

Karl Kreuser

# Denn sie wissen, was sie tun ...

## Rollenklarheit bei Mediation in Organisationen

*Organisationen haben Mediation lange kritisch und mit Abstand bäugt. Inzwischen sind in vielen Unternehmen Ombuds- oder Schiedsstellen eingerichtet und es wird im betrieblichen Alltag immer normaler, bei Konflikten Mediation als Alternative einzusetzen. Da Organisationen nach besonderen Prinzipien funktionieren, muss Mediation – um nicht anzuecken oder in ihrer Wirkung zu verpuffen – diese Prinzipien kennen und beachten. Die Herausforderung besteht darin, die Besonderheiten von Mediation nicht unternehmerischen Notwendigkeiten zu opfern. Umgekehrt ist Mediation kein Allheilmittel, das die Reparatur von Mitarbeitenden garantiert, wenn diese nicht richtig funktionieren. So sollte auch die Organisation, die Mediation nutzen will, deren Eigenarten, Möglichkeiten und Grenzen kennen. Rollenklarheit ist Voraussetzung einer gelungenen Zusammenarbeit, so dass Mediation unter Mitarbeitenden, um nur zwei Beispiele zu nennen, nicht zur Kompensation von Entscheidungsschwäche eingesetzt oder zur Symptombekämpfung eines Streits unter den Chefs wird.*

Im Arbeitsalltag gibt es neben den beiden Streitenden einige so genannte »Dritte«, die das Konfliktverhalten der beiden erleben, sich daran stören, es unangenehm und peinlich finden oder vielleicht als spannendes Schauspiel genießen. Der Soziologe Georg Simmel benennt<sup>1</sup> typische Rollen Dritter, die einen Konflikt »teilnehmend« beobachten. Es ist ihnen also nicht gleichgültig, was da geschieht und sie sind nicht nur »zufällige Zeugen« einer Auseinandersetzung, die ansonsten nichts damit zu tun haben. Georg Simmel unterscheidet zunächst zwei Profiteure: Den »lachenden Dritten«, der aus dem aktuellen Streit einen Gewinn zieht (das sind aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht auch die MediatorInnen) sowie den Dritten, der nach dem Motto »teile und herrsche«

den Konflikt zum eigenen Vorteil stabilisiert<sup>2</sup> und aufrecht erhält. Ferner bezeichnet er den Vermittler mit sinngebender Funktion und nennt hier beispielhaft ein Kind, das die Ehe der Eltern zusammenhält. Diese Rolle kommt für Organisationen nicht infrage. Das alles unterscheidet einen Konflikt in einer Organisation noch nicht von solchen in anderen Kontexten.

Relevant für die Organisation selbst – hier eindeutig durch die Führungskraft der Streitenden repräsentiert – wird der Streit dann, wenn er sich auf betriebliche Interessen nach Zielerreichung oder Arbeitsklima auswirkt. Hier wird eine weitere Rolle Georg Simmels bedeutsam für unsere Überlegungen: der »Unparteiische«. Bei dieser Rolle unterscheidet er weiter zwischen dem

- › Schiedsrichter – beispielsweise ein Richter oder ein Entscheider wie Lehrer, Elternteil, Stammesältester oder eben eine Führungskraft in einer Organisation – der entscheidet, indem er »schließlich doch definitiv auf eine Seite tritt ...«<sup>3</sup> und dem
- › Neutralen Begleiter – zum Beispiel MediatorIn oder KonfliktmoderatorIn – der »... sich auszuschalten und nur zu bewirken sucht ...«<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Simmel: »Die quantitative Bestimmtheit der Gruppe«, S. 76-100; bereits 1908 und dennoch sehr aktuell.

<sup>2</sup> siehe dazu auch den Begriff der Symbiose bei Kreuser 2012: S. 120-122 oder Robrecht 2012: S. 66-68.

<sup>3</sup> Simmel 1908: S. 78.

<sup>4</sup> Simmel 1908: S. 77.

Die beiden Formen des »Unparteiischen« schließen sich gegenseitig aus. Im eskalierten Konflikt innerhalb einer Organisation braucht es jedoch beide Seiten: Die Führungskraft, die darauf achtet, dass die unternehmerischen Grenzen eingehalten werden und dazu auch eindeutige Entscheidungen trifft und die MediatorIn, die begleitend eine Transformation des Konflikts in einen Konsens ermöglicht.

