



Thomas Robrecht

## Mediation zwischen MitarbeiterInnen oder Coaching ihres Chefs?

»Meine MitarbeiterInnen streiten sich andauernd – können Sie mir da helfen?« Über diese Anfrage freut sich jede Mediatorin und jeder Mediator. »Genau dafür ist Mediation das richtige Verfahren, und deshalb kann ich Ihnen auch sehr gut helfen!« Damit dieses Qualitätsversprechen auch während und nach der Mediation seine Gültigkeit behält, lohnt sich eine genauere Betrachtung von Verantwortung und Interventionsmöglichkeiten. Denn nicht selten ist eine Mediationsanfrage ein »getarnter« Fall von Coaching für den Chef. Was hierbei zu beachten ist, zeigt dieser Beitrag.

### Die Marktsituation für Mediation

Die Zahl bestens ausgebildeter MediatorInnen ist weitaus höher, als die Nachfrage von Mediation. Diese Tatsache wird durch mehrere Faktoren verstärkt: AusbilderInnen wollen mehr SeminarteilnehmerInnen, Verbände wollen mehr Mitglieder und der Grundgedanke der Mediation nährt die tief im Menschen verankerte Sehnsucht nach Frieden und Harmonie. Wir MediatorInnen haben davon ein deutlich größeres Stück abbekommen, als die Mehrzahl der Nicht-MediatorInnen. Wird Mediation angefragt, kann die Freude darüber den Blick für kontextbedingte Möglichkeiten und Grenzen trüben. Wer im Internet bei YouTube nach Videos zum Thema Mediation sucht, findet dort unzählige Beispiele mit einer einfachen und linearen Botschaft: »Wenn Konflikt, dann Mediation.« Ist das tatsächlich so einfach?

### Mediation in Organisationen

Betrachten wir dazu die Situation eines Chefs, den der ständige Streit seiner

MitarbeiterInnen stört. So kann es gut sein, dass sich der Chef als unbeteiligt sieht, jedoch durch sein unstimmiges Rollenverhalten einen großen Anteil an diesem Zustand bewirkt und auch zu verantworten hat. Wird in diesem Fall ein Mediationsauftrag angenommen, ist ein Scheitern wahrscheinlich. So gerät Mediation in Organisationen in Verfall. Dieses Phänomen könnte dadurch verstärkt werden, dass die in der bereits gut etablierten Familienmediation gültigen Erfolgskriterien wie beispielsweise Freiwilligkeit oder Freiheit der Lösungsgestaltung oder Verschwiegenheit auf den Kontext von Organisationen 1:1 übertragen werden. Manchmal scheint es, als würden in der Mediationslandschaft diese kontextbedingten Unterschiede ignoriert. Damit werden Qualitätsversprechen unmöglich, wodurch die gesellschaftliche Verankerung von Mediation im Kontext von Organisationen misslingt.

Um dem entgegenzuwirken, stellt sich die Frage nach der passenden Interventionsform. Bereits im letzten

Jahrhundert stellte Paul Watzlawick fest: »Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel«. Darin liegt auch für uns MediatorInnen ein nützlicher Wegweiser, der dazu einlädt, die Möglichkeit, dass auch andere Interventionen außer Mediation sinnvoll sein können, ernsthaft in Betracht zu ziehen. Das beginnt weit vor der Auftragsklärung damit, zwei grundlegende Perspektiven zusammenzubringen. Zum einen ist die Klarheit um Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Profession erforderlich und zweitens die Klarheit über Verantwortungen von MediatorIn und Führungskraft.

### Professionsvergleich

Um nun in unserem Fall des von dem Streit seiner Mitarbeiter genervten Chefs eine erste Orientierung zur passenden Intervention zu erhalten, richten wir zunächst den Blick auf Verantwortung, Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge, mit denen sich Professionen unterscheiden lassen.

