

Raus auf's Spielfeld: „Micro-Mediation“ zur Stärkung der interpersonellen Resilienz

Im Arbeitsumfeld beobachten wir seit Jahren eine Zunahme von Diversität und Fachkräftemangel. Zugleich kommt es zu einem fortschreitenden Abbau von Hierarchien, indem vermehrt eigenverantwortlich agierende Teams geschaffen werden. Dadurch steigt nicht nur der Druck auf Mitarbeiter und Führungskräfte – im gleichen Maße wächst auch das Konfliktpotenzial. Persönliche Resilienz spielt dementsprechend eine immer wichtigere Rolle. Die Autoren greifen die Grundmechanismen der Mediation auf und entwickeln nachfolgend einen systematischen Ansatz zur Bearbeitung korrosiver Interaktionen.

Karsten Engler und Daniel Veith

Konflikte, Mikroaggressionen* und ungeklärte Unstimmigkeiten zwischen zwei Mitarbeitern können das Arbeitsumfeld empfindlich stören und die Produktivität mindern – analog zu unterschiedlichen Einschätzungen einer Spielsituation durch Teamkameraden im Fußballspiel. Organisationen haben dabei weder Zeit noch oftmals die Bereitschaft, in jedem dieser Fälle einer gestörten Interaktion eine formelle Mediation durchzuführen. Zu verhindern ist jedoch, dass aus der gestörten eine korrosive Interaktion mit negativen Ausstrahlungseffekten wird. Dabei ist es nur konsequent im Sinne der Befähigung der einzelnen Mitarbeiter, die Verantwortung und Fähigkeiten zur Auflösung von Probleminteraktionen bei jedem Einzelnen (Micro-Mediation) zu verankern.

Vorab noch ein Hinweis: Konflikte bestehen niemals einseitig. Hier soll für die Betrachtung die Sicht desjenigen gewählt werden, der an der Situation etwas ändern möchte – sozusagen der „Lösungsmittler“, dem der „Reibungspartner“ gegenübersteht.

Vermittelndes Handeln als moderne Technik des Miteinanders

Mediation als Technik beinhaltet nicht nur ein bestimmtes Gesprächsvorgehen, sondern auch eine Vielzahl von Ansätzen, die sich für die Arbeit mit gestörten Interaktionen zwischen zwei Mitarbeitern nutzen lassen. Dazu zählen insbesondere die Arbeit mit Emotionen und Interessen sowie Reflexionen im Rahmen von Einzelgesprächen.

Im Kern setzt Mediation auf drei Prinzipien als Interaktionsschlüssel: Empathie, Klarheit und Bestimmtheit. Es geht zunächst darum, die Emotionen bei den Beteiligten zu erkennen und zu bearbeiten sowie die entsprechenden Wahrnehmungen bewusst zu machen, anzuerkennen und zu

reflektieren. Klärungsthemen sowie Interessen sind in der Folge klar zu formulieren und – unterstützt durch den Mediator – bestimmt zu vertreten, um auf dieser Grundlage eine Lösung herbeizuführen.

Wie lassen sich die oben genannten Mechanismen nun konkret für die tägliche Interaktion nutzen? Dazu schlagen wir insbesondere vier Hebel vor, die in entsprechender Abfolge eingesetzt werden sollten:

- Nutzung der Kameraperspektive,
- Anpassung der eigenen Aufstellung,
- Neueinbettung der eigenen Rolle und
- Neuaufsatz der Spielzüge, gemeinsam mit dem Reibungspartner.

Hinter den vier Hebeln stehen je vier Ansatzpunkte und hinter jenen wiederum vier konkrete Handlungsoptionen. In Summe ergeben sich 64 konkrete Punkte eines Handlungspfad auf dem Weg, die unproduktive Situation zu verbessern.

