



# Mediatorinnen gehen in Führung

## Über die Ressourcen und Stärken mediativer Skills

*Susanne Kleiner*

Immer mehr Frauen, die sich für eine Führungskarriere entscheiden, bilden sich zur Mediatorin weiter. So profitieren sie von ausgeprägten Soft Skills und kommunizieren kraftvoll. Ihre Bilanz. Wer es schafft, als neutrale Dritte zwischen Streitparteien zu vermitteln, kann als Spitzenfrau dem ständigen Wandel des digitalen Zeitalters gelassen begegnen: mit kluger Selbstführung, respektvollem Miteinander und wertschöpfenden Botschaften, die Menschen und Märkten guttun.

### Sich selbst und andere wahrnehmen

Wer Bedürfnisse erkennt und sie benennt, fördert Verständnis. Starke Frauen leben das in einem wertschätzenden Miteinander und gehen gut mit sich selbst um. Sie nehmen wahr, was sie brauchen, führen einen gesunden inneren Dialog und verhindern so innere und äußere Spannungen. Denn der größte Konflikt ist der, den Menschen mit sich selbst haben. Wer mit sich selbst im Reinen ist, kann auch andere

unterstützen und fördern. Das äußert sich in einer so aufrichtenden wie aufrichtigen Sprache, die berührt und bewegt. Einflussreiche Frauen signalisieren: Ich fühle mich wohl in meiner Haut und weiß, was ich tue. Weil sie sensibel wahrnehmen und mitfühlen, entwickeln sie ihre eigene »Strahlkraft«. Achtsame Entscheiderinnen beobachten zunächst vorurteilsfrei und neutral, was um sie herum und in ihrer inneren Welt geschieht. In dieser Phase bewerten und interpretieren sie noch nicht. Sie agieren besonnen, an-

statt spontanen Impulsen übereilt nachzugeben oder das, was geschieht, persönlich zu nehmen. Und sie strahlen Ruhe aus, beziehen versierte Stellung und punkten im richtigen Augenblick mit ihrer klaren Sprache.

### Beziehungen respektvoll veredeln

MitarbeiterInnen, die erleben, dass sie dazugehören, akzeptiert und gebraucht werden, entfalten ihre Stärken und versöhnen sich mit ihren Schwächen.

So entsteht Vertrauen und Engagement wächst. Wohlwollende Frauen beherzigen das, fördern Wohlbefinden und stärken die Identifikation. Und sie gestalten den Rahmen für eine Unternehmenskultur, die auf ehrlichem Respekt und einer aufrichtigen Kommunikation basiert. Diese Haltung leben sie glaubwürdig vor – auch, weil sie sich positiv auf ihr Gegenüber einstimmen; oder weil sie sich mental neu justieren, wenn sie mögliche Vorurteile entlarven. Zugewandte Menschen vermeiden es, andere in *Schubladen* zu stecken. Sie überwinden ihre Befangenheit, weil sie sich im Geiste fragen: »Was beherrscht die oder der andere besonders gut?«,

**»Wohlwollen stärkt Beziehungen, fördert Loyalität, überwindet Widerstände und ermöglicht rationale Auseinandersetzungen.«**

»Wie trägt sie oder er zum guten Betriebsklima bei?« oder »Welche Perlen liegen in ihr oder ihm verborgen?«. Es geht nicht darum, sachliche Auseinandersetzungen zu vermeiden und Kritikwürdiges schönzureden. Vielmehr zählt die Chance, Beziehungen zu stärken, um gemeinsam vorwärts zu gehen. So entsteht Loyalität, die Widerstände überwindet und Raum für rationale Argumente eröffnet. Zu diesem Wohlwollen gehört es auch, sich über Abwesende nicht abfällig zu äußern und diese Maxime im Team hochzuhalten.

## Verhalten wertschöpfend spiegeln

Gute Führungskräfte geben konstruktives Feedback. Sie verzichten auf »sehr schön«, »super«, »das haben Sie gut gemacht«. Und sie meiden ein »...«, aber«, das unverblümt folgt und Schwächen schonungslos serviert. Wer so vorgeht, urteilt von oben herab. Daran ändert eine vermeintlich gute Absicht gar nichts. Denn gut gemeint ist das Gegenteil von gut. Ausgebildete Mediatorinnen können konkret benennen, was hervorragend ist und welcher Effekt daraus entsteht. Ein Beispiel: »Sie haben

*gestern offen Ihre Bedenken gegen das Vorhaben geäußert und fundiert begründet. Dadurch konnten Sie dem Team die Augen öffnen und uns vor einer Fehleinschätzung bewahren. Danke.«*

Stehen Kurskorrekturen an, führen einflussreiche Kritikerinnen konstruktiv, weil sie die Sache konkret artikulieren und respektvoll zur Person bleiben. Etwa so: »Ihr Plan ist nicht aufgegangen. Was konkret schlagen Sie vor, um das Projekt auf Kurs zu bringen?«.

