

Thomas Robrecht

Coaching statt Mediation

Die Architektur von Organisationen ist neben anderen darauf ausgelegt, Konflikte zu regeln. Doch gleichzeitig erzeugt sie auch unlösbare Konflikte. Führungskräfte sind gefordert, mit diesen Konflikten umzugehen, damit Menschen und Aufgaben zu Ergebnissen geführt werden. Dafür müssen sie immer wieder die lösbaren von den unlösbaren Konflikten zu unterscheiden wissen, da bei Problemen mit unlösbaren Konflikten meist ein Coaching der Führungskraft wirksamer ist als Mediation. Deshalb ist auch für MediatorInnen, die in Organisationen erfolgreich arbeiten, diese Unterscheidung unverzichtbar. Woran dieser Unterschied erkennbar und durch Coaching bearbeitbar wird, beschreibt dieser Beitrag.

Einblick in die Denkwelt »Organisation«

Orientierung bei der Suche nach einer stimmigen Intervention bietet die Beschreibung einer speziellen Denkwelt als Navigationshilfe. Dafür richten wir zunächst den Blick auf die drei grundlegenden Elemente der Architektur von Organisationen.

1) Mission

Die Mission einer Organisation beschreibt den Daseinszweck. Organisationen sehen sich mit vielen Erwartungen unterschiedlicher Gruppen wie Kunden, Lieferanten, Umwelt, Gesellschaft und Mitarbeiter konfrontiert.

Würde eine Organisation versuchen, alle Erwartungen zu erfüllen, wären ihre Ressourcen schnell erschöpft und sie wäre nicht überlebensfähig. Würde sie alle Erwartungen frustrieren, wäre das Ergebnis das Gleiche, weil sie ihren relevanten Zielgruppen keinen Nutzen bietet. Folglich muss eine Organisation in der Lage sein, genau zu differenzieren, welche Erwartungen erfüllt und welche frustriert werden. In der Umsetzung dieser Anforderung liegt eine unerschöpfliche Konfliktquelle.

2) Funktion

Damit die Mission erfüllt werden kann, sind Rollen, Aufgaben und Prozesse zu

beschreiben. Zwei wesentliche Funktionen sind Management und Führung. Die Funktion Management sichert die Grenzen und definiert das WAS. Die Funktion Führung gestaltet das Spielfeld und definiert das WIE. Führungskräfte müssen immer beide Funktionen wahrnehmen. Darin liegt eine weitere Konfliktquelle.

3) Kompetenz

Kompetenzen sind Fähigkeiten und Bereitschaften zu selbstorganisiertem Handeln. Sie geben Sicherheit im Umgang mit der Unsicherheit. Kompetenzen sind die Erfahrung, Wissen, Wille und Werte der Menschen, mit de-



Architektur von Organisationen

nen sie die Funktion wahrnehmen, um die Mission zu erfüllen. Unverzichtbar für Führungshandeln sind die Kooperations- und Konfliktkompetenz. Beide lassen sich sowohl durch Mediation als auch durch Coaching entwickeln und fördern. Wo Kompetenzen fehlen, erfolgt der meist hilflose Rückgriff auf Routinen und erzeugt Lösungsfallen. Darin liegt eine dritte Konfliktquelle.

zeitig unverzichtbar sind. Das Balancemodell basiert auf der Erkenntnis von Friedhelm Neidhardt, dass jede Gruppe auf formalen und sozialen Strukturen basiert. Für den Organisationserfolg lässt sich ableiten, dass zwischen diesen beiden Strukturen eine Balance herzustellen ist, da eine dauerhafte einseitige Überbetonung den Erfolg der Organisation reduziert oder so-



Balancemodell von formaler und sozialer Organisationsstruktur

Balancemodell »formal-sozial«
Eine Besonderheit von Organisationen sind zwei parallele Strukturen, die sich gegenseitig stören können und gleich-

gar verhindert. Realisiert werden die Strukturen durch die Funktionen Management und Führung, die beide von Führungskräften wahrgenommen wer-

den müssen. Besonders in schwierigen Situationen, bei denen die emotionale Belastung zunimmt, wird durch den Reflex des Rückgriffs auf die bevorzugte Grundstruktur eine der beiden Funktionen vernachlässigt und verschärft dadurch das Problem.

