

Eskalationsstufen als Stolperfalle?

Wie im Kontext »Unternehmen« der Verzicht auf eine Konfliktanalyse zur Ressource wird

Thomas Robrecht

Zur Analyse von Konflikten dienen zahlreiche Unterscheidungshilfen wie beispielsweise die neun Eskalationsstufen, Konflikttypen, heiße und kalte Konflikte und vieles mehr. Es gibt aber für den Kontext »Unternehmen« eine Bearbeitungsform, die ohne Konfliktanalyse deutlich schneller zu nachhaltigen Lösungen führt.

Als ich im letzten Jahrhundert die Denkwelt der neun Stufen der Konflikteskalation kennen lernte, fiel es mir relativ leicht, sie kognitiv zu erfassen, denn sie beschreibt vertraute Phänomene. Doch der Versuch, die Eskalationsstufen für mein praktisches Handeln als Mediator zu erschließen, scheiterte kläglich. Jedes Mal, wenn ich dachte, endlich die richtige Eskalationsstufe identifiziert zu haben, kamen Zweifel auf. Es schien, als würden manche Konflikte doch weiter oben stehen, andere wiederum weiter unten. Doch damit nicht genug: ihre Position war auch nicht verlässlich. Je nach Situation bewegten sie sich auf der Stufenleiter nach oben oder unten und blieben einfach nicht stehen, während ich es – wenn überhaupt - erst hinterher bemerkte. Und schließlich nahm auch ich als Mediator mit meinem Handeln oder Unterlassen einen nicht vorhersehbaren Einfluss auf diese Eskalationsdynamik.

»Du wirst nie ein guter Mediator sein, wenn dir nicht einmal die Konfliktanalyse gelingt. Und wie willst du ohne verlässliche Analyse die richtige Interventionsentscheidung treffen?« tadelte mich streng mein innerer Kritiker mit all seinem Ausbildungswissen.

In der Folge war ich am Anfang meines Mediatorendaseins voller Selbstzweifel und fühlte mich unfähig. Das wollte ich ändern und begann mit meinen Mediationen auch ohne Konfliktanalyse. Stattdessen suchte ich nach anderen Anker, die mir ausreichende Handlungssicherheit boten. Irgendwann hatte ich einen Weg gefunden, der auch recht gut funktionierte.

Erst 2004 fand ich endlich den Mut, meinen VerbandskollegInnen von »meiner Art« der Mediation zu berichten, bei der ich ohne Analyse und Unterscheidung von Eskalationsgrad, Konflikttemperatur und Konfliktart auskam. Das Feedback war ernüchternd: *»Bist du verrückt? Das kannst du doch nicht machen! Das geht so nicht, das kannst du in allen Fachbüchern nachlesen«*. Es brauchte nicht viel von dieser Empörung, um meine Selbstzweifel wieder anzufachen. Aber ich hatte keine bessere Idee, wie ich meine Mediationsverfahren anders hätte durchführen können. Die Fachbücher halfen mir auch nicht.

Später kam noch hinzu, dass ich in meiner Rolle als Vorstand des Bundesverbandes Mediation (BM) den verbandsinternen Organisationsentwicklungsprozess nicht zusätzlich durch Diskussionen um diese Form der »Identität« der Mediation belasten wollte. 2006 beschränkte ich mich darauf, mit einem Beitrag in der Fachzeitschrift *»Spektrum der Mediation«* (SdM 23) unter dem Titel *»Mediatives Management«* zu Perspektivwechsel und Nachahmung einzuladen und mediierte mit dieser Methodik still und leise weiter.

Auf diesem Weg suchte ich permanent nach Erfolgsindikatoren, die meine Illusion der Sicherheit soweit nährte, dass ich ausreichend handlungsfähig war. Schließlich holte ich mir immer seltener eine »blutige Nase« bis irgendwann das »Nasenbluten« ganz aufhörte.

Dann folgte in weiterer Versuch, »meine Art« der Mediation unter VerbandskollegInnen zu diskutieren. Schließlich gaben mir die Erfolge genügend Kraft, mich der Empörung zu stellen. Doch statt Empörung hörte ich die KollegInnen zu meiner Überraschung nun sagen: »Das klappt ja nur wegen deiner unnachahmlichen Art.« Das war zwar Balsam für meine Selbstzweifel, frustrierte mich jedoch gleichzeitig ziemlich. Intuitiv wusste ich genau, wie ich in einer Mediation handeln muss, um die Konfliktparteien zu ihrer Lösung zu befähigen. Was mich aber leitete konnte ich noch nicht so hinreichend beschreiben, damit es jemand reproduzieren könnte.

