

Wenn sich zwei streiten, was macht dann der Chef?

Eine systemische Betrachtung von Konflikten in Organisationen

Zusammenfassung

Unternehmen sind komplex – Konflikte sind es auch. Kommt beides zusammen, dann haben Führungskräfte besondere Aufgaben, die besonderer Kompetenzen, also besonderer Fähigkeiten und Bereitschaften bedürfen. Der Beitrag wendet Erkenntnisse aus einem Forschungsprojekt zum Thema »Mediationskompetenz« auf Konfliktbearbeitung in Unternehmen an. Mit systemischer Herangehensweise will er Personalverantwortlichen zusätzliche Erkenntnisse zu diesem Themenbereich vermitteln. Das Thema wird über die Abgrenzung verschiedener Systemebenen im Konflikt erschlossen. Die Unterscheidung Problem/Lösung/Symbiose mündet in ein Interventionsmodell bei der Begleitung von Konflikten. An einem Beispiel aus der Praxis des Autors wird gezeigt, wie Konflikt-, Mediations- und Führungskompetenzen gewinnbringend zusammenspielen. Möglichkeiten und Grenzen der Führungs- und Begleitungsrollen werden sichtbar.

Schlüsselbegriffe

Mediation in Organisationen, Mediationskompetenz, Konfliktkompetenz, systemische Konfliktbearbeitung

Das oft so schwer fassbare Phänomen von Konflikten im Unternehmen und die exponierte Rolle der Führungskraft sind Ausgangspunkt unserer Überlegungen. Der Beitrag stellt einige Erkenntnisse aus einem internationalen Projekt von Kompetenzforschern zur Erkundung von »Mediationskompetenz« vor (Kreuser/Heyse/Robrecht, 2011; Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012) und bezieht sie auf Unternehmen. Es sind systemische Betrachtungen, die hier in der Absicht wiedergegeben werden, Führungskräften und Personalmanagern nützliche Einsichten in ein komplexes Thema zu vermitteln, wenn sie sich daran machen, Konflikt in Konsens zu transformieren und aus Problemen Lösungen zu machen.

Konflikte sind lästig und unerwünscht. Keiner mag sie und dennoch passieren sie immer wieder und alle machen mit. Das ist eine von vielen Seltsamkeiten des Konflikts. Konflikte sind normal und weder gut noch schlecht. Jedoch: Was sich im Streit ereignet, ist manchmal schwer zu verstehen und erhöht die Unsicherheit, lösungsorientierten Umgang zu finden. Auch Unternehmen sind mit Eigentümlichkeiten ausgestattet. Mit der Distinktionstheorie (Jokisch, 1996), die sich mit »Unterscheidun-

gen« – einer wesentlichen systemtheoretischen Grundannahme – befasst, können diese vor allem durch eine konstitutionelle Unschärfe zwischen formalen Prämissen der Strategie, Zielerreichung und geregelten Aufgabenerledigung sowie sozialen, kulturellen und wertorientierten Aspekten erklärt werden. Wenn nun, wie es immer wieder vorkommt, Konflikte in Unternehmen stattfinden, dann können wir getrost davon ausgehen, dass sich diese Unwägbarkeiten überlagern und neue Formen der Merkwürdigkeit erzeugen: Konflikte in Unternehmen führen nicht nur die allgemeinen Seltsamkeiten des Streits an sich mit, sondern zudem die besonderen Eigentümlichkeiten, die im Zusammenhang mit dem Unternehmen entstehen.

An exponierter Stelle steht dabei die Führungskraft, wenn es in ihrem Team einen Konflikt gibt. Sie darf sich nicht heraushalten, wenn der Streit betriebliche Belange nachhaltig stört oder Grenzen überschritten werden. Das gilt unabhängig der Hierarchiestufe, denn die hier dargestellten Prinzipien bleiben gleich, auch wenn ein Konflikt unter Vorständen in mancher Hinsicht anders ist als einer unter zwei Auszubildenden. Um in solch unsicherer Situation sicher handeln

zu können, braucht die Führungskraft besondere Kompetenzen. So gilt es, den richtigen Zeitpunkt des Eingreifens zu finden, der zwischen Einmischung (»Wir sind erwachsen und können das selbst regeln«) und Wegschauen (»Da hätte der Chef doch schon längst mal was sagen müssen«) liegt. Die Aufgabe ist komplex, gilt es doch ferner, angemessene und stimmige Interventionen zu wählen, die

- ▶ authentisch sind, also zu ihrer Persönlichkeit passen,
- ▶ legitimiert sind, also ihrer Führungsrolle entsprechen,
- ▶ von den Streitenden angenommen werden – nicht immer unbedingt gern, manchmal auch zähneknirschend, aber immerhin angenommen,
- ▶ dem Konflikt gerecht werden,
- ▶ das betriebliche Umfeld und die unternehmerischen Belange berücksichtigen und
- ▶ zu einer Verbesserung der Situation führen.

Das Delegieren von Konfliktklärung an Dritte, wie die Personalreferentin oder einen externen Mediator, ist nur in genau umrissenen Grenzen möglich, denn fremde Prozessbegleitung ist kein Ersatz für Führungshandeln und immer nur temporär und punktuell, die Führungskraft jedoch ist stets präsent. Zudem ist sie verantwortlich für Ergebnisse sowie organisatorische und soziale Arbeitsbedingungen. Bei Grenz- und Regelüberschreitungen oder Straftaten hat sie weitergehende Pflichten wie den unbedingten disziplinarischen Machteingriff, der durch sonstige Klärungsversuche nicht ersetzt werden darf. Auch wenn sie immer involviert ist, wollen wir die Möglichkeiten der Führungskraft als Konfliktpartei hier auslassen. Das

würde einen weiteren Beitrag füllen: Wenn sich zwei streiten und einer davon ist der Chef ... Andererseits haben auch die Kolleginnen und Kollegen untereinander Verantwortung für ihre Beziehungen und notwendige Klärungen und dürfen diese nicht ungesehen an ihren Chef delegieren.

Ein anonymisiertes Beispiel kann das veranschaulichen, die Geschichte ist schnell erzählt. Im Anschluss sollen dann einige Aspekte herausgegriffen und auf systemische Weise betrachtet werden:

Bei einem regionalen Energieversorger (Strom, Gas, Wasser) gibt es einen Entstördienst. Ein junger bisheriger Kollege hat die Meisterschule besucht und ist nun als Gruppenleiter tätig. Die Mitarbeiter (alle männlich) arbeiten im Schichtdienst und sind in Trupps im Versorgungsgebiet unterwegs, um Störungen zu beseitigen. Meist arbeiten die Trupps in fester Zusammensetzung. Bei Krankheit oder Urlaub ist es jedoch erforderlich, die Trupps anders zusammenzustellen, so dass jeder mit allen Kollegen zusammenarbeiten muss. Zwei der Kollegen weigern sich jedoch heftig, miteinander in einem Trupp zu arbeiten. Es gibt auch immer wieder Streit zwischen den beiden. Das bringt Unruhe ins Team und die Mannschaft wünscht sich bessere Zusammenarbeit. Die Schlichtungsversuche des Gruppenleiters sind erfolglos, so bittet er seinen Abteilungsleiter um Rat. Dieser beteiligt die zuständige Personalreferentin, die eine Mediation zwischen den streitenden Kollegen vorschlägt und beauftragt.

