

Türöffner und Stolpersteine für Mediation und Konfliktmanagement - Sichtweisen Beteiligter zu Konfliktbearbeitungen ihrer Organisationen

Ein Stimmungsbild

Mediation ist seit diesem Sommer Gesetz. Den 2005, 2007 und 2011 veröffentlichten Studien von PwC gemeinsam mit der Europa-Uni Viadrina zur Konfliktforschung folgen bald zwei weitere. KPMG hat den Nachfolger der Konfliktkostenstudie von 2009 präsentiert. Kluge und umfassende Beiträge zu den Vorteilen eines modernen Konfliktmanagements sind längst geleistet und dem Kreis der Interessierten bekannt oder zumindest zugänglich. Was aber ist außerhalb dessen und der für Insider mit Strahlkraft versehenen Arbeit des RTMKM (Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft) bei denjenigen angekommen, die sich in diesem Prozess nicht aktiv beteiligten? Und was wird dort stattdessen wie eingesetzt? Der Autor – selbst knapp 20 Jahre in leitenden Führungspositionen im Einzelhandel - befragte dazu exemplarisch fünf Organisationen, die in ihrer jeweilige Branche durch ihre herausgehobene Stellung den Wettbewerb zu beeinflussen vermögen und sich selbst im sogenannten „War for talents“ stehen sehen.

Präsenz des Gesetzes und einschlägiger Studien bei Beauftragten für Konfliktfälle

Die gute Nachricht zuerst: es fanden sich überall kleine Türöffner und großes Potenzial für verbesserte Abläufe. Damit einhergehend viel echte Aufbauarbeit für engagierte Konfliktmanager, Mediatoren und alle von Konflikten Behelligten. Nun die weniger Euphorisierende: eine noch sehr überschaubare Gruppe Zuständiger nur konnte sich eine echte Investition, geschweige denn deren Return On Investment heute schon praktisch und plausibel vorstellen. Das mag auch zu einem guten Teil daran liegen, dass es kaum bekannte Methoden gab, die möglichen volks- wie betriebswirtschaftlichen Einsparungen in Milliardenhöhe darstellbar zu machen – und zudem, weil häufig übersehen wurde, gefährliche Stolpersteine aus dem Weg zu räumen. Einmal mehr ist damit der Weg das Ziel.

„Konflikte? Haben wir zum Glück ja eigentlich kaum“

Diese Antwort schlug dem Fragenden sinngemäß in vier von fünf Fällen entgegen. Den Ursachen, welche zu dieser wie verhext unisono vorgetragenen „Spontanevaluierung“ führen, musste nachgegangen werden. Sollte diese erste Äußerung beschwichtigend wirken - auf den Adressaten wie auf den Absender selbst?

„Konflikt“ ist in unseren Ohren zunächst selten der Kitzel, der unsere Akkus auflädt, weil wir den dadurch möglichen Erkenntnisgewinn heraushören. Nein, der Begriff alarmiert uns, weil wir Unliebsames dahinter befürchten. Schlimmer: Ungutes, für das wir mitverantwortlich gemacht werden oder gar wirklich sein könnten.

Dass Konflikte jeder Organisation helfen können, Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen von Abläufen und Optionen zu erkennen sowie brachliegende Potenziale anzuzapfen, „das seh' ich wohl“ (theoretisch), „allein mir fehlt der Glaube“ (praktisch). Naheliegend nach den geführten Gesprächen ist auch diese Deutung: geringe Konfliktpräsenz und ein auf den bisherigen Erfahrungen basierendes mangelndes Vorstellungsvermögen lassen eine echte Wertschöpfungsquelle nicht wirklich erahnen. Wo Konflikte nicht thematisiert, stattdessen vermieden, unterbunden, versteckt und verlagert wurden, ist nicht sichtbar, was andernfalls an Positivem entstehen könnte: menschen- und zukunftsorientiertere Lösungen für Reibungspunkte, gewonnen durch Zuhören, erhellende Perspektivenwechsel und ergründete Motivationen der Beteiligten.

„Mediation? – Mhmm, das nennen wir bei uns nicht so“.

