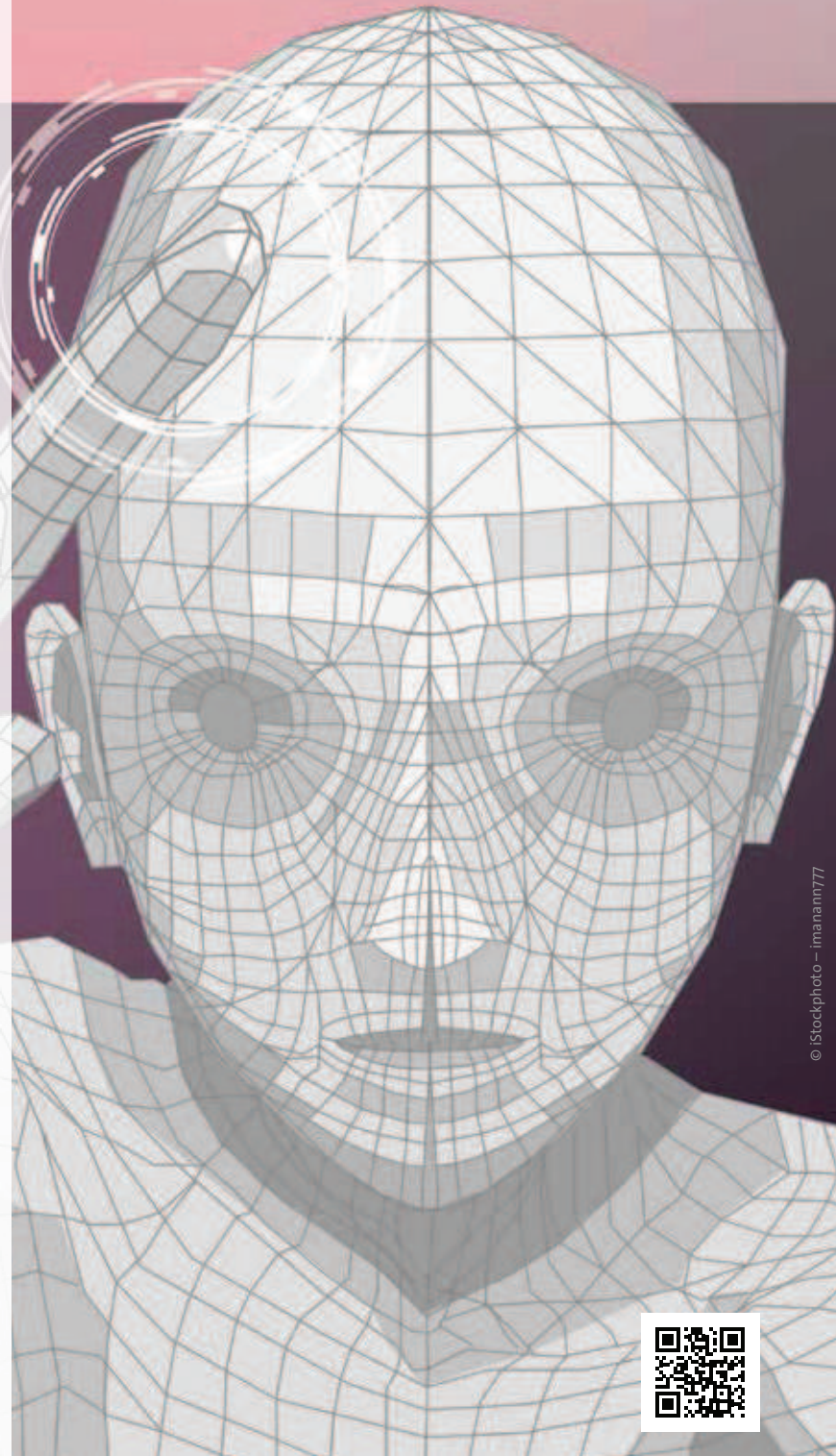
Für eine gerechte
Globalisierung

Perspektiven

Die Zukunft
der Mediation

Konfliktmanagement

Evolutionäre
Organisationen



© iStockphoto – imanamm77



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Fakten sprechen für sich: Die fortschreitende Digitalisierung demonstriert ihr Potenzial, unsere Wirtschaft und Gesellschaft in einem historischen Ausmaß zu verändern. Sie eröffnet umfassende Freiheiten im Zugriff auf Informationen und Wissen, überwindet Zeit und Raum. Neue Wertschöpfungsketten entstehen, bestehende Strukturen und Hierarchien werden aufgebrochen.

