

Wilfried Kerntke

© Rainer Sturm - Pixelio

Über den Einbezug von Stakeholdern in der Organisationsmediation

Aleksandar Kostić, dem Gesprächspartner, Wissenschaftler und Freund, gewidmet

Es ist ein Erfordernis von Mediation in Organisationen, auch diejenigen ins Verfahren einzubeziehen, die je nach Ausgang der Sache etwas zu gewinnen oder zu verlieren haben: Die Stakeholder¹ des Konflikts. Die Organisationstheorie bietet dazu zwar Anhaltspunkte; das Prozedere für die Praxis aber wird von MediatorInnen erarbeitet. Der Artikel stellt die bei inmedio entwickelte und vielfach erprobte Vorgehensweise zur Diskussion. Sie ist darauf ausgerichtet, die Weiterentwicklung der Organisation zu fördern – also dem Konflikt seine gesellschaftliche Perspektive wieder zu geben – und zugleich das Mediationsverfahren deutlich zu straffen.

Worum geht es?

Organisationsmediation hat ein Potenzial, Unternehmen in ihrer inneren und äußeren Ausrichtung zu unterstützen. Ich habe in der Ausübung von Organisationsmediation drei Anliegen, die der Verwirklichung dieses Potenzials dienen sollen: Das organisationale Lernen aus dem Konflikt fördern; eine Struktur der Verantwortung stärken; und, die auf einen Konflikt fokussierten Spannungen im System und seiner Umwelt beschreibbar und damit handhabbar zu machen. Eine saubere prozedurale Berücksichtigung dieser drei Anliegen stärkt die Wirkungs- und Gestaltungsmacht und letztlich auch das Tempo von Mediation in Organisationen.

Auf die ersten beiden Anliegen geht das mittlerweile vielfach eingesetzte Konzept des entwicklungsorientierten Konfliktmanagement® ein. Die standardisierte Feedbackschleife der Organisationsmediation und gelegentlich damit verbundene Post-Mediation Workshops zur Reflexion und Stimulierung der Entwicklung des Unternehmens sind an anderer Stelle bereits dargestellt.²

Im Folgenden geht es um das dritte Anliegen. Die Stakeholder des Konflikts zeigen die Spannungslinien, die in Bezug auf das Konfliktthema im Unternehmen und in seiner Umwelt wirken. Die Auswahl und die Form des Einbezugs der Stakeholder bestimmt weitge-

hend die Tragweite der Konfliktbehandlung. Wenn man den Konflikt nicht privatisiert, dann kann die Konfliktbehandlung sehr viel mehr bewirken.

Die Stakeholder-Theorie als ein Genre der Organisationstheorie befasst sich überwiegend damit, die Bedeutung unterschiedlicher externer Stakeholder für den Erfolg des Unternehmens zu zeigen.³

¹ Engl. Stake (Subst.) – Einsatz im Spiel

² Zuerst: Kerntke, Wilfried (2003) Kerntke, Wilfried (2009)

³ Grundlegend: Freeman, R. Edward (1984) Zusammenfassung der bisherigen Entwicklung bei Friedman, Andrew L. / Miles, Samantha (2006)

Zur Bedeutung der Stakeholder in unternehmensinternen Konflikten gibt es bislang keine verbreitete theoretische Grundlage – aber es gibt die Praxis des Einbezugs dieser Stakeholder. Wenn diese Praxis als Handlungsforschung betrieben wird, kann daraus eine haltbare Theorie entstehen.⁴

»What you do is what you get – was Du betreibst, bestimmt im günstigen Fall, was Du bekommen wirst.«

Wer mit der Art und Weise der Mediation die Privatisierung des Konfliktes betreibt (etwa durch sein Verständnis von Vertraulichkeit der Mediation), wird auch auf lange Sicht damit keinen gesellschaftlichen Wandel erreichen. Uns wird aber mit den Mandaten für Organisationsmediation eine Möglichkeit der Mitgestaltung von Organisation und Unternehmen anvertraut. Meine Maxime ist: Die konkreten Schritte meines beratерischen Handelns sollen auf die Gestaltung größerer Einheiten abzielen und nicht

allein auf die individuellen Belange der ProtagonistInnen. Ich suche die gesellschaftliche Ausrichtung. Gemeinsam mit unseren De-Jure- und De-Facto-AuftraggeberInnen können wir gestalten, wie die Konfliktparteien im Mediationsverfahren mit ihrer Umgebung verknüpft werden.⁵ Dafür brauche ich einen soliden beratерischen Kontakt mit meinen Auftraggebern, brauche das Gespräch, in dem wir uns vergewissern können, wie weit der gemeinsame Weg reicht.

