

KONFLIKTBERATUNG

Management by Mediation



Grafik: Nuthawut Somsuk/iStock

Wird Konfliktberatung in Organisationen als reine Problemlösung verstanden, verlangt das Beraterinnen und Beratern einiges ab. Nicht zuletzt, was das eigene Rollen- und Werteverständnis angeht. Mediator Stephan Krahe gibt einen Einblick in das entstehende Spannungsfeld – und plädiert für ein neues Verständnis der innerbetrieblichen Konfliktvermittlung.

Mediatorinnen und Mediatoren kennen das nur allzu gut: Konflikte in Organisationen werden von den Verantwortlichen bereits in der Auftragsklärung nicht immer als solche erkannt und benannt. Stattdessen werden die üblichen Beratungsanlässe wie Kundenunzufriedenheit, sinkende Umsätze, erhöhte Reibungsverluste zwischen Abteilungen oder schlechte Stimmung im Team vordergründig einem bestimmten Anlass zugesprochen. Hinter dem steckt dann die Erwartung, über klassische Interventionsinstrumente wie Machtausübung oder Änderung von Strukturen und Prozessen das »Problem schnell aus der Welt zu schaffen«. Im Beratungsprozess zeigt

sich jedoch bald, dass ohne eine professionelle Bearbeitung der dahinter liegenden Konflikte ein nachhaltiger Projekterfolg kaum möglich ist. Beratende tun daher gut daran, hierfür das methodische Instrumentarium der Organisationsentwicklung anzuwenden, zu dem ich auch die verschiedenen Varianten der Konfliktanalyse und -bearbeitung zähle, also

etwa das Konfliktklärungsgespräch, die Harvard-Methode, die Supervision oder die Mediation.

Missverständnisse auf beiden Seiten

Doch auch anders herum kommt es oftmals zu Überraschungen: Die ursprünglich als Mediation in Auftrag gegebene Intervention entpuppt sich als tiefsitzendes strukturelles, kulturelles oder personenbezogenes Problem, das über das klassische Stufenschema nicht ausreichend erfasst werden kann. Eine schnelle Lösung des Konflikts als Entscheidung per Dekret hat geringe Halbwertszeiten und verschärft die Belastung für alle Seiten. Dazu kommt, dass auch die klassischen Konfliktauflaufstellen im Betrieb – Personalmanagement, Betriebsrat, Gesundheitsmanagement, Sozialberatung oder Rechtsabteilung – mit der Handhabung komplexer Konflikte oft überfordert sind.

Anfang 2022 habe ich gemeinsam mit anderen erfahrenen Mediatorinnen und Mediatoren zu dieser Thematik einen Workshop für den Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMW) mit rund 60 Teilnehmenden durchgeführt. Eine Wortwolke, die die Antworten zu der Frage »Welche unterschiedlichen Rollen nimmst du in Mediationssituationen ein?« abbildete, zeigte dabei knapp 80 verschiedene Begriffe. Das spiegelt die Vielfalt der gefühlten Erwartungen und Rollenwahrnehmungen

gen wider: von vielgenannten Rollen wie Vermittler, Mediatorin, Coach und Zuhörer erstreckte sich das Feld über Moderator, Berater und Domppteurin bis hin zu Ermutiger, Mülleimer, Dolmetscher und Organisatorin.

Unabhängig von dem erkennbaren Spannungsfeld der Rollen muss es für externe Beraterinnen und Berater im Sinne der Kundenorientierung stets oberstes Ziel sein, den übergeordneten Auftrag des Kunden zu erfüllen: bessere Resultate (in welcher definierten Form auch immer) durch eine geeignete Intervention zu ermöglichen. Zudem sind externe Mediatoren natürlich auch einem ökonomischen Erfolgsdruck ausgesetzt.

Vertiefte Sicht der Auftragsklärung

Innerbetriebliche Konflikte enthalten immer auch wertvolle Hinweise darauf, dass strukturell oder prozessual etwas „anders“ gestaltet werden muss, etwa die internen Kommunikations- und Informationswege oder die Verteilung der Verantwortlichkeit in Teams oder über Schnittstellen hinweg. Eine Erwartung des Auftraggebers an die Konfliktarbeit ist daher zu Recht, das Unternehmen dabei zu unterstützen, seine Organisationsprobleme zu lösen, die Kooperation in den Teams zu verbessern und Prozesse flüssiger zu gestalten.