Präzisieren für Klarheit: die „Videoanalyse“ nutzen

In der täglichen Interaktion ist niemand emotional unbeteiligt. Dies führt dazu, dass die individuelle Wahrnehmung des tatsächlichen Sachverhalts und Verhaltens stark subjektiv geprägt ist. Abgeleitet aus der Bestandsaufnahme im Mediationsverfahren beziehungsweise analog zu der seit vielen Jahren genutzten Video-Analyse des Teamspiels beim Fußball braucht es zunächst eine neutrale Sicht („Kameraperspektive“). Diese „Bildanalyse“ beinhaltet die Präzisierung des als problematisch empfundenen Verhaltens, eine Prüfung auf Einmaligkeit oder Mustercharakter, eine Differenzierung zwischen persönlichem Störgefühl oder Behinderung der Arbeit sowie eine Prüfung auf konkrete Auslöser.

Eine sinnvolle Analyse umfasst ebenso den Gesamtkontext des Miteinanders – das ist sozusagen ein Schritt zurück mit Blick ins organisationsspezifische Regelbuch zu „Spieldarstellung und -ablauf“ sowie eine „Individual-Analyse“ der Dynamik: Wie sehen die „Spielregeln“ der Organisation aus? Wird ein bestimmtes Verhalten geduldet oder sogar gefördert?

Hinzukommen sollte die Betrachtung des Verhaltens des Reibungspartners aus einer neutralen, unvoreingenommenen Perspektive. Die „fiktive Auswechslung“, das heißt die Frage, ob das gleiche Störgefühl auch bei einer anderen Person besteht, ist häufig sehr erkenntnisreich, da sie jeglichen Bias eliminiert.

Wichtig ist auch eine Analyse der Konfliktdynamik: Wie stellt sich die Situation aus Sicht des Reibungspartners dar und welche tiefer liegenden Motive leiten ihn bei seinen Handlungen? Welchen Beitrag zur Dynamik leistet der „Betroffene“? Öfter als zunächst gedacht sind zudem Dritte – zumindest als Beobachter – relevant.

Empathie: Drei Motive am häufigsten vertreten

Bei der Ermittlung von Interessen und Handlungsmotiven hat sich die Unterscheidung von neun Kernhandlungsmotiven bewährt (Basis: Leitwerte nach Ponschab/Schweizer 2004: 196). Die Erfahrung zeigt, dass im Zusammenhang mit gestörten Interaktionen die in Abb. 1 im inneren Bereich dargestellten Motive deutlich häufiger auftreten als die außen liegenden. Konkret: Fehlende Anerkennung ist häufig ein Kerntreiber für Aggressions- und Konfliktdynamik. Hinzutreten oftmals weitere Elemente wie Sicherheit im Fall von Menschen, die zum Beispiel als Micro-Manager agieren, und Wirksamkeit oder Intensität für Teammitglieder, die sich passiv-aggressiv, sehr fordernd oder gar aggressiv verhalten.

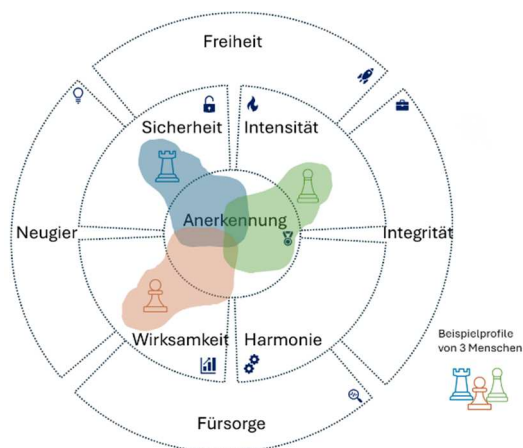


Abb. 1: Kernhandlungsmotive als problematisch empfundener Interaktionspartner (Quelle: Engler/Veith).

Diese Erkenntnisse helfen die Konfliktdynamik pragmatisch zu verstehen. Konkret geht es in der Folge darum, zur Wiedergewinnung eines Zugangs zum anderem Menschen genau

diese Bedürfnisse anzuerkennen und auf Grundlage dieses „Einklangs“ für beide Seiten hilfreiche Lösungen zu finden.