Die technologieorientierte Dynamik der Digitalisierung hat gefährliche Schattenseiten: Neue Marktideen und Wettbewerber kommen aus dem Nichts und verdrängen traditionell bewährte Geschäftsmodelle. Es entstehen zahlreiche Instabilitäten: Bisher geschützte Daten, ethische Standards und intakte Werte sind plötzlich keine Selbstverständlichkeit mehr. Die Verunsicherung wächst.

Unternehmer, Führungskräfte und ihre Berater stehen vor der Frage: Was bedeutet das für uns? Sie müssen selbst lernen, mit dem Wandel umzugehen. Ihre (mediativen) Kompetenzen, ihre Haltung und Dialogfähigkeit, aber auch ihre Werte sind die unerlässliche Basis, um diese Anpassungen zu initiieren und selbst vorleben zu können. Genau hier liegen die Chancen und Ressourcen der Mediation.

Unsere AutorInnen beleuchten aus unterschiedlichen Perspektiven den digitalen (Werte-)Wandel – unterstützt von unserer Heftpatin *Dr. Diana Seiler*. *Dr. Sascha Weigel* beginnt den Diskurs über eine strategische Neuausrichtung. Die Herausforderungen für MediatorInnen im Umfeld (evolutionärer) Organisationen beleuchten *Petra Hövelborn* und *Michael Craemer* mit ihren MitautorInnen. Der Kulturwandel durch die Mediation (*Susanne Kleiner*) und der Inhalt eines mediativen

Werkzeugkoffers (*Thomas Boeger*) sowie die Kooperation mit OrganisationsentwicklerInnen (*Liepold & Becker*) sind weitere »4.0-Themen«.

Der Evaluierungsbericht zum Mediationsgesetz steht im Mittelpunkt einer durchaus kritischen Bewertung von *Prof. Dr. Anusheh Rafi* – noch in seiner Funktion als 1. Vorsitzender des BM. Im Kontext dazu folgt ein Diskurs mit den Prognosen einiger Vertreter der Mediationsszene auf die aktuelle Frage »Quo vadis, Mediation?« (*Wohin führt die Reise?*)

Dr. Gerd Müller, 14. Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, kommuniziert seine Forderungen für eine gerechte Globalisierung. Auch wenn man Zweifel haben darf, ob er für eine nachhaltige Umsetzung sorgen kann, thematisiert er die Missstände und unterstützt damit einen wichtigen gesellschaftlichen Diskurs.

Was bleibt? Der Mensch mit seinen Widerständen und Konflikten steht im Mittelpunkt aller Veränderungsprozesse, nicht die Technologie. Wir finden Unterstützung in mediativen Kompetenzen und einer entsprechenden Haltung. Lassen Sie uns dabei die menschlichen Werte nicht aus den Augen verlieren.



© Reinhold-HH

Jürgen Heim
Redaktion

P. S.

Die Wirtschaft hat die Unterstützung durch die Mediation bereits im Fokus: Lesen Sie die Antworten vom Vorstand der AUDI AG, vom Management der LUFTHANSA und weiteren Führungskräften im Kontext von »Mediationskompetenz 4.0«.

Welche Erfahrungen haben Sie? Ich freue mich auf Ihr Feedback zu den Themen dieser Ausgabe – und Ihre Perspektiven.

Schreiben Sie an redaktion@spektrum-mediation.de.



Mediation im Wandel

Wertschöpfung für die Unternehmenskultur

Susanne Kleiner

Die Digitalisierung krepelt Arbeitswelten um. Die Generation Y folgt eigenen Idealen und psychischer Stress nimmt zu. Gut, dass verantwortungsvolle Köpfe den Wandel einleiten: mit einem Prozess der Kulturtransformation, der Werte fokussiert, Bedürfnisse achtet und die Menschen in Organisationen verbindlich miteinander ins Gespräch bringt. MediatorInnen begleiten ressourcenstärkend. Und sie wirken mit, ein authentisches Leitbild zu gestalten, das ein neues Handeln und Verhalten sinnvoll im Alltag verankert und dauerhaft wachhält.