Der dafür vorgesehene Weg – auf der einen Seite klassisches Verbesserungs- und Projektmanagement und auf der anderen Seite die fokussierte Konflikt-

bearbeitung – muss durch ein professionelles Mediationsverfahren angepasst und diesem Ziel untergeordnet werden. Das verlangt erfahrungsgemäß nach einer gründlichen Informations- und Aufklärungsarbeit gegenüber dem formalen Auftraggeber (meist Geschäftsführer oder Personalabteilung), gegebenenfalls verbunden mit einer Nachjustierung des erteilten Auftrags.

Gute Erfahrungen habe ich damit gemacht, stets obligatorisch Vorgespräche mit allen beteiligten Parteien im Sinne einer „inneren Auftragsklärung“ durchzuführen und diese vertraglich von der eigentlichen Konfliktbearbeitung zu trennen. Sollte es sich bei einer der Parteien um eine Gruppe handeln, sollten dazu von den Mitgliedern Vertreter benannt werden, die für die Gruppe sprechen und entscheiden können. Dadurch entsteht der Spielraum, aufgrund der zusätzlichen Informationen das anvisierte Vorgehen vor dem Start zu optimieren und die Erfolgsaussichten deutlich zu steigern. Und: Dem Auftraggeber ist es in der Regel egal, welche „Über-

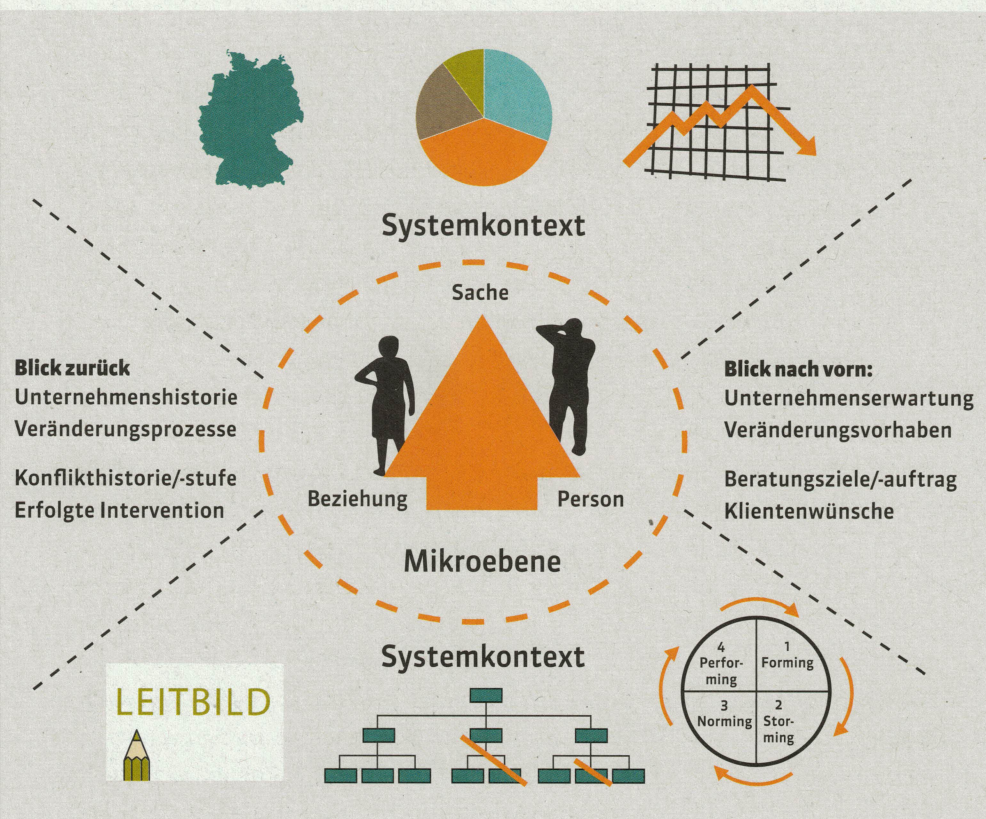
schrift“ über der gewählten Interventionsmethode steht. Ausschlaggebend ist einzig und allein deren Wirksamkeit. Damit dies gelingen kann, benötigt der Konfliktvermittler eine erweiterte Prozesssicht und breitere Handlungskompetenz. Voraussetzung dafür ist ein tiefes Verständnis für Organisationen als Systeme mit einer eigenen Denkwelt und besonderen Regeln sowie die Fähigkeit, darin zielgerecht zu navigieren.

