



Bernd Fechner

Überblick: Auch in Organisationen, die einen bewussten Umgang mit Diversity groß schreiben, werden Diversity-Konflikte und speziell die Diskriminierungsfrage oft nur mit spitzen Fingern angefasst. Alle Seiten – Opfer, Beschuldigte und Verantwortliche – scheinen gute Gründe dafür zu haben. Die Diskriminierungs-Matrix führt aus der Sprachlosigkeit heraus. Sie weist Wege zu einem differenzierten und fairen Umgang mit persönlicher Betroffenheit und moralischer Verantwortung.

Diversity-Konflikte besprechbar machen

Die Diskriminierungs-Matrix als Orientierungshilfe

Managing Diversity zählt zu Schlüsselthemen strategischer Personalentwicklung – und in der Praxis nicht selten zu den größten Papiertigern. Denn spätestens dann, wenn es um den Abbau von Benachteiligungen und die Infragestellung von Privilegien geht, scheinen Entscheidungsfreude und Umsetzungsenergie in vielen Führungsetagen deutlich nachzulassen. Diese Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit ist zutiefst menschlich. In Organisationen stellt sich deshalb immer wieder neu die Frage nach der Dynamik und dem Wechselverhältnis von Kulturveränderung und Veränderungsresistenz. Welchen Beitrag können Mediator/innen leisten, die mit Diversity Management angestrebten Prozesse und Ziele mit Leben zu füllen?

Die Argumente pro Diversity sind bekannt: Angesichts der dramatischen Veränderungen durch Globalisierung, Migration und den demografischen Wandel gilt es, die Potenziale zu erkennen und zu fördern, die sich aus der Vielfalt der Marktbedingungen und der internen Beschäftigtenstruktur ergeben. Unternehmen und öffentliche Verwaltungen formulieren ambitionierte Programme. Aus Broschüren und Internetauftritten strahlen uns die United Colors motivierter, gutaussehender Hochleistungsteams entgegen, lässig gruppiert um kompetent dreinblickende weibliche Führungskräfte, nur so als Beispiel.

Das Problem: Ist ein Diversity Programm erst einmal formuliert, müsste es eigentlich zu einer Zunahme von Auseinandersetzungen kommen, in denen Diversity-Themen als Issue oder Hintergrundthema eine Rolle spielen. Denn die Latte hängt hoch, die Ansprüche an das Verhalten von Kollegen/Kolleginnen und Führungskräften sind gestiegen. Tatsächlich kommt es jedoch nur sehr selten zu einer offenen und fairen Auseinandersetzung. Statt das propagierte Diversity Programm auf seine Tauglichkeit hin zu überprüfen, werden die mit den Konflikten gelieferten Entwicklungschancen in den Wind geschlagen. Wie kann das sein?

Alle Beteiligten scheinen gute Gründe dafür zu haben. Wer das Thema auf den Tisch bringt, kratzt schnell an einem Tabu: Diskriminierung.

» Denn einmal geäußert, neigen Diskriminierungsvorwürfe aufgrund ihrer hohen moralischen Aufladung dazu, Konflikte zu eskalieren.

Ein „normaler“ Konflikt kippt in eine Täter-Opfer-Konstellation: „Du hast mich diskriminiert, gemobbt, entwürdigt ...“. Von Diskriminierung Betroffene stehen vor einer schwierigen Entscheidung: Soll ich es wirklich offen skandalisieren? Kann ich mir sicher sein, dass mit mei-

nem Anliegen gut umgegangen wird? Werden die anderen überhaupt kapieren, was ich meine? Schnell haftet einem das Querulanten-Image an – für das weitere Fortkommen im Unternehmen das sichere Todesurteil. Und mögliche Adressaten werden sich mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln gegen einen Diskriminierungsvorwurf zur Wehr setzen, denn immerhin steht die moralische Integrität, stehen Ruf und Ehre auf dem Spiel.

