

Oliver Martin

## Mediation durch Führungskräfte – Voraussetzungen, Chancen und Risiken

Führungskräfte sind immer häufiger als KonfliktmanagerInnen gefragt. Sie setzen sich vermehrt mit Haltung und Methoden der Mediation auseinander, was eine große Chance ist, aber auch einige Risiken enthält. Denn als TrägerInnen von Macht und als (Mit-) GestalterInnen von Unternehmenskultur und Beziehungen im Unternehmen spielen sie dabei eine besondere Rolle.

### 1. Trend: Führungskräfte müssen sich um Konflikte kümmern

In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen begonnen, ihre Führungskräfte in konstruktiver Konfliktbewältigung auszubilden. Dabei verfolgen die Unternehmen aus meiner Erfahrung meist drei Lernziele:

- Die Führungskräfte sind in der Lage, Konflikte und Konfliktpotentiale frühzeitig zu erkennen und können so präventiv tätig sein.
- Sie kennen Vorgehensweisen und Methoden und können diese anwenden, um in ihrem Führungsbereich aufkommende Konflikte zu moderieren und zu lösen.
- Sie tragen durch ihre Kenntnisse zu einem konstruktiven Konfliktklima im Unternehmen bei.

Die hier formulierten Ziele weisen schon darauf hin, dass die Führungspersonen nicht vor allem als MediatorInnen ausgebildet oder tätig sein sollen. Vielmehr sollen sie ihr Umfeld im Sinne eines ganzheitlichen Konflikt-Managements gestalten, indem sie die Rahmenbedingungen für eine konstruktive Austragung von Spannungen schaffen (offene Team- bzw. Abteilungskultur, Vertrauensklima, Strukturen, Funktionen und Prozesse so gestalten, dass Konfliktpotentiale reduziert werden). Konfliktvorsorge wird somit ebenso zur Führungsaufgabe wie operative Ziele zu erreichen oder Mitarbeitende zu entwickeln.

Daneben aber – im zweiten Ziel oben aufgeführt – sollen Führungskräfte auch in der Lage sein, auftretende Konflikte im Sinne der Mediation zu behandeln. Zu dieser Anforderung stellt sich eine ganze Reihe von Fragen, die ich in der Folge diskutiere und die auch in der Ausbildung von Führungskräften immer wieder thematisiert werden.

Dabei will ich nicht auf die Inhalte oder Dauer von möglichen Weiterbildungscurricula eingehen. Es geht mir darum zu beschreiben, welche Voraussetzungen bezüglich Rollenverständnis, Interessenlage, eigener Konfliktanteile und allgemein organisationaler Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit Mediation durch Führungskräfte funktionieren kann.

## 2. Führungsrolle und Mediationshaltung vereinbar?

Ein Hauptproblem dieser Frage liegt darin, dass die Rollenverständnisse von Führungskräften und auch die Erwartungen an sie in der Regel nicht mit jenen der Mediation übereinstimmen. So wird von Führungskräften verlangt, Macherqualitäten zu zeigen, inhaltliche Entscheidungen zu treffen und bei Uneinigkeiten Urteile zu fällen, während MediatorInnen ja gerade inhaltlich enthalten zu sein haben und allparteilich handeln müssen. Dieser Widerspruch stellt aus meiner Sicht ein Haupthindernis für die Mediation durch Führungskräfte dar. Sowohl im Selbstverständnis der Führungskräfte als auch in den Rollenerwartungen der Mitarbeitenden. Gleichzeitig steckt darin aber auch eine große, über Fragen der Mediation hinaus gehende Chance. Denn durch die Auseinandersetzung von Führungskräften mit Haltung, Rollenverständnis und Methoden der Mediation können wirksame Beiträge zur Entwicklung der Führungskultur geleistet werden, indem Moderationsmethoden, Problemlösungs-Instrumente und vor allem persönliche Kompetenz-Erweiterungen in den Führungsalltag integriert werden. Dies kann mit der Zeit dazu führen, dass die Rollenbilder in ihrer Widersprüchlichkeit abnehmen. Dennoch wird die Fähigkeit zur Rollenflexibilität zentral sein, wenn eine Führungsperson im eigenen Führungsbereich als MediatorIn auftreten will.

Dazu braucht die Führungsperson ein hohes Bewusstsein für diese Zusammenhänge. Sie muss diese reflektieren und gegenüber den Mitarbeitenden transparent formulieren können. Dabei helfen sicherlich auch miteinander vereinbarte Spielregeln, definierte zeitliche Rahmen, Ortswechsel und deutlich inszenierte „Hutwechsel“.