Die Haltung gegenüber der Haltung, welche die Mediation von einer nur funktionierenden Methode in ihrer Bedeutung abhebt, ist häufig diffus. Die Aussagen der an Konfliktbearbeitungen Beteiligten aus den befragten Organisationen geben ein statistisch nicht signifikantes Stimmungsbild ab. Allerdings eines, was bald zu errahnen keiner hellseherischen Fähigkeiten bedurfte. Und das als Befuehrung des Antriebs willkommen geheißen werden darf, eben etwas mehr daraus zu machen. Der Autor kann dies zumindest für die eigene Ambition nur bestätigen.

Mediatives Führen und Handeln sind zweifelsohne willkommene Tugenden moderner, umsichtiger und weitsichtiger Personalleiter, Führungskräfte, Betriebsräte, ja gerade auch Hoffnung derjenigen, die von einem Konflikt direkt betroffen sind. Wer das, was sich dahinter verbirgt, weder unbedarft noch böse mit Meditation respektive Medikation verwechselt, arbeitet in einer Organisation – abseits derer, die im RTMKM das interne wie öffentliche Bewusstsein darüber vorantreiben – die es offenkundig vergleichsweise weit gebracht hat. Anders lassen sich die Befragungsergebnisse dieser Momentaufnahme – die bewusst ohne Vorbereitung der Befragten stattfand - kaum deuten.

Eigentlich doch schön, dass Mediation und Konfliktmanagement als Begriffe teilweise Eingang gefunden und zumindest autodidaktisch ausprobiert werden? Dieser erste Schritt ist aber nur mit Vorsicht zu genießen. Denn die Praxis, die sich aus einem noch rudimentären Verständnis, kombiniert mit Experimentierfreude bei der „Operation am offenen Herzen“ ergibt, läuft Gefahr, zwar kurzfristig als passabel empfundene, im Rückblick jedoch bedenkliche Ergebnisse zu liefern. Denn es geht um das Wesentliche einer gesunden Organisation: den Menschen in seinen Beziehungen mit Artgenossen. Hier gilt es, Einstiegshilfe in eine Haltung zu bieten, die sich ergebnisoffen und zukunftsorientiert zeigt. Ein Begleiten zu leisten von den Anfängen bis weit nach der Implementierung eines dereinst möglichen Konfliktmanagementsystems. Wo lassen sich (Mit-) Verantwortliche abholen, wovor scheuen sie zurück?

Türöffner und Stolpersteine

Bei den befragten Personen (in unterschiedlichen Funktionen und nach unterschiedlichen Gesichtspunkten Verantwortliche für den Ablauf von Konfliktbearbeitungen) stellen sich gemeinsame und individuell unterschiedliche Türöffner und Stolpersteine heraus, Mediation oder gar ein ganzes KMS (Konfliktmanagementsystem) als Teil einer tragenden Unternehmens- oder Behördenkultur mit Mut und Zuversicht zu bedenken.

Stolpersteine, die überall auf dem Weg lagen:

Unglaubliche Kosteneinsparungen.

Weder die direkten Konfliktkosten noch die Folgekosten suboptimaler Lösungen und Entscheidungen (also Kosten durch Zeitverlust, Gerichtsprozesse, ungünstige Abläufe, entgangene Aufträge, Imageverlust, Mitarbeiterfluktuation etc.) ließen sich in aller Regel belastbar quantifizieren. Wer darauf vielversprechend den Fokus legt, wird daran auch später gemessen werden. Wie sinnvoll auch immer dann die Arbeit war und eine Entwicklung spürbar positiv gewesen sein mag: die Chance auf eine einhellig positive Beurteilung erbrachter Leistungen durch die Unternehmensspitze ist so groß wie das belastbare Zahlenwerk: geht also eher gegen Null.

Übliche Assoziationen mit den Wörtern „Konflikt“, „Management“ und „System“.

Selbst dort, wo „Mediation“ schon positiv besetzt ist und wissend eben nicht mehr mit weichgespültem Händchenhalten verwechselt wird, kann dennoch der Klang der drei Bestandteile der Abkürzung KMS durchaus als Bombardierung mit weiterer Last und Bürokratie empfunden werden. Zusätzlichen Konflikt „braucht“ man nicht, des

„Managements“ sind schon die Manager selbst überdrüssig, und unter oft aufgeblähten „Systemen“ hat man schon jetzt täglich zu leiden. Die laut gedachte Formulierung als „Service“ (Briem, SAP und Kirchhoff (EUV)) oder ähnliches anstelle von M oder S kommt bei den Kandidaten - gemessen am Gesichtsausdruck und Zucken der Mundwinkel – testweise spürbar besser an.