Schließlich lassen Diskriminierungsvorwürfe auch ihr Umfeld nicht kalt. Außenstehende fühlen sich eingeladen, ins Täter-Opfer-Spiel einzusteigen und Partei zu ergreifen. Das bedeutet jedoch keineswegs, dass sie sich automatisch mit dem vermeintlichen Opfer solidarisieren. Nicht selten beobachten wir eine kollektive Flucht aus der Verantwortung – ein Ignorieren, Bagatellisieren und andere Formen moralischer Indifferenz, die den Abwehrstrategien der beschuldigten Seite sehr nahe kommen. Um den Burgfrieden und guten Ruf des Teams oder Unternehmens zu wahren, neigen viele Verantwortliche dazu, den Ball flach zu halten und im Zweifel lieber das Erleben des Opfers in Frage zu stellen. Oder es wird nach dem Mediator gerufen, weil dieser sein Frieden stiftendes Werk doch angeblich ohne viel Aufhebens („vertraulich“) und ohne zu präjudizieren („allparteilich“) vollbringt.

Alles in allem also viele gute Gründe, eine offene Auseinandersetzung mit dem D-Wort zu scheuen. Und um dem noch eins draufzusetzen: auch Mediator/innen sollten zunächst einmal kurz innehalten. Denn selbst wenn es zu einer öffentlichen Skandalisierung kommt, ist Mediation nicht unbedingt immer die passende Antwort.

» **Allein schon das Angebot, einen Diskriminierungsfall mittels Mediation zu behandeln, kann für das mutmaßliche Opfer eine neue Form von Diskriminierung darstellen.**

Das in seinen Augen erlittene Unrecht wird nicht anerkannt. Statt die Rollen „Täter“ und „Opfer“ klar zu benennen, wird so getan, als stünden sich zwei völlig gleichwertige „Konfliktparteien“ gegenüber. Vorbehalte auf Opferseite gegenüber Angeboten „neutralisierender“ Konfliktvermittlung sind allemal verständlich. Und es gibt gravierende Fälle von Diskriminierung, die nichts bei den Mediator/innen zu suchen haben, sondern vorsGericht gehören.

Werden wir als Mediator/innen gerufen, sollten wir also etwas anzubieten haben. Im *Vorfeld* einer möglichen Me-

diation ist zu klären, ob es sich überhaupt um einen mediationsfähigen Fall handelt und auf welchen Rahmenbedingungen durch die Verantwortlichen wir bestehen sollten. *Während* einer Mediation muss das Gespräch in Gang gehalten werden. Im Kern geht es dann darum, die Dinge zu sortieren und besprechbar zu machen.

In beiden Fällen hat sich die Arbeit mit der Diskriminierungsmatrix bewährt. Sie funktioniert als Klärungskompass und bietet Orientierung. Die Situation wird zunächst deeskaliert. Mit Tabus und Schuldkomplexen belastete Themen werden besprechbar. Das „Opfer“ fühlt sich verstanden und anerkannt. Die beschuldigte Seite kann differenziert zum Grad ihrer Verantwortung Stellung beziehen. Und Personalverantwortlichen weist die Matrix den Weg durch ethische Dilemmata hin zu den jeweils passenden Formen der Intervention. Nicht zuletzt setzen wir dieses Modell immer öfter in Beratungsprozessen ein, in denen es um die Verbesserung des DiversityManagements (Stichwort: Glaubwürdigkeit) durch Elemente von Konfliktmanagement geht.