Das Systemische ist nichts anderes als eine konsequente Denkweise, die andere Sichtweisen für den Umgang mit den oben geschilderten hoch komplexen Aufgaben in einer hoch komplexen Situation vermitteln kann. Wie bei vielen Arten zu denken gibt es

auch hier nicht »die Systemtheorie«, sondern etliche Varianten, systemisch zu denken. Ausgangspunkt einer solchen Denkweise ist – wie der Name schon sagt – das System in seiner spezifischen Umwelt, hier z. B. das Konfliktsystem im Unternehmen. Durch die Bezeichnung des Systems wird eine Grenze festgelegt, die eindeutig trennt, wer oder was zum System gehört (z. B. die Konfliktparteien) und wer oder was nicht dazugehört, sondern Bestandteil einer Umwelt ist (z. B. unbeteiligte Kolleginnen und Kollegen oder die Führungskraft). Systeme reagieren interpretativ auf Impulse aus ihrer Umwelt durch Strukturveränderungen, sei es um den bisherigen Zustand möglichst zu erhalten oder sich der Umwelt anzupassen. Umgekehrt erzeugt das System Wirkungen in seiner Umwelt, die diese zu weiteren Impulsen veranlasst. So entstehen zirkuläre Wechselwirkungen. Im System erkennt man seine Struktur: Das sind die Elemente, die dazugehören und die Relationen, die tatsächlichen Beziehungen, die sie – ebenfalls in Form zirkulärer Wechselwirkungen – ausbilden (etwa die Streitenden mit ihrem konfliktären Umgang). Dabei ist die aktuelle Struktur nicht zufällig, sondern immer Ergebnis der Systembiografie, also eine Fortsetzung der »Geschichte des Systems«. Die Vergangenheit können wir nicht ändern, wohl aber den zukünftigen Umgang miteinander. Das bedeutet: Der Blick in die Vergangenheit und auf das Problem ist notwendig, da der gegenwärtige Zustand des Systems von seiner Geschichte abhängt und jeder tragfähige Konsens darauf aufbaut – sozusagen als Fortsetzung der Geschichte. Worauf es ankommt, ist die Haltung und Absicht, in der zurückgeblickt wird: Geht es eher darum, Schuldige zu suchen und aufzuknüpfen oder doch darum, aus

dem Vorhandenen eine möglichst gewinnbringende Zukunft zu gestalten, also eine »bessere« Fortsetzung der Geschichte herzustellen.

Das geschilderte Beispiel erlaubt, verschiedene Systeme zu unterscheiden. Da ist zunächst das Konfliktsystem, zu dem die beiden Streitenden mit ihrer konfliktären Beziehung gehören. Der Gruppenleiter und die Kollegen gehören nicht zum Konfliktsystem, sie sind dessen Umwelt (wenn sie dazugehören würden, wären sie selbst Konfliktpartei oder Verbündete). Das übrige Unternehmen, wie die nächsthöhere Führungskraft oder die Personalreferentin, sind wiederum Umwelt des Entstördienstes. Der beauftragte Mediator wiederum ist nicht Bestandteil des Systems Unternehmen, sondern gehört zu dessen Umwelt. Man kann die Ausgangssituation (in Anlehnung an Spencer/Brown, 1969/1999) bildlich so darstellen:



Mediator

Abbildung 1
Beteiligte Systeme

Systemgrenzen sind willkürlich, genauso gut kann das gesamte Team nebst Gruppenleiter als Bezug gewählt werden, in dem aktuell eine der vielen vorhandenen Beziehungen unter den Mitarbeitern konfliktär ist und andere darunter leiden. Je nach Wahl der Systemgrenze verändert sich die Wahl der Interventionen. Wird das Team beobachtet, liegen Maßnahmen wie Teamentwicklung nahe, blicken wir auf das Konfliktsystem, dann eher eine Klärung dort. Die hier gewählte Unterscheidung ist hilfreich, um festzustellen, wer nun welchen Konflikt hat. Konflikt unterscheidet sich vom »Nicht-Konflikt«, den wir »Konsens« nennen. Der Konflikt manifestiert

sich durch das Vorliegen unterschiedlicher Handlungsabsichten und einer Begrenzung, die mindestens eine Partei dadurch erlebt: Durch die Handlungsabsicht des anderen ist der Realisierung der eigenen Handlungsabsicht eine Grenze gesetzt, die Handlungsabsichten scheinen unvereinbar und/oder schließen sich gegenseitig aus. Handlungsabsichten emergieren aus einem meist nicht exakt entwirrbaren Gemenge von Affekten, Gefühlen, Werten, Gedanken, Bedürfnissen, Erfahrungen und Wissensständen der Akteure, die nicht hier, wohl aber dann in Klärungsverfahren wie Mediation eine Rolle spielen. Konsens entsteht, wenn der Unterschied in den Handlungsabsichten aufgelöst wird (z. B. einer verzichtet auf seine Handlungsabsicht oder beide verzichten teilweise – der »klassische« Kompromiss) oder aber, wenn trotz unterschiedlicher Handlungsabsichten (z. B. durch Perspekti-

Das Unternehmen gesteht den Mitarbeitern zu – weil ein Kantinenbesuch unterwegs nicht möglich ist – sich während der Schicht in der betriebs-eigenen Teeküche eine Mahlzeit aufzuwärmen. Der eine Kollege und sein Trupp wärmen sich ihr Essen jeweils zum Schichtbeginn auf, um dann auszurücken und später in der Pause ihre Mahlzeit unterwegs zu verspeisen. Ansonsten wird ohne Pause zügig durchgearbeitet. Der andere Kollege und sein Trupp sind gewohnt, bei Schichtbeginn sofort auszurücken und in der Pause unterwegs eine kalte Verpflegung zu sich zu nehmen. Zudem ist der zweite Kollege Raucher und legt während der Arbeit gelegentlich kurze Rauchpausen ein. Beides – Kochen wie Rauchen – sind betrieblich tolerierte Verhaltensweisen, keine wird durch die Mitarbeiter so überzogen, dass betriebliche Ergebnisse oder Abläufe darunter leiden.