	Führung & Management	Mediation
Verantwortung	Beitrag zur Erfüllung der Mission der Organisation leisten durch die gezielte Einflussnahme auf Menschen und Aufgaben: Ergebnisverantwortung	Menschen in schwierigen Situationen in einen Zustand der Selbstlösungsfähigkeit eigener Konflikte führen und die gemeinsame Suche nach Lösungsmöglichkeiten begleiten: Prozessverantwortung
Grundsätze	Ergebnisorientierung, Beitrag zum Ganzen, Konzentration auf Wichtiges, Stärken nutzen, Vertrauen	Respekt, Wertschätzung, Allparteilichkeit, Selbstverantwortung, Autonomie, Interessen statt Positionen, Vertraulichkeit
Aufgaben	Menschen und Aufgaben zu Ergebnissen führen: Für Ziele sorgen, organisieren, entscheiden, kontrollieren, Menschen entwickeln und fördern	Auftrag klären, Rahmen setzen, Sichtweisen darlegen lassen, Klärung herbeiführen, Lösungssuche anleiten, Vereinbarung schließen
Werkzeuge	Besprechung, Bericht, Arbeitsgestaltung, Organisationsentwicklung, Persönliche Arbeitsmethodik, Leistungsbeurteilung	Aktives Zuhören, gewaltfreie Kommunikation, Gesprächsführung, Fragetechnik, Moderation, Interventionstechniken, Systemischer Blick, Phasen der Mediation, Selbstreflexion und Supervision

Hier wird deutlich, dass Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge der Mediation in bestimmten Fällen auch für Führung nützlich sind. In der Ergebnis- und Prozessverantwortung liegt ein erster deutlicher und auch wesentlicher Unterschied. Und es gibt noch mehr.

### **Führungskräfte erzeugen Konflikte**

Führungskräfte müssen zwei gegensätzliche Funktionen erfüllen. Einerseits gilt es, die Funktion »Führung« wahrzunehmen, in dem sie ihre MitarbeiterInnen anleiten, gute Leistungen zum Nutzen der Organisation zu erbringen. Um die dafür erforderliche Motivation der MitarbeiterInnen zu fördern, wollen sie Frustrationen gering halten oder möglichst ganz vermeiden. Dabei versuchen sie die Bedürfnisse und Werte ihrer MitarbeiterInnen zu berücksichtigen, sorgen für Gestaltungs- und Freiräume, damit die MitarbeiterInnen ihre Potenziale und Talente entfalten können, vermitteln ihnen die Sinnhaftigkeit von Aufgaben und Prozessen und all das getragen von wertschätzendem und vertrauensförderndem Feedback. Die Funktion »Führung« bedient alle diese sozialen Aspekte. Daneben gilt es, die ebenfalls wichtige Funktion »Management« wahrzunehmen, welche die formalen Aspekte bedient. Dazu zählt, für