Das System Organisation

Organisationen sind soziale Systeme, in denen Individuen mit ähnlichen Wert- und Zielvorstellungen in (meist) geordneten Beziehungen stehen. Die dadurch geschaffene Identität führt zu einer gewollten Bindung und damit einem stabilisierenden Zugehörigkeitsgefühl der Mitglieder. Die emotionalen Grundbedürfnisse nach Wertschätzung und Sicherheit werden erfüllt.

Gleichzeitig streben Mitarbeitende danach, so viel Entfaltungsmöglichkeiten und persönlichen Entscheidungsspielraum wie möglich zu erhalten und loten dazu immer wieder die formalen und informellen Grenzen des Systems aus (Regeln, Codices, Rituale etc.). Inwieweit das konstruktiv gelingt, entscheidet oftmals über das Entstehen eines Konflikts, da die eigene Macht da endet, wo die Macht eines anderen beginnt. Die Aufmerksamkeit des Mediators bzw. der Mediatorin richtet sich damit klassischerweise auf die Dimensionen Sache – Person – Beziehung. Soviel zu dem Blick auf die Mikroebene.

Dahinter „wirken“ aber auf der betrieblichen Metaebene stets weitere wichtige Dimensionen, die die Mikroebene beeinflussen. So sind Branche, Unternehmensgröße, regionale Reichweite, die aktuelle wirtschaftliche Lage, aber auch Vision und Missi-



Quelle: www.trainingaktuell.de; Stephan Krahe, Raum für Potentiale

on sowie die „Geschichte“ eines Unternehmens und die daraus abgeleiteten formalen und informellen Rahmenbedingungen der Arbeitsbeziehungen untereinander (z.B. betriebliche Abläufe, Teamstrukturen etc.) aus systemischer Sicht wichtige Parameter für den Konflikt. Die individuelle Vorgeschichte von Abteilungs- und Teamkonflikten oder beobachtete Widerstände in laufenden Veränderungsprozessen sind verknüpft mit der Vorgeschichte auf der Organisationsseite, also vorangegangenen oder laufenden In- oder Outsourcings, Umstrukturierungen oder Standortaufgaben. Damit sind Konflikte auch immer mit der spezifischen Organisationskultur verknüpft, die gleichzeitig den Umgang mit

den Konflikten determiniert. Jede Organisation ist nach bestimmten Grundprinzipien aufgebaut, die über ein erfolgreiches Funktionieren ihrer Mitglieder bestimmen.
 ► **Ordnung:** Jede Organisation stellt durch die Zuordnung von Aufgaben und Befugnissen in der Hierarchie eine Ordnung her, die den Mitarbeitenden Orientierung und damit die benötigte Sicherheit

vermittelt, was von ihnen erwartet wird. In die Entscheidung, wie in oder zwischen Gruppen strittige Fragen zu entscheiden sind, fließen neben der institutionalisierten Machtzuweisung (Hierarchie) aber stets auch Aspekte wie Alter, Geschlecht, Ausbildung oder Erfahrung ein, also eher informell entstandene Faktoren, die sich bei jeder Gruppenveränderung (Neueinstellung, Versetzung, Entlassung bzw. Kündigung, Tod eines Kollegen) neu justieren. Es gilt, im Sinne der Teamentwicklungsuhr durch entsprechende Regeln immer wieder von Neuem aus der Kennenlern- und Nahkampfphase möglichst schnell in die Teamphase zu kommen.