In dieser Situation sind mehrere Konflikte wahrscheinlich, die teilweise voneinander abhängen. Konflikt »erster Ordnung« ist der »eigentliche« Streit. Das Konfliktverhalten der dort Streitenden kann andere Konflikte »zweiter Ordnung« verursachen, wenn dadurch andere Handlungsabsichten begrenzt werden. Damit entstehen, beiläufig bemerkt, weitere Konfliktsysteme (zweiter Ordnung) zwischen dem ursprünglichen Konfliktsystem und einem anderen Menschen oder einem anderen sozialen System. Konflikte zweiter Ordnung können im System entstehen (»Wir streiten über die Art, wie wir streiten«, wobei solche Folgekonflikte nicht

venwechsel) keine Begrenzung mehr wahrgenommen wird (Abb. 2).

In unserem Beispiel hat der Gruppenleiter in einem Vorgespräch die unterschiedlichen Handlungsabsichten, die die Begrenzung bei den Streitenden erzeugen, so geschildert: Die Entstörtruppe rücken bei Schichtbeginn in das Versorgungsgebiet aus und sind bis Schichtende unterwegs.

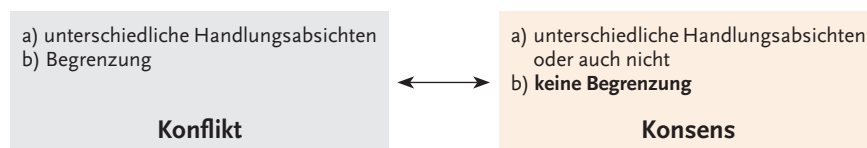


Abbildung 2 Konflikt und Konsens (Abbildung aus Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, S. 124)

zwingend Eskalationsformen des Ursprungskonflikts sein müssen) oder in Umwelten (»Euer Streit begrenzt betriebliche Handlungsabsichten«). Auch wenn die Konflikte erster Ordnung solche zweiter Ordnung bedingen, können sie ggf. unabhängig voneinander bearbeitet werden. Manchmal überleben Konflikte zweiter Ordnung auch den Konflikt erster Ordnung. Diese Unterscheidung verweist auf zirkuläre Wechselwirkungen zwischen System und Umwelt, die durchaus auch konfliktär sein können, manchmal auch sein müssen (bestimmte Führungsaufgaben) oder nicht sein dürfen (Mediation). Es macht Sinn, nicht alle Teilkonflikte unter einen zu subsumieren. Im Beispiel ist der Konflikt erster Ordnung der zwischen den beiden Kollegen, die unterschiedliche Handlungsabsichten haben – »erst Kochen/sofort ausrücken« und »Durcharbeiten/Raucherpausen einlegen« – und sich darin begrenzt fühlen, wenn sie mit dem jeweils anderen zusammenarbeiten sollen. Ferner bestehen Konflikte zweiter Ordnung, wenn sich die übrigen Teammitglieder durch die andauernden Scharmützel der beiden bei der Arbeit oder in ihrem Bedürfnis nach verträglichem Arbeitsklima gestört fühlen. Ein weiterer Konflikt zweiter Ordnung entsteht, wenn das Konfliktverhalten die betrieblichen Handlungsabsichten (reibungslose Einteilung der Trupps, Arbeitsklima im Team) des Gruppenleiters begrenzt. Die Tatsache eines Mitarbeiterkonflikts kann auch ein Angriff auf die Planungsautonomie der Führungskraft sein (»Jetzt muss ich mich kümmern, obwohl ich Wichtigeres zu tun habe«). Auch das begrenzt Handlungsabsichten.

Der Gruppenleiter war sich unsicher, wie er vorgehen sollte. Ihm ist eine reibungslose Einteilung der Trupps wichtig (ein Teil des Konflikt-

verhaltens, die Weigerungen der Mitarbeiter, erzeugt die derzeitige Begrenzung seiner Handlungsabsicht), er will die Stimmung im Team verbessern und den Ruf der Abteilung nicht gefährden. Sein Abteilungsleiter und das Unternehmen unterstützen ihn dabei (Abb. 3).

Eine Umwelt kann ein System immer nur stören oder anregen. So kann es sein, dass der Konflikt zweier Mitarbeitender auch eine Reaktion auf vorgefundene Umweltbedingungen wie missverständliche Arbeitsanweisungen, unregelmäßige Prozesse oder fehlende Entscheidungen ist. Die Streitenden sind dann so etwas wie Symptomträger und verweisen auf notwendige Führungsaufgaben. Ob und wie das System aktuell auf Anregungen reagiert, kann nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden. (Deshalb gibt es für den systemisch denkenden Menschen keine Patentrezepte für den Umgang mit Menschen oder Unternehmen.) Nur die Elemente selbst können ihre Beziehung von einer konfliktären in eine verträglichere Form verändern. Zwar kann eine Führungskraft andere Verhaltens-

weisen anordnen (»Machen Sie das ab sofort so und nicht anders«), sie kann jedoch nicht die individuell erlebte Begrenzung verändern (»und ich ordne an, dass Sie das auch gern tun«).

Die Existenz eines Konflikts allein sagt noch nichts darüber aus, ob Mediation eine sinnvolle Maßnahme ist oder nicht. Dazu muss weiter geprüft werden, wie die Konfliktparteien mit ihrem Streit umgehen, welche Bereitschaften und Fähigkeiten zur Veränderung der derzeit konfliktären Beziehung aktuell verfügbar sind und ob der Konflikt eher das Symptom anderer Handlungen oder Unterlassungen ist.

Eine zentrale Rolle spielt bei unseren Überlegungen der Kompetenzbegriff (vgl. Erpenbeck, von Rosenstiel 2003/2007). Kompetenzen sind Dispositionen zu selbstorganisiertem Entscheiden, Denken und Handeln in unsicheren Situationen. Sie sind Funktionen aus Fähigkeiten (vor allem Erfahrung und Wissen) und Bereitschaften (besonders Wille und Werte). Wir können hier drei Kompetenzen unterscheiden:

1. Konfliktkompetenz als Dispositionen der Konfliktparteien, bei eigenen Konflikten tragfähigen Konsens herzustellen
2. Mediationskompetenz als Dispositionen der ziel- und auftragsbezogenen Prozessbegleitung bei Konflikten
3. Führungskompetenz als Dispositionen zu erforderlichem (formalen und sozialen) Führungshandeln, wenn ein Konflikt betriebliche Belange (Ergebnisse, Organisation, Arbeitsklima) betrifft oder wenn Grenzen überschritten werden

Der verwendete Kompetenzansatz baut auf der Selbstorganisationstheorie/Synergetik von Hermann Haken