Die neutrale BegleiterIn ist bestrebt, eigene Anteile herauszuhalten. Damit ermöglicht sie den Streitenden, selbstorganisiert, selbstbestimmt und selbstverantwortlich (gelegentlich auch mit Selbstüberwindung) einen Konsens zu finden, mit dem beide leben können. Die Basis dafür sind die Bedürfnisse und Wertvorstellungen beider Konfliktparteien. Als Besonderheit der Organisation sei hier einschränkend angemerkt, dass sich der Konsens im Rahmen des betrieblich Möglichen befinden muss.

Richter und auch Führungskräfte in der Funktion des Entscheiders geben verbindlich (und mit Sanktionen hinterlegt) vor, wie der Umgang der Konfliktparteien zukünftig auszusehen hat. Hier ist die Basis das geltende Recht oder unternehmerische Vorgaben und Erfordernisse, die nicht unbedingt mit den Bedürfnissen der Streitenden übereinstimmen. Im Gegenteil: Richter und andere Entscheider müssen rollenbedingt gelegentlich Wertvorstellungen der Streitenden zugunsten der Organisation, in deren Auftrag sie handeln, ignorieren. Wir sprechen bei dieser Form nicht von selbstorganisiertem Konsens, sondern von fremdorganisierter Beilegung des Konflikts aus Sicht des Rechtswesens oder der Organisation (man könnte auch sagen »legitimierte Ruhigstellung«). So erleben wir immer wieder Gerichtsurteile als unfair oder ungerecht, obwohl sie geltendem Recht entsprechen. Keine der beiden Formen – Konsens oder Beilegung – ist gut oder schlecht. Die Frage ist eher, welche Form im Einzelfall angebracht

ist und nachhaltiger wirkt. Immer wieder hört man – erstaunlicherweise oft von so genannten Managern – die Aussage »Organisation ist Konfliktlösung«. Das stimmt. Zumindest insofern, als die Organisation durch hierarchische Entscheidungen Konflikte in ihrem Sinn beilegen kann. Auf die Bedürfnisse und Wertesysteme, die stimmigen Konsens unter den Streitenden determinieren, haben Hierarchie und Entscheidung keinen Zugriff. So gilt ebenso die Aussage »Organisation ist Konflikt.«. Durch solche Sprüche oder Überzeugungen ist also noch nichts Wesentliches gewonnen, da sie nur eine Form des Unparteiischen sehen (wollen). Gleiches gilt selbstverständlich auch, wenn wir Mediation in Organisationen idealisieren und die Notwendigkeit von Entscheidungen und denen, die sie treffen, leugnen würden.

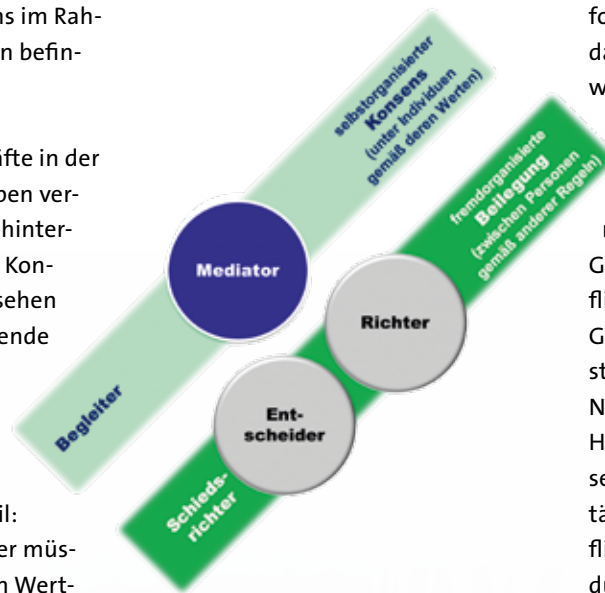


Abb. 1: Begleiter und Schiedsrichter

Konfliktparteien in Organisationen haben manchmal keine Wahl, sich fremdorganisiert einer Beilegung durch Führungskraft zu unterwerfen und manchmal die Gelegenheit, mithilfe einer MediatorIn selbstorganisiert nach Konsens zu suchen. Die zweite Variante funktioniert nur dann, wenn das Verfahren der Mediation und die Person der MediatorInnen (Geschlecht, Alter, Ethnie, Auftreten, Erscheinungsbild usw.) akzeptiert sind, also nicht »zu fremd«. Beispiel für die Ablehnung der