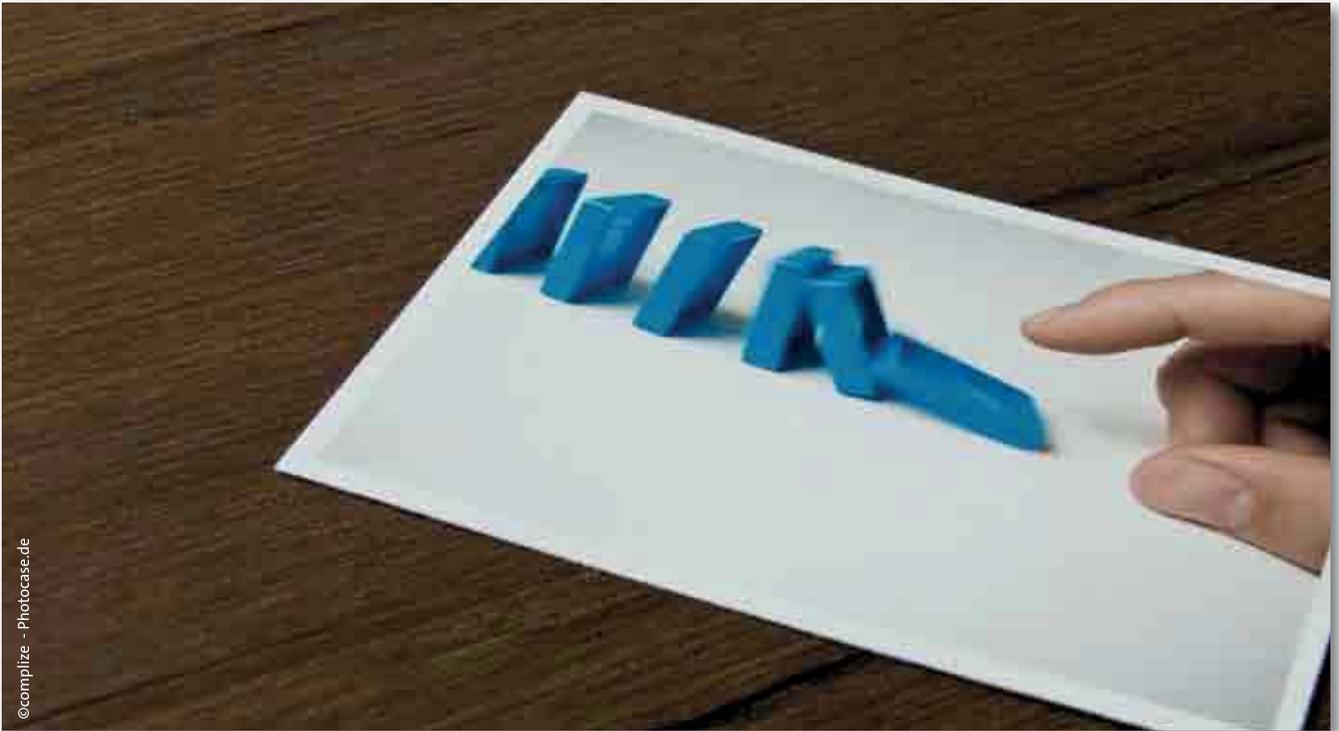
Ergebnisse zu sorgen, Ziele zu definieren und ihre Erreichung zu kontrollieren, auf die Einhaltung von Regeln und Normen zu achten sowie Grenzen zu definieren und zu sichern. Dazu gehört auch, Grenzüberschreitungen zu sanktionieren und das Frustrieren von all den Erwartungen, die nicht der Zielerreichung dienen oder dem Daseinszweck der Organisation widersprechen. Damit wird deutlich, dass Führung immer mit dem Erzeugen von Konflikten verbunden ist, da Führungskräfte Entscheidungen treffen müssen. Jede Entscheidung für etwas ist gleichzeitig eine Entscheidung gegen alles andere. Dieses soziale Integrieren und formale Polarisieren fordert von Führungskräften so etwas wie Schiedsrichter und Mannschaftskapitän in Personalunion zu sein. Fazit: Konfliktfreie Führung ist nicht möglich. Diese Erkenntnis bedeutet für MediatorInnen, die im Kontext von Organisationen erfolgreich sein wollen, eine sehr genaue und kritische Prüfung der Aussage, dass Mediation Konfliktlösung sei. Damit wird die Fragwürdigkeit der zu Beginn erwähnten Botschaft der YouTube-Videos deutlich. Denn genau genommen ist Mediation keine Konfliktlösung, sondern vielmehr ein Ermöglichen von Konfliktkompetenz, also der Befähigung zu einem stimmigen und eigenverantwortlichen Umgang mit Konflikten.

### **Führungsstile**

Führung bedeutet gezielte Einflussnahme auf Menschen und Aufgaben. Je nach persönlicher Veranlagung kann der Blick auf Menschen oder Aufgaben stärker oder schwächer ausgeprägt sein. Wer als Führungskraft formale Aspekte bevorzugt, hat eher die Aufgaben im Blick. Wo der Mensch im Mittelpunkt steht, werden die sozialen Aspekte stärker bedient. Führungskräfte sind gefordert, eine Balance zwischen formalen und sozialen Aspekten herzustellen. Doch viele Führungskräfte machen es sich selber schwer, weil sie in schwierigen Situationen ihren bevorzugten formalen oder sozialen Führungsstil verstärken und dadurch die vorhandenen Konflikte in die Eskalation führen. Wie »funktioniert« das?

### **Teufelskreise einseitiger Führungsstile**

Betrachten wir zunächst den formal-aufgabenorientierten Führungsstil. Nehmen wir einmal an, dass die MitarbeiterInnen darunter leiden, dass ihr Chef immer nur Zahlen, Daten, Fakten sieht und den zwischenmenschlichen Belangen weniger Aufmerksamkeit schenkt. Wenn nun die MitarbeiterInnen ihre Frustration zum Ausdruck bringen, fühlt sich der Chef unter Druck gesetzt, weil von ihm et-



©complize - Photocase.de

was erwartet wird, das er nicht leisten kann oder will. Folglich wird er das verstärken, was er gut kann, nämlich die Beachtung und Betonung formaler Aspekte. Daraus folgt eine Zunahme der Frustration der MitarbeiterInnen, die dann noch mehr rebellieren und der Chef noch mehr unter Druck gerät. Um aus dieser Eskalation auszusteigen, auf der beide Seiten eine Übertreibung ihrer formalen und sozialen Forderungen ausleben, ist eine schrittweise Annäherung zur ausbalancierten Mitte erforderlich. Führungskraft und seine MitarbeiterInnen auf diesen Weg zu führen, kann Mediation leisten. Wenn jedoch der Lernerfolg des Chefs ausbleibt, und in seinem Führungshandeln weiterhin unbalanciert bleibt, wird sich die gleiche Situation wiederholen. Für den Auftraggeber folgt daraus die Erkenntnis, dass Mediation nichts bringt. Deshalb ist hier nach der Mediation ein Coaching des Chefs sehr hilfreich, um sein einseitiges Führungshandeln zu ergänzen.

Ähnlich verhält es sich beim sozialmenschensorientierten Führungsstil. Hier fällt es dem Chef schwer, Grenzen zu setzen. Entweder zögert er lange, wenn er unangenehme Entscheidungen zu treffen hat, oder er versucht,

das Unangenehme mit einer freundlichen Verpackung zu kaschieren. Seine MitarbeiterInnen vermissen dadurch Orientierung und erleben ihren Chef als schwammig und führungsschwach. Wenn sie dann Klarheit einfordern, und der Chef durch den erlebten Druck seinen Führungsstil der Besänftigung und des Weichspülens verstärkt, ist auch hier Eskalation die Folge.

Doch es kann auch sein, dass der Bezug zum Führungsstil gar nicht deutlich wird, da die MitarbeiterInnen untereinander streiten, und der Chef scheinbar unbeteiligt ist. Doch kann es sich um einen Stellvertreterstreit handeln, ohne dass dieser Umstand offensichtlich wäre. Dabei kann es passieren, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter das durch den Chef verursachte Führungsvakuum auszufüllen versucht und dadurch einen (Führungs-) Platz einnimmt, der einem Mitarbeiter systemisch gesehen nicht zusteht. Auch daraus kann sich eine eigene Eskalationsdynamik entwickeln.

Ebenso kann der Streit zwischen MitarbeiterInnen auch ganz nützlich sein, weil er von anderen Themen ablenkt. Durch einen Streit könnten sich die Streitenden vor unangenehmen

Aufgaben schützen, die sie ohne den Streit ausführen müssten. Oder es könnte auch eine Ablenkung von Fehlleistungen sein. Auch eine unausgesprochene und oftmals unbewusste Sehnsucht nach Kontakt, Nähe und/oder Aufmerksamkeit kann Hintergrund für einen Streit sein.

Jedenfalls finden MediatorInnen bei beiden Führungsstilen, wenn sie einseitig übertrieben werden, ein schier unerschöpfliches Betätigungsfeld. Hier ist dann die Frage nach der Sinnhaftigkeit und Stimmigkeit von Mediation als Intervention angebracht. In den geschilderten Fällen lässt sich mit einem Coaching der Führungskraft, bei dem das Erreichen einer Balance von formalen und sozialen Führungshandeln angestrebt wird, weitaus nachhaltigere Wirkung erzielen. Dafür bedarf es jedoch mehr Werkzeug, als nur einen Hammer. Die spannende Frage lautet nun:

### *Wann Mediation und wann Coaching?*

Mediation in Organisationen wird nur dann zu nachhaltigen Ergebnissen führen, wenn die auftraggebende Führungskraft ihre Führungsverantwortung wahrnimmt. Um dies

zu überprüfen, haben sich im Auftragsklärungsgespräch drei Fragerichtungen bewährt.

Zunächst wird die Frage nach den bisherigen Interventionen gestellt. Die Antworten zeigen deutlich, ob eine einseitige Überbetonung von formalen oder sozialen Führungsaspekten vorliegt. Sollte hier der Eindruck einer Einseitigkeit entstehen, lohnt es sich zu überprüfen, ob dieser Eindruck weitere Bestätigung findet.

Dazu dient im zweiten Schritt die Antwort auf die Frage, woran die Führungskraft merkt, dass die Mediation erfolgreich war. Werden hier ausschließlich formale Aspekte wie die Wiederherstellung von Aufgabenorientierung und Zielerreichung genannt, ist dies genauso ein Hinweis auf eine mögliche Übertreibung, wie wenn als einziges Ziel die Wiederherstellung von Harmonie und das Erreichen eines guten Miteinanders genannt wird, was ein deutliches Indiz für eine Überbetonung sozialer Aspekte darstellt.

Schließlich wird mit der dritten Frage ermittelt, ob die Führungskraft für den Fall des Scheiterns der Mediation über einen »Plan B« verfügt. Wird diese Frage mit »Nein« beantwortet, ist dies ein sicheres Zeichen dafür, dass ein Coaching viel stimmiger ist, da Mediation hier als Ersatz für Führungshandeln missbraucht werden würde. Wenn die Führungskraft über einen »Plan B« verfügt, gibt es hier weitere drei Aufmerksamkeiten:

Stellt der »Plan B« eine Balance zwischen formal und sozial her, oder verstärkt er eine Unausgewogenheit? Bei letzterem empfiehlt sich ein Coaching. Wissen die MitarbeiterInnen, dass es einen »Plan B« gibt? Wenn ja, ist das sehr hilfreich, um dem Konfliktzustand von Symbiosen vorzubeugen (vgl. Konfliktinterventionsmodell SdM Nr. 44) und Mediation die geeignete Interventionsform. Wenn nicht, was ist der gute Grund dafür, dass die MitarbeiterInnen nichts vom »Plan B« wissen? Sind vielleicht die sozialen As-

pekte in der Überbetonung? Oder soll vielleicht die MediatorIn Überbringer der unliebsamen Botschaft sein? Auch hier lohnt sich eher ein Coaching mit dem Ziel, die Konfliktkompetenz der Führungskraft zu stärken.

Warum wird der »Plan B« nicht jetzt schon durchgeführt? Wozu wird Zeit und Geld investiert, worin besteht der Nutzen? Hier gilt es zu prüfen, ob das Ergebnis vielleicht doch schon feststeht. Auch in diesem Fall ist von Mediation abzuraten, weil sie dann nur Alibifunktion hätte. Somit wäre auch hier Coaching geeigneter, um die Hürden, die eine Transparenz behindern, zu ermitteln und ggf. nach Alternativen zu suchen.

Alle diese Fragen zeigen, dass ein Coaching der Führungskraft oftmals sinnvoller sein kann, als eine Mediation. Betrachten wir die zu Beginn geschilderte Situation des Chefs, der sich durch seine streitenden Mitarbeiter gestört fühlt. Hier ist Mediation dann sinnvoll wenn ...

... die MitarbeiterInnen wissen, dass der Chef die Belastung des Umfeldes durch den Streit nicht duldet;

... der Chef klare Grenzen setzt und Sanktionen für den Fall benennt, falls die Mitarbeiter den Streit nicht beilegen;

... den Streitenden für den Fall, dass sie ein Ende der Belastung ihres Umfeldes nicht aus eigener Kraft herstellen können, als Unterstützung eine Mediation anbietet.

### Fazit

Natürlicher Bestandteil von Organisationen sind Konflikte. Häufig eskalieren diese durch nicht wahrgenommene oder falsch verstandene Führungsverantwortung. Deshalb kann Mediation in Organisationen in vielen Fällen durch Coaching der verantwortlichen Führungskraft ersetzt werden. Auch dafür haben MediatorInnen sehr nützliche Ressourcen. Einer Führungskraft mit einem überbetonten formalen Führungsstil können MediatorInnen durch ihre mediative Perspektive dazu verhel-

fen, den Blick auf die sozialen Aspekte zu legen und die Führungskraft bei der Entwicklung neuer sozialer Handlungsformen zu fordern und zu fördern. Beim überbetonten sozialen Führungsstil können MediatorInnen dazu verhelphen, den Mut der Auseinandersetzung zu stärken, um die Konfliktkompetenz auszubauen, damit das Grenzen-Setzen besser gelingt.

MediatorInnen, die sich im Kontext von Organisationen auskennen und über ein balanciertes Führungsverständnis verfügen, können auch in der Rolle als Coach wertvolle Unterstützung leisten, um Führungskräfte aus ihrer Not zu befreien, damit sie wieder Menschen und Aufgaben zu Ergebnissen führen. Dafür muss es nicht immer Mediation sein.

### Literatur

\* Kraus, Manola: Business Coaching. In: Kreuser, Karl und Robrecht, Thomas (Hrsg). Führung und Erfolg; Wiesbaden 2010.

\* Kreuser, Karl; Robrecht, Thomas; Erpenbeck, John: Konfliktkompetenz, Heidelberg 2012.

\* Robrecht, Thomas: Organisation ist Konflikt. Kühbach-Unterbernbach 2012.

### AutorInneninfo



\* Thomas Robrecht  
2. Vorsitzender im Bundesverband MEDIATION, Mediator und Ausbilder BM®, Managementberater und -trainer

\* E-Mail: thomas.robrecht@bmev.de