Abbildung 3 Original Flipchart aus dem Vorgespräch

(besonders 1981/1991) auf. Selbstorganisation kennzeichnet – im Gegensatz zu Fremdorganisation – das Ideal von Mediation in ausgezeichneter Weise: Mediation gibt keine (fremdorganisierten) Lösungen vor, sondern begleitet Menschen darin, selbstorganisiert, selbstverantwortet (und manchmal auch mit etwas Selbstüberwindung) ihren eigenen Konsens zu finden. Dazu braucht es Fähigkeiten und Bereitschaften, also Kompetenzen. Fremdorganisation ist nicht zu verwechseln mit Fremdsteuerung: Mediation ist ein temporäres Verfahren der Fremdsteuerung (der Streitenden durch die Mediatorin, etwa mit den bekannten »5 Phasen«), das die Selbstorganisation der Konfliktparteien in der Konsensfindung ermöglicht und zugleich Fremdorganisation (das wäre das Vorschreiben bestimmter Ergebnisse) vermeidet. Mediation – systemisch betrachtet – löst also keine Konflikte, sondern stärkt die Streitenden darin, ihre Konflikte selbst zu bearbeiten. Anders gesagt: Mediation ermöglicht den Konfliktparteien, wieder auf ihre eigenen Konfliktkompetenzen zuzugreifen, um Konsens zu erarbeiten.

Täglich erleben wir viele Konflikte und gehen so selbstverständlich damit um, dass wir sie kaum bemerken. Anders gesagt nehmen wir die Begrenzung wahr und wollen diesen oft unangenehmen Zustand verändern (Bereitschaft), das gelingt mehr oder weniger einfach – aber es gelingt (Fähigkeit). Systemische Konflikttheoretiker sagen dazu, die Struktur befindet sich in einem Zustand »Lösung«. Konfliktkompetenz (als Funktion aus Fähigkeiten und Bereitschaften) ist vorhanden. Um Verwechslungen zu vermeiden: Wir verstehen hier unter »Lösung« kein Ergebnis, sondern bezeichnen damit einen Systemzustand, der sich vom Zustand »Problem« oder »Symbiose« unterscheidet.

Manchmal ist genau das nicht möglich: Wir spüren die Begrenzung, wollen den Zustand auch ändern (Bereitschaft) aber die Veränderung scheint uns schwierig bis unmöglich (keine Fähigkeit). Dann befindet sich die Struktur in einem Zustand »Problem« (vgl. von Schlippe/Schweitzer, 1996/2003 oder Varga von Kibéd/Sparrer, 2000/2009). Auf die eigene Konfliktkompetenz kann dann nicht mehr zurückgegriffen werden, die Dispositionen zu sicherem selbstorganisiertem Handeln sind eingeschränkt.

Es gibt noch eine dritte Form: Was, wenn die Beteiligten zwar die Begrenzung durch den Konflikt spüren – vielleicht sogar darunter leiden – aber diesen Zustand nicht wirklich verändern wollen (keine Bereitschaft)? Wir sprechen beim Fehlen der Veränderungsbereitschaft von einer »Symbiose« (Kreuser/Heyse/Robrecht, 2012, S. 120). Bei fehlender Bereitschaft stellt sich die Frage nach vorhandenen Fähigkeiten nicht. Konflikte, die lange andauern (manchmal ein ganzes Leben), befinden sich im Zustand der Symbiose. Scheinbar bietet das Beibehalten der konfliktären Begrenzung mehr Vorteile als der Konsens. Da diese Vorteile selten bewusst sind, nennt man sie auch »verdeckte Gewinne«. Das

könnte zum Beispiel sein: »Solange wir uns streiten, lässt uns der Chef mit unangenehmen Aufgaben in Ruhe«, oder »... erhalten wir viel Aufmerksamkeit von ihm«, oder »Wenn ich als Führungskraft nicht eingreife, muss ich keine unangenehme Entscheidung treffen«, und so fort. Eigenverantwortung übernehmen zu können und zu wollen, kann manche Menschen überfordern, weil sie es nicht gewohnt sind. Das kann auch ein »guter Grund« für eine Symbiose sein (Abb. 4).

Symbiosen, so unbekannt diese dritte Form auch sein mag, treten sehr häufig auf. Schon deshalb lohnt sich die erkennende Auseinandersetzung damit. Denn gibt es einen subjektiv guten Grund – einen verdeckten Gewinn – dann wird sich die Struktur nicht (oder nur pro forma) auf Konfliktklärung einlassen. Es besteht kein innerer Handlungsdruck, keine Notwendigkeit oder Wunsch nach Veränderung. Im Gegenteil: Würde man bei Vorliegen einer Symbiose eine Konflikttransformation versuchen oder den Streitenden gar ein Problem einreden (»Ihr wollt das doch auch ändern, oder? Manchmal muss man über seinen Schatten springen. Denkt mal, welche Vorteile ihr dann hättet ...«), würde man auf offene oder

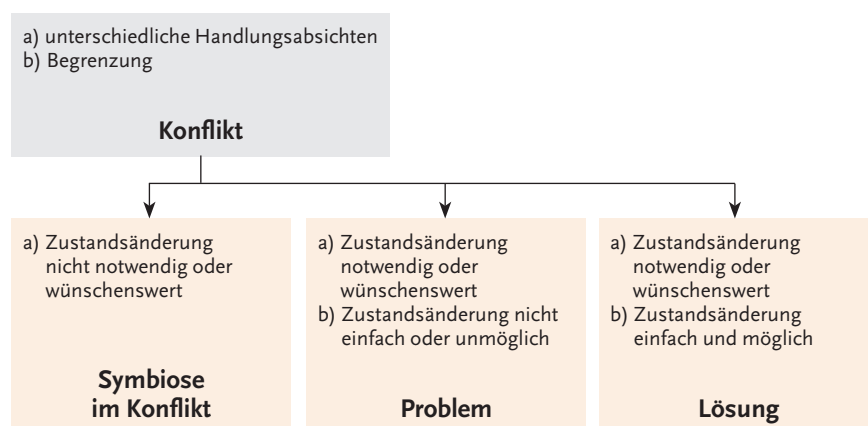


Abbildung 4 Problem, Lösung und Symbiose (Abbildung aus Kreuser/Heyse/Robrecht, 2012, S. 124)

latente Gegenwehr stoßen. Auch die Führungskraft selbst kann Konstrukteur einer Symbiose sein, wenn sie störende Konflikte »aus gutem Grund« scheinbar unbeachtet weiterlaufen lässt.