Immer mehr Unternehmen halten inne, um sich bewusst aufzustellen und die Unternehmenskultur zu wandeln. Wer den eigenen Standort nicht kritisch beäugt, läuft Gefahr, Mitarbeiter und Marktanteile zu verlieren. Oder Betriebe bleiben schwerfällig, weil sie in alten Mustern oder starren Strukturen festhängen. Oft mahnen schlechte Geschäftsergebnisse zum nächsten Schritt. Oder eine hohe Fluktuation frustriert. Andere Unternehmen wachsen rasch. Dann gibt es Betriebe, die sich um die Unternehmensnachfolge kümmern. Sie nutzen den Generationswechsel vorausschauend, um Altes zu hinterfragen, Gutes zu würdigen und Neues zu wagen. Auch mahnen Zusammenschlüsse zum Umdenken. Oder

Firmen richten sich neu aus und entscheiden, sich so zu präsentieren, wie sie wirklich sind: nämlich einzigartig

»Authentische, kraftvolle Unternehmenskultur funktioniert nicht top down.«

und kraftvoll. Oft geht mit der Idee, eine neue Website zu gestalten, der Wunsch einher, genauer hinzuschauen. Und wieder andere erleben, wie gut ihr Team funktioniert. Sie spüren: In uns steckt noch mehr. Typische Fragen zu Beginn: Wie bleiben wir als Arbeitgeber attraktiv? Wie schaffen wir es, unser Potenzial zu entfalten? Wie binden wir unsere Mitarbeiter an uns? Wie gewin-

nen wir die Fachkräfte, die am besten zu uns passen? Wie erhöhen wir das Engagement im Team? Wie nutzen wir unsere Stärken noch besser? Was macht uns besonders? Wofür stehen wir und wie kommunizieren wir das glaubwürdig nach innen und außen?

Mitarbeiter mit Herz und Verstand beteiligen

Wer den Weg einer derartigen *Kulturtransformation* geht, braucht einen langen Atem und kommt ohne Mitarbeiter, die aufrichtig mitmachen, nicht aus. Denn eine authentische und förderliche Unternehmenskultur funktioniert nicht »top down«. Sie lebt von klaren Bekenntnissen und dem Engagement

jedes Einzelnen. Führungskräfte lenken den Prozess sinnstiftend, wenn sie Mitarbeiter dazu bewegen, beherzt zu öffnen, was für sie persönlich wichtig und was unternehmerisch bedeutsam ist. Vorwärts gehen Organisationen mit Menschen, die konstruktiv miteinander sprechen, weil sie wissen, wozu sie das tun. Wer ehrlichen Respekt genießt und versteht, dass er wirklich etwas verändern kann, öffnet sich leichter. Mediativ geprägte Führungskommunikation kann Ängste überwinden, individuelle Sichtweisen würdigen und Vertrauen stärken.

Werte kann man nicht verordnen

Geschätzte Führungskräfte nehmen sich Zeit, um zu verstehen, was jeden antreibt. Sie hören zu: der Assistenz und den Fachkräften genauso wie den Führungskräften und fachlichen Experten. Und sie respektieren, dass Mitarbeiter den Status quo der Unternehmenskultur anders wahrnehmen. Sie interessieren sich aufrichtig dafür, in welchen Werten Mitarbeiter das größte Potenzial des Unternehmens für die Zukunft sehen und erörtern die Konzepte dahinter. Denn Werte und Bedürfnisse sind per se abstrakt. Jeder assoziiert, interpretiert oder deutet Vertrauen, Sicherheit, Risikobereitschaft, Ergebnisverantwortung, Engagement, Wachstum der Organisation, offene Kommunikation, Kreativität, Respekt oder Mut anders. Hinzu kommt: Nur wer ein System erlebt, das seinen Idealen gerecht wird, engagiert sich freiwillig und aus tiefer Überzeugung. Deshalb ist es so bereichernd, über diese Werte zu sprechen und in einem vertraulichen Rahmen tiefer zu graben.

Annäherung im Dialog

Manche Betriebe starten den Prozess mit einem Workshop. Größere Organisationen erheben die persönlichen und unternehmerischen Ist- und Soll-Werte mit Online-Fragebögen. Sie ermitteln in sogenannten Werte-Assessments systematisch, was die Mitarbeiter antreibt. Danach setzen sie sich über Differenzen auseinander und heben Übereinstimmungen hervor. Und sie erarbeiten ge-

meinsam, welches konkrete Verhalten und Handeln sie daraus ableiten. Erfahrene Führungskräfte laden externe Moderatoren ein, die den Workflow strukturieren und die Gespräche moderieren. Sie wissen: Qualifizierte MediatorInnen lenken wohlwollend die Aufmerksamkeit auf Unterschätztes.

