

Thomas Robrecht

Der Nutzen der mediativen Perspektive für Führungskräfte

Organisationen profitieren von mediativem Handeln. Das beschränkt sich jedoch nicht auf »eigentliche« Mediationen bei Konflikten: auch für Führungskräfte ist dies in vielen Situationen eine nützliche Handlungsalternative. Für erfolgreiche Führungskräfte, die mit jeder ihrer Entscheidungen immer auch Konflikte erzeugen, zählt die mediative Perspektive zu dem wirkungsvollsten Handwerkszeug für die Vorbeugung unerwünschter Konflikteskalation. Dieser Beitrag beschreibt die mediative Perspektive, die Strukturzustände im Konflikt und ihre Anwendbarkeit für Führungsaufgaben.

1. Perspektiven

Perspektiven im Streit

Im Konflikt treffen unterschiedliche Handlungsabsichten aufeinander und werden von mindestens einer Seite als Begrenzung erlebt. So lässt sich bei einer Wanderung trefflich darüber streiten, ob nun der rechte oder linke Weg gegangen wird. Hier befinden wir uns auf der Ebene der Positionen von entweder das eine oder das andere, und beides – etwas links und zugleich etwas rechts – geht nicht.

Das ist solange unproblematisch, wie die Beteiligten sich über ihre Positionen austauschen können, ohne dass sie dabei eine Begrenzung erleben. Das Fehlen von emotionaler Belastung erleichtert und ermöglicht das Finden von Wegen, wie mit diesem Konflikt umgegangen werden kann. Sind die Gemüter erhitzt, reduzieren sich die Handlungsmöglichkeiten. Dabei erleben die Streitenden, dass etwas, das ihnen sehr wichtig ist, durch die Position des anderen begrenzt wird, wodurch der Konflikt in einen Teufelskreis gerät und



sich verschärft. Belastung ist subjektiv. Was als einschränkend erlebt wird, kann niemand anderes sagen, als diejenige Person, welche die Begrenzung erlebt. Also muss man sie fragen. Doch nur selten wird es eine klare Antwort geben, da die Fähig-

keit der Selbstwahrnehmung im Zustand einer emotionalen Belastung begrenzt ist.

Die mediative Perspektive

Bleiben wir an der Weggabelung auf unserer Wanderung. Die Positionen sind klar, der eine will rechts gehen und der andere links. Doch nur links und rechts stellen noch keine Begrenzung dar. Es muss also etwas anderes geben, das die Gemüter erhitzt und im Streit zunächst unsichtbar ist. Auch den Streitenden ist es nicht gleich bewusst, wodurch genau die Not ausgelöst wird. Klar ist nur, dass jede Seite versucht, etwas wirklich Wichtiges zu realisieren.



In unserem Beispiel stellt sich heraus, dass der rechte Weg kürzer ist und Zeit spart. Ähnlich ergeht es der anderen Partei. Sie will den linken Weg, weil dieser sonniger ist und wohlige Wärme verspricht.

Durch diese Klarheit entsteht ein neues Erleben, weil rechts das Gegenteil von links ist und deshalb miteinander unvereinbar ist. Aber für das wirklich Wichtige trifft diese Unvereinbarkeit nicht zu, denn kurz ist nicht das Gegenteil von sonnig. Wenn es Streitenden gelingt, diese Perspektive einzunehmen, erweitern sich die zuvor begrenzten Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten. Mit einem Wechsel in die mediative Perspektive wird das sichtbar, worauf die Perspektive im Streit den Blick verstellt. Dabei muss nichts beschönigt oder ausgeblendet werden. Denn das Trennende und Unvereinbare bleibt unvereinbar. Es kann aber durch die mediative Perspektive ei-

Mediative Perspektive: sowohl - als auch & entweder - oder



ne andere Bedeutung und damit auch eine andere Wirkung bekommen.

Diese Betrachtungsweise geht auf den Soziologen Rodrigo Jokisch zurück. Er beschreibt mit der »Logik der Distinktionen« diese »tetradische« (vierteilige) Ereignisrelation. Spannend ist dabei die Erkenntnis, dass ein Konflikt erst möglich wird, wenn diese Viererkonstellation von dichotomer asymmetrischer Unterscheidung in den Handlungsabsichten (nur eines ist möglich: rechts oder links) und der bivalenten symmetrischen Differenz in den Werten (beides ist möglich: kurz und sonnig) vorliegt. Das erfordert für die Konfliktbearbeitung, diese Viererkonstellation aus »entweder- oder« und »sowohl-als auch« gleichwirklich, gleichzeitig und gleichberechtigt zu betrachten.