## Sich und andere aufrichten

Auch der Körper spricht und die Stimme macht Stimmung. Unsere Haltung äußert sich nicht nur in dem, was und wie wir etwas sagen. Mimik, Gestik, Blickkontakt und die Gabe, dem anderen »geneigt« Gehör zu schenken und Empathie zu leben, wertet Begegnungen auf. Gewinnende Frauen in der Führung verstehen: Ein herzliches Lächeln kommt an und schwingt in dem Gesagten mit. Ein aufgesetztes Grinsen hingegen gleicht einer Oberflächenpolitik, die unharmonisch widerhallt und unbehaglich verklingt. Hinzu kommt: Beliebte Dialogpartnerinnen sind ehrlich interessiert. Sie hören aktiv zu und verzichten auf flüchtige Floskeln. Also: Die innere Haltung macht den Unterschied und kommt beim Gegenüber an.

## Vollkommenheit würdigen und Perfektion überwinden

Wer wertschätzend denkt, fühlt und handelt, würdigt den anderen ganz – unabhängig von dessen Leistung. Der Anspruch auf Perfektion impliziert Frust. Kraftvolle Charaktere sind deshalb vollkommen, weil sie ihre Unvollkommenheit als eine Facette ihrer Individualität akzeptieren. Und sie sind sich selbst treu, wenn sie leicht und präsent ihr Charisma entfalten. Aus gutem Grund fühlen sich Jung und Alt in der Gegenwart derer wohl, die Respekt zollen und menschlich auftreten. Natürliche Autorität greift dann, wenn Frauen präsent sind und sich ganz einlassen – und zwar ohne ständig auf die Uhr zu schauen oder das Smartphone zu checken. Dann klingen auch Zwi-

schentöne laut und feine Zuhörerinnen spüren, wo der Schuh drückt. Oder sie entdecken, was bei anderen die Quelle der Begeisterung sprudeln lässt. So reift eine Kultur der Verbundenheit, die Unternehmen zu wertvollen, stabilen Inseln in Zeiten permanenter Veränderungen machen.

## Klug fragen und Fortschritt fördern

Mediationen sind sehr kraftvoll, weil sie Bedürfnisse als Schlüssel nutzen, um Verständigung zu ermöglichen. Kluge Frauen mobilisieren mit den richtigen Fragen. So laden sie MitarbeiterInnen ein, mehr von sich preiszugeben. Statt: »Sind Sie mit Ihrer Personalentwicklung zufrieden?«, identifizieren aufmerksame Chefinnen, was die Angestellten wirklich antreibt. Etwa so: »Wie beschreiben Sie Ihren Weg in fachlicher und persönlicher Hinsicht?«, »Was hat



Sie besonders gestärkt?«, »Woran arbeiten Sie weiter und wie?« oder »Was davon multiplizieren Sie in Ihrem Team und wie sichern Sie die Wirkung nachhaltig?«. Scheitert ein Projekt, heißt das: »Es ist zweifellos wichtig, aus Fehlern zu lernen und Ursachen zu verstehen.« Trotzdem stellen versierte Mediatorinnen keine Warum-Fragen. Der Grund: Wer so fragt, stellt andere an die Wand und weist Schuld zu. Wenig hilfreich ist dann ein: »Warum ist das passiert?« oder »Wer hat das zu verantworten?«. Darauf reagieren die Betroffenen nur abwehrend oder hilflos. Mediatorinnen

agieren lösungsorientiert und lernen ihr Gegenüber besser kennen und verstehen. Zugewandte Führungskräfte fragen bewusst, hören aufmerksam zu und entlarven so brachliegende fachliche, soziale oder kreative Stärken. Die Art, wie sich Menschen mitteilen, offenbart, was ihre Herzen höherschlagen lässt. Genauso weisen Tonlage, Gestik und Mimik auf »Frustkeulen« und »Energieräuber« hin. Führungskräfte, die mediative Elemente beherrschen, führen ressourcenstärkend.

## Schwächen akzeptieren und Stärken vernetzen

Selbstbewusste Spitzenfrauen sind Vorbilder, wenn es darum geht, psychischen Stress abzubauen und Menschen zur Selbstfürsorge anzuleiten. Sie äußern, wenn sie an Grenzen stoßen und bitten um Unterstützung. Sie stehen zu ihren Schwächen und vernetzen sich ressourcenaktivierend. Sie sprechen aus, was sie brauchen und würdigen sich selbst nicht herab. Genauso helfen wohlthuende Gemüter anderen dabei, bestimmte Mankos auszugleichen. Sie bohren weder in Wunden, noch betonen sie ihren eigenen Vorsprung – sie

**»Wer mit Herz und Verstand eine spürbare Verbundenheit gestaltet, berührt Menschen und bewegt Märkte.«**

handeln einfach. Denn: Sie gewinnen, wenn sie nehmen. Und sie gewinnen, wenn sie geben: nämlich ein Miteinander, das die Potenziale der Beteiligten freilegt oder einen Austausch hervorbringen kann und der Sache dient. Wer sich mit Herz und Verstand vernetzt, gestaltet tragende Werte. Daraus resultiert Verbundenheit, die Menschen berührt und Märkte bewegt.