Wenn wir unser Fach vernünftig anschauen, dann schaut es uns vernünftig an. Es gibt vor allem zwei wichtige Prozesslinien der Mediation. Die erste ist die Klärung mit den diversen AkteurInnen, in welcher Weise sie am Konfliktgeschehen teilhaben, und inwiefern sie im Mediationsverfahren berücksichtigt werden sollten. Die zweite Linie besteht in der angemessenen Rückbindung von Informationen, Lösungsoptionen und Lösungen an diese unterschiedlich Beteiligten. Parteien/ ProtagonistInnen, Stakeholder, Zaungäste – sie alle nehmen Einfluss auf das Konfliktgeschehen.⁶ Eine Mediation,

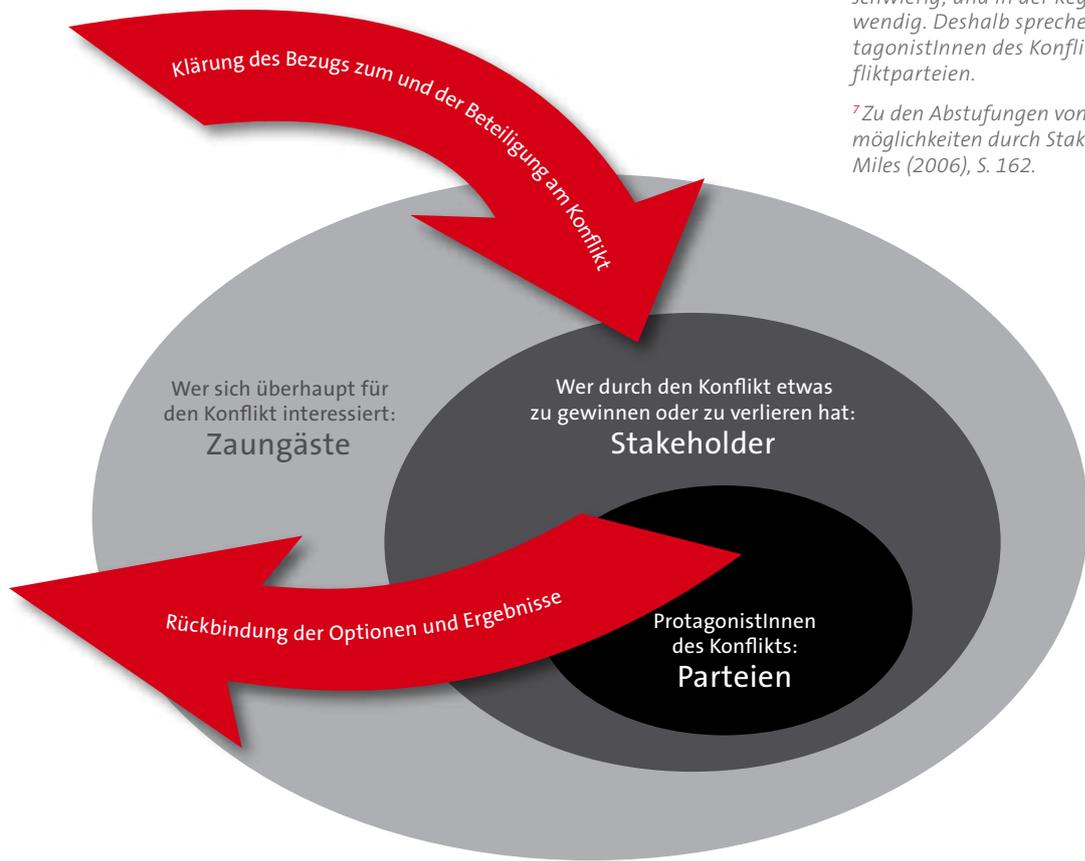
eingeschränkt auf zwei bereits im Vorfeld bestimmte Personen, ist wirklich ein Sonderfall. Die Stakeholder, Menschen und Gruppen also, die je nach dem Ausgang des Konflikts etwas zu gewinnen oder zu verlieren haben, und die häufig auch einen besonderen Zugang zu Lösungen besitzen, müssen angemessen einbezogen werden. Nur dann können sie ihre jeweils eigenen Lösungsressourcen einbringen; sie finden ihre eigenen Interessen anerkannt und müssen diese nicht mit Guerilla-Taktiken geltend machen⁷.

