

Mediation intern oder extern?

HANDLUNGSHILFE. Nicht nur externe Personen, auch die eigenen Führungskräfte können helfen, Konflikte im Unternehmen frühzeitig zu lösen.

Von **Peter Doetsch**

Organisationen behelfen sich in unterschiedlicher Weise, wenn Konflikte auftreten. Neben den klassischen, nur sehr begrenzt erfolgreichen Lösungsversuchen durch Ignorieren bis zur Eskalation oder Management- oder Arbeitsgerichtsentscheidungen greifen immer mehr Unternehmen heute auf professionelle externe Hilfe zurück, etwa durch einen Mediator oder auch mittels Einzel- oder Team-Coaching. Im Unterschied zum Coaching als Mittel der Persönlichkeitsentwicklung ist Mediation in erster Linie ein Instrument der Krisenintervention. Trotzdem bedienen sich beide Instrumente zum Teil des gleichen kommuni-

für die Tätigkeit von Führungskräften als interne Mediatoren ist, dass sie über eine Mediatorenausbildung, über viel Empathie und gute kommunikative Fähigkeiten verfügen.

Bedingungen für interne Mediation

Eine Grundbedingung für die interne Mediation ist die über- oder allparteiliche Haltung der konkreten Führungskraft. Sie darf dafür nicht selbst am Konflikt beteiligt sein. Darüber hinaus wird es, sofern man die Konfliktpartner als „Herren des Mediationsverfahrens“ Ernst nimmt, entscheidend sein, ob diese selbst die konkrete Führungskraft als unparteiliche, neutrale Personen wahrnehmen. Ist das nicht der Fall, sollte im Zweifel ein neutraler Dritter aus dem

konsensual verhandelte Streitbeilegung zu ermöglichen“. Begibt sich eine Führungskraft in die Rolle des Mediators, dann sollte dies transparent werden. Die Führungskraft als Mediator wird etwa die eigenverantwortliche Konfliktlösung durch die Konfliktpartner dadurch fördern, dass sie, solange sie sich in der Rolle des Mediators bewegt, nicht bereit ist, sich selbst mit Sachargumenten der Konfliktpartner auseinanderzusetzen und die Meinung dazu zu sagen oder gar eine Entscheidung zu treffen. Sie wird deutlich machen, dass sie Vertrauen in die Fähigkeiten der Konfliktpartner zur Konfliktlösung hat und daher nichts anderes tun wird als ihnen zuzuhören und mit Zurrückspiegelung des Wahrgenommenen zu helfen, einander zu verstehen.

Weitere Bedingung ist die Freiwilligkeit der Teilnahme. Eine (höhere) Führungskraft verfügt in einer konfliktträchtigen Ausgangslage zwar meist über die Autorität, die Konfliktpartner zu einem Gespräch mit ihr als Mediator zu veranlassen. Können die Parteien hierbei von den Vorteilen des Mediationsverfahrens überzeugt werden, sind sie meist bereit, gemeinsam mit dem anderen Konfliktpartner nach einer einvernehmlichen Lösung zu suchen.

Bleibt die Frage, wie es der Führungskraft gelingen kann, das Kooperationsgespräch der Konfliktpartner in einer Art „geschütztem Bereich“ stattfinden zu lassen, in dem sich die Beteiligten frei äußern können, ohne fürchten zu müssen, dass dies vom anderen und gar vom Vorgesetzten später gegen sie verwendet wird. Zugegeben, die Vertraulichkeit zu

Nehmen die Konfliktparteien selbst die Führungskraft nicht als unparteiliche Person wahr, sollte ein Dritter oder Externer die Mediation übernehmen.

kativen „Handwerkszeugs“, zum Beispiel Normalisieren, positiv Umformulieren, Umwidmen. Beide erzeugen durch die Inanspruchnahme externer Berater allerdings im Regelfall erhebliche Kosten in Form von Stunden- oder Tagesätzen. Daher werden sie in der Regel nur bei einer hohen Intensität und Bedeutung von Konflikten eingesetzt. Eine Alternative ist, dass Mitarbeiter des Unternehmens selbst, insbesondere Führungskräfte, das Mediationsverfahren durchführen. Grundvoraussetzung

Unternehmen oder ein Externer die Mediation übernehmen.