Folgende Sachverhalte gelten als starke Indikatoren von Symbiosen:

- ▶ Suche von Gründen statt Lösungen, Blick auf Hindernisse statt auf Ressourcen, auf Trennendes statt auf Verbindendes
- ▶ Legitimation des eigenen Verhaltens mit dem Fehlverhalten des anderen
- ▶ Argumentation mit scheinbar unveränderbaren Rahmenbedingungen
- ▶ Ausblenden eigener Anteile am Konflikt (»Ich bin das arme Opfer, der andere der böse Täter; ich will ja, aber der andere nicht ...«)
- ▶ Unerfüllbare Bedingungen stellen
- ▶ Hervorheben einer grundsätzlichen Unmöglichkeit von Konsens
- ▶ Geringe Bereitschaft zu handeln oder Verantwortung zu übernehmen
- ▶ Einvernehmliches Leugnen oder Verharmlosen des Konflikts durch beide Konfliktparteien

Im Vorgespräch hat der Gruppenleiter einige Äußerungen der Konfliktparteien zitiert, die Hinweise auf Symbiosen sind. So etwa »Solange der andere raucht, koche ich auch«, und umgekehrt »Warum soll ich auf meine Rauchpause verzichten, der andere kocht doch auch«, sowie die gegenseitige Feststellung »An mir liegt es nicht, der andere will sich ja nicht ändern«. Im folgenden Prozess war es deshalb besonders wichtig, auf Symbiosen zu achten und darauf hinzuwirken, dass die Streitenden Bereitschaft und Verantwortung zu Veränderungen übernehmen. Der

Gruppenleiter selbst hatte die deutlich erkennbare Bereitschaft, den Zustand zu verändern, lediglich sah er keine Möglichkeit, wie er das bewerkstelligen sollte. Eindeutig ein Zustand »Problem«. Die Personalreferentin hingegen war im Zustand »Lösung«: Sie sah die Notwendigkeit der Zustandsänderung (Bereitschaft) und wusste auch wie (Fähigkeit): Einen Mediator beauftragen (Abb. 5).

Für die Wahl angemessener Interventionen bei einem Konflikt im Unternehmen ist es nach unserer Auffassung wichtig zu sehen, welche Kompetenzen (Konflikt-, Führungs-, Mediationskompetenz) benötigt werden und wo für diesen Fall die Grenze zwischen Problem (im Beispiel beim Gruppenleiter) und Lösung (im Beispiel bei der Personalreferentin) verläuft, um Nachhaltigkeit zu erzielen.

Mediation ist ein Verfahren der Prozessbegleitung. Das bedeutet, dass die inhaltliche Gestaltung des Konsenses in der vollen Autonomie der Konfliktparteien liegt und der Mediator ein begleitendes Verfahren bereitstellt, damit das möglich wird. Die Streitenden mit ihrer derzeit konfliktären Beziehung können sich in unterschiedlichen Zuständen (Lösung, Problem, Symbiose) befinden. Im Zustand »Lösung« ist fremde Intervention nicht sinnvoll, da die Konfliktparteien in der Lage sind, den Konflikt selbstorganisiert und kompetent in Konsens

zu überführen. Bei »Symbiosen« dagegen ist Konfliktbegleitung durch Mediation nicht möglich, da keine Bereitschaft der Konfliktstruktur besteht, diesen Zustand zu verändern. Es fehlt dann die für Mediation notwendige Freiwilligkeit (das ist nicht die Tatsache der Anwesenheit, die kann betrieblich angeordnet werden, sondern das Sich-Einlassen auf den Prozess). Befindet sich die Struktur in einem Zustand »Problem«, dann ist Wille zur Veränderung vorhanden, lediglich der Weg ist noch nicht klar. Das ist die Voraussetzung, die Mediation oder andere Verfahren der Konfliktbegleitung sinnvoll und möglich sein lässt. Die ureigene Aufgabe von Mediation wird hier sichtbar: Eine dazu bereite Konfliktstruktur zu befähigen, wieder selbstorganisiert Konflikt zu Konsens zu transformieren, ihr den Zugang zur eigenen Konfliktkompetenz wieder zu ermöglichen (Abb. 6).

Im Beispiel gab es deutliche Hinweise, dass sich die streitenden Kollegen im Zustand »Symbiose« befinden. Einzelgespräche des Mediators mit beiden haben das bestätigt: Die Bereitschaft zur Veränderung beschränkte sich auf (sozial erwünschte) Lippenbekenntnisse. Sobald es darum ging, durch konkrete Handlungen selbst Verantwortung für eine erste Annäherung zu übernehmen, wurde der Konflikt, unter dem beide nach eige-

Abbildung 5
Original Flipchart
aus dem
Vorgespräch



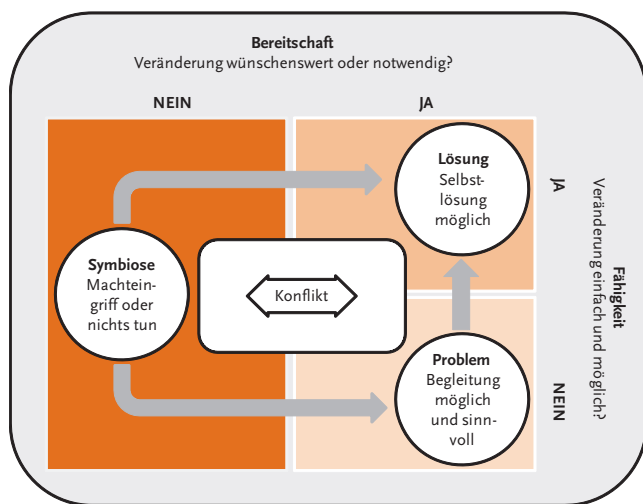


Abbildung 6
Interventionsmodell
nach Robrecht, 2012a,
S. 69 ff.

nen Aussagen leiden, verharmlost und gelegnet. Gute Ansatzpunkte zur Begleitung bot der Zustand »Problem« des Gruppenleiters. Es ging zunächst darum, ihn (bei vorhandener Bereitschaft) in seinem Konflikt (der aktuelle Streit begrenzt betriebliche Handlungsabsichten) wieder kompetent handlungsfähig zu machen. Seine nächste Aktion sollte die Symbiose der Mitarbeiter auflösen, damit dort der Wunsch oder die Notwendigkeit einer Zustandsänderung entsteht und somit selbstorganisierte Veränderung überhaupt möglich wird. Die Handlungsfähigkeit wurde durch Coaching und eine »Kollegiale Beratung« des Gruppenleiters hergestellt.