Türöffner, die überall gedrückt werden durften:

Griffigkeit in die Begriffe!

Wenn derjenige, der doch bereit ist, sich eine Stunde lang im Interview dem Thema zu öffnen, die Schlüssigkeit der Mediation oder gar eines umfassenden Konfliktservices buchstäblich mit Händen fassen kann, wird vieles plötzlich leichter. Um das zu erleben, war der Autor nach ersten Erklärungsversuchen mit Bleistift und Papier darauf gekommen, eine Art Würfel zu gestalten, der das Zusammenspiel der einzelnen Komponenten und Merkmale aufzeigen hilft und quasi „rund“ macht. Komplizierte Zusammenhänge einfach darstellbar und haptisch be-greif-bar zu machen, hat mehr als einmal das Interesse an Folgeterminen bei den Ansprechpartnern ausgelöst. *Alea iacta est.*

Fokus auf die inhaltliche Untermauerung einer gewollten Unternehmenskultur

Ob unternehmensseitig herausgegebene Leitlinien für partnerschaftlichen Umgang, Corporate-Responsibility-Bekanntnisse zum ganzheitlichen Wirtschaften oder Selbstvermarktung und Unternehmenskommunikation nach außen über die Public-Relations-Abteilung: es wird in Zukunft immer stärker auf den Prüfstand gestellt werden (und zum Wohle der Menschheit auch müssen). Öffentliche und private Medien kümmern sich mal mehr, oft weniger unvoreingenommen um diesen Auftrag und finden immer mehr Aufmerksamkeit für ihre Feststellungen, mangels Nachprüfbarkeit für den Normalbürger auch bei armselig recherchierten oder bewusst verzerrt gezeichneten Bildern. Dagegen kann sich jedes Unternehmen nur begrenzt wehren. Eindeutige Unterstützung in seinem ehrlichen Bestreben um die Kultur, gar Steigbügel auf das richtige Pferd wird dem Aufrichtigen sein, sich mit den Themen Konfliktmanagement und Mediation ehrlich auseinanderzusetzen. Das Zeichen nach innen, also den eigenen Mitarbeitern gegenüber wird nicht übersehen und stärkt deren Loyalität.

Aussicht auf öffentliche Vermarktbarkeit

Die gelebte Kultur wie auch durchaus eine gewisse Zurschaustellung einer definierten Werteorientierung in Unternehmen und generell Organisationen wird bei der sich demografisch bedingt immer weiter verschärfenden Suche nach den talentiertesten Mitarbeitern maßgeblich für den erhofften Erfolg sein. Und bei ständig besser werdendem Wettbewerb – auch und gerade, was den Umgang mit Menschen im Konfliktfall angeht – wird das Agieren auf diesem Feld die Fluktuation der Mitarbeiter vermutlich auch messbar beeinflussen. Die öffentlich gezeigten Merkmale geben der Organisation in puncto Arbeitgeberattraktivität im „War for Talents“ einen echten USP, ein Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zur Konkurrenz. Das positive Signal einer solchen Implementierung nach außen ist moralisch angreifbar? Warum muss auch betriebswirtschaftliches Kalkül so verwerflich sein, wenn es (ausnahmsweise) ungetrübten Nutzen stiftet? Die Attraktivität als Arbeitgeber kann enorm gesteigert werden, wenn Transparenz über die Einführung und das Funktionieren eines KMS herrscht, der gute Ruf und das verbesserte Image in der Öffentlichkeit kann langfristig weitreichende Auswirkungen auf die Marktstellung haben.

Empfehlungen und die richtigen internen Kontaktpersonen. Mit Ihnen gelingt es mit Glück und Geschick, Zeit von den jeweiligen Macht-, Netzwerk- und Fachpromotoren geschenkt zu bekommen, also den Menschen in Unternehmen und anderen Organisationen, die in Kombination ihrer Kräfte jedes Thema zur Entscheidung bringen können. Ohne sie in Kombination geht wie bei allen internen Themen gerade bei diesem meist noch als sehr sperrig empfundenen Gebiet des modernen Konfliktmanagements gar nichts.