⁴ Die 11 MediatorInnen bei inmedio arbeiten in der Regel in Co-Mediation, also in Tandems, deren Zusammensetzung wir immer wieder wechseln. Dies sichert die Teilhabe aller Institutsmitglieder an den jeweils aktuellen Arbeitsthemen, und es ermöglicht innerhalb relativ kurzer Zeit auch größere Versuchsreihen für neue Verfahrenskonzepte. Letztlich aber sind es unsere KundInnen, die uns all das durch ihr Vertrauen ermöglichen – und durch ihr lebhaftes Interesse an konzeptionellen Fragen.

⁵ In gewisser Weise geht es immer wieder um die Kontextualisierung von Mediation, wie Dirk Splinter und Ljubjana Wüsthube sie beschrieben haben (2005).

⁶ Eine scharfe Trennung zwischen Parteien, Stakeholdern und Zaungästen ist oft schwierig, und in der Regel auch nicht notwendig. Deshalb spreche ich lieber von ProtagonistInnen des Konfliktes als von Konfliktparteien.

⁷ Zu den Abstufungen von Mitgestaltungsmöglichkeiten durch Stakeholder: Friedman/Miles (2006), S. 162.



Prozesslinien der Mediation © W. Kerntke

Drei Praxis-Beispiele

1.

Ein Beratungsunternehmen mit vier Standorten. Jeder Standort wird von einem Gesellschafter des Unternehmens geleitet. Die vier Gesellschafter sind im Streit, weil einer der Standorte krankt. Die Belegschaft in diesem Unternehmensteil macht sich große Sorgen; wer eine andere Stelle findet, geht. Alle fürchten, durch den Streit der Gesellschafter ihren Arbeitsplatz zu verlieren.

Bei unserer Beauftragung durch die Gesellschafterversammlung schlagen wir mit hoher Dringlichkeit vor, als erste Maßnahme die Mitarbeiter des erkrankten Standortes zusammenzurufen. Nun tritt der Leiter dieses Standortes gemeinsam mit der Mediatorin vor die ca. 15 Belegschaftsmitglieder. »Liebe Mitarbeiter, ich weiß, dass Sie sich große Sorgen machen. Heute kann ich Sie darüber informieren, dass meine Mitgesellschafter und ich den Konflikt, unter dem Sie alle leiden, bearbeiten. Wir haben dazu zwei MediatorInnen beauftragt. Sie möchten noch vor dem Start der Mediationsgespräche von Ihnen erfahren: Was geht bei Ihnen vor, jetzt wo Sie hören, dass der Konflikt bearbeitet wird? Welche Wünsche und Anliegen haben Sie in diesem Zusammenhang an meine Mitgesellschafter und an mich? Was möchten Sie uns mit auf den Weg geben?«

Die Folge der Ansprache: Offene Worte statt Flurfunk. Keine Kündigungen mehr.

Eine Schwäche in diesem Fall: Die Abwesenheit der anderen Gesellschafter bei der Ansprache. Auf diese Weise wurden sie nicht in der Weise unterstützt, wie ihr Kollege das für sich erlebte.

2.

Ein Verein für Soziale Hilfe. Hier: Eine außerordentliche Mitgliederversammlung. Zusätzlich eingeladen sind ausgewählte frühere Mitglieder sowie die Vorstandsmitglieder des zuständigen Landesverbandes.

