

sich als Ressource. Und genau das praktizieren die Gesprächspartner selbst in diesem Buch! Auch für die „letzten Fragen“, nach dem Sinn von Leben und Tod, erweist sich das Wertequadrat als hilfreich, wenn Pörksen im Gespräch eine extreme Haltung bezieht und den Tod, der das Ende des physischen Seins ist, einen „Skandal“, ja einen „Feind“ nennt. Dem stellt Schulz von Thun seine Altersweisheit der „Selbstbestimmtheit und der Schicksalsdemut“ gegenüber – die reife Frucht seiner Lebenskunst. Das lautet dann beispielsweise (S. 199) so: „Was will ich vom Leben und was will das Leben von mir? Wie löse ich meinen eigenen Anspruch auf Glückseligkeit ein und wofür möchte und könnte ich dienstbar sein, um zum Gelingen von etwas beizutragen, das über mich hinausweist?“ Es geht hier wie bei Viktor Frankl um die *Selbsttranszendenz*, wodurch Bedürfnis, Pflicht und Berufung miteinander verbunden werden (S. 199).

Auch die erkenntnistheoretische Frage nach der Existenz eines „Ichs“ wird aufgeworfen. Pörksen zitiert Konstruktivistinnen, die das Ich als Illusion verstehen. Darauf kontert Schulz von Thun (S. 114): Wenn jemand sagt: ‚Ich behaupte, das Ich ist eine Illusion!‘ – dann möchte ich zurückfragen: ‚Wer ist dieses ‚Ich‘, das da diese Behauptung aufstellt?‘ Und weiter unten führt Schulz von Thun zum „Ich“ aus (S.114): „... (es) ist diejenige Instanz, die dann auch verantworten muss, was man tut, was man entschieden hat und was einem einfach unterlaufen ist.“

Ich habe diese Dialoge zu den bekannten Modellen als sehr bereichernd und vertiefend empfunden, weil deren Urheber diese immer wieder selbst in einen größeren Kontext stellt, so dass sie nicht zu starren Dogmen verkümmern. Sie können für eine konkrete Person in ihrer spezifischen Situation genutzt werden, um zu innerer und äußerer Stimmigkeit zu finden.

Die Lektüre ist nicht nur anregend und nützlich, sondern ermöglicht eine Begegnung der beiden Dialogpartner der besonderen Art. Ein reiches Geschenk – gerade auch für Leserinnen und Leser, welche meinen, die Modelle von Schulz von Thun schon gut zu kennen!

Friedrich Glasl



Robert Malinowski
Der mediative Führungsstil
Illusion oder Perspektive?

Verlag: tredition (2013)

Taschenbuch: 112 Seiten

17,90 Euro

ISBN: 978-3849502812

Robert Malinowski vereint dreierlei in einer Person: den Personalmanager, die Führungskraft und den Mediator. In seinem handlichen Taschenbuch bietet er nicht nur eine Einführung in die Mediation, sondern setzt sich vor allem mit den mediativen Grundsätzen derselben auseinander. Dies tut er, um der in seinem Buch zentralen Frage nachzugehen, ob und gegebenenfalls inwieweit der mediative Führungsstil seinen Namen inhaltlich verdient.

Nach einer Vorstellung des Phasenmodells der Mediation in Kapitel 2,1, stellt Malinowski Begriffsklärungen und -überlegungen zu Führung, Führungsverhalten und Führungsstilen sowie deren Zusammenspiel an, um sich dann in Kapitel 2,3, den mediativen Prinzipien der Allparteilichkeit, Ergebnisoffenheit, Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Eigenverantwortlichkeit und Informiertheit im Detail zu widmen. Denn um einen Führungsstil als mediativ bezeichnen zu können, müssten im Führungsverhalten auch die mediativen Prinzipien gewahrt werden, so seine Arbeitsthese.