Widerstand in Fortschritt verwandeln

Oft sind Führungskräfte mit Ängsten konfrontiert, Kontrolle zu verlieren, Status aufzugeben und Autorität einzubüßen. Dann erweist es sich als hilfreich, wenn Moderatoren sensibel auf Individuen eingehen, Bedürfnisse würdigen und Gräben überwinden. Und wenn Widerstand auftaucht? Fein – umso besser. Darin liegt die Chance, mithilfe eines neutralen Dritten Alternativen zu entsorgen und vertrauensvolle Lösungen zu entwickeln. In welcher

»Annäherung im Dialog und das gemeinsame Verständnis stehen im Mittelpunkt.«

Phase auch immer Teams ihre Entwicklung weiterführen: Annäherung im Dialog und das gemeinsame Verständnis stehen im Mittelpunkt. Das Ziel ist es, diese Ideale zu leben und für andere erlebbar zu machen. Eine gemeinsame Mission und Vision glaubwürdig zu formulieren, manifestiert das Ergebnis. Wer sein Leitbild klar, einfühlsam und lebendig verfasst, haucht dem Geist des Hauses Leben ein. Wer positiv spricht und textet, erzielt behagliche Resonanz.

Unternehmenskultur kann mehr

Die Zeiten sind längst vorbei, dass Unternehmen sich am Markt behaupten, weil sie sich auf ihre Kompetenz und Wirtschaftskraft berufen. Dass etablierte Organisationen sauber arbeiten und per se attraktive Arbeitgeber sind, ist heute Standard. Doch eine starke Unternehmenskultur braucht mehr. Und sie kann viel mehr, nämlich: inspirieren, begeistern und bewegen. Was Menschen wirklich antreibt, geht über Geschäftliches

hinaus. Hoch im Kurs stehen Vertrauen und Begeisterung. Auch Wertschätzung, Mitbestimmung und Teamgeist, eine gemeinsame Vision und Work-Life-Balance. Es zählt das gute Gefühl, vollkommen gesehen, gehört und verstanden zu sein – und die Gewissheit, in einem so effizienten wie sinnvollen Umfeld gut und gerne zu wirken und dazuzugehören. Den Kitt bilden Beziehungen, die tragen, gepaart mit der Klarheit, ein bedeutender Teil eines noch bedeutende-

»Eine starke Unternehmenskultur kann viel mehr, nämlich: inspirieren, begeistern und bewegen.«

ren großen Ganzen zu sein. Und genau hier setzen geschulte MediatorInnen als interne Moderatoren oder externe Berater an. Sie leben vor, dass die Arbeit an der Beziehung Vorrang hat und erfüllende Vereinbarungen gemeinsam entstehen. Und sie wissen: Die Digitalisierung mag die Arbeitswelt revolutionieren, doch menschliche Bedürfnisse bleiben richtungsweisend.

Die Praxis wertvoll gestalten

Der Prozess der Kulturtransformation kann einen nachhaltigen Schub auslösen, wenn der Transfer in die Praxis gelingt. Leitbilder und Werte werden jedoch zur Farce, wenn sie ihr Versprechen brechen. Werteaffine Unternehmen handeln konsequent danach. Und sie leiten konkrete Maßnahmen aus ihren Bekenntnissen ab. Sie würdigen Wertvolles regelmäßig. Und sie thematisieren Fortschritte. Das können gute Arbeit, Nachwuchsförderung oder auch soziale Initiativen sein. Wache Betriebe beleuchten überdies, wenn tradierte oder ehemals anerkannte Werte bröckeln. Sie stellen sich ihren Blockaden und verabschieden Überholtes. So überwinden sie verfahrenere Gewohnheiten und lassen fixe Denkmuster hinter sich. Und sie achten auf das, was sie hebt. Das, was sie bremst, lösen sie. Das Engagement wächst, wenn Mitarbeiter auch im Alltag darüber sprechen, wie sie wertegerecht handeln. Und wenn sie anerkennen, dass sie ihren Bedürfnissen gerecht

arbeiten und ihre persönlichen Werte demnach mit den unternehmerischen Idealen mehrheitlich zusammenpassen. Bestärkend ist es selbstverständlich, Erfolge zu feiern. Wichtig ist: Werte gehören auf die Agenda – und zwar auch, wenn Bewerber anknöpfen. Im Sinne eines integrativen *Onboardings* geht es ganz zentral um das, was neuen Kollegen am Herzen liegt und was sie mit den Unternehmenswerten assoziieren.