Die Diskriminierungs-Matrix als Klärungskompass

Nehmen wir zunächst einmal an, der Diskriminierungsvorwurf ereignet sich während einer bereits laufenden Mediation. Ganz gleich, ob er wie eine Bombe in das Gespräch hinein platzt oder sich der Vorwurf nur subtil andeutet – wir intervenieren sofort und fragen nach: Das ist ein wichtiger Punkt. Was genau hat die klagende Partei erlebt? Inwiefern fühlt sie sich dadurch in ihren Rechten beschnitten, unfair behandelt? Was genau war/ist daran so schlimm für sie? – Mit solchen Fragen schaffen wir eine Basis. Dabei scheuen wir uns nicht, das D-Wort in den Mund zu nehmen. Die klagende Partei fühlt sich ernst genommen. Was sie zu berichten hat, wird weder in Zweifel gezogen noch bagatellisiert. Die angegriffene Partei wiederum gewinnt Zeit, sich zu sammeln, und erhält eine erste Möglichkeit, das Erleben der anklagenden Partei zur Kenntnis zu nehmen. Natürlich bekommt auch sie Gelegenheit, Stellung zu nehmen: Wie geht es ihr mit diesem Vorwurf? Was davon war ihr bereits bewusst/bekannt? Wie hat sie die beschriebenen Situationen erlebt? Und was macht es ihr so schwer, den Diskriminierungsvorwurf anzuhören?

In dieser Phase richten wir unsere Aufmerksamkeit direkt auf den Kern des Problems – die moralischen Gefühle der Kontrahenten. Diese gilt es vorbehaltlos anzuerkennen.

„Vielleicht könnte hier ein kleines Modell weiter helfen ...“ Um nicht wieder in den Strudel von Vorwurf und Gegenvorwurf abzuleiten, präsentieren wir im nächsten Schritt ein Modell, das in der antirassistischen Dialogarbeit entwickelt wurde (Fechler 2003) und sich mittlerweile in vielen Diversity-Kontexten bewährt hat. Das Mo-

dell knüpft an die ohnehin debattierte Frage „War es Absicht oder nicht?“ an und verbindet sie mit der Unterscheidung zwischen interpersonellen und strukturellen Formen von Diskriminierung. Aus der Kombination beider Unterscheidungen in einer Matrix ergeben sich vier unterschiedliche Formen von Diskriminierung (Abb. 1).

	auf interpersonaler Ebene	auf struktureller Ebene
beabsichtigt wissend / unwissend	D ₁ Gesinnungstat	D ₂ legalisierte Diskriminierung
nicht beabsichtigt	D ₃ Verstrickung	D ₄ institutionelle Diskriminierung

Abb. 1: Diskriminierungsmatrix: Formen der Diskriminierung

© Bernd Fechner (2003)

- **D₁: Gesinnungstat** = Wenn jemand einen anderen auf Grund eines bestimmten Differenz- Merkmals für minderwertig hält und/oder diesem schaden möchte (= ein überzeugter Rassist, Frauenfeind, Mobber etc.)
- **D₂: Legalisierte Diskriminierung** = Wenn ein Staat, eine Institution oder Gruppe die Gleichbehandlung, Zugangs- und Teilhaberechte offiziell an formelle (i.R. objektivierbare) Kriterien der Zugehörigkeit bindet.
- **D₃: Verstrickung** = Diskriminierungen, die sich quasi „nebenbei“ aus unterschiedlichsten, „naiven“ Formen des Alltagsbewusstseins und -Handelns von Mitgliedern einer dominanten Gruppe ergeben. Es wird eine bestimmte „Normalität“ gelebt, ohne zu bemerken, dass diese „Normalität“ oder Alltagspraxis diskriminierende Folgen für andere Personen/ Gruppen hat.
- **D₄: Institutionelle Diskriminierung** = Wenn eine Institution so funktioniert, dass sie, ohne darin ihr Ziel

zu sehen, bestimmte Personen(Gruppen) benachteiligt.

Die Unterscheidung „interpersonal“/„strukturell“ ist vielen Menschen neu. Selbst wenn sie geläufig ist, schaut immer wieder verwundert und erleichtert auf das Modell, da ihm/ihr diese Differenzierung im Eifer des Konflikts verloren gegangen war. Die Grenze zwischen „beabsichtigt“ und „nicht beabsichtigt“ dagegen ist nicht immer ganz eindeutig zu ziehen. Wir bewegen uns hier in einer Grauzone, weshalb der Übergang in dem Modell perforiert dargestellt ist: Hätte die beschuldigte Partei können, welche Folgen ihr Verhalten auf andere hatte? Hier taucht die Frage der Zurechenbarkeit einer Handlung auf: die Unterscheidung zwischen „wissend“/„unwissend“ und die Möglichkeit einer fahrlässig in Kauf genommenen (diskriminierenden) Folge.