Grundsätzlich aber ist Mediation durch Führungspersonen nur denkbar, wenn innerhalb des eigenen Führungsbereichs eine Vertrauenskultur besteht, wo Feedback möglich und üblich ist, wo ich als MitarbeiterIn mich auch getrauen kann, Zweifel an- und Kritik auszusprechen, wo ich durch das Mich-Exponieren nicht riskiere, an Integrität, Würde und nicht zuletzt Karriere-Chancen zu verlieren.

## 3. Vorsicht vor Interessenkonflikten

Ein weiteres grundsätzliches Problem besteht darin, dass Führungskräfte im eigenen Bereich immer auch materielle bzw. inhaltliche Interessen haben. Dabei ist es entscheidend, wie mittel- bzw. unmittelbar die mediiierende Führungsperson vom Konflikt inhaltlich betroffen ist. So halte ich es für einigermaßen problemlos, wenn eine Abteilungsleiterin den Konflikt zweier Mitarbeitender über Fragen der Arbeitsplatzgestaltung und gegenseitigen Stellvertretung mediiert. Denn obwohl die Abteilungsleiterin natürlich ein Interesse daran hat, dass die beiden wieder konstruktiv zusammenarbeiten können, ist ihre direkte Abhängigkeit davon doch relativ gering. Ganz anders schaut es aus, wenn in einem für den Erfolg der Abteilung wichtigen Projekt-Team Konflikte bestehen. Dann besteht die Gefahr, dass die Führungsperson aufgrund ihrer direkten Abhängigkeit so sehr unter Druck steht, dass Allparteilichkeit, inhaltliche Enthaltensamkeit und weitere Mediationsgrundsätze nicht oder nicht mehr genügend eingehalten werden.

Dies hat zur Folge, dass sich Führungskräfte, die in die Mediationsrolle gehen wollen oder sollen sehr genau Rechenschaft darüber ablegen müssen, inwieweit sie mit eigenen Interessen in den Konflikt verstrickt sind. Dies gilt nicht nur für die Thematik des Ergebnisdrucks. Denn in der Regel kennen Führungspersonen ihre Mitarbeitenden ja persönlich, so dass Fragen von Sympathie/Antipathie und Nähe/Distanz eine Rolle spielen. Vor allen Dingen muss sich die mediiierende Führungsperson darüber Rechenschaft ablegen, welche eigenen Eindrücke, Bewertungen und Bilder der beteiligten Mitarbeitenden in ihr Leben. Wie zufrieden ist sie mit den Leistungen der einzelnen Beteiligten? Inwieweit zeigen sich im Konflikt Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen, die die Führungsperson selber schon als störend oder schwierig empfunden hat? Wie allparteilich und empathisch kann die Führungskraft unter diesen Aspekten betrachtet mit den einzelnen Konfliktparteien umgehen?

Diese und weitere Fragen sind einerseits durch die mediiierende Führungsperson zu beantworten. Andererseits müssen die Konfliktparteien ebenfalls Antworten darauf geben können. Wenn aus Sicht einer oder mehrerer Parteien die Beziehung zur MediatorIn belastet ist, kann die Mediation nicht oder nur unter extrem erschwerten Umständen stattfinden.

#### **4. Führungskraft als Teil des Konfliktes?**

Da eine Führungskraft unzweifelhaft wichtiger Bestandteil des Systems ist, in dem der Konflikt stattfindet, muss natürlich auch die Frage nach der eigenen Beteiligung am Konflikt gestellt werden. Dies im Sinne einer ganzheitlich-systemischen Sichtweise zu tun, ist hier sicherlich hilfreich. Denn auch wenn vordergründig die Streitpunkte nicht danach klingen oder es den Anschein hat, dass die Parteien „persönliche“ Konflikte austragen, kann die Führungsperson sehr wohl eigene Anteile am Konfliktgeschehen haben.

Im Organisationskontext ist immer sehr genau darauf zu schauen, welche Konfliktpotentiale im Unternehmen vorhanden sind. So kann durch die Mediation schon bald einmal deutlich werden, dass Ziele unklar formuliert oder Aufträge nicht vollständig erteilt sind. Dass unzureichend delegiert wurde oder dass durch strukturelle Unklarheiten oder mangelhafte Arbeitsprozesse Konflikte überhaupt erst entstehen konnten. Darin sehe ich kein prinzipielles Problem. Jedoch muss sich die als MediatorIn tätige Führungskraft bewusst sein, dass im Verlaufe der Mediation auch Kritik an der eigenen Führungsarbeit ans Tageslicht kommen kann. Ob und wie die Führungsperson damit umgehen kann, muss sie sich vor und während der Mediation sehr genau überlegen.