Gelegentlich treffen wir auf Führungskräfte, die in ihrem Konflikt selbst im Zustand »Symbiose« sind, also keine Bereitschaft zeigen, im Mitarbeiterkonflikt zu intervenieren, selbst dann, wenn sie selbst oder betriebliche Belange darunter leiden. Manchmal reicht ein Eigenimpuls, wenn die Führungskraft merkt, dass sie selbst eine Symbiose konstruiert. Er kann sich dann etwa in einem Seminar allgemein für solche Situationen fortbilden oder sich im speziellen Fall coachen lassen, wie er sich zukünftig

gegenüber einem Mitarbeiterkonflikt klar und rollenkonform verhalten kann. Gelingt diese Zustandsänderung der Führungskraft trotz klarer Interventionen des Mediators nicht, dann kann das das vorzeitige Ende des Begleitverfahrens sein. Wir erinnern uns: Konflikte in Unternehmen haben mehrere Schwierigkeitsgrade, die des Konflikts und die des Unternehmens. Der Mediator kann bei den Seltsamkeiten des Konflikts unterstützen, die Eigentümlichkeiten des Unternehmens müssen immer durch die Führungskraft repräsentiert werden. Und wenn die in einer selbstgestrickten Symbiose steckt...

Ist ein Eigenimpuls der Streitenden, die Symbiose aufzulösen und selbstverantwortlich am Konsens zu arbeiten, nicht zu erwarten, braucht es einen Fremdimpuls in der Hoffnung, dass das System darauf wie erwünscht reagiert. Bei Konflikten unter Mitarbeitenden wie in unserem Beispiel ist die Führungskraft durch ihre Verantwortung für reibungslose Abläufe und ein förderliches Arbeitsklima befugt und auch verpflichtet, diesen Impuls zu setzen. Einige Konflikttheoretiker sprechen hierbei gelegentlich von einem legitimen »Machteingriff«. Solche Interventionen sind auch ar-

beitsrechtlich möglich (vgl. Dendorfer/Krebs 2012, S. 122 ff.). Der Mediator hat diese rollenbedingte Möglichkeit zum Machteinriff nicht. Er kann – das sind seine Fremdimpulse – die Symbiose nur empathisch radikal ernst nehmen, einladen und zu versuchsweiser Teilnahme anregen. Wichtig ist, dass die Konfliktstruktur die Intensität dieses Fremdimpulses als stärker empfindet als die Wirkung des verdeckten Gewinns. Bei den Streitenden soll die Notwendigkeit, der Wunsch nach einer Zustandsänderung entstehen. Nach dem Motto: »Auch wenn es bisher bequem und vorteilhaft war, den Konflikt aufrechtzuerhalten, sollte ich durch die veränderte Situation, die mein Chef eben geschaffen hat, doch mal über eine Einigung nachdenken ...«

Ein erster Impuls könnte sinngemäß lauten: »Euer Streit stört Belange der Abteilung, bitte findet eine andere Umgangsform und informiert mich bis Freitag, auf was ihr euch geeinigt habt!« Bei schon länger bestehenden Symbiosen reicht meist eine einfache Aufforderung zum Konsens nicht aus. Das Einführen einer Bedingung – einer legitimen Androhung – verstärkt den Impuls: »Als letzte Möglichkeit, diesen Konflikt selbst zu bearbeiten, biete ich euch die Unterstützung durch eine Mediatorin an. Sollte das nichts ändern, werde ich Maßnahmen ergreifen, die diese Störung beenden.« Beim Ankündigen von Sanktionen muss die Führungskraft darauf achten, dass diese keine Asymmetrie unter den Streitenden erzeugen (ein bestimmter Kollege wird beim Scheitern der Mediation strafversetzt). Man kann davon ausgehen, dass der andere dann kein großes Interesse an einer erfolgreichen Vermittlung hat, da das Scheitern für ihn folgenlos bleibt oder sogar attraktiv wird. Wenn es nicht gelingt, die Symbiose aufzulösen, die

Streitenden also nicht wirklich bereit sind, an einem Konsens mitzuwirken, dann enden hier die Möglichkeiten kommunikativer Verfahren wie Mediation. Alternativ muss dann aus betrieblicher Sicht auf Handhaben des Arbeitsrechts zurückgegriffen werden (siehe dazu Dendorfer/Krebs, 2012).

Wie oben erwähnt, reagieren Systeme auf Impulse ihrer Umwelt möglicherweise durch Strukturänderungen. Nur so ist zu erklären, dass es durch Interventionen von außen gelingt, das Konfliktsystem zu einer Zustandsänderung von einer unbearbeitbaren Symbiose in ein bearbeitbares Problem oder auch zur Lösung zu bewegen. Das Veranstellen einer Mediation ist ein bemerkenswerter Umbau von System-Umwelten. Gelegentlich reicht allein die Veränderung von Umwelten aus (also z. B. die reine Anwesenheit einer dritten Person als Intervention im weiteren Sinn, ohne überhaupt Handlungen als Interventionen im engeren Sinn zu tätigen), dass die Streitenden ihre Beziehung verändern (Abb. 7).

Bereits die Ankündigung einer Mediation (»Nächste Woche wird eine

Mediatorin kommen und sich mit euch unterhalten«) verändert die Umwelt des Konfliktsystems, indem die Mediatorin zu einer relevanten Umwelt gemacht wird. Findet dann die Mediation tatsächlich statt, dann wird das Konfliktsystem aus seiner gewohnten Umwelt herausgenommen und zum Bestandteil des Mediationssystems gemacht, dem auch die Mediatorin angehört. Das geschieht nicht nur theoretisch. Ganz praktisch merken die Streitenden das, wenn sie als Konfliktsystem nicht mehr an der Werkbank stehen, sondern in einem Besprechungsraum der Personalabteilung im Stuhlkreis sitzen. Statt des gewohnten Meisters im Blaumann erscheint eine ihnen bisher fremde Frau, die vorgibt, Mediatorin zu sein (was auch immer das genau ist) (Abb. 8).

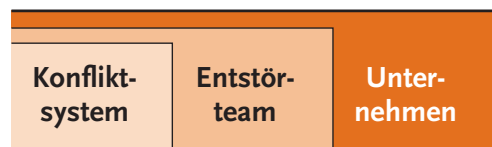
Die Mediatorin gehört dabei nicht zum Konfliktsystem, denn dann wäre sie als Verbündete beteiligt und nicht neutral. Als Umwelt des Konfliktsystems versucht sie, dieses durch ihre Interventionen so anzuregen, dass die Streitenden den anfänglichen Konflikt selbstorganisiert (also mit eigener Kompetenz) in einen stimmigen Kon-

sens transformieren. Jeder gefundene Konsens muss sich im Rahmen des betrieblich Möglichen befinden, das Konfliktsystem Bestandteil des Entstörteams bleibt. Eine Einigung darin »... wenn der Gruppenleiter frühmorgens die Trupps nicht mehr einteilen würde, dann könnten wir ganz friedlich zusammenarbeiten ...« ist von vorneherein ausgeschlossen. Die Grenze des Mediationssystems zu seiner Umwelt ist unter anderem gekennzeichnet durch die Vertraulichkeit des Verfahrens und die Verschwiegenheit der Mediatorin nach außen, auch gegenüber der Führungskraft und dem Unternehmen.