Die Diskriminierungs-Matrix wird mit Begriffen und Beispielen erklärt, die dem jeweiligen Erlebnis- und Verständnishorizont der Betroffenen entgegenkommen (Abb. 2).

	auf interpersonaler Ebene	auf struktureller Ebene
beabsichtigt	<p>D₁</p> <ul style="list-style-type: none"> rassistisch motivierte Gewalt Formen sexueller Gewalt bewusste Ausgrenzung oder Grenzverletzungen Mobbing schwulenfeindliche Witze und Sprüche 	<p>D₂</p> <ul style="list-style-type: none"> Sklaverei, NS-Rassengesetze, Apartheid Schengener Abkommen Einschränkungen des Wohn-, Wahl- und Arbeitsrechts Kopftuchverbot steuerliche Bevorzugung von (heterosexuellen) Ehepaaren
nicht beabsichtigt	<p>D₃</p> <ul style="list-style-type: none"> unbedachte Äußerungen: „Woher kommst du?“; „Du sprichst aber gut Deutsch.“ informelle Gruppennormen und daraus erwachsende Ein-/Ausschlussprozesse nicht gesehen / ignoriert / nicht ernst genommen werden ungewollte Grenzziehungen: Blicke, Befangenheiten und andere Formen der Bevorzugung und „Sonderbehandlung“ 	<p>D₄</p> <ul style="list-style-type: none"> fehlende Barrierefreiheit für körperlich Behinderte familienfeindliche Arbeitszeiten Ergebnisse der PISA-Studie: Strukturen, Regelungen, Abläufe des deutschen Schulsystems benachteiligen Jugendliche mit Migrationshintergrund und aus sozial schwachen Familien

Abb. 2: Diskriminierungsmatrix – Beispiele

© Bernd Fechner (2010)

Der Vorteil des Modells besteht darin, dass es die Perspektiven von beiden Seiten zusammenzuführen vermag. Damit werden die Chancen erhöht, zu einer *gemeinsamen Situationsbeschreibung* zu kommen:

- Die subjektive Betroffenheit der klagenden Partei wird *ernst genommen*. Sie darf den Vorfall als diskriminierend bezeichnen. Ganz gleich, durch welches Phänomen sie sich beeinträchtigt fühlt – es lässt sich einem der vier Felder zuordnen.
- Der beschuldigten Seite wird ermöglicht, sich mit dem *Grad der eigenen Verantwortung* (absichtlich / fahrlässig / unwissend) *differenziert* auseinanderzusetzen.

»» **Einen Vorfall als diskriminierend anzuerkennen heißt demnach nicht, dass die Verursacher der Diskriminierung automatisch als „Täter“ (Rassist, Antisemit, Frauenfeind etc.) bezeichnet werden müssen.**

Sehr oft ist das die entscheidende Differenzierung, die den Beteiligten aus ihrer Blockade und Sprachlosigkeit heraus führt und einen echten Dialog der Anerkennung (Fechler 2003) in Gang setzen kann.

Befreit von vorschnellen Reflexen im Täter-Opfer-Spiel, führt die Arbeit mit der Diskriminierungs-Matrix oft zu entscheidenden Klärungen. Zu den häufigsten Mustern zählen:

- Selektives Hören auf dem (moralischen) Beziehungs-ohr*: Obwohl das Opfer zunächst ganz unspezifisch über Diskriminierung klagt – was alle vier Felder in der Matrix in Frage kommen lässt: („Was hier abgeht, das ist Rassismus!“ oder „Dieser Spruch ist sexistisch.“) – hören die Adressaten sofort einen direkten Täter-Vorwurf D₁ heraus („Ihr seid alle Rassisten!“ / „Du bist ein Frauenfeind!“). Dementsprechend machen sie die Schotten dicht. Das Modell ermöglicht hier für das Ehrgefühl des Adressaten entscheidende Differenzierungen.
- Diskriminierungsvorwurf als Skandalisierung eines chronischen Zustands*: Der explizite Diskriminierungsvorwurf (D₁) kann für Minderheiten ein letztes Mittel darstellen, einen permanenten Zustand von „beiläufiger“ (D₃) oder struktureller (D₄) Diskriminierung endlich einmal ins Bewusstsein der anderen Seite zu rücken. Wenn sie das Gegenüber „auf dem falschen Fuß erwischen“ kann, ergreift die sich struk-

turell diskriminiert fühlende Person oder Gruppe die Gelegenheit und skandalisiert den Vorfall. Schafft die Aussprache jedoch Raum für eine Beschäftigung mit der zu Grunde liegenden, strukturellen Machtasymmetrie (vgl. Anja Weiß 2001), verliert mancher plakative Vorwurf („Sie haben mich sexistisch diskriminiert!“) schnell an Bedeutung. Stattdessen finden diffuse Empfindlichkeiten auf beiden Seiten eine Sprache: Sich ungerechtfertigt beschuldigt zu fühlen („Ich verhalte mich doch völlig normal, warum bist du immer so empfindlich?“) genau sowie sich in jedem Fall als Opfer von Diskriminierung zu erleben („Das tust du doch nur, weil ich Muslim / Lesbe / behindert etc. bin“). Wie genau kommt es zu diesen Gefühlen? Die Frage schafft Raum für eine echte Auseinandersetzung, in der es auf beiden Seiten um die Übernahme von Verantwortung geht.

- *Mobbing ohne Mobber? – Ein spezielles D_3 -Phänomen:* Teamdynamiken, durch die sich Einzelne zu Außenseitern „abgestempelt“ und „gemobbt“ fühlen, während die anderen jegliche Täterschaft empört von sich weisen und stattdessen darüber klagen, wie unendlich „penetrant“ und „nervig“ sich die betreffende Person allen „Mindeststandards von Teamfähigkeit“ widersetzt – Motto: „Selbst schuld am eigenen Unglück“. Hier geht es nicht um Beziehungen zwischen den klassischen Identitätsgruppen, die durch die einschlägigen Diskriminierungs- bzw. Diversity-Definitionen erfasst werden, sondern um viel sublimere Merkmale und Unterschiede: Arten zu „sein“, sich zu geben, zu sprechen, zu lachen – informelle, „grammatische“ Regeln des Miteinanders (vgl. Simon 2004, S. 231–235), die die Identität, das Wir-Gefühl von Gruppen, Teams, Abteilungen und Organisationen bilden. Die Betroffenen wissen sich oft nicht mehr anders zu helfen, als ihre missliche Lage mit dem Mobbing-Vorwurf zu skandalisieren. Und tatsächlich leiden sie oft unter denselben Symptomen, wie sie auch durch echtes Mobbing ausgelöst werden – mit dem Unterschied, dass hier keine Mobber dingfest gemacht werden können, sondern sich das Elend als Nebenfolge eines von vielen Unternehmen geförderten dynamisch gelebten „Teamspirit“ ergibt (ausführlich

dazu Fechner in: Perspektive Mediation, geplantes Heft 4/2012).