Zum Glück arbeitete ich mit zahlreichen WeggefährtenInnen von SOKRATEam. Durch permanente Reflexionen unserer gemeinsamen Arbeit entwickelte sich »meine« Methodik der Mediation zu »unserer Art der Mediation« weiter. Es folgte eine jahrlange Suche nach einem geeigneten Modell, mit dem die Wirk- und Prozesslogik »unserer Art der Mediation« so hinreichend beschrieben werden konnte, um sie für andere nachvollziehbar und reproduzierbar zu machen.

Auf diesem Weg entstanden zahlreiche Bücher, in denen wir unsere Erkenntnisse veröffentlichten, wie beispielsweise »Mediationskompetenz« (2011), »Konfliktkompetenz« (2011), »Wo liegt das Problem« (2016), »Behauptung einer normativen Führungsethik« (2017) und »Eine Theorie des agilen Unternehmens« (2019).

Inzwischen nennen wir unsere Form der Mediation »ergebnisfokussiert«, um den Unterschied zu »bedürfnisfokussiert« zu verdeutlichen. Und viele Ausbildungsgruppen, denen ich die ergebnisfokussierte Mediation vorstelle, erleben sie als Schock, als Zumutung und auch als Offenbarung.

Wie lässt sich Handlungssicherheit ohne Konfliktanalyse erreichen?

Zunächst hilft die Feststellung, dass wir im Kontext »Unternehmen« mediierten. Dort tragen alle Personen, die vom Unternehmen für ihre Arbeit vergütet werden, Verantwortung für ihr Handeln und Unterlassen. Sie erhalten ihre Vergütung für kompetentes und rollenkonformes Handeln. Von ihnen darf erwartet werden, dass sie im Sinne des Daseinszwecks des Unternehmens einen Mehrwert erzeugen. Dafür müssen sie ihrer Rolle und Funktion gerecht werden. Und das gilt unabhängig vom individuellen Gemütszustand; denn sie werden auch unabhängig davon vergütet. Die Erwartungen des Unternehmens werden durch ihre Führungskräfte vertreten. Auch sie sind, wie alle anderen, als einzigartigen Individuen gleichzeitig austauschbare Funktions- und Rollenträger. Zu ihren Aufgaben zählt es, Entscheidungen zu treffen und mit Konflikten umzugehen. Denn jede Entscheidung für etwas ist immer auch eine Entscheidung gegen alles andere. Und deshalb können Führungskräfte manchmal gar nicht anders, als aktiv Konflikte zu erzeugen (*Konflikt=Unterschiedliche Handlungsabsichten, die als Begrenzung erlebt werden*).

Wenn nun im Kontext von »Unternehmen« Konflikte entstehen, trägt jeder Beteiligte die Verantwortung dafür, dass der Konflikt in einer Form ausgetragen wird, die der Mission des Unternehmens dient. Gelingt dies den Beteiligten nicht, ist es Führungsaufgabe, dafür zu sorgen. Es gibt also bei der Bearbeitung von Konflikten immer ein Ziel, das es zu erreichen gilt. Wer hier die Ergebnisoffenheit von Mediation propagiert, hat den Kontext »Unternehmen« nicht verstanden. Es ist Führungsaufgabe, das zu erzielende Ergebnis genau zu definieren, wie beispielsweise mit der klaren Ansage an die Konfliktparteien:

»Eure Art der Konfliktaustragung schadet dem Unternehmen und verbraucht unnötige Ressourcen. Das kann und darf ich in meiner Rolle als Führungskraft nicht zulassen. Deshalb fordere ich Euch auf, eine Form des Umgangs mit dem Konflikt zu finden, mit der ihr den Zielen des Unternehmens dient. Und wenn ihr das aus eigener Kraft nicht schafft, stelle ich Euch einen Mediator zur Verfügung.«

Damit erteilt die Führungskraft ihren Mitarbeitern einen Arbeitsauftrag, den diese auch zu erfüllen haben. Tun sie es nicht, würde dies eine Form der Arbeitsverweigerung und damit eine *»rechtswidrige Verletzung der Arbeitspflicht durch den Arbeitnehmer«* darstellen. Je früher Konfliktparteien diese Klarheit erhalten, desto geringer ist die Gefahr, dass sie auf den Stufen der Eskalationstreppe in den Abgrund gehen.