Noch deutlicher stellt sich diese Frage dann, wenn aufgrund von Vorgesprächen oder über gemeinsame Befragung der Beteiligten deutlich wird, dass diese die Führungsperson als Konfliktpartei sehen. In diesem Fall darf die Führungskraft keinesfalls in die Mediationsrolle gehen, weil sie weder glaubwürdig noch allparteilich agieren könnte. Um aber überhaupt zu diesen Informationen zu kommen, braucht es wiederum ein Bewusstsein für die Notwendigkeit, den Parteien entsprechende Fragen explizit zu stellen.

## 5. Führungskräfte haben Macht und sind Teil der Kultur

Auch wenn nun eine Führungsperson aufgrund der Sachlage, der Beziehungen und ihrer eigenen Rolle in der Lage scheint, als MediatorIn tätig zu werden, stellt sich eine weitere Frage deutlich. Führungskräfte sind Teil der Hierarchie und haben Positionsmacht. Sie vertreten aufgrund ihrer Position und Rolle die Organisation und deren Kultur. Durch ihre Nähe zu anderen Führungskräften und maßgeblichen Personen im Unternehmen werden sie deswegen funktionsimmanent als VertreterInnen der Unternehmensinteressen gesehen. Dies zieht nicht nur die schon erwähnten Fragen nach Karrierechancen und Prestige im Unternehmen nach sich. Vielmehr werden die Mitarbeitenden der Organisation äußerst sensibel beobachten, wie die Unternehmung mit Konflikten umgeht. Was gehört sich? Was nicht? Wie werden Konflikte in der Organisation generell ausgetragen? Welche Geschichten dazu sind bekannt? Welches ist das Vorbildverhalten der Hierarchie? Wenn eine Firma Konflikte als natürlich und als Chance betrachtet, diese kooperativ zu lösen versucht und es keine Schande ist, in Konflikte verwickelt oder selbst als Führungsperson Konfliktpartei zu sein, wird sich dies grundsätzlich positiv auf die Bereitschaft der Mitarbeitenden auswirken, sich auf Mediationen durch Führungskräfte einzulassen. Denn dann gehören Konflikte und deren Lösungsverfahren schlicht zur Arbeitswelt. Es gilt dann die Maxime: Konflikte gehören dazu und können gelöst werden.

## 6. Fazit – Führungskräfte als KonfliktmanagerInnen sind eine Chance

Auch wenn die Mediation durch Führungskräfte viele schwierige Fragen aufwirft und Risiken birgt, halte ich sie dennoch für eine große Chance. Wenn Führungspersonen in Konfliktmanagement und Mediation ausgebildet werden, können sie einerseits das Klima im eigenen Wirkungsbereich positiv beeinflussen, andererseits tragen sie zu einer bezüglich Konflikten und Kommunikation konstruktiveren Unternehmenskultur bei. Sie können Konflikte frühzeitig erkennen und geeignete Maßnahmen dagegen ergreifen. Sie lernen, wie Konfliktprävention durch systemische Interventionen und gute Kommunikation stattfinden kann. Und sie sind in der Lage, im eigenen Bereich oder als Nachbarschaftshilfe bei nicht zu tief eskalierten Konflikten zu vermitteln. Darüber hinaus trägt die Auseinandersetzung mit Konflikten und Methoden der Mediation zur Persönlichkeitsentwicklung bei, was sowohl für das Unternehmen als auch für die Führungskräfte nur gut sein kann. So lernen sie auch ihre persönlichen Grenzen (noch) besser kennen. Und darauf kommt es bei der Mediation nicht zuletzt auch an.

## Literatur

Ballreich, Rudi/Glasl, Friedrich Mediation in Bewegung, Stuttgart, 2007

Glasl, Friedrich Konfliktmanagement, Bern/Stuttgart, 2004

Glasl, Friedrich                                      Selbsthilfe in Konflikten, Bern/Stuttgart, 2004

Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/  
Piber, Hannes                                      Professionelle Prozessberatung, Bern/Stuttgart, 2005

Oliver Martin, Organisationsberater BSO / Mediator SDM-FSM, Lenzburg (CH), ist Gesellschafter von Trigon Entwicklungsberatung. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Begleitung von Organisationen in Entwicklungsprozessen, die Mediation in Unternehmen und im öffentlichen Raum sowie die Leitung von mehreren Lehrgängen und Seminaren zu diesen Themen.