Der rote Faden verläuft weiter mit einem kritisch-analytischen Blick auf die Beziehung zwischen Führungskraft und MediatorIn (Kapitel 2.4.). Hier zeigt Malinowski die arbeitsrechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn auf. Er identifiziert das Unternehmen mit seinen Zielsetzungen und Vorgaben und den Arbeitsvertrag als maßgebli-

che Faktoren im Arbeitsverhältnis. Beide gehen mit einer Asymmetrie der Beziehungen, Macht und Ungleichgewicht einher und schränken Handlungsspielräume ein.

In Kapitel 2,5. widmet sich der Autor der Titel gebenden Frage, ob es einen mediativen Führungsstil geben kann. Malinowski hat gleich zu Beginn des Buches die Beantwortung dieser Frage mit Ende des ersten Teils seiner Untersuchung angekündigt, um dann in einem zweiten Teil je nach Ausfallen der Antwort – Illusion oder Perspektive – Schlussfolgerungen für die Praxis zu ziehen. Um es vorweg zu nehmen – der Titel lässt es bereits erahnen –, Malinowski hält einen mediativen Führungsstil als mit den Aufgaben der Führungskraft in Unternehmen nicht vereinbar. Als solcher müsste er (arg.: mediativ) die Grundprinzipien der Mediation in sich vereinen. Er begründet dies auch, indem er jeden der genannten Grundsätze der Mediation, also Allparteilichkeit, Ergebnisoffenheit, Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Eigenverantwortung und Informiertheit, daraufhin untersucht, ob er in der Führungsbeziehung verwirklicht werden kann.

Schließlich resümiert er in Kapitel 2.5.7.: *„Zusammenfassend kann deshalb festgehalten werden, dass die mediativen Prinzipien nicht bzw. gesamthaft nur unzureichend in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verwirklicht werden können.“*

Ein Führungsstil verdient dann inhaltlich seinen Namen, wenn die jeweiligen Prinzipien, die diesem Namen zu Grunde liegen und deshalb als Namensgeber fungieren, erfüllt sind. [...] Da in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter die mediativen Prinzipien nicht bzw. in gesamthaft unzureichendem Maße verwirklicht werden können, kann es inhaltlich keinen mediativen Führungsstil geben. Ein Führungsstil kann somit nicht wissenschaftlich fundiert und damit nicht berechtigterweise als „mediativ“ bezeichnet werden.“

Ein mediativer Führungsstil ist nach Malinowski also Illusion oder, wie es auch nennt, ein Label ohne Inhalt. Allerdings versehen mit einem großen ABER: Mediative Elemente könnten gleichwohl als Werkzeuge in Führungssituationen eingesetzt werden, nämlich als mediative Grundhaltung mit einem „Fünfklang“ aus Empathie, Authentizität, Wertschätzung, systemischem Denken und Selbstreflexion sowie dem Einsatz kooperativer Gesprächs- und Kreativtechniken, die im Buch überblicksmäßig beschrieben werden. Der Einsatz dieser mediativen Elemente könnte Führungskräften helfen, Führungssituationen besser und erfolgreicher zu meistern.

Malinowski schließt seine Untersuchung mit Möglichkeiten und Chancen bzw. Risiken und Grenzen des Einsatzes mediativer Elemente in der Führung ab. Die Chancen bestehen nach seinem Dafürhalten insbesondere in einem veränderten Konfliktverständnis, Konfliktbewusstsein, einer sensibleren Konfliktwahrnehmung und einem neuen Konfliktverhalten in Unternehmen. Gleichzeitig warnt er vor Hypersensibilisierung in Bezug auf Konflikte.

Die Vorstellung der Mediation zu Beginn des Buches vermag für Mediatoren nichts Neues bringen, gibt aber Führungskräften einen guten Einblick in die Materie. Umgekehrt verhält es sich mit Kapitel 2.2., in dem Malinowski mit Begriffsklärungen und Überlegungen zu Führung MediatorInnen, die in diesem Bereich (noch) nicht so viel zu tun hatten, für grundlegende Aspekte der Führung sensibilisiert.