Handeln: Klare Spielstrategie als Handlungsmotivation

Im formellen Mediationsprozess sorgt der Mediator dafür, dass alle Interessen im klar definierten Prozess benannt und berücksichtigt werden. Dies ist umso bedeutender, als fehlende Konfliktlösungskompetenz und die Tendenz zur Konfliktvermeidung sehr weit verbreitet sind.

Konkrete Ansatzpunkte und eine klare Handlungsstrategie helfen dementsprechend dabei, auch ohne einen Mediator die Handlungsfähigkeit zu erhöhen. Solche Maßnahmen sind in Abb. 2 für die Micro-Mediation überblicksartig dargestellt. Sie wurden dabei nach Tiefe und Eingriffsintensität angeordnet. Deutlich erkennbar: Bereits ohne Einbindung des Reibungspartners können Betroffene eigenverantwortlich vieles tun, um die Zusammenarbeit zu verbessern.

Eigene Wahrnehmungen und Handlungen anpassen

In aller Regel laufen Reaktionsmuster beim Betroffenen wie von selbst ab. Im formellen Mediationsverfahren obliegt es dem Mediator, die damit verbundenen Emotionen des Medianten zu bearbeiten und dessen Reflexion anzustoßen. Hier empfiehlt es sich in der Micro-Mediation daher, zunächst die mentale Logik beim „Lösungsinitiator“ zu hinterfragen („Update Spielhaltung“) sowie sein aktives und reaktives Verhalten zu prüfen („Manndeckung“ und „Raumdeckung“), gegebenenfalls ergänzt um eine weitergehende persönliche Entwicklung (vgl. Abb. 2, II).

Besonders wichtig für den Betroffenen ist es im ersten Schritt, zu akzeptieren, dass die andere Person im Vergleich zu ihm selbst sehr unterschiedliche Denk-, Emotions- und Verhaltensmuster besitzt – und dies auch prinzipiell in Ordnung ist. Hinzukommt die Überzeugung, dass der Reibungspartner in aller Regel aufgrund spezifischer, grundsätzlich berechtigter Interessen handelt – wobei ihm vor allem eine (sozial) angemessene Umsetzung nicht gelingt, er in der Regel aber nicht bewusst schädigend auftritt.

Eigene Rolle neu einbetten

Der formelle Mediationsprozess ist im Kern der Lösungsentwicklung zweiseitig. Bei der Micro-Mediation lässt sich jedoch auch einseitig Interaktion gestalten. Dies beinhaltet sowohl das Management des individuellen Kontakts bezogen auf Themen oder Strukturen („Ballannahme optimieren“) als auch die Einbindung des Teams beziehungsweise die weitere Gestaltung des Team-Umfelds, zum Beispiel in Form von Teamregeln oder der emotionalen Stärkung des Betroffenen. Erst ultimativ tritt im Verlauf etwa die Einbindung der Führungskraft in der Funktion des Spielführers als Person am Spielfeldrand hinzu.

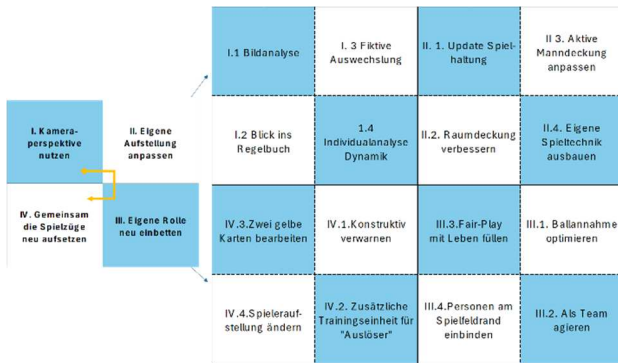


Abb. 2: Micro-Mediation in 4 x 4 beziehungsweise 8 x 8 Schritten (Quelle: Engler/Veith).