► **Bindung:** Der Aufbau einer tragfähigen Beziehung zwischen den Arbeitskollegen eines Teams oder einer Abteilung ist Voraussetzung dafür, dass sich diese als Teil ihrer Gruppe fühlen und damit eine Identifikation entwickeln können, die Ressourcen freisetzt, um sich für die Ziele dieser Gruppe einzusetzen und sich gegenseitig zu unterstützen. Dieses Zugehörigkeitsgefühl muss immer wieder von der Führungskraft gefördert werden. Regelmäßige Teamgespräche dienen nicht nur der täglichen Arbeitsorganisation, sondern leisten auch eine wertvolle Informationsarbeit zwischen den Mitarbeitenden. Betriebsausflüge und -feste, die Anerkennung für jahrelange Betriebszugehörigkeit, Geburtstage oder private Anlässe geben, vermitteln das Gefühl,

als Mensch und nicht nur als Produktionsfaktor angesehen zu werden.

► **Ausgleich zwischen Geben und Nehmen:** Mitarbeitende stellen ihre Arbeitsleistung dem Arbeitgeber zur Verfügung und erhalten im Gegenzug ein Gehalt, weitere Leistungen und eine idealerweise sinnstiftende soziale Zugehörigkeit. Oft ist die Wahrnehmung Einzelner, dass andere die ihnen zugeteilten Aufgaben ungenügend oder gar nicht ausfüllen, Ursache eines Konflikts. In Organisationen werden zudem manchen Mitgliedern einer Gruppe bestimmte Privilegien wie Zulagen, Prämien, ein eigenes Büro oder Dienstwagen etc. gewährt, die diese Mitglieder wahrnehmbar gegenüber anderen herausheben. Damit dies nicht zu (Verteilungs-)Konflikten führt, ist es unabdingbar, dass es transparente Kriterien gibt, wer unter welchen Umständen welche Privilegien erhält.

► **Vollständigkeit:** Die Zusammensetzung von Gruppen ändert sich dauernd. Mitarbeitende kündigen oder werden gekündigt, werden versetzt, gehen in den Ruhestand oder versterben. Die formale, aber auch informelle Funktion, die sie ausgeübt haben, ist dadurch vakant. Andere sind gefordert, diese zu übernehmen, sei es durch Einstellung oder Versetzung. Eins zu eins ist dies nicht möglich. Die vorherige Bindung muss auch emotional beendet werden (je nach Stärke bis hin zu einem persönlichen Trauer-

prozess), eine neue hingegen aufgebaut werden. Für das System bedeutet das aber einen Transformationsprozess, der Zeit und Begleitung braucht – beides Aspekte, für die im Arbeitsalltag meist kein Platz ist und die Störungen geradezu provozieren.

In der Konfliktanalyse sollte der Konfliktberater im System „Organisation“ mögliche Verstöße gegen diese Grundprinzipien stets im Blick behalten, da sie systemische Ursachen für den beobachteten Konflikt darstellen und damit konkrete Ansatzpunkte für eine vertiefte Bearbeitung liefern können.

Erfolgsfaktoren der systemischen Konfliktvermittlung

Wie die Ausführungen zeigen, ist die Interventionsarbeit in innerbetrieblichen Konflikten oft vielschichtiger als in anderen Handlungsfeldern. Die klassische Mediation ist dabei nur eine Methode unter vielen. Vielmehr wird vom Auftraggeber „Management by Mediation“, also ein aktiver Beitrag zur Personal- und Organisationsentwicklung er-

wartet. Entsprechend sind die Anforderungen und die Rollenerwartung an den Konfliktberater weiter und flexibler zu fassen. Aus meiner 16-jährigen Erfahrung in der innerbetrieblichen Konfliktberatung haben sich für mich einige Erfolgsfaktoren für die Bearbeitung von Konflikten in Organisationen als entscheidend herauskristallisiert.

Klarheit in der Rollenvielfalt: Der Konfliktberater oder die -beraterin nimmt für den Auftraggeber, insbesondere bei der Kontaktaufnahme, eine Beratungs- und Coachingfunktion ein, wie das konkrete Problem angegangen werden kann und welche Schritte sinnvoll sein könnten. Im Prozess muss nicht selten – manchmal innerhalb desselben Auftragseinsatzes – erneut die Rolle gewechselt werden. Das ist aus Sicht der Organisation legitim, schafft aber für den Konfliktvermittler oft die Herausforderung, den verschiedenen Rollenerwartungen gerecht zu werden. Hier sollten gegenüber dem Auftraggeber und insbesondere den Konfliktpartnern klar und transparent die Gründe, Ziele und Chancen deutlich gemacht werden, die mit dem Rollenwechsel verbunden sind.