Das Buch besticht durch seine Kompaktheit und leichte Lesbarkeit sowie die Fülle an Literaturverweisen. Die Einarbeitung der (auch englischsprachigen) Zitate in den Text mag man oder auch nicht.

Sympathisch ist die Herangehensweise, den zweiten Teil des Buches von der Beantwortung der Forschungsfrage abhängig zu machen, was eine mediatorische Grundhaltung widerspiegelt. Hätte das Resümee ergeben, dass es einen mediativen Führungsstil gibt, hätte Malinowski die wissenschaftliche Definition desselben vorgenommen. Wenn nicht, nahm er sich vor zu untersuchen, welche mediativen Elemente von Führungskräften in der Führungsbeziehung sinnvoll genutzt werden könnten, was er dann auch tat.

Durch die Kompaktheit der Ausführungen stecken in ihnen viele Gedanken, die es wert sind, weiterverfolgt zu werden. Zwei (willkürlich gewählte) Beispiele dazu: Beispiel 1: Mediationen sollten als Schnittmenge von Wissenschaften, der Psychologie, Sprachwissenschaften, Ökonomie, Politikwissenschaften, Rechtswissenschaften etc. gesehen werden. Malinowski verweist darauf, dass Mediation sich praxisrelevanter Elemente aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen bedient, ohne sich der wissenschaftlichen Fundamente bewusst zu sein. Die interessierte Leserschaft mag die Frage aufgreifen und für sich beantworten: Ist Mediation Handwerk oder doch auch Wissenschaft? Wie versteht sich Mediation? Wie sieht jeder Mediator und jede Mediatorin sich selbst in ihrer Tätigkeit und ihrem Selbstbild?

Beispiel 2: *„Während ich (Malinowski zitiert Breidenbach) der Ansicht bin, dass sich ein Mediator neutral verhal-*

ten kann, auch wenn er (insgeheim) die Meinung eines Konfliktbeteiligten teilt, muss er in jedem Fall „(...) dem inhaltlichen Ausgang des Konflikts von seiner persönlichen Interessenlage her neutral gegenüberstehen...“ (S. 23). Wie halten wir es mit Neutralität, ganz allgemein gefragt? Und selbstreflexiv weitergehend: Welche Situationen tauchen vor uns auf, wo wir (insgeheim) die Meinung eines Konfliktbeteiligten teilen?

Darüber und über andere – oft nebenbei ausgeführte oder zitierte – (Lehr-)Meinungen lohnt es sich immer wieder nachzudenken.

Das Buch gibt für diejenigen, die sich einen Überblick über das Thema „Mediative Führung“ verschaffen wollen, eine leicht lesbare Darstellung der Materie. Durch die Fülle an eingearbeiteter Literatur ist es für diejenigen, die mehr wollen, eine gute Basis für eine vertiefte Auseinandersetzung mit Mediation und Führung. „Mediative Führung – Illusion oder Perspektive?“ ist ein span-

nendes Buch, das aufgrund der schlüssigen und klugen Argumentation des Autors zustimmendes Nicken bewirkt, gleichzeitig aber auch Protest hervorruft, weil es (nicht nur) in seiner Schlussfolgerung absolutisiert. Mediatives Führen, ob als Verhalten oder Stil, wird in Unternehmen überall dort möglich sein, wo es Entscheidungsfreiräume gibt. Und die gibt es öfter, als der Autor sie wahrhat.

Dennoch, insgesamt ist das Buch unter den angeführten Aspekten lesenswert, wobei ich nur die Printversion empfehlen kann. Die eBook-Ausgabe leidet darunter, dass sämtliche Umlaute in „e“ umgewandelt wurden. Es irritiert nicht nur, wenn von „Selbstverständnis, Tätigkeit, Konflikte lesen kennen, Klärung, Verständnis fördern“ etc. die Rede ist, es vermindert auch das Lesevergnügen drastisch und damit die „Beschäftigung mit einem mediativen Führungsstil“.