Nach der Mediationssitzung wird eine »fortgeschrittene Version« des Ausgangssystems wieder hergestellt, in dem – so die Erwartung an Mediation – die Streitenden ihre bisher konfliktäre Beziehung zu (einem beliebigen, jedoch betrieblich möglichen) Konsens transformiert und diesen durch gemeinsame, meist schriftlich fixierte Vereinbarungen zukunftsfähig abgesichert haben (Abb. 9).

Eine Mediation kann im Sinne des Auftraggebers dann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn sich dauerhaft eine Verbesserung einstellt (zur Qualität der Dienstleistung Mediation siehe Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, S. 158). Die eigentliche Mediation endet mit einvernehmlichen Konsensbekundungen. Die Umsetzung der Vereinbarungen, die den Konsens tatsächlich ermöglichen, findet nicht in der Mediation statt, sondern in der Zeit danach im Alltag. Deshalb fällt es für die Führungskraft unter die nicht delegierbare Aufgabe der Kontrolle, hier auf konkrete Umsetzungserfolge zu achten und Veränderungen zu würdigen. Unsere Geschichte ist so ausgegangen:

Eine Mediation hat nicht stattgefunden. Der Gruppenleiter – durch



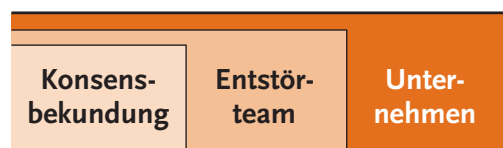
Mediator

Abbildung 7
Anfängliche Version
des Gesamtsystems



Weitere
Umwelten

Abbildung 8
Temporär eingeführ-
tes Mediationssystem



Umwelt

Abbildung 9
Fortgeschrittene
Version des
Gesamtsystems

Coaching und »kollegiale Beratung« in seiner Handlungssicherheit gestärkt – konnte durch ein Gespräch und einen Review-Termin mit den beiden Mitarbeitern erreichen, dass diese sich nun nicht mehr weigern, miteinander auszurücken. Der Zustand ist nun seit einem knappen Jahr stabil, es funktioniert. Die Streitereien haben aufgehört und das Team nimmt eine spürbare Verbesserung des Arbeitsklimas wahr.

Es gibt lediglich Vermutungen des Gruppenleiters, wie er in einem Auswertungsgespräch geschildert hat, was genau der entscheidende Impuls war: Anfangs hätte er erklärend versucht, gegenseitiges Verständnis für das jeweilige Handeln der anderen Konfliktpartei – Kochen oder Rauchen – zu wecken. Das ist nicht gelungen. Erst der klare Blick auf die verschiedenen Dimensionen und Verantwortlichkeiten des Konflikts und auf seine Funktion als Gruppenleiter habe es ihm ermöglicht, sehr klar und rollenkonform gegenüber den Mitarbeitern aufzutreten. Die Einzelgespräche des Mediators mit den Konfliktparteien haben die Ernsthaftigkeit des Unternehmens gezeigt, hier eine Veränderung herbeiführen zu wollen. Sie hatten – so die Annahme des Gruppenleiters – verstärkende Wirkung seiner Interventionen, die Symbiose aufzulösen, d. h. eine Bereitschaft zur Veränderung herzustellen.

Sinngemäß habe er im Gespräch gesagt, dass Kochen und Rauchen betrieblich tolerierte Handlungen seien und er darüber nicht diskutieren wolle. Sein Interesse gelte allein den betrieblichen Notwendigkeiten (der reibungslosen Einteilung der Trupps) und dem Arbeitsklima. Er erwarte von den Kollegen, wenn sie ausnahmsweise in einem Trupp arbeiteten, hier selbst eine Lösung zu finden. So wurde durch die Interventionen des Gruppenleiters

der Zustand »Symbiose« in einen Zustand »Lösung« verändert, in dem die Streitenden Bereitschaften hatten und auf Fähigkeiten zurückgreifen konnten, ihren Konflikt selbstorganisiert in eine verträglichere Form zu transformieren.

Wie geschäftsschädigend für den Mediator, wenn er das Gesamtsystem so lange bearbeitet, bis eine Mediation hinfällig wird! Das Vorgehen entspricht jedoch genau der Haltung und Mission von Mediation: Anderen ermöglichen, Konflikte mit eigenen Kompetenzen gewinnbringend zu verändern.

Generell können wir feststellen, dass alle Führungskräfte grundsätzlich eine Bandbreite möglichen Führungsverhaltens zur Verfügung haben, auch wenn ein Teamleiter in der Praxis eine völlig andere Situation vorfindet als sein Geschäftsführer (zu Rollen, Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbegleitung siehe Kreuser 2012a; 2012b). So können Führungskräfte zum Beispiel

- ▶ nichts tun und den Umständen überlassen, wie sich der Konflikt entwickelt. Das kann spannende Schauspiele und Überraschungen hervorrufen, ist jedoch nicht rollenkonform. Dabei spricht nichts gegen eine gewisse Toleranz, sofern die Grenzen des gerade noch Geduldeten klar feststehen.
- ▶ ihr Führungshandeln sowie die Gestaltung von Arbeitsorganisation oder Arbeitsklima überprüfen und gegebenenfalls andere Interventionen setzen als bisher.
- ▶ anordnen, wie zukünftig in einem strittigen Punkt zu verfahren sei. Ordnet die Führungskraft eine bestimmte Vorgehensweise an – meist auch mit Sanktionen hinterlegt – dann handelt es sich aus Sicht der Streitenden um ein fremdorganisiertes Einvernehmen. Grundlage

der Entscheidung, eine bestimmte Handlung vorzuschreiben, sind lediglich störende Auswirkungen, also der Konflikt zweiter Ordnung der Führungskraft (Mitarbeiterkonflikt begrenzt betriebliche Handlungsabsichten). Der eigentliche Streit bei den Konfliktparteien bleibt erhalten. Durch solche Vorgaben schafft die Führungskraft im Mitarbeiterkonflikt nicht zwingend einen Konsens. Sie stellt ihn eher für Zwecke des Unternehmens ruhig. Wir sprechen hier – ähnlich wie bei Gerichtsentscheidungen – von einer (fremdorganisierten) Beilegung des Konflikts, die in ihrem Wesen und ihrer Wirkung deutlich vom (selbstorganisierten) Konsens unterschieden werden kann.