Klarheit in der Methodenvielfalt: Das Konfliktberatungsgespräch in Organisationen funktioniert wie die Nutzung eines Navigationssystems.

1. Wie ist die Situation? Wie geht es im Moment? -> Bereitschaft herstellen = Navi einschalten
2. Wo soll es ab heute hingehen? Was sind die Erwartungen und Ziele? -> Ziel klären = Navi-Zieleingabe
3. Wo stehe ich/stehen wir jetzt gerade? Was hält mich hier? -> Standort analysieren = Route berechnen
4. Was gibt es als Nächstes zu tun? Wo liegen mögliche Hindernisse? -> nächste Schritte = Baustellen berücksichtigen, losfahren

Die Konfliktberaterin bzw. der -berater braucht mehr als nur Mediationskompetenz und rechtliche

Konfliktberater sollten wissen, wie das System „tickt“ und dafür Kenntnisse in Organisationsentwicklung und Changemanagement, Arbeits- und Betriebssoziologie, betrieblichem Gesundheitsmanagement und der Steuerung von Gruppendynamiken mitbringen.

Kenntnisse, um dabei „sicher“ anzukommen. Sie oder er sollte wissen, wie das System „tickt“ und dafür Kenntnisse in Organisationsentwicklung und Changemanagement, Arbeits- und Betriebssoziologie, betrieblichem Gesundheitsmanagement und der Steuerung von Gruppendynamiken mitbringen. Die daraus resultierenden unterschiedlichen Interventionsmethoden wie etwa Meditation (Einzel-, Shuttle-, Großgruppenmediation), Moderation, Coaching, Supervision, Organisationsaufstellung oder Teamentwicklungsworkshops sollten einer Chancen-Risiken-Analyse unterzogen werden. Diese sollte die Erfolgswahrscheinlichkeit unter Berücksichtigung der Prozessphase sowie der Kompetenzsicherheit und -erfahrung der Beraterin bzw. des Beraters mit einbeziehen. Falls notwendig, ist die gewählte Interventionsform erneut mit dem Auftraggeber abzustimmen.

Klarheit in Haltung und Verhalten: In der Mediationsarbeit sind eine ausgeprägte Prozess- und Lösungsorientie-

rung, Allparteilichkeit und Empathie wichtige Erfolgsfaktoren. Die Offenheit, sich auf unbekanntes (psychologisches) Terrain zu begeben und in der Konfliktarbeit weg von vorgegebenen Plänen und Schemata mit Neugier und Interesse an den jedem Konflikt zugrunde liegenden menschlichen Themen zu arbeiten, ist vielleicht der mutigste Schritt, den der Mediator mit systemischem Fokus gehen kann. Aber er ist oft auch der lohnendste, da er hierbei zu 100 Prozent die Bedürfnisse der Konfliktpartner in der Prozessdynamik aufnimmt und intuitiv, aber mit einem klaren Ziel in die Bearbeitung integriert. Und er schafft mit jedem persönlichen Lernprozess ein Stückchen mehr menschliche Reife

und damit Sicherheit für das zukünftige eigene Handeln.

Dabei gilt es, sich nicht zu überfordern und seine eigenen Grenzen gut zu kennen und zu verteidigen. Dies bedingt eine gute Selbstwahrnehmung und -fürsorge, die gelernt sein will. Wenn die Bearbeitung innerbetrieblicher Konflikte nachhaltig gelingen soll, braucht es auch den Blick auf das Organisationssystem. Und jeder gelöste Konflikt beeinflusst dieses System. Konfliktarbeit ist daher immer auch eine Arbeit an und in Strukturen, Prozessen und Beziehungen und damit ein Beitrag zu einer gelebten Organisationsentwicklung.

Stephan Krahe ■



Der Autor: Stephan Krahe, Dipl.-Sozialwirt, ist freiberuflicher Mediator, systemischer Berater, Trainer und Coach. In seinem Beratungsunternehmen mit Sitz in Nürnberg bietet er Konfliktklärung, Coaching sowie Seminare zur betrieblichen Gesundheitsförderung, zu Führung, Kommunikation und Managementmethoden an. Kontakt: raum-fuer-potentiale.com