2. Konflikt und Zustand

Die Existenz eines Konflikts ist nicht das Problem. Entscheidend ist die Frage, wie es bei den Konfliktparteien um ihre Veränderungsbereitschaft und ihre Fähigkeit bestellt ist, mit dem Konflikt in einer stimmigen und eigenverantworteten Form umzugehen. Dabei kann die Konfliktstruktur (Konfliktparteien und ihre Beziehung) in drei verschiedene Zustände gelangen.

Zustand Lösung

Hier sind Veränderungsbereitschaft und die Fähigkeit vorhanden. Die Menschen finden eine Lösung oder es ist

ihnen ein gelöster Umgang mit dem Konflikt möglich, wenn dieser weiterhin bestehen bleibt.

Zustand Problem

Auch hier ist die Veränderungsbereitschaft vorhanden, aber die Fähigkeit fehlt. Hier sind die typischen reaktiven Konfliktverhaltensmuster anzutreffen, die bestenfalls für Stagnation sorgen. Für eine nachhaltige Veränderung kann die Unterstützung durch Dritte wie beispielsweise Mediation hilfreich sein.

Zustand Symbiose

Hier fehlt die Veränderungsbereitschaft. Meist bietet die Existenz des Konflikts einen Nutzen, den die Konfliktpartei nicht aufgeben will. Häufig tarnen sich Symbiosen als Problem, indem behauptet wird, eine Lösung zu wollen. Wenn es dann jedoch um konkrete Handlungen geht, die zu einem gelösten Umgang führen könnten, werden plötzlich neue Gründe benannt, warum es nicht möglich ist, diese Handlungen umzusetzen. Mehrmalige Wiederholungen dieses Musters sind ein ziemlich sicheres Zeichen für Symbiosen. Hier kann Mediation kaum helfen. Für eine Veränderung bedarf es eines durch den Kontext legitimierten Machteinsatzes.

3. Die Bedeutung für Führungsaufgaben

Führungsaufgaben

Führungskräfte müssen zwei Funktionen wahrnehmen. Die Funktion Management bedient formale Aspekte und definiert die Grenzen. Die Funktion Führung bedient soziale Aspekte und gestaltet das Spielfeld innerhalb der Grenzen. Eine der wichtigen Aufgaben von Führungskräften ist es, Entscheidungen zu treffen. Bevor jedoch eine Entscheidung getroffen wird, muss diese vorbereitet werden. Genaues Zuhören ist unverzichtbar, um die Perspektiven sowie das Wissen und Können möglichst vieler Beteiligter einzubeziehen. Dafür ist die mediative Perspektive sehr hilf-



©.marqs - photocase.com

reich. Und anschließend werden Entscheidungen getroffen. So ist jede Entscheidung für etwas gleichzeitig eine Entscheidung gegen alle anderen Möglichkeiten und führt zwangsläufig zu Konflikten. Doch das ist normal und deshalb als unkritisch zu betrachten. Meistens wird es auch als unkritisch erlebt, und zwar immer dann, wenn den Menschen ein gelöster Umgang mit ihrem Konflikt gelingt. Deshalb ist es im Kontext von Organisationen viel nützlicher, die Aufmerksamkeit auf den Umgang mit Konflikten zu lenken, statt auf die Lösung von Konflikten. Denn sobald sich eine Lösungsidee außerhalb des Spielfeldes befindet, kann und darf sie nicht realisiert werden.

Damit ist das Ideal der Mediation einer eigenverantwortlichen Entscheidung der MediandInnen im Kontext von Organisationen grundsätzlich nicht umsetzbar. Denn der Kontext, der die Mediation ermöglicht, begrenzt gleichzeitig die Lösungsmöglichkeiten, welche sich immer innerhalb der vom Management vorgegebenen Grenzen befinden muss. Jede Lösung, welche die Grenzen überschreitet, kann und darf die Funktion Management nicht zulassen. Folglich ist der Einsatz mediativen Handelns, sei es in der Rolle als MediatorIn oder als Führungskraft, auf die Situationen begrenzt, bei denen es gilt, das Spielfeld zu gestalten und Entscheidungen vorzubereiten oder auch um aufge-

heizte Situationen zu deeskalieren. Im Bereich der Umsetzung und des grenzsichernden Managements ist dieses Handeln ungeeignet.