Letztlich ist eine Allparteilichkeit und Neutralität der Führungskraft als Mediator – worauf Trossen im Handbuch der Mediation zu Recht hinweist – über das Verfahren und ihr Verhalten definier- und erreichbar. Trossen bezeichnet „Integrierte Mediation“ als „eine Verfahrensweise, welche die Mediation mit ihren Techniken, Strukturen, Prinzipien und Haltungen wie ein hybrides Verfahren in streitige Prozesse einbezieht, um eine



Der Einsatz von Mediationselementen im Unternehmensalltag verändert den Umgang mit Konflikten.

gewährleisten und ein Vertrauen in sie bei den Konfliktpartnern zu erreichen, ist für einen direkten Vorgesetzten nicht so leicht wie für einen externen Mediator oder einen internen Mediator, der keine direkte Führungsfunktion hat. Doch einer Führungskraft, die durch ihr bisheriges Führungshandeln bereits unter Beweis gestellt hat, dass sie authentisch ist, wird im Zweifel die Zusage abgenommen werden, dass im Rahmen des Versuchs zu einer einvernehmlichen Konfliktbeilegung offenbarte Informationen und Gefühle später unter keinen Umständen gegen die betreffende Partei verwendet oder Dritten offenbart wird. Hilfreich ist, die Vertraulichkeit des Gesprächsinhalts im Rahmen der Mediation schriftlich mit allen Beteiligten zu vereinbaren.

Ein großer Vorteil der internen Mediation im Vergleich zur externen ist, dass

durch die Präsenz der „nebenberuflichen Mediatoren“ im Unternehmen für konfliktbetroffene Mitarbeiter ein niederschwelliges Angebot für Unterstützung vorhanden ist. Dies erhöht die Chance, dass Konflikte in einer frühen Phase mit fachkundiger Unterstützung „bearbeitet“ werden. Führungskräfte und andere Mitarbeiter mit Mediatorenausbildung können zudem die „Streitkultur“ an ihrem Arbeitsplatz beeinflussen, indem sie Konflikte frühzeitig offen ansprechen und über die Interessen der Beteiligten sprechen, statt streitige Positionen wieder und wieder auszutauschen und damit „integrierte Mediation“ zu praktizieren.

Vorteile der „integrierten Mediation“

Ein förmliches Mediationsverfahren mit schriftlicher Mediationsvereinbarung, meist mehreren Mediationssitzungen

und idealerweise einer schriftlich fixierten Einigung der Konfliktpartner wird faktisch nur bei Konflikten angewandt werden, die bereits eine erhebliche Unternehmensbeeinträchtigung erreicht haben. Deutlich größeres Potenzial zur „Befriedungswirkung“ haben Elementen der sogenannten „integrierten“ oder „Ad-hoc“-Mediation, die durch Führungskräfte ohne förmliches Verfah-

ren und unterschriebene Mediationsvereinbarung erfolgt. Als Vorteil erweist sich hier, dass die Mediation sofort beim Sichtbarwerden konfliktträchtiger Situationen wirken kann; sie bedarf keines förmlichen Antrags oder des Eingeständnisses der Konfliktpartner, dass sie den Konflikt nicht selbst lösen können. Integrierte Mediation wirkt damit schon im Frühstadium eines Konflikts und kann so eine

schwere, schadensreiche Eskalation vermeiden. Im Frühstadium eines Konflikts reicht es beispielsweise, durch Hinterfragen verwendeter Begriffe, durch Befreiung der häufig gewaltvollen Sprache von ihren streitigen Bedeutungen oder durch Nachfragen die Interessen hinter widerstreitigen Positionen hervorzuholen und Verständnis für den anderen zu wecken. Das kann in Besprechungen, im Mitarbeitergespräch oder im lockeren Gespräch am Kaffeautomaten stattfinden. Integrierte Mediation in dieser Form wirkt damit dezentral, passgenau und frühzeitig. Ein förmliches Mediationsverfahren in dieser Phase könnte dagegen sogar einen „Overkill“ darstellen.