Person kann in einer sehr patriarchalischen Kultur bei einem Konflikt unter zwei Männern die Weigerung sein, sich von einer Frau mediierten zu lassen. Die fehlende Akzeptanz einer Person äußert sich in Aussagen wie »Mediation ja, aber nicht von dem, das kann ich mir ja überhaupt nicht vorstellen ...« Gibt es Bräuche, dass im Konfliktfall ein Häuptling, Schamane oder Ältester entscheidet, dann sind davon »zu fremde« Verfahren nicht möglich. Das Verfahren kann weiter in Frage gestellt werden, wenn ein Mensch bisher gewohnt war, im Konflikt das zu tun, was eine andere Autorität ihr gesagt hat.

Ebenso ist denkbar, dass Mediation als »esoterisches Psychoverfahren« in manchen Unternehmen abgelehnt wird. Ist also die Person, die Rolle oder das Verfahren »zu fremd«, erzeugt das Ablehnung, Unverständnis oder Überforderung. Grenzen gibt es auch, wenn das Verfahren gewohnten Rollenerwartungen zu sehr widerspricht. Etwa wenn eine Führungskraft fraglosen Gehorsam verlangt, dann wird eine Mediation »zu fremd« und damit unmöglich sein. Ferner können Glaubenssätze und Tabus, etwa Konflikte seien unanständig oder in der Gruppe zu regeln und gingen Außenstehende nichts an, hinderlich wirken. Neben der Ferne kann auch Nähe zum Hindernis werden. Es kann »zu nah« sein, wenn Erwartungen und Loyalitäten zur Verbündung mit einer Konfliktpartei drängen oder kulturelle Bindungen und Verpflichtungen durch Clan- oder Familienstrukturen, Nachbarschaft, Freundschaft, gleicher Vereins- oder Abteilungszugehörigkeit usw. bestehen.

Auch hier lohnt ein Blick zu Georg Simmel, der Ressourcen und Hindernisse im Nahen und im Fernen beschreibt.<sup>5</sup> Im Gegensatz zu den beiden Formen des Unparteiischen (Begleiter, Schiedsrichter) schließen sich Nähe und Ferne nicht aus<sup>6</sup>, es ist »... eine Art, in der ein Verhältnis gleichzeitig Nähe und Ferne einschließt ...«. So sind Beziehungen der Art »etwas bekannt und auch etwas fremd«

oder »nicht zu nah und zugleich nicht zu fern« möglich. Für Georg Simmel verfügt der Nahestehende über Ressourcen des Wissens über die Entstehungsgeschichte, Verbundenheit und Loyalität. Der Fremde dagegen, als der Gruppe nicht Zugehöriger, über Objektivität und teilnehmende Neutralität ohne Befangenheiten. Stimmiger Konsens oder angemessene Beilegung funktionieren nur dann, wenn in Fremdheit und Nähe Ressourcen wirken.



Abb. 2: Ressourcen und Hindernisse in Fremde und Nähe

Bei eskalierten Konflikten in der Organisation braucht es zwei eindeutige Funktionen: Einmal die Vorgabe des unternehmerischen Rahmens, in dem Konsens möglich ist und andererseits die neu-