Kulturtransformation und Mediation verbinden

Mediative Methoden stärken den Prozess der Kulturtransformation. Teams wachsen zusammen. KollegInnen lernen sich auf verschiedenen Ebenen besser kennen und richten sich gemeinsam bewusst aus; vorausgesetzt sie öffnen sich, nähern sich im Gespräch ehrlich an und führen einen belebenden Dialog. Versierte MediatorInnen kommen mit ihrem Gegenüber schnell an diesen Punkt. Und: Dieser Prozess beugt möglichen Konflikten in der Zukunft vor. Denn Transparenz über Werte und Bedürfnisse bringt Klarheit und fördert eine konstruktive Kommunikationskultur. Dabei gilt: Jede Kulturtransformation ist so individuell wie die Unternehmen selbst, ihre Historie und die Menschen, die dort arbeiten. Der Weg der Veränderung bringt oft überraschende Ergebnisse mit sich. Werte fungieren

quasi als »Change-Veredler« und fordern auch die Spitze zum Umdenken auf. Denn Organisationen transformieren sich, weil sich Führungskräfte und Mitarbeiter persönlich weiterentwickeln. Kulturtransformationen sind deshalb auch immer Chancen für jeden Einzelnen, persönlich zu reifen. Und sie unterstützen dabei, Teams wohlwollend aufeinander einzustimmen. Auch das wirkt sich spürbar auf die Qualität des Miteinanders aus, prägt das Wesen der Zusammenarbeit und veredelt überdies die Reputation.

Wertschöpfung manifestieren und wachhalten

Ausgebildete MediatorInnen unterstützen wertvoll dabei, den Prozess der Kulturtransformation in Unternehmen beziehungs- und lösungsorientiert zu moderieren und nach innen und außen zu kommunizieren. MediatorInnen holen die Beteiligten wertschätzend und ressourcenstärkend ab. Und sie gehen souverän mit Spannungen um.

Das Ergebnis: Ein gemeinsames Verständnis und der intensive Dialog über Werte und Bedürfnisse machen das Unternehmen begreifbar. Teams leiten konkrete Projekte und Maßnahmen ab. Und sie entwickeln ihre Mission und Vision und gießen sie in ein Leitbild. So machen sie endlich das sichtbar, was sie einzigartig macht. Die Mitarbeiter be-

kennen sich mit ihrer Unterschrift dazu. Analog einer erfolgreichen Mediation unterschreiben sie das, was sie zusammenhält. Die Erfahrung zeigt: Wandel offenbart von der ersten Stunde an ein großes Potenzial. Genaugenommen liegt der Gewinn der Kulturtransformation in dem Prozess an sich. Denn die Neuausrichtung nährt von Anfang an ein neues Bewusstsein des Miteinanders, das gleichzeitig Selbstbestimmung akzeptiert und Raum für bereichernden Dialog bietet. Das gilt es wachzuhalten und immer wieder neu zu reflektieren.



Susanne Kleiner

Communications MSc, PR-Beraterin, Autorin, Mediatorin, Coach (dvct), Trainerin (dvct) und CTT Cultural Transformation Tools Practitioner begleitet und berät Organisationen in Krisen, Konflikten und Veränderungsprozessen.

www.susanne-kleiner.de

E-Mail: sk@susanne-kleiner.de

Mediationskompetenz 4.0 – Feedback aus der Wirtschaft

» Welche Aspekte diskutieren Sie gerade im Verband im Hinblick auf das Thema Industrie 4.0?

Wir haben den Eindruck, dass dieser Prozess im Wesentlichen nichts Neues ist, sondern dass es darum geht, einen Prozess zu gestalten, der schon seit vielen Jahren im Gange ist. Es geht bei unseren Mitgliedsbetrieben darum, die Digitalisierung vernünftig zu gestalten, sodass Möglichkeiten und Chancen auch genutzt werden können. Produktionsketten sind – auch für mittlere und kleine Betriebe – zunehmend global organisiert.

Welche Herausforderungen ergeben sich dadurch für Ihre Mitgliedsbetriebe?

Zum einen müssen die Betriebe immer wieder herausfiltern, welche Veränderungen für sie wirklich sinnvoll sind. Zum anderen müssen sie mit der Fülle an Daten, die ihnen nun potenziell zur Verfügung stehen, umgehen. Für beides gilt es immer wieder, für den jeweiligen Betrieb sinnvolle Ziele zu generieren.

Was könnte eine Unterstützung durch Mediation und Beratung leisten und an welchen Stellen?

Mein Eindruck ist, dass es in den Betrieben einen erhöhten Bedarf an direkter Kommunikation gibt. Je mehr sich MitarbeiterInnen spezialisieren und je weiter sie ggf. räumlich voneinander getrennt sind, umso mehr Konflikte können entstehen. Und dies passiert umso eher, je globaler Prozesse organisiert sind. Hier gilt es im besten Mediationssinne, Übersetzungsarbeit zu leisten.



Dipl.-Oec. Karl Lehne ist Geschäftsführer des Landesverbandes Metall Niedersachsen/Bremen und berät in dieser Funktion Betriebe. Zudem ist er Mediator.