Zur Klarheit gehört auch, dass es nicht verhandelbar ist, **ob** die Mitarbeiter ein bestimmtes Ergebnis erreichen. Verhandelbar ist nur, **wie** sie es erreichen, d.h. mit oder ohne Unterstützung eines Dritten. Wenn also ein Mediator unterstützt, dann ist er gefordert, die Konfliktparteien zu befähigen diesen klar definierten Zustand zu erreichen. Das geht natürlich nur mit der erforderlichen Bereitschaft. Wenn sie fehlt, muss dieses Fehlen sichtbar und damit besprechbar werden.

Darin liegt der Wesenskern der ergebnisfokussierten Mediation. Interessen und Bedürfnisse werden zwar gesehen, aber der Fokus liegt auf ziieldienlichen Handlungen. Deshalb arbeitet der ergebnisfokussierte Mediator mit folgender Geisteshaltung: *»Ja, ich nehme deine Befindlichkeit wahr und spüre all deinen Frust, deine Wut und deine Trauer. Und Du hast alles Recht der Welt, so zu empfinden, wie du empfindest. Und nun ist die Frage: Wie sorgst du jetzt für die Ergebnisse, für die du bezahlt wirst? Welche deiner Handlungen wirst du nun so verändern, damit die geforderte Realität entsteht?«*

Mit Haltung und Methodik der ergebnisfokussierten Mediation sind zwei Ergebnisse möglich. Entweder wird die Befähigung erreicht oder die fehlende Bereitschaft offensichtlich. Das wäre Arbeitsverweigerung, die dann Sanktionen in Form eines legitimierten Machteingriffs der Führungskraft erfordern.

Bei dieser Form wird den Konfliktparteien - unabhängig vom Eskalationsgrad - die Selbstverständlichkeit ihrer Verantwortung zugemutet und eingefordert. Wird das Zumuten und Einfordern unterlassen, kann es sehr schnell eskalationsfördernd wirken.

Dieses Vorgehen ersetzt die vergangenheitsbezogene Konfliktanalyse durch das Einfordern eines auf die Zukunft ausgerichteten, rollenkonformen Handelns aller Konfliktbeteiligten. Der Weg der Bedürfnisfokussierung führt durch das Tal der Tränen. Die Ergebnisfokussierung baut eine gläserne Brücke über dieses Tal der Tränen. Daraus folgt bei der Konfliktbearbeitung im Kontext »Unternehmen« eine deutliche Ressourcensparnis ohne Qualitätsverlust.

Fazit:

Für den Kontext »Unternehmen« sind Konflikte normal und notwendig. Um sie in einer Form zu bearbeiten, mit der die Existenz und Zukunft des Unternehmens gesichert bleibt, gibt es spezifische Rollen, Funktionen, Aufgaben und Verantwortungen. Diese Leistung wird von Menschen erbracht, die genau dafür bezahlt werden und die damit auch ihre eigene Existenz sichern. Darin unterscheidet sich dieser Kontext von vielen anderen Mediationsbereichen.

Konfliktmanagement ist zentraler Bestandteil der Führungsaufgabe. Deshalb hat in Konfliktsituationen die Sicherstellung rollenkonformen Handelns Vorrang. Wird die konsequent beachtet und auch umgesetzt, erübrigt sich die Konfliktanalyse. Das Zumuten von Befindlichkeiten und das Einfordern von Verantwortung sind zwei wesentliche Faktoren für effektive Konfliktbearbeitung im Kontext »Unternehmen«.

Abschließend noch eine Vermutung von jemand, der sich wenig bis gar nicht mit der Analyse von Konflikten beschäftigt hat und vermutlich nur deshalb genau diesen Gedanken formulieren kann:

Vielleicht wirkt gerade diese Zuordnung und Verbindung eines Konflikts mit einer bestimmten Eskalationsstufe und den daraus abgeleiteten Interventionsarten wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung: mit ihr manifestiert sich die Eskalation und bestätigt dadurch die Theorie in der Praxis selbst. Nahrung erhält diese Vermutung dadurch, dass die Selbstbetätigung der Theorie durch die Praxis auch bei uns stattfindet. Denn wir erleben immer wieder die deeskalierende und disziplinierende Wirkung, wenn wir von den Konfliktparteien ein verantwortungsvolles Handeln unnachgiebig einfordern.

Autor

Thomas Robrecht

Mediationsausbilder BM® und Ausbilder von Führungskräften. Seit über 20 Jahren begleitet er Teams und Organisationen in schwierigen Situationen. Er ist Begründer der »Ergebnisfokussierten Mediation« und Geschäftsführender Gesellschafter von SOKRATEam.