- ▶ als Schiedsrichter auftreten, die nach Anhörung beider Seiten entscheiden, wer von beiden »recht« hat. Damit schaffen sie immer Gewinner und Verlierer und es bleibt fraglich, ob der Konflikt damit wirklich aus der Welt ist oder einfach mit einem neuen Anlass fortgeführt wird (ein unbearbeiteter Konflikt sucht sich seine Anlässe und Auslöser: s. Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, S. 103). Der Zweifel bei solchen »Nullsummenspielen« (der Gewinn des einen ist der Verlust des anderen) besteht deshalb, weil eine solche Lösung zwar den Konfliktgegenstand regeln kann, nicht jedoch die vorhandenen Gefühle wie Wut, Enttäuschung, Hilflosigkeit usw.
- ▶ einen Klärungsversuch anregen und begleiten. In diesem Fall wird der Konflikt durch die Konfliktparteien selbstorganisiert in einen Konsens transformiert.
- ▶ etwas ganz anderes tun oder lassen.

Will die Führungskraft selbst mediationsnah arbeiten und im Konflikt

zwischen Mitarbeitern vermitteln, so muss sie neben methodischem Rüstzeug (ein Methodenset zur Konfliktmoderation durch Führungskräfte findet sich z. B. bei Kreuser, 2010, S. 39 ff.) eine sehr klare Vorstellung über Möglichkeiten und Grenzen ihrer Doppelrolle als Führungskraft und Vermittler haben. Da sie sinnvoll und legitim nur dann tätig wird, wenn der Streit der Mitarbeitenden betriebliche Belange stört, ist sie immer mit involviert und es fällt deshalb oft schwer, diese Doppelrolle konsequent durchzuhalten. In der Praxis zeigt sich, dass die Auflösung der Doppelrolle durch das Hinzuziehen einer (externen oder internen) Dritten, zunächst bei Bedarf als Konfliktcoach der Führungskraft, dann als Mediatorin, hilfreich ist. Die Führungskraft schafft dank ihrer Führungskompetenz ein Umfeld, das Symbiosen in bearbeitbare Probleme (Bereitschaft: Zustandsänderung notwendig oder wünschenswert) wandelt. Die hinzugezogene Mediatorin ermöglicht mit ihrer Mediationskompetenz ein Setting, in dem Probleme zu Lösungen (Fähigkeit: Zustandsänderung möglich) werden. Erst dann können die Streitenden selbstorganisiert und selbstverantwortlich ihren Konflikt zu Konsens transformieren. Die Führungskraft übernimmt danach wieder die Steuerung von verbindlicher Umsetzung und Review.

Konfliktbegleitung und Mediation in Organisationen sind Optionen in einem speziellen Führungsprozess. Sie sind kein Reparaturmittel für Mitarbeitende, die nicht mehr richtig funktionieren oder Kompensationsleistungen für nicht stattgefundenes Führungshandeln. Auch wenn Unterstützung immer wieder hilfreich und sinnvoll ist: Die Verantwortung für den stimmigen Umgang mit dem Mitarbeiterkonflikt bleibt bei der Führungskraft. Es bleibt ihr zu wünschen, sie möge stets »gut« streiten.

If an employee argues with another, what will do the Leader?

A Systemic View on Conflicts in Organizations

Abstract Companies are complex – conflicts also. If both fall together, then leaders have particular tasks that require special competencies, so special abilities and willingness. The article transforms outcomes from a research project on »mediation competencies« to conflict management in organizations. With systemic approach it wants to convey additional insight on this topic to personal managers.

The theme is developed on the delimitation of various system levels in conflict. The distinction between problem/solution/symbiosis leads to an intervention model in the monitoring of conflicts. An example from the author's practice explains how conflict-, mediation- and leadership-competencies interact profitably. Possibilities and limits of managerial and support roles become visible.

Keywords mediation in organizations, mediation competence, conflict competence, systemic conflict resolution

Literatur

- Dendorfer, R./Krebs, T. (2012). Arbeitsrecht und Mediation. *konfliktDynamik*, 3/2012, S. 212–222.
- Erpenbeck, J./Rosenstiel L.v. (2003/2007). *Handbuch Kompetenzmessung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Haken, H. (1981/1991). *Erfolgsgeheimnisse der Natur – Synergetik: die Lehre vom Zusammenwirken*, Stuttgart
- Jokisch, R. (1996). *Die Logik der Distinktionen*, Opladen
- Kreuser, K. (2010). Konflikt und Führungsaufgaben. In K. Kreuser, T. Robrecht (Hrsg.), *Führung und Erfolg*, Wiesbaden
- Kreuser, K./Heyse, V./Robrecht, T. (2011). *Mediationskompetenz*, Münster
- Kreuser, K./Robrecht, T./Erpenbeck, J. (2012). *Konfliktkompetenz*, Wiesbaden
- Kreuser, K. (2012a). Darf es etwas mehr Simmel sein? Die Rolle des Dritten im Konflikt. In *konfliktDynamik*, 3/2012, S. 265–269

Kreuser, K. (2012b). Denn sie wissen, was sie tun ... Rollenklarheit bei Mediation in Organisationen. *Spektrum der Mediation*, Ausgabe 47/2012, S. 20–22.

Messmer, H. (2003). *Der soziale Konflikt*, Stuttgart

Robrecht, T. (2012a). *Organisation ist Konflikt*. Kühbach

Robrecht, T. (2012b). *Mediation zwischen MitarbeiterInnen oder Coaching ihres Chefs?* *Spektrum der Mediation*, 45/2012, Kassel

Robrecht, T. (2012c). *Coaching statt Mediation*. *Spektrum der Mediation*, 46/2012, Kassel

Schlippe A. v., Schweitzer, J. (1996/2003). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*, Göttingen

Spencer Brown, G. (1969/1999). *Gesetze der Form*, Lübeck

Varga von Kibéd, M., Sparrer, I. (2000/2009). *Ganz im Gegenteil*, Heidelberg

Der Autor



Dr. Karl Kreuser
SOKRATeam GbR
Feringastrasse 6
85774 Unterföhring
Karl.Kreuser@sokrateam.de
www.sokrateam.de

Dr. Karl Kreuser ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe SOKRATeam. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Beratung und Begleitung von Projekten zu Talent-, Potenzial- und Kompetenzmanagement sowie zu retention management. Neben organisationsspezifischen Konzepten erarbeitet er Lernarchitekturen zu selbstorganisierter Kompetenzentwicklung. Zudem arbeitet er als Mediator und systemischer Strukturaufsteller für wirtschaftende, öffentliche und soziale Organisationen und Familienunternehmen.