INSTRUMENTENKOFFER

Mediationstipps für Führungskräfte

Sichtweisen ändern: Helfen Sie als Führungskraft den Parteien, ihre Sichtweisen zu erkennen und gegebenenfalls zu verändern. Konfrontation verengt den Blick und reduziert die Wahrnehmung. Durch die enge Verknüpfung mit dem Konflikt wird der Blick so stark auf die Gegenseite gelenkt, dass teilweise die eigene Verantwortung völlig übersehen wird.

Transparenz herstellen: Viele Streittaktiken können Sie als Führungskraft entlarven, indem Sie die dahinter liegende Strategie aufdecken. Winkelzüge müssen hinterfragt werden. Dabei genügt schon die besorgt klingende Äußerung: „Ich weiß nicht, ob das wirklich die Arbeit der ganzen Abteilung stärkt.“ So eine Aussage kann für eine Konfliktpartei Anlass sein, sich über die bisher verfolgte Strategie noch einmal Gedanken zu machen.

Relativierung: Mit dem Einsatz von Gesprächstechniken können Sie Äußerungen der Parteien entschärfen. Jedem Angriff liegt ein Bedürfnis zugrunde, jeder Schuldzuweisung eine Betroffenheit. Heben Sie diese Zusammenhänge hervor und formulieren Sie Aussagen neu, um denen die verletzende und angreifende Kraft zu nehmen.

Sicherheit bieten: Nehmen Sie den Parteien ihre Verunsicherung, indem Sie Transparenz und Orientierung schaffen. So sollte den Konfliktpartnern immer bekannt sein, in welchem durch rechtliche oder betriebliche Regeln begrenzten Entscheidungsspielraum sie eine Lösung für ihren Konflikt finden können.

Themen zusammenführen: Drängen Sie stets auf die vollständige Erörterung aller anstehenden Fragen. Um die Komplexität des Problems zu erkennen, aber auch um den Blick von den bisher geltend gemachten Forderungen abzulenken, erkundigen Sie sich bei den Konfliktpartnern nach anderen, bisher noch nicht adressierten Konfliktthemen und machen Sie Vorschläge zur Sammlung der Themen und deren Behandlung.

Konzentration: Verschleierung und Verwirrtaktik begegnen Sie am besten, indem Sie die entsprechende Befürchtung ansprechen. Mit einer zeitnahen Einladung zum Gespräch kann Verzögerungen entgegengewirkt werden. Die Einteilung des zu erörternden Konfliktstoffs auf die wesentlichen Themen fokussiert die Erörterungen. Jeder neue Punkt wird zu einem Thema formuliert, über das die Konfliktpartner sprechen können.

Konfliktpartnern vertrauen

Je mehr Führungskräfte und andere Personen aufgrund einer Mediationsausbildung in der Lage sind, Elemente der Mediation im Unternehmensalltag einzusetzen, umso stärker wird sich die Unternehmenskultur in Bezug auf den Umgang mit Konflikten verändern. Integrierte Mediation durch Führungskräfte bedarf grundsätzlich der gleichen Haltung und Fähigkeiten wie die förmliche Mediation. Die Führungskraft muss, um Kooperation zu fördern, sich in ihrer Eigenschaft als Vorgesetzter und damit Entscheider zurücknehmen können und Vertrauen haben, dass die Parteien – mit etwas Hilfe – selbst in der Lage sind, ihren Konflikt zu lösen.

Die größte Herausforderung der Führungskraft angesichts eines Konflikts zwischen Mitarbeitern besteht darin, den richtigen Zeitpunkt für eine fördernde Intervention zu erkennen. Eine einfache Faustregel mag dabei helfen: Die Führungskraft muss sich nur fragen, was die Konfliktpartner daran hindert, einen Konsens zu finden. Geht sie der Frage nach, was dem konkret im Wege steht, erkennt sie die Hindernisse, bei deren Beseitigung sie mithelfen kann. ■

Dr. Peter Doetsch ist Rechtsanwalt und Mediator in Wiesbaden.