- *Gemeint wie gesagt – eine klare Täter-Opfer-Konstellation:* Die klagende Partei sagt D_1 und meint D_1 – für die beschuldigte Seite schwer zu schlucken. Als Mediatoren fragen wir unbeirrt weiter: Als wie schwerwiegend bewertet die klagende Partei den Vorgang? Und was fordert/braucht sie von der beschuldigten Seite oder von wem auch sonst, damit es für sie wieder gut ist? Eine „einfache“ oder eine öffentliche Entschuldigung? Eine Kompensation? Eine Sanktion für den „Täter“? – Und genau so unbeirrt fragen wir die beschuldigte Partei, was sie davon hält etc. Hier gerät „klassische“ Mediation sehr oft an ihre Grenzen – oder muss sie zumindest neu definieren. Voraussetzung dafür ist eine intensive BATNA-Klärung mit dem mutmaßlichen Opfer, ob es hier nicht juristische Wege beschreiten möchte. Soll die Mediation weiter geführt werden, so muss sie – zumindest was die Bearbeitung dieses Punktes betrifft – methodische Anleihen beim Täter-Opfer-Ausgleich machen, die mit dem formalen (de jure) Auftraggeber abzustimmen sind.

Kontextklärung vor einer Vermittlung – Mediator/innen als Ethikberater/innen

Steht der Diskriminierungsvorwurf bereits vor der Mediation im Raum, hat eine sorgsame Auftragsklärung oberste Priorität. Als Mediator/innen sollten wir uns nicht nur fragen, ob wir allparteilich bleiben wollen, sondern ob unser Vermittlungsangebot überhaupt Aussichten auf Erfolg hat. Dieser hängt entscheidend von den *Rahmenbedingungen* ab, die es im Dreieck zwischen Mediatoren, Konfliktparteien und de jure Auftraggeber auszuhandeln gilt: Unter welchen Bedingungen sind die Beteiligten überhaupt bereit, an einer Mediation teilzunehmen? Welche Alternativen zur Mediation stehen ihnen offen? Erteilt uns die klagende Seite überhaupt eine Interventionserlaubnis? Hier sind Einzelgespräche mit den Parteien angezeigt, bei denen uns – ebenso wie in der Verhandlung mit den de jure Auftraggebern – die Diskriminierungsmatrix wieder gute Dienste leistet (Abb. 3).

	auf interpersonaler Ebene	auf struktureller Ebene
beabsichtigt	<p>D₁</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ juristische Mittel: Anzeige, Strafverfolgung ▪ Machteingriff durch Autoritäten ▪ Selbstwehr der Betroffenen ▪ Zivilcourage <p>▪ Täter-Opfer-Ausgleich</p> <p>▪ Versöhnungsdialoge</p>	<p>D₂</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ juristische und politische Formen der Auseinandersetzung ▪ Gleichstellungspolitiken, Affirmative Action ▪ ziviler Ungehorsam <p>▪ mediativ begleitete Verhandlungen</p> <p>▪ in der Mediation: Transparenz über Gesetze und Machtverhältnisse schaffen</p>
nicht beabsichtigt	<p>D₃</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufklärung, politische Bildung ▪ Protest und andere Formen der Selbsthilfe Betroffener <p>▪ klassische Mediation</p> <p>▪ Teamentwicklung</p>	<p>D₄</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationsentwicklung ▪ Gendermainstreaming; Interkulturelle Öffnung; Diversity Management <p>▪ Institutionelle Feedback-Schleifen</p> <p>▪ Mediation als Organisationsentwicklung (Kerntke 2004)</p>

Abb. 3: Wege der Konfliktbearbeitung bei Diskriminierung (fett: mediative / mediationsanaloge Formen)

© Bernd Fechner (2010)

Ganz entscheidend ist die Haltung des oder der de jure Auftraggeber(s): Wie stehen sie zur Diskriminierungsfrage? Wie offen ist die obere Führungsebene für Feedback bezüglich diskriminierender Effekte, die sich aus institutionellen Strukturen (D₄) oder dem Handeln von Führungskräften (D₁ und D₃) ergeben? Und falls eine echte Täter-Opfer-Konstellation vorliegt (D₁) – ist der Auftraggeber bereit, sich aus seiner Verantwortungsdiffusion zu lösen und klar Position zu beziehen? Das Mindeste wäre, der destruktiven Dynamik Einhalt zu gebieten. Sodann wäre zu fragen, ob der Fall so gravierend ist, dass disziplinarische Konsequenzen gezogen werden müssen, oder ob es Spielräume gibt für eine mediative Konfliktbearbeitung im Stil eines Täter-Opfer-Ausgleichs? Wie ist das Zusammenspiel mit anderen Stakeholdern in der Organisation (Personalverantwortliche, Betriebs-/Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte etc.)? Hat der Fall das Zeug zum Politikum – und ist er es nicht längst? Steht die angeklagte Partei nicht sowieso schon auf einer internen „Abschussliste“?

Solche Fragen machen deutlich, dass wir als Mediatoren/Mediatorinnen die Bedeutung unternehmensinter-

ner Mikropolitik nicht ignorieren dürfen. Entscheidendes hängt von der Klarheit und Glaubwürdigkeit der oberen Führungsebene ab. Diese steht nicht selten vor schwierigen Entscheidungen.

» Ein Klassiker ist die Abwägung zwischen ökonomischen Zielen und Fairnessprinzipien. Wie viel Ethik können wir uns leisten?

Besonders deutlich wird dies, wenn sich der Diskriminierungsvorwurf gegen anerkannte Leistungsträger richtet – noch dazu, wenn er von einem sogenannten „Minderleister“ kommt. Oder die Angst vor Präzedenzfällen, die als Nachahmungseffekt eine „Klagelawine“ auslösen könnten. So kann es zu der paradoxen Situation kommen, dass in Organisationen, die sich über Diversity Management oder Anti-Mobbing-Konventionen durch klare Sanktionskriterien ein hohes Maß an ethischer Selbstbindung gegeben haben, der Mut der Verantwortlichen, Diskriminierungsfälle auch tatsächlich anzupacken, eher ab- als zugenommen hat.

Auftragsklärung kann hier den Charakter von Ethikberatung annehmen. Dabei darf das angedeutete Dilemma nicht kleingeredet werden: Ja, tatsächlich, Moral hat Kosten (Leistungsträger verlieren). Aber auch Unmoral kann Kosten verursachen, sogar recht hohe, das wissen Führungskräfte auch. Entscheidend ist, ob wir den Verantwortlichen differenzierte Modelle und Verfahrenswege aufzeigen können, mit den sehr unterschiedlichen Formen und Folgen von Ungleichbehandlung, Missachtung und Ausgrenzung angemessen und fair umzugehen.

Literatur:

Fechler, Bernd (2003): Dialog der Anerkennung. Möglichkeiten und Grenzen der Mediation bei „interkulturellen“ Konflikten. In: Kloeters, U. u.a. (Hg.): Handreichung zur Interkulturellen und Antirassistischen Pädagogik in der Schule, Frankfurt/M., S. 103–148.

Fechler, Bernd (2010): Mit der Moral am Ende? Zum Umgang mit Diskriminierungsvorwürfen in der Mediation. In: Spektrum der Mediation, Heft 3/2010.

Fechler, Bernd (2012): Mobbing ohne Mobber!? Zum Umgang mit einigen „Kollateralschäden“ in gut funktionierenden Teams (erscheint in Perspektive Mediation Heft 4/2012)

Friesl, Christian (2005): Wie viel Ethik braucht die Wirtschaft? Die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In: Tomaschek, M. (Hg.): Sinn und Werte in der globalen Wirtschaft. Bielefeld, S. 198–127.

Kerntke, Wilfried (2004): Mediation als Organisationsentwicklung. Bern.

Simon, Fritz B. (2004): Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg.

Weiß, Anja (2001): Macht und Differenz. Ein erweitertes Modell der Konfliktpotentiale in interkulturellen Auseinandersetzungen. Berlin.



Kontakt

Bernd Fechner, Diplom-Pädagoge, Mediator und Ausbilder für Mediation BM, zusammen mit Wilfried Kerntke geschäftsführender Gesellschafter der inmedio frankfurt gmbh, die zusammen mit der inmedio berlin gbr die inmedio-Gruppe bildet.

fechler@inmedio.de

www.inmedio.de