Individuelle Türöffner und Stolpersteine:

Unternehmenskultur und Anreizsysteme

Nicht nur der Aufbau des Organigramms (also die hierarchische Struktur) in Unternehmen wie Ämtern ist analog der Beschreibungstiefe einzelner Stellen regelmäßig grundverschieden. Gerade die gewachsenen kulturellen Ausprägungen einer Organisation bestimmen wesentlich die Art, wie mit Konflikten umgegangen wird. In drei Unternehmen der betrachteten Gruppe - alle in ihrer Branche in marktführenden Positionen in Deutschland und international gut etabliert - wird in den Augen von Mitarbeitern wie Leitenden Angestellten das Thema Konfliktmanagement nicht als wesentlich eingeschätzt. Nur der guten Ordnung halber sei erwähnt, dass dort jeweils auch (noch) keines existiert. Das wertschöpfende Potenzial von Konflikten, das zutage tritt, sobald die hinter den voneinander abweichenden Sichtweisen liegenden Motive erhellt sind, wird vernachlässigt, sobald Kollateralschäden der Konfliktbenennung angenommen werden. Diese sind vielfältig: gefühlter Zeitverlust, empfundener und ggf. auch tatsächlicher Imageverlust des Einzelnen, Zuordnung ungeliebter Kosten, entgehende Belohnungen und Strafen im jeweilig internen Anreizsystem.

Ausweichmöglichkeiten

Einen besonders starken Einfluss auf die Effektivität einer etablierten Konfliktbearbeitungsweise – unabhängig ihrer individuellen, oft wissenschaftlich kaum fundierten Auslegung, geschweige denn klarer Definition des Worts „Konflikt“ – üben die BATNA der jeweilig Betroffenen aus (BATNA = best alternative to negotiated agreement). Welche Möglichkeiten bieten sich mir, um den Konflikt herum zu arbeiten, wenn ich mich ihm aus welchen Gründen auch immer nicht stellen möchte? Zwei der fünf Organisationen – eine Behörde und ein internationaler Konzern – lassen mehr oder weniger bewusst zu, dass ihre Mitarbeiter ohne viel Begründungszwang und Hürden ihre Einheit verlassen und sich einer anderen anschließen. Was zwar für den Einzelnen ein Segen sein mag und auch anderen in der Organisationseinheit bei der Verarbeitung ihrer Emotionen zu helfen verspricht. Was aufgrund der nicht ausgesprochenen Gedanken, der nicht gefundenen Lösungen, des Verlusts an Know-how aber zwangsläufig zu hohen Folgekosten führen muss, auch wenn diese im Nachgang keiner Stelle mehr zugeordnet werden können. So entsteht zunächst immenser, wenn auch anfänglich unsichtbarer, betriebswirtschaftlicher Schaden und in der Summe aller Marktteilnehmer auch volkswirtschaftlicher: in Euro ausgedrückt werden Summen mit neun Dezimalstellen jährlich geschätzt. Genauer und weiter heruntergebrochen bis zu einzelnen Abteilungen in Organisationen ließen sie sich bisher kaum ausdrücken; neue Ansätze hierzu werden gerade und in der näheren Zukunft über die eingangs genannten Institute veröffentlicht.

Plakatives Auftreten. Der Wille von Unternehmensleitung und der Shareholder bis hin zur Familie bei inhabergeführten Unternehmen gibt den Takt an. Die Richtung wird häufig nicht von theoretischen Erwägungen und Erkenntnissen bestimmt, sondern von ganz praktischen Realitäten bzw. was gerade dazu erklärt wird. So wird nicht ganz unüblich aus dem Bauch heraus entschieden, frei nach dem Motto: „Dazu gibt es im Moment keine Alternative.“ Markige, kernige Worte, schlicht: Führungsstärke simulierendes Gebaren findet eher Beifall, lösen seltener lauten Widerspruch aus als abgewogene, Perspektiven wechselnde, das Win-Win in den Vordergrund rückende Betrachtung. Im Spannungsfeld zwischen Eignern und Management wird so die zunächst am einfachsten umzusetzende Lösung angestrebt, denn schnell muss es gehen, stringend soll es klingen, allen Unternehmenseinheiten überstülplbar sein, in allen Sprachen funktionieren und jede Führungskraft soll es nach kürzester Einweisung beherrschen.