Umgang mit streitenden MitarbeiterInnen

Was bedeuten nun diese Ausführungen für das konkrete Führungshandeln? Betrachten wir einen Konflikt zwischen zwei MitarbeiterInnen, die immer wieder lautstark und sich gegenseitig beleidigend aneinander geraten. KollegInnen, die ihre Arbeit verrichten wollen, fühlen sich durch die heftige Emotionalität begrenzt. Nun sagen diese beiden Streitenden zwar, dass sie unter diesem Streit leiden, aber jeder Versuch der nachhaltigen Veränderung scheitert.

Was macht die Führungskraft in diesem Fall? Hier liefert der Blick auf die Erfordernisse von Organisationen nützliche Antworten. Zunächst gilt der Grundsatz, dass eine Organisation erwarten kann, dass jede vergütete Leistung der Sicherung von Existenz und Zukunft der Organisation dient. Ihr Streit kostet Zeit, damit auch Geld und viele Beteiligte auch Nerven. Das ist nicht mehr im Sinne der Organisationsmission und deshalb zu unterbinden. Die Funktion Management sagt: »Die Art und Weise, wie ihr Euren Streit austragt, behindert das Erreichen unserer Ziele. Hört damit auf und sorgt für Ergebnisse, die unserer Mission dienen. Ansonsten fol-

gen Sanktionen wie Abmahnung, Versetzung oder Kündigung.«

Dem entgegen steht die Funktion Führung, die sagt: »Euer Streit hat einen tieferen guten Grund, der Hinweise auf bislang verborgenes Entwicklungspotenzial geben könnte. Lasst uns darüber reden und in Ruhe ergründen, worin genau der gute Grund besteht, um aus diesen Erkenntnissen Lösungsmöglichkeiten abzuleiten.«

Auch hier zeigt sich, dass es kein Licht ohne Schatten gibt. Die Grenzsetzung der Funktion Management birgt die Gefahr von Demotivation der MitarbeiterInnen in sich. Das Verständnis und die Gesprächsbereitschaft der Funktion Führung kann, wenn es über den Schlagabtausch emotionaler Befindlichkeiten nicht hinausgeht, zu einer missionsgefährdenden und damit unzulässigen Auseinandersetzung auf Organisationskosten führen. Wie gelangt nun die Führungskraft zur Klarheit, wann welche Funktion Vorfahrt erhält?

Zur Beantwortung nutzen wir einen weiteren Vorteil der Konfliktdefinition von »unterschiedliche Handlungsabsichten, die als Begrenzung erlebt werden«. Er besteht in der Trennung der Strukturebenen durch die einfache Frage: Wer erlebt welche Begrenzung? Oder anders formuliert: Wer hat welchen Konflikt?

Der Konflikt im Konflikt

Es lässt sich leicht feststellen, dass die Begrenzung der streitenden KollegInnen eine andere ist, als die der Führungskraft. Die Konfliktstruktur der Streitenden mit ihrer belasteten Beziehung wird für die Organisation (und damit für die Führungskraft) nur dann relevant, wenn betriebliches Handeln begrenzt wird. Erst dann passt es zur Mission der Organisation, Ressourcen soweit aufzubringen, bis sich diese nachteilige Wirkung der Konfliktstruktur auf die Organisation aufgelöst hat. In unserem Beispiel der streitenden

MitarbeiterInnen gibt es eine nachteilige Wirkung auf die Organisation. Die KollegInnen in ihrem Arbeitsumfeld leiden darunter und fühlen sich durch die Art der Auseinandersetzungen gestört und in der Arbeit behindert. Damit hat nun die Führungskraft auch einen Konflikt, weil sie die Ergebnisse verantwortet, die nun bedroht sind. Wichtig ist die Unterscheidung, wer welchen Konflikt hat. Jeder trägt die Verantwortung für seinen eigenen Konflikt und die damit verbundenen Folgen. Führungskräfte mit einem betonten sozialen Führungsstil lassen sich besonders leicht dazu verführen, in den Streit ihrer MitarbeiterInnen vermittelnd einzugreifen, um damit ihren eigenen Konflikt indirekt zu lösen. Mit diesem gut gemeinten Eingriff übernimmt die Führungskraft die Verantwortung für den Streit, und »stiehlt« ihnen damit auch die Chance, selber Wege zu entwickeln, einen kompetenten Umgang mit ihrem Konflikt zu entwickeln. Langfristig tut das weder der Führungskraft noch ihren MitarbeiterInnen gut. Dieses Führungshandeln könnte sogar als unzulässiger Übergriff in die Autonomie der MitarbeiterInnen betrachtet werden. In jedem Fall ist es eine Art der Entmündigung, wenn die Führungskraft den MitarbeiterInnen die Verantwortung für ihren Umgang mit dem Konflikt abnimmt. Zusätzlich kann durch diese Einmischung die Entwicklung einer Symbiose gefördert werden und Konfliktverhalten stabilisieren. Selbst wenn die KollegInnen über fachliche Themen streiten sollten, ist dieser Umstand keine Legitimation für eine Einmischung der Führungskraft in den Konflikt. Hier ist es viel sinnvoller, die Konfliktkompetenz der Beteiligten zu fördern, und sie in eine Form des Umgangs mit dem Konflikt zu führen, welcher der Erfüllung der Mission dienlich ist.