Martina Pruckner

Impressum

Medieninhaber: Verlag Österreich GmbH. **Sitz:** Wien, Unternehmensgegenstand: Verlegung von Büchern und Zeitschriften, Informationsdienstleister. **Geschäftsanschrift:** Bäckerstraße 1, 1010 Wien, Tel: +43-1-610 77-0, Fax: +43-1-610 77-419, E-Mail: office@verlagoesterreich.at. **Internet:** www.verlagoesterreich.at. **Geschäftsführung:** Mag. Katharina Oppitz, Dkfm. André Caro, Firmenbuch: FN 135894 w des Handelsgericht Wien, DVR: 1063600, UID-Nummer: ATU 39299200. **Gesellschafter und Anteilsverhältnisse:** Verlag Österreich GmbH: im Alleineigentum der Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart. **Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH:** im Alleineigentum der Deutscher Apotheker Verlag Dr. Roland Schmiedel GmbH & Co. KG, Stuttgart. **Deutscher Apotheker Verlag Dr. Roland Schmiedel GmbH & Co. KG:** im Alleineigentum der Verwaltungsgesellschaft mbH, Stuttgart. **Verwaltungsgesellschaft mbH Deutscher Apotheker Verlag Dr. Roland Schmiedel GmbH & Co. KG:** Anteilsverhältnisse: Dr. Christian Rotta (50%), Sibylle Wessinger (50%). **Anwendbare berufsrechtliche Vorschriften:** Gewerbeordnung 1994 (GewO 1994), abrufbar unter www.ris.bka.gv.at. **Behörde gemäß ECG:** Magistratisches Bezirksamt für den 1. Bezirk, Zugehörigkeit: Wirtschaftskammer Österreich.

Preise: Jahresabonnement 2015: 109,- Euro; Einstiegsabo: 13,- Euro; Einzelpreis: 29,- Euro. Alle Preise inkl gesetzlicher MwSt, zzgl Versandkosten. Irrtum und Preisänderungen vorbehalten. **Lieferung unter Eigentumsvorbehalt.** Zeitschriftenabonnements, die im Verlag Österreich erscheinen, verlängern sich automatisch um ein Jahr, sofern nicht bis spätestens 30. November des laufenden Abonnement-

jahres eine schriftliche Kündigung bei Verlag Österreich oder Mohr Morawa eingelangt ist. **Einstiegsabos** können bis spätestens 2 Wochen nach Erhalt der letzten Ausgabe schriftlich abbestellt werden, andernfalls gehen diese in ein Jahresabonnement über.

Grundlegende Richtung: Fachzeitschrift für Mediation – Beiträge zur Konfliktkultur. **Erscheinungsort:** Bern, Wien, Berlin.

Urheberrechte: Wir gehen grundsätzlich davon aus, dass Ihr Beitrag bisher nicht veröffentlicht oder an anderer Stelle zur Veröffentlichung eingereicht wurde. Mit der Einreichung des Manuskriptes räumen Sie dem Verlag für den Fall der Annahme das ausschließliche Werknutzungsrecht der Veröffentlichung ein. Dieses Recht umfasst ebenfalls die Onlineverwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen (Zeitschriftenhomepage, Verlagshomepage, etc). Die Ausschließlichkeit des eingeräumten Verlagsrechts erlischt mit Ablauf des dem Erscheinen des Beitrages folgenden Kalenderjahres. Dies gilt nicht durch die Verwertung von Datenbanken. **AutorInnen** erhalten für Ihre Arbeit ein Jahresabo der perspektive mediation sowie zwei Freixemplare der Nummer, in der Ihr Beitrag veröffentlicht wurde.

Fotos: Seite 6: kallejpp / photocase.com; Seite 13: flo-flash / photocase.com; Seite 20: andray-lo / photocase.com; Seite 26: pixeldeluxe / photocase.com; Seite 32: sör alex / photocase.com; Seite 41: complize / photocase.com; Seite 46: stop-salls / photocase.com; Seite 52: kallejpp / photocase.com; Seite 56: sör alex / photocase.com