## Konflikte stärken das Team

Genau hier setzen konfliktkompetente Führungskräfte an, die Teams wertschöpfend entwickeln. Denn thematisierte Konflikte erfüllen eine wichtige Funktion, wenn Organisationen ihre Mannschaft auf Kurs setzen oder wenn

Projekte stagnieren. Teams scheitern schneller, wenn Spannungen unausgesprochen bleiben. Und: Wertschöpfend agieren die Frauen, die sowohl in friedlichen als auch in schwierigen Zeiten so kompetent wie kontinuierlich kommunizieren. Und genau diese Stärke können Mediatorinnen in ihre Führungsfunktion einbringen. Sie machen Entscheidungen transparent und informieren über die Geschäftsentwicklung, wichtige Aufträge und Personalien. Sie sind klar in der Sache und wertschätzend zur Person. Und sie sprechen schwelende Brände rechtzeitig an und entwickeln gleichzeitig die Kompetenz ihrer Mitarbeiter, Differenzen selbst zu klären. Sie navigieren Kontrahenten, wenn die klare Sicht fehlt. Und sie erkennen, wann die Zeit reif ist, externe Mediatoren ins Boot zu holen.

## Sich öffentlich bekennen und Werte benennen

Frauen in Führungspositionen sind Botschafterinnen ihres Unternehmens und in den sozialen und klassischen Medien präsent. Wertebejahende Strateginnen kommunizieren in guten Zeiten, was ihre Organisation und die Menschen, die dort arbeiten, besonders macht. Und sie würdigen die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen und prägen so die Reputation ihres Unternehmens positiv. Günstig wirkt sich außerdem aus, dass sie die Perspektive ihrer Dialoggruppen vorweg verbal einnehmen. So bauen sie Brücken und fördern Vertrauen, das in Krisen und Konflikten positiv trägt. Denn wenn es »brennt«, gilt auch in der Medienarbeit: Transparenz und konstruktive Botschaften öffnen Türen und überwinden Widerstände. Mediativ geschulte Unternehmenssprecherinnen können schlechte Schlagzeilen verhindern oder überwinden, wenn sie Pressevertretern dialogbereit begegnen und partnerschaftlich mit Journalisten umgehen. Mit dieser Expertise verwandeln sich hitzige Debatten in sachliche und wertvolle Auseinandersetzungen, die Erkenntnisse fördern und Lösungen verankern. Glaubwürdig treten Organisationen auf, die aus Fehlern lernen, Konsequenzen ableiten und ihr Han-

deln nachvollziehbar danach ausrichten. Vertrauen gewinnen Führungskräfte, wenn die innere und äußere Haltung stimmt und deren Botschaften wirklich ankommen.

## Fazit

Die Digitalisierung führt zu gravierenden Umwälzungen in den Arbeitswelten und fördert ein notwendiges Umdenken. Dennoch bleiben die zentralen menschlichen Bedürfnisse gleich. Mediativ geschulte Führungskräfte wissen: Es geht um Wertschätzung, die oft zu kurz kommt. Viele Führungskräfte sind sich dessen nicht einmal bewusst. Wertebejahende, mediativ geschulte Frauen gehen in Führung, weil sie eine neue Kultur der Wertschätzung beleben. Dazu gehört es, Menschen zu beteiligen und spürbar in Kontakt zu treten. »Mediatorinnen« lassen Hierarchien hinter sich und gestalten dank ihrer persönlichen Stärken und Soft Skills verlässliche Beziehungen. Wer eine Mediationsausbildung absolviert, weiß um den persönlichen Reifeprozess, der mit der Qualifizierung als Mediatorin einhergeht und hätte – so äußern sich viele rückblickend – gerne früher davon profitiert. Gut, dass mehr und mehr Unternehmen ihren Führungsnachwuchs darin unterstützen, diesen Weg zu gehen.



**Susanne Kleiner**

ist freie PR-Beraterin, Texterin, Journalistin und Mediatorin in München. Als Coach (dvct) und Trainerin (dvct) vermittelt sie persönliche und mediale Kommunikationskompetenz in Krisen, Konflikten und Veränderungsprozessen.  
www.susanne-kleiner.de  
E-Mail: sk@susanne-kleiner.de