Abweichende Definitionen

Zwei der fünf Organisationen, ein internationales Kreditinstitut und eine Landesbehörde, haben ein Konfliktmanagement implementiert. Jede auf die ihrer Kultur eigenen Art und Weise und unter eigenen Definitionen. Hier erweist sich als erste Aufgabe, eine Klärung des

intra-kulturellen Jargons und ggf. eine Neudefinition der üblichen Begrifflichkeiten zu erwägen. Was vorbildlich weit gediehen ist und so von Belegschaft, Betriebs-/Personalrat akzeptiert und unterstützt wird, was mit Stolz Konfliktmanagement genannt wird und wo Mediation gepriesen wird, muss noch lange nicht übereinstimmen mit dem, wie Mediation und/oder beispielsweise das Viadrina-Modell eines KMS tatsächlich definiert ist. Mediative Elemente allein, wo sie gerade gut zu passen scheinen, sind besser als nichts, es lauert dabei latent die Gefahr, die Chance auf langfristigen Erfolg zu vergeben. Das liegt daran, dass auf holprigen Wegen eingefahrene Resultate sich in der Nachbetrachtung eher nicht als Win-Win erweisen. Und weiterverfolgte Suboptimalität aus Unwissenheit über die richtige Handhabung dann später zu einer Abwertung der Mediation und ggf. der gesamten Konfliktbearbeitung führen kann.

Fazit

Ohne eine individuelle Analyse organisationsinterner kultureller Gegebenheiten, Befindlichkeiten, wahrgenommener Vorgaben aller Akteure ist es wenig wahrscheinlich, über erste Kontaktgespräche hinauszukommen. Wenn aber erst einmal die Förderer ausgemacht sind, die sowohl mit fachlichen Kenntnissen, mit kommunikativen Fähigkeiten und mit Entscheidungsbefugnissen aufwarten können, ist Fortschritt möglich. Immer wieder kommt im Laufe der Gespräche die Idee des Piloteinstiegs in einer überschaubar großen Organisationseinheit auf. Diesen Einstieg gilt es mit geklärten Erwartungshaltungen zu unterfüttern: Nicht der Konfliktmanager oder der Mediator haben die Lösungen zu liefern, sondern die Parteien erarbeiten diese unter Anleitung selbst. Wird das nicht frühzeitig besprochen, ist Enttäuschung vorprogrammiert. Versprechen, die Kosten um quantifizierte Beträge zu senken, werden aufgrund mangelnder Messmethoden zu Missverständnissen und Frustration allenthalben führen. Auch gerade, weil die Kosteneinsparpotenziale im Sinne des Wortes unermesslich sind, bleibt deren Erwähnung nur zu gut geeignet, zur Falle zu mutieren.

Zeit ist zum Vorankommen notwendig, mitunter sehr viel Zeit. Gepaart mit neuer Offenheit für alternative Lösungswege und dem Mut zu einer Veränderung, die anders aussehen kann als vom Einzelnen erkannt.

Die zu schaffenden Steuerungs- und Anlaufstellen mit deren Mitarbeitern sind Jedem bekannt zu machen, so dass sie beachtet und später geachtet werden können. Ebenso die nachfolgenden Bearbeiter von Konflikten – seien es Mediatoren, Ombudsleute, Coaches, Moderatoren. Die guten Erfahrungen von Kolleginnen und Kollegen müssen erst einmal die Runde machen können.

So könnte dem geeigneten „Konfliktserviceleister“ – der sowohl intern als auch extern gefunden werden kann - der gute Erfolg beschieden sein, dem geplagten Mitarbeiter eine wünschenswerte Lösung widerfahren und schließlich der gesamten Organisation neue Einsichten beschert werden gepaart mit der Anerkennung in der Öffentlichkeit, die sie langfristig zum Überleben brauchen wird.

Thomas Kramer