Gemeinsam die Spielzüge neu aufsetzen als „Ultima Ratio“

Erfahrungsgemäß lassen sich die meisten gestörten Interaktionen bereits mit den geschilderten Ansatzpunkten lösen, das heißt, es bedarf keiner direkten Einbindung des Reibungspartners. Sollte dies dennoch notwendig oder gewünscht sein, ist dazu nicht zwangsläufig eine formelle Mediation notwendig. Aufbauend auf der Erfahrung, dass ein konkretes Verhalten häufig nur eine ungeeignete Verfahrensweise für ein berechtigtes Interesse ist, bewirkt ein Feedback zur Qualität des Verhaltens („konstruktive Verwarnung“) oftmals bereits ein Umdenken. Diese Spiegelung der Verhaltenswirkung entspricht der Phase des gegenseitigen Verständnisses in der formellen Mediation.

Wird der Einsatz des Reibungspartners (oder des Lösungsinitiators) hingegen verändert – also die „Spielaufstellung“ angepasst –, sollte als Akutlösung nur die ultimative Maßnahme genutzt werden. Grund hierfür ist, dass Verhaltensweisen sich durch diese Maßnahme nicht ändern lassen, sondern sich die Konflikte eher innerhalb der Organisation verschieben. Zuvor bedarf es daher bei erfolglosem Feedback einer individuellen Weiterentwicklung des Reibungspartners beziehungsweise einer gemeinsamen Mediation, in der beide Beteiligten auf Augenhöhe sprechen („zwei gelbe Karten bearbeiten“). Eine Verbindung von individueller Weiterentwicklung und gemeinsamer Mediation ist insbesondere bei hochemotionalen Konflikten wichtig.

Führungskraft als Facilitator

Der modernen Führungskraft kommt vor allem als Beziehungsmanager bei der Steuerung des Dreiklangs aus Qualität, Effizienz und Beziehungen eine wichtige Rolle zu. Die skizzierte Systematik ist dabei ein Ausgangspunkt, die Rollenverteilung von Führungskraft und Mitarbeiter neu zu gestalten – insbesondere in Richtung einer Mitarbeiterbefähigung. Die Führungskraft sollte daher ein konstruktiv-achtsames Klima schaffen, das den „Weg der 64 Schritte“ fördert und ein „Stagnieren“ mitten auf der Strecke verhindert. Empathie seitens der Führung hilft zudem, Ursachen für gestörte

Interaktionen besser zu erkennen und dort, wo erforderlich, Lösungen zu begleiten.

* Mikroaggressionen: hier verstanden als subtiles, übergreifendes Verhalten – häufig vor allem in der Kommunikation.

Literatur

Ponschab, Reiner/Schweizer, Adrian (2004): Die Streitzeit ist vorbei. Wie Sie mit Wirtschaftsmediation schnell, effizient und kostengünstig Konflikte lösen. Ein praxisorientiertes Handbuch. Paderborn: Junfermann.

Dr. Karsten Engler

Berater für Führungskräfte und Topmanagement in Unternehmen – als Führungskraft, Management-Coach und Wirtschaftsmediator (Karsten.Engler@cmq-consult.de). Seit vielen Jahren begleitet er auch die Commerzbank AG – etwa beim Aufbau der agilen Organisation für 5.000 Mitarbeiter. Er ist Lehrbeauftragter an der Executive School der EBS für Wirtschaft und Recht sowie an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Daniel Veith

Erfahrungen als Führungskraft in verschiedenen Arbeitskontexten insbesondere im Automobilsektor. Nach dem Studium der Luft- und Raumfahrttechnik zusätzliche Ausbildung im Bereich Wirtschaftswissenschaften. Besondere fachlich-methodische Schwerpunkte liegen im Bereich Automobil-Software sowie Vertrieb. In seiner aktuellen Rolle ist er an der neuralgischen Schnittstelle zwischen Dienstleister und Automobilhersteller im Ausgleich von Interessen tätig.