Die Bedeutung für Interventionen in Organisationen

Zunächst lässt sich festhalten, dass es sich bei einer Organisation um einen untypischen Kontext für Mediation handelt. Organisationen sind durch ihre formalen und sozialen Strukturen bereits auf die Handhabung von Konflikten ausgelegt. Diese Deutlichkeit der Parallelität ist in anderen Mediationskontexten weniger stark ausgeprägt. So ist es Aufgabe von Führungskräften, Entscheidungen zu treffen. Und jede Entscheidung für etwas ist gleichzeitig eine Entscheidung gegen vieles andere. Damit werden Erwartungen frustriert. Die daraus resultierenden Konflikte sind nicht mediierbar. Im Klartext bedeutet das, dass es Führungsaufgabe ist, Konflikte zu erzeugen und mit den Folgen umzugehen. Von daher erfordert Führungshandeln sowohl eine ausgeprägte Sicherheit im Umgang mit Kooperation als auch eine genauso starke Sicherheit im Umgang mit Konflikten. Erfolgt nun eine Mediationsanfrage für den Kontext Organisation, gilt die Aufmerksamkeit zuerst der Frage, ob die Führungsaufgabe in stimmiger Form wahrgenommen wurde. Bei Zweifeln ist Coaching wirksamer als Mediation. Resultiert ein Konflikt aus Führungsfehlern, würde dieser in der Mediation offenbar werden und könnte sehr schnell zur Schwächung der Führungskraft führen. Um das zu vermeiden, muss sichergestellt sein, dass die Führungskraft ihre Führungsverantwortung wahrnimmt. Bei meinen Mediationsanfragen trifft dies für ein Drittel der Fälle zu. Bei einem Viertel der Anfragen bleibt es bei der Auftragsklärung. Der Rest mündet im Coaching.

Somit richtet sich bei der Interventionssuche die Aufmerksamkeit zu-

nächst auf die Überprüfung, inwieweit der Führungskraft die Herstellung der Balance gelingt. Bei einseitiger Überbetonung zielt die Intervention auf die Stärkung der vernachlässigten Funktion ab.¹

Von der Mediationsanfrage zum Coachingauftrag

Wenn deutlich wird, dass Coaching für die Führungskraft stimmiger ist als Mediation, gilt es nun dem Auftraggeber diese Idee in einer wertschätzenden und ihren Führungsstil würdigenden Form zu präsentieren. Die Umsetzung erfolgt in drei Schritten:

1. Stärkung ihrer (Führungs-) Grundhaltung
2. Hinweis auf mögliche Unbalanciertheit
3. Vorschlag zur Stärkung der Führungskraft durch Coaching

Im Folgenden steht [f] für die Intervention bei einem überbetonten formalen Führungsstil und [s] bei einem überbetonten sozialen Führungsstil.

»Wenn ich Sie richtig verstanden habe, ist es Ihnen sehr wichtig, dass [f]: die Ergebnisse und Zahlen stimmen. [s]: es Ihren Mitarbeitern möglichst gut ergeht, damit sie auch gute Leistungen erbringen können. Dieser Grundsatz hat sich durch Ihre langjährige Führungserfahrung als Ihr Erfolgsgarant bewährt. Berichten Sie mir doch von Ihren schönsten Erfolgen, die sie erreicht haben, damit ich mein Bild abrunden kann.«

Ziel ist die Würdigung des vorhandenen Führungsverständnisses der Führungskraft, weil aus einer gestärkten Position der erforderliche Perspektivwechsel leichter fällt. Führungskräfte, die schon seit vielen Jahren oder sogar Jahrzehnten ihren einseitig überbetonten Führungsstil gefestigt haben, fällt eine Veränderung ihres Handelns ganz besonders

schwer. Meist wissen sie genau um ihre Schwächen, doch es fehlt ihnen der Mut zur Veränderung aus der Angst vor Gesichtsverlust. Deshalb lautet die Kernbotschaft sinngemäß:

»Es geht nicht darum, Altes und Bewährtes über Bord zu werfen. Es geht darum, Neues und Nützliches hinzuzunehmen, um Ergebnisse schneller zu erreichen und deren Nachhaltigkeit zu sichern.«

So steigt die Chance, dass die Führungskraft eine Erweiterung ihres Führungshandelns zulassen kann. Die Umsetzung der folgenden Intervention wird durch eine belastbare Vertrauensbasis erleichtert. Gleichzeitig ist die wertschätzende Grundhaltung unverzichtbar. Diese schwingt zwischen den Zeilen mit und kann hier nur angedeutet werden.

»Bei ähnlichen Fällen höre ich in Mediationen regelmäßig Klagen der Mitarbeiter über die Auswirkung der Stärke ihrer Führungskraft. In Ihrem Fall halte ich es für sehr wahrscheinlich, dass ich von Ihren Mitarbeitern Klagen höre, dass sie [f]: sich zu Arbeitsmaschinen degradiert fühlen und ihr Menschsein keinen Platz hat. [s]: zwar einen netten Chef haben, ihnen aber die Orientierung fehlt, wo es lang geht. Im Moment wäre es ja so, dass Sie an der Mediation zwischen Ihren Mitarbeitern nicht teilnehmen. Ich bin in der Mediation allparteilich, was bedeutet, dass ich keine inhaltliche Position beziehe. So gäbe es niemand, der Ihre Position gegen Angriffe verteidigen könnte. Das könnte Ihrer Autorität schaden und das wäre sehr schlecht. Deshalb ist mein Vorschlag, dass wir vor der Mediation ein Coaching durchführen. Ziel dabei ist, bislang ungenutzte Führungsmöglich-

keiten zuerst zu identifizieren und anschließend zu prüfen, welche davon Sie selber durchführen können. Über diesen Weg könnten Sie möglicherweise Kosten sparen und würden in jedem Fall Ihre Autorität stärken. Was halten Sie davon?«

Sollte die Führungskraft noch nicht zustimmen können, folgt die Ermittlung der guten Gründe für die Ablehnung. Wenn die Sorge spürbar wird, es könnte Führungsschwäche offenbar werden, folgt eine weitere Würdigung des aktuellen Führungsstils mit dem Stärken-Schwächen-Paradox. Es besagt, dass jede Stärke durch Fehl dosierung zur Schwäche wird. Diese ressourcenorientierte Bertachtung von Schwächen erleichtert das Hinzu-Lernen, weil es sich »nur« um eine Frage der Dosierung handelt. Damit werden Lernhürden niedriger. Auch kann eine weitere Klärung von Rollen und Verantwortungen hilfreich sein. Zentrale Aufmerksamkeit gilt der Bereitschaft und Fähigkeit zur Übernahme der Führungsverantwortung. Diese kann und darf der Führungskraft nicht abgenommen werden.

Das Coaching

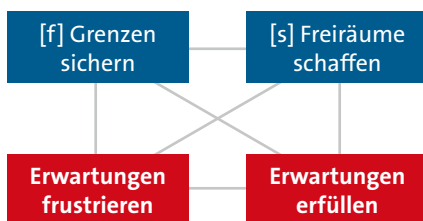
Da zu den Führungsaufgaben sowohl Grenzsicherung als auch Spielfeldgestaltung gehören, ist darauf zu achten, dass eine Führungskraft beides zu tun in der Lage sein muss – je nach situativer Anforderung. Führungskräfte mit gering ausgeprägter Fähigkeit zur Selbstreflexion neigen zur einseitigen Überbetonung. Es fällt ihnen schwer zu erkennen, dass das, was gestern noch richtig war, heute falsch und morgen wieder richtig sein kann. Die Unterscheidung des kompetenten Handelns von Beliebigkeit wird erst durch die Abwägung und Betrachtung der gesamten Situation möglich. Der Umgang mit dieser Mehrdeutigkeit ist eine der anspruchsvollsten

¹ S. a. Robrecht, Thomas: Spektrum der Mediation 45/2012, S. 44 f.

Herausforderung beim Führen. Häufig wird auf diese Betrachtungsweise aus Gründen der Komplexitätsreduktion und dem Gewinn an Sicherheit verzichtet und damit Gestaltungsräume eingeengt. Die so gewonnene Sicherheit erweist sich häufig als Illusion, weil die Erklärungsmodelle bestenfalls den Verstand betäuben, nicht aber einer stimmigen Bewältigung der Situation dienen.

Als Interventionsnavigation ist das Wertequadrat ein sehr wirksames Hilfsmittel, mit dem die Übertreibungen verdeutlicht werden können.

So kann eine Führungskraft beispielsweise den Grundsatz vertreten, dass es nicht möglich ist, alle Erwartungen [s]: zu frustrieren (weil Gestaltungsraum unverzichtbar ist) [f]: zu erfüllen (weil Grenzen gesichert werden müssen). Auch wenn die jeweilige Detailaussage richtig ist, ist eine vehemente einseitige Betonung Hinweis auf eine mögliche Unbalanciertheit, die durch Herstellung einer Balance zu stimmigeren Ergebnissen führt. Es braucht immer beides. Einseitigkeit darf nur temporär existieren.



Wertequadrat bei Führungsaufgaben

Nun folgt eine prototypische Darstellung eines Coachings der Führungskraft mit einseitig überbetonten Führungsstil [f]/[s].

Zunächst werden die negativen (Führungs-)Werte ermittelt, um dann die positiven Gegenwerte herauszuarbeiten. Daraus werden erweiterte Handlungsmöglichkeiten abgeleitet und ihre Umsetzung konkret geplant. In einem späteren Folgetermin werden die im Alltag gesammelten Erfahrungen reflektiert und die Erfahrungen verankert.

1) Benennung von negativen Führungseigenschaften

»Schreiben Sie zehn Führungseigenschaften auf, die Sie absolut ablehnen. Nutzen Sie dafür Ihre konkreten Erlebnisse mit Führungssituationen, entweder in der Rolle des Geführten oder als Führungskraft.«

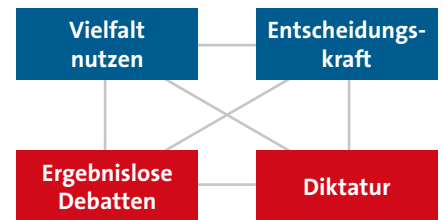
Die zehn negativen Eigenschaften sind meist sehr schnell gefunden. Die Führungskraft erhält die Aufgabe, zu jeder Eigenschaft über eine erlebte Situation zu berichten. So entsteht eine Landkarte des Schattens.

2) Suche nach dem positiven Gegenwert

»Das sind nun zehn Eigenschaften, die man nur ablehnen kann. Sie werfen Schatten auf das, was Ihnen beim Führen wichtig ist. Da wir jetzt nach Erweiterungen Ihres Führungshandelns suchen, nutzen wir diese Schatten, um herauszufinden, woher das Licht kommt, dass den Schatten erzeugt. Es geht also nun darum herauszufinden, was der Funke Gutes an diesem Schlechten ist, denn es gibt kein Licht ohne Schatten und keinen Schatten ohne Licht.«

Hier benötigt die Führungskraft meist Hilfestellung, denn der Gedanke, dass es etwas Gutes im Schlechten geben könnte, ist mindestens verblüffend, oft sogar irritierend. Auch könnte sich die Führungskraft dieser Aufforderung zum Perspektivwechsel ganz widersetzen, weil es einen bedrohlichen Haltverlust bedeuten könnte.

Mit Aktivem Zuhören, viel Empathie und Würdigung der Werte und Erinnerung an die zuvor geschilderten positiven Erfolge und Leistungen der Führungskraft lässt sich der Weg zum Perspektivwechsel meist dennoch gestalten.



Wertequadrat für Führungseigenschaften

Auch wird die Arbeit mit den positiven Gegenwerten oft als Befreiung erlebt, weil nun mehr Handlungsoptionen als zuvor denkbar werden.

3) Ableitung von Handlungsalternativen

»Wenn Sie nun die positiven Gegenwerte in ihren Führungsstil einfügen, was tun sie dann anders, als das, was sie bislang getan haben? Was wird Ihnen dann möglich, das zuvor unmöglich war?«

Ziel ist, den Blick zu schärfen und die Erlaubnis zu erhalten für die Handlungen, welche durch die neuen (Gegen-)Werte jetzt erst möglich werden, weil sie zuvor durch die negative Bewertung verboten waren.

4) Bezug zur aktuellen Situation herstellen

»Wenn Sie nun die neuen Möglichkeiten betrachten, wie könnten sie diese nutzen, um die Situation mit Ihren Mitarbeitern zu meistern?«

Hier werden die erweiterten Handlungsmöglichkeiten auf die aktuelle Alltagssituation angewandt.

5) Konkrete Maßnahmen planen

»Was genau tun Sie nun und bis wann?«

Nun werden Nägel mit Köpfen gemacht und die Umsetzung geplant. Um der Möglichkeit des Scheiterns vorzubeugen, kann eine weitere Intervention eingefügt werden:

»Wie werden Sie sich bei der Umsetzung boykottieren?« Nach erfolgter Antwort: »Was tun Sie, um Ihren Erfolg trotzdem zu sichern?«

Zusätzlich wird ein Kontrolltermin festgelegt, der dann auch wahrgenommen wird, um einen Soll-Ist-Vergleich durchzuführen. Allein seine Existenz ist wirksame Unterstützung bei der Umsetzung. Wichtig ist es, immer wieder den Fokus auf konkrete Handlungen zu legen, weil erst durch Handlungen Realität gestaltbar wird. Zusätzlich wird der Umsetzungswille durch die Gewissheit gestärkt, dass es einen Zeitpunkt der Reflexion geben wird.

Fazit

Mediation und Coaching sind in Organisationen effektive Interventionen, wenn Klarheit über Grenzen und Möglichkeitsräume des Kontextes sowie der Fähigkeit und Bereitschaft der Führungskraft zur Verantwortungsüber-

nahme vorhanden sind. Eine weitere Erfordernis für Mediation in Organisationen ist eine klare Führung des Auftraggebers. Wo diese fehlt, kann ein Coaching entweder diese Voraussetzung schaffen, oder macht Mediation nicht mehr erforderlich. Die Achtung dieser Grenze ist dem Ansehen von Mediation und Coaching sehr dienlich. Der Blick auf die Belange von Mission, Funktion und Kompetenzen bietet Orientierung für die Interventionsentscheidung. Bei Überbetonung formaler oder sozialer Führungsaspekte zeigt die Arbeit mit dem Wertequadrat Auswege auf, um einen balancierten Führungsstil zu realisieren.

Literatur

- * Neidhardt, Friedhelm: Das innere System »sozialer Gruppen« und ihr Außenbezug. In: Schäfers, Bernhard: Einführung in die Gruppensoziologie, Heidelberg 1980/1994.
- * Robrecht, Thomas: Organisation ist Konflikt. Kühbach-Unterbernbach 2012

- * Robrecht, Thomas: Ein mediations-taugliches Konfliktinterventionsmodell. In SdM Ausgabe 44/2012, S. 17-21.
- * Robrecht, Thomas: Mediation zwischen MitarbeiterInnen oder Coaching des Chefs? In SdM 45/2012, S. 44-47.

AutorInneninfo



- * Thomas Robrecht
2. Vorsitzender im Bundesverband MEDIATION, Mediator und Ausbilder BM®, Managementberater und -trainer
- * E-Mail: thomas.robrecht@bmev.de

»Der Konflikt weiß alles besser!«

World Work, Quantenphysik und Mediation

Renate Bauer Mehren und Anja Köstler
Mit einem Beitrag von Max Schubach

Max Schubach arbeitet mit seinem Ansatz des »World Work« in Spannungsgebieten auf der ganzen Welt sowie in Organisationen, Teams und Gruppen. Dieser Ansatz wurde auf der Grundlage der Prozessarbeit Arnold Mindells entwickelt. World Work ermöglicht nicht nur ein ganzheitliches Verständnis von Konflikten, sondern eröffnet Handlungsmöglichkeiten, die in der Mediation bisher nicht verfügbar waren. Der Band führt in die konzeptionellen Grundlagen von World Work ein und beschreibt auf dieser Basis neue Zugänge in der Mediation. Neben Falldarstellungen und Übungsanleitungen werden Arbeitsweisen und Konzeptionen von World Work und Mediation in ihren Unterschieden, ihren Gemeinsamkeiten und Ergänzungen dargestellt.

Aus dem Inhalt: *Was ist World Work? *Die Grundannahmen von World Work
*World Work in der mediatorischen Praxis *Facilitation und Mediation
*Interview mit Max Schubach

Paperback 192 Seiten, 22,80 €, ISBN 978-3-940112-27-9



Zu beziehen über www.concadoraverlag.de zum Preis von 22,80 €.

Anzeige