Umsetzung des Führungshandelns

Zunächst ist ein Führungsgespräch mit den Streitenden zu führen, bei dem die Führungskraft im ersten Schritt die Funktion Führung wahrnimmt und so-

ziales Führungshandeln in den Vordergrund stellt. Der Wechsel in die mediative Perspektive mit Aktivem Zuhören, empathisches Spiegeln von persönlicher Befindlichkeit und eine Widersprüchliches aushaltende Ambiguitätstoleranz sind dabei die wichtigen Begleiter. Ziel eines solchen Gespräches ist nicht etwa die Lösung des Konflikts, sondern vielmehr ein Ende der Belastung des Arbeitsumfeldes herzustellen. Deshalb sorgt die Führungskraft für eine emotionale Entspannung ihrer MitarbeiterInnen, damit diese die Suche nach inhaltlicher Lösung fortsetzen können, ohne ihr Umfeld zu belasten.

Sollten die MitarbeiterInnen nach dem Gespräch ihren Streit in der gleichen Form fortsetzen, ist davon auszugehen, dass ein fehlendes Veränderungsinteresse vorliegt. Damit wird der Zustand der Symbiose offensichtlich. Das erfordert einen Machteingriff der Führungskraft, indem sie die Grenzsicherung der Funktion Management wahrnimmt. Dafür zeigt sie ihren MitarbeiterInnen die Konsequenzen auf wie z. B. Abmahnung oder Versetzung. Wichtig ist es, dass sie verstehen, dass eine Konfliktaustragung »auf Firmenkosten« nicht geduldet wird. Das führt dazu, dass die MitarbeiterInnen sich nun vom Zustand der Symbiose verabschieden, entweder in Richtung Lösung (»Dann reißen wir uns jetzt zusammen«) oder in Richtung Problem (»Jetzt wollen wir etwas verändern, wissen aber nicht, wie.«). Beim Zustand »Problem« kann die Führungskraft auch wieder die Funktion Führung wahrnehmen, indem sie anbietet, dass der Konflikt mithilfe einer Mediation bearbeitet werden kann. Hier liegt es nun an den MitarbeiterInnen zu entscheiden, ob sie ein Ende der Belastung ihres Umfeldes mit oder ohne fremde Unterstützung herbeiführen.

Hier zeigt sich der schmale Korridor für Mediation in Organisationen. Er wird einerseits begrenzt durch Vorgaben des Managements und andererseits durch die Fähigkeit und Bereit-

schaft der Beteiligten zur Übernahme der Eigenverantwortung für ihr Handeln im Konflikt.

4. Fazit

Konflikte sind Bestandteil von Organisationen. Das Mediationsideal der eigenverantwortlichen Lösungsfindung der Konfliktparteien wird durch den Kontext begrenzt. Dennoch kann die mediative Perspektive bewusst ins Führungshandeln integriert werden, um leichter und schneller nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Wo Führungsverantwortung in dieser Form bewusst wahrgenommen wird, wird Mediation eher eine Ausnahme sein. Auf dem Weg zu diesem Ideal leistet Mediation jedoch wertvolle Dienste.

Literatur

- * Jokisch, Rodrigo: Logik der Distinktionen. Opladen 1996.
- * Kreuser, Karl; Robrecht, Thomas; Erpenbeck, John: Konfliktkompetenz. Heidelberg 2012.
- * Kreuser, Karl; Heyse, Volker; Robrecht, Thomas: Mediationskompetenz, Münster 2012.
- * Robrecht, Thomas: Organisation ist Konflikt. Kühbach-Unterbernbach 2012.
- * Varga von Kibéd, Matthias: Ganz im Gegenteil. Heidelberg 2000/2009.

AutorInneninfo



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