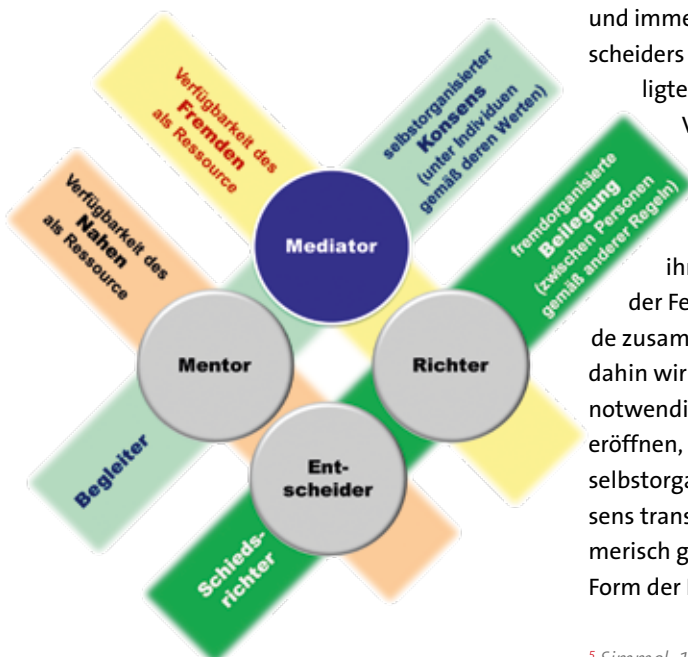


Abb. 3: Funktionen in der Tetrade fremd/nah und Begleiter/Schiedsrichter

trale und unparteiische Begleitung der Streitenden. Rollenklarheit schafft hier die Verbindung von [Fremde und Nähe] mit [Begleiter und Schiedsrichter]. Der Begleiter, der den Streitenden fern ist, kann als Mediator fungieren, während ein nahestehender Mentor sein kann. Die Beziehung zum Mentor als Ratgeber oder Förderer ist durch Merkmale der Nähe wie gegenseitiges Zutrauen und Wohlwollen geprägt. Die Führungskraft (Entscheider) verfügt als Schiedsrichter über die Ressource der Nähe, der Richter dagegen über die der Ferne.

Eine Führungskraft kann nur bedingt als Mediator gegenüber den eigenen Mitarbeitenden auftreten, da ihr die Ressource der Ferne fehlt. Das schließt nicht aus, dass sie immer wieder mediationsnah arbeitet und sich Haltungen und Vorgehensweisen der Mediation aneignet. Auch die Rolle des Mentors, die in der Konfliktbegleitung ohnehin die herausforderndste ist, ist für die Führungskraft besonders schwierig. Das liegt allgemein (z. B. auch, wenn Kollegen oder Freunde versuchen, überparteilich zu vermitteln) daran, dass der Mentor durch die fehlende Ferne jederzeit der Versuchung der einseitigen Verbündung erliegen kann. Bei der Führungskraft kommt die Verantwortung gegenüber der Organisation hinzu: Sie kann – und muss ab und zu und immer wieder – in die Rolle des Entscheiders wechseln. Das ist allen Beteiligten bewusst und erschwert das Verfahren zusätzlich.

Führungskraft und Mediatorin ergänzen sich in ihren Ressourcen der Nähe und der Ferne. In der Praxis können beide zusammen unglaublich erfolgreich dahin wirken, dass die unternehmerisch notwendigen Grenzen einen Freiraum eröffnen, in dem dann die Streitenden selbstorganisiert ihren Konflikt in Konsens transformieren können. Unternehmerisch gesehen ist Konsens die beste Form der Beilegung.

<sup>5</sup> Simmel, 1908, S. 509-512 (»Exkurs über den Fremden«).

<sup>6</sup> Simmel, 1908, S. 511.

### Literatur

- \* Baran, Pavel: Werte. In: Sandkühler Hans-Jörg, Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften. Hamburg 1991.
- \* Erpenbeck, John: Werte als Kompetenzkerne des Menschen. In: Heyse, Volker und Erpenbeck, John: Kompetenzmanagement. Münster 2007.
- \* Günther, Gotthard: Identität, Gegenidentität und Negativsprache. In: Hegeljahrbücher 1979. Berlin 1980.
- \* Habermas, Jürgen: Wahrheitstheorien. In: Fahrenbach, Helmut (Hrsg.), Wirklichkeit und Reflexion. Pfullingen 1973.
- \* Jokisch, Rodrigo: Die Logik der Distinktionen. Opladen 1996.
- \* Kreuser, Karl; Heyse, Volker und Robrecht, Thomas: Mediationskompetenz. Münster 2011.
- \* Kreuser, Karl; Robrecht, Thomas und Erpenbeck, John: Konfliktkompetenz. Wiesbaden 2012.
- \* Robrecht, Thomas: Organisation ist Konflikt. Kühnrich 2012.
- \* Simmel, Georg: Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Berlin 1908.
- \* Stöger, Heidrun; Ziegler, Albert; Schimke, Diana: Mentoring. Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen. Lengerich 2009.
- \* Varga von Kibéd, Matthias; Sparrer Insa. Ganz im Gegenteil. Heidelberg 2000/2009.

### AutorInneninfo



- \* Dr. Karl Kreuser  
Personal- und Organisationsentwickler mit Schwerpunkt Talent-, Potenzial- und Kompetenzmanagement
- \* E-Mail: karl.kreuser@sokrateam.de