Anlass ist der schon lange andauernde Konflikt zwischen einem früheren Vorstandsmitglied des Vereins und seinem aktuellen Geschäftsführer. Eine Spaltung des Vereins droht. Darüber hinaus erwägt der Landesverband auf Grund der unordentlichen Verhältnisse den Ausschluss des Vereins. Dadurch verlöre der Verein den Zugang zu den meisten öffentlichen Fördergeldern. Die Versammlung ist auf Vorschlag der MediatorInnen einberufen worden. Einziger Tagesordnungspunkt: Die Behandlung des Konflikts. Mit dem Auftraggeber, dem Vorstands-Vorsitzenden, hatten die MediatorInnen verabredet, dass alle, die sich in irgendeiner Weise über den Konflikt Sorgen machen oder vielleicht auch daraus einen gewissen Nutzen ziehen, zu dieser Veranstaltung eingeladen werden. Sie sollen am Morgen beim Auftakt der Mediation dabei sein, und dann wieder am Spätnachmittag, wenn Optionen oder gar eine Einigung präsentiert werden können. Und da man die zum Teil von weither angereisten Gäste nicht zwischendurch wegschicken kann, arbeitet mit ihnen zeitgleich zur Mediation eine der MediatorInnen über Zukunftsfragen der Organisation.

Zu Beginn wende ich mich an die große Runde: »Wir sind heute hier, um an wichtigen Fragen Ihrer Organisation zu arbeiten. Bei den knappen Vorgesprächen habe ich von dem früheren Vorstandsmitglied und von dem heutigen Geschäftsführer erfahren, wie sie sich in den letzten Monaten, jeder für sich und oft auch heftig gegeneinander, für die ihnen wichtigsten Fragen eingesetzt haben. Das war oft aufreibend und Kräfte zehrend. Ich bin deshalb sehr froh, dass beide sich bereit erklärt haben, heute mit unserer Unterstützung gemeinsam in einer Mediation an diesen Fragen zu arbeiten.« (zu den beiden gewandt): »Haben Sie herzlichen Dank dafür, dass Sie diese Bereitschaft mitbringen.«

»Wenn Sie alle hier, in ihren ganz unterschiedlichen Funktionen, hören, dass der Geschäftsführer und das frühere

Vorstandsmitglied heute gemeinsam am Problem arbeiten wollen – was geht da bei Ihnen vor? Welche Wünsche tauchen bei Ihnen auf? Was möchten Sie den beiden mitgeben? Worauf sollen beide achten?«

Ich weiß, dass ich auf diese Frage von den Stakeholdern stets sinnvolle Antworten bekomme. Jetzt sprechen Menschen, die sich in den letzten Monaten in der Öffentlichkeit mit herabsetzenden, destruktiven Aussagen über die Protagonisten des Konflikts hervorgetan hatten. Wenn wir aber das Gerede über den Konflikt aus dem Treppenhaus und aus dem Pausenraum in den Konferenzraum holen, dann wird (die richtigen Fragen vorausgesetzt) ein Reden daraus, das für den Weg zu Lösungen beiträgt. Manche der Antworten im konkreten Fall waren offenbar getragen von der Erinnerung an gute, freundschaftliche Zeiten: »Ich weiß, dass Ihr das eigentlich könnt. Ich wünsche Euch sehr, dass Ihr es speziell heute gut schafft.« Andere Antworten klangen anders und waren dennoch sehr unterstützend. Ein Vorstandsmitglied des Landesverbandes sagte: »Wir standen bereits unmittelbar vor dem Entschluss, Ihren Verein auszuschließen. Ich bin heute hier angereist mit der Erwartung, dass Sie unter Beweis stellen, dass eine förderliche Zusammenarbeit mit Ihnen wieder möglich wird. Das möchte ich heute erleben.«

Danach ging es mit den beiden Protagonisten ins Mediationsgespräch und mit den Stakeholdern und Zaungästen in den Zukunfts-Workshop. Zwei Stunden waren für die nächste Arbeitsphase verabredet. Dann zurück ins Plenum – die einen mit Optionen, die sie in der Mediation erarbeitet hatten, die anderen mit Anhaltspunkten dafür, was in der Zukunft der Organisation wichtig sein würde. Nach dem Austausch darüber folgte eine weitere getrennte Arbeitsphase, diesmal nur einstündig. Im abschließenden Plenum präsentierten zunächst die Protagonisten des Konflikts ihr Lösungspaket. Die Stakeholder erarbeiteten dann in einem moderierten Prozess mit den ProtagonistInnen

die ganz spezifische Unterstützung, die sie in ihren unterschiedlichen Funktionen den Lösungen bieten konnten. Das war durchaus nicht nur sonnig und harmonisch, sondern hier zeigten sich selbstverständlich weitere Konfliktlinien zwischen anderen Teilen der Organisation. Aber anders als bisher gab es nun die Hoffnung und Erwartung, dass Konflikte bearbeitet werden können.

3. Ein Finanzdienstleistungs-Unternehmen. Hier: Der monatliche ganztägige Workshop mit allen Führungskräften direkt unter dem Vorstand.

Das Unternehmen steht nach Jahren ständiger Verschlechterung vor schwierigen Einschnitten, die seinen Fortbestand sichern sollen. Die zweite operative Ebene (also diese Führungskräfte) haben dabei besondere Spannungen auszuhalten. Sie sollen mit gemeinsamem Handeln die Umsetzung der Veränderungen sichern. Das fällt ihnen schwer – sie sehen sich vom Vorstand zu wenig unterstützt, und Konflikte untereinander lähmen ihre Handlungskraft.

Es ist der zweite Workshop dieser Serie. Bereits im Rahmen des ersten Workshops hatte ich zwei Mediationen durchgeführt; dafür musste ich vor dem Workshop in Einzelgesprächen werben. Jetzt aber war die Vorgehensweise dem Kreis der Führungskräfte bereits so weit vertraut, dass ich zu Beginn des zweiten Workshops einfach fragen konnte: »Wer möchte heute die Gelegenheit nutzen, in kleinerer Runde etwas zu klären? Es würde mich überraschen, wenn bereits alle Hindernisse in Ihrer Zusammenarbeit ausgeräumt wären ...«

Der Leiter des Risikomanagements meldet sich zu Wort. Ja, er wünscht sich eine Mediation mit dem Leiter der Datenverarbeitung. Ob der auch einverstanden sei? Die Blicke der beiden begegnen sich im Raum. Die Körpersprache des EDV-Leiters zeigt Zurückhaltung und Abwehr. Ich sage, zu ihm gewandt: »Das hört sich an wie eine

Einladung und eine Bitte. Haben Sie eine Idee, worum es Ihrem Kollegen dabei gehen könnte?« »Nun ja«, sagt er, »wahrscheinlich um die Koordination der Termine – das haben wir in letzter Zeit nicht so gut hingekriegt.« Und ich zum Leiter Risikomanagement: »Ist das der Punkt, um den es auch für Sie geht?« »Ja genau.« Zum Leiter DV: »Ist das auch für Sie wichtig?« »Na klar.« »Sie beide sind sich über das Grobthema einig. In einer Mediation können wir im Detail schauen, wie die Dinge zusammenhängen.« An den Leiter der EDV: »Mögen Sie die Bitte Ihres Kollegen um dieses Gespräch erfüllen?« »Ja.« An die große Runde gewandt: »Sie hören, worum es für Ihre beiden Kollegen geht. Ist das eine Überraschung für Sie?« »Nein, das pfeifen ja schon lange die Spatzen von den Dächern, dass es hier knirscht.« »Und jetzt, wo Sie hören, dass Ihre beiden Kollegen das bearbeiten werden – was geht da bei Ihnen vor? Was ist Ihnen wichtig, und was möchten Sie Ihren Kollegen ins Gespräch mitgeben?« »Diese Sache ist für uns alle wichtig. Bitte denkt daran, dass das nicht Eure Privatangelegenheit ist.« Und: »Ihr tragt hier etwas aus, das sonst andere austragen müssten. Bitte macht das sorgfältig.« »Ah, wenn es nicht diese beiden wären, dann müssten es andere sein? Wer von Ihnen müsste sich dann kümmern?« Ich lasse die Interessen der anderen Führungskräfte beschreiben, vergewissere mich öffentlich, dass sie sich dafür engagieren werden, gute Lösungen zu unterstützen, die von den Protagonisten erarbeitet werden, und dann, nachdem ich noch ein paar gute Wünsche für die Protagonisten eingesammelt habe, gehe ich in die Mediation, während mein Berater-Kollege mit der großen Gruppe an den Sachthemen weiterarbeitet, die auf der Agenda für diesen Workshop stehen.

Zu Beginn des Mediationsgesprächs frage ich: »Wie geht es Ihnen mit dem, was Ihre Kollegen Ihnen mitgegeben haben?« »Ich finde das gut.« »Ich auch – ich bin irgendwie erleichtert über das, was da gesagt wurde.« »Ich hatte

Schlimmeres vermutet – und jetzt ist es eine Unterstützung.«

In der Mediation wird klar, wie lange meine beiden Gesprächspartner den Konflikt schon gehegt und gepflegt haben, ihn auf eine immer stärker persönliche Ebene gebracht haben. Aber nach gut eineinhalb Stunden sind die ersten Optionen erarbeitet und wir können ins Plenum zurückkehren, um die Optionen dort vorzustellen und Statements dazu einzuholen – vor allem zu der Frage, in welcher Weise die von den beiden ProtagonistInnen erarbeiteten Optionen sich zu den Interessen ihrer anderen Kollegen verhalten. In einer etwa einstündigen Arbeitsphase werden alle wesentlichen Aspekte herausgearbeitet. Die beiden Protagonisten treten dabei gemeinschaftlich und mit wechselseitigem Verständnis auf; das ermöglicht eine Diskussion über Themen, in denen sonst übergroße Vorsicht oder heftige Vorwürfe oder einfach Lähmung bestimmend waren.

Für die Formulierung ihres Lösungspaketes ziehen sich die beiden Protagonisten nochmals kurz mit mir zurück.

Einzelne Aspekte

Wir reflektieren in diesem Text nur prozedurale Aspekte des Einbezugs der Stakeholder. Ähnlich interessant wäre aber auch ein Blick auf die Konfliktkosten und wie diese sich in Abhängigkeit vom Verfahrensweg ändern. Dem werden wir einen späteren Beitrag widmen.

Im ersten Beispiel (Beratungsunternehmen) war unser Motiv für den Einbezug der Belegschaft des hauptsächlich betroffenen Standortes, dass wir die Vertrauenserosion unter diesen Stakeholdern stoppen wollten. Das war wichtig, und wir haben auf dieser Ebene genau das erreicht, was wir gemeinsam mit den Auftraggebern wollten – aber wir hatten uns allzu sehr darauf eingengt. Den Aspekt einer Stärkung der Konfliktparteien für die Mediation hatten wir dabei noch nicht im Blick. Im Rückblick sehe ich einen Zusammenhang mit dem langwie-

rigen, mühseligen Verlauf der Mediation zwischen den Gesellschaftern. Das hätten wir einfacher haben können.

Im zweiten und im dritten Beispiel (Sozialverein und Finanzdienstleistungs-Unternehmen) hat sich gezeigt, dass auch lang gehegte erbitterte Feindschaften im beruflichen Kontext sehr zügig bearbeitet werden können – in jeweils einer einzigen Mediations-sitzung – wenn die Stakeholder des Konflikts in geeigneter Weise einbezogen werden. Im Sozialverein war der Aufwand groß, dafür das geeignete Setting herzustellen. Dafür wurde selbstverständlich das Einverständnis der Protagonisten und des Auftraggebers benötigt. Es hat sich gelohnt. Das Feuer, das den Verein in seiner Existenz bedrohte, konnte gelöscht werden. Das musste schnell gehen, sonst wäre es das Aus gewesen.

Das Setting für den Start der Mediation einzurichten, geht weit darüber hinaus, einen freundlich eingerichteten, ruhigen Raum für das Gespräch mit den Protagonisten zu finden. Beim Finanzdienstleister bot die Workshop-Reihe für die Führungskräfte von vornherein einen sehr geeigneten Rahmen. In einem festen Kreis wächst schon nach wenigen Mediationen die Bereitschaft, aktuelle Konflikte ohne große Präliminarien wiederum mit Mediation zu bearbeiten. Dafür gab es hier eine wichtige Voraussetzung: Ich hatte vor den Workshops im Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden ausgehandelt, dass er ein Feedback über die Faktoren entgegennehmen wird, die sich in der Mediation als konfliktverursachend zeigen, ohne dass die Protagonisten wirklich Gestaltungsmacht darüber haben. So wird die Stärkung einer Verantwortungsstruktur gefördert.

Sie ist Voraussetzung dafür, dass die Beteiligten sich ohne übergroße und blockierende Bedenken auf eine Bearbeitung ihres Konfliktes einlassen. Hier zeigt sich, dass Organisationsmediation ein ganzes Netz miteinander verknüpfter und einander voraussetzender, auf organisationale Aspekte bezogene, Interventionen verlangt.

Das Setting kann manchmal nicht optimal gewählt werden. Oft spricht dagegen eine Scheu des Auftraggebers, die Dinge betriebsöffentlich sichtbar zu machen – über die doch ohnehin schon jeder im Betrieb



© Rainer Sturm - Pixello.de

spricht. Aber die Stimmen der Stakeholder lassen sich auch schriftlich einholen oder von den MediatorInnen in Interviews sammeln. Ungleich stärker jedoch ist ihre Wirkung in der unmittelbaren Begegnung mit den ProtagonistInnen des Konflikts. Stakeholder-Management ist Beziehungsmanagement, und für seine Gestaltung sind MediatorInnen in besonderem Maß qualifiziert.

Wenn man in Betracht zieht, wie stark die Aussagen der Stakeholder dem Verfahren Richtung geben, und wenn man sieht, wie deutlich sich Unterlassungen beim Einbezug der Stakeholder auswirken (siehe das Beispiel 1, die Beratungsgesellschaft), dann

ist nochmals neu zu überlegen, wie groß der Radius um die ProtagonistInnen beim Einbezug der Stakeholder zu ziehen ist. Spätestens jetzt hat uns eines der Hauptthemen der Organisationstheorie der letzten Jahre eingeholt: Wo sind die Außengrenzen der Organisation? Wer gehört dazu, wer nicht? Wer hat in bestimmten Fragen einen Anspruch auf Gehör? Die Scheu ist oft groß, auch KundInnen als Stakeholder zu Wort kommen zu lassen. Im Fall des Sozialvereins war der Einbezug des Landesverbandes überle-

benswert für die Organisation. KundInnen als Stakeholder bringen andere Gesichtspunkte ein als die KollegInnen tun, und KollegInnen aus der eigenen Abteilung andere als die KollegInnen aus fremden Abteilungen. Wieder andere Aspekte wird eine Aufsichtsbehörde einführen.

Das Gespräch über die

Kriterien der Einbeziehung gibt den ProtagonistInnen Gelegenheit zur Einfühlung, zum Perspektivenwechsel, in die Stakeholder. Das bewahrt sie davor, in ihren eigenen Grübeleien zu versinken. Es weckt ihren Sinn für die Realität im Unternehmen.

Folgende Punkte bespreche ich mit den AuftraggeberInnen und dann auch mit den Parteien, wenn es um den Stakeholder-Einbezug geht:

- › Wer weiß etwas vom Konflikt und macht sich Sorgen und vielleicht auch Hoffnungen dazu?
- › Sind diese Sorgen oder Hoffnungen so stark, dass sie denjenigen zum Handeln bringen oder vielleicht auch vom Handeln abhalten? Reden ist auch Handeln!
- › Sind die Interessen (ausgedrückt in

den Sorgen und Hoffnungen) des Stakeholders auf einer Linie mit den Interessen der AuftraggeberInnen und der Parteien? Wie weit weichen sie davon ab?

- › Was könnte der Stakeholder im günstigen Fall zu einer guten Lösung des Konfliktes beitragen?

Den ProtagonistInnen des Konflikts bietet der Perspektivwechsel zu den Stakeholdern immer wieder die Möglichkeit, Blockaden der Wahrnehmung aufzulösen und trägt zum Verständnis über ihren eigenen Konflikt bei. Sie erleben den Druck durch die Stakeholder ohnehin meist schon diffus seit Beginn des Konfliktgeschehens. Jetzt, im unmittelbaren Kontakt mit den Stakeholdern, wird der Druck in sinnvolle Bahnen gebracht.

Im Erleben der ProtagonistInnen kommt noch etwas anderes hinzu, das ihnen einen rascheren Gang durch ihren Mediationsprozess erlaubt: Sie sind getragen von den konstruktiven Wünschen der Stakeholder. Es herrscht ein guter Geist in der Mediation. Die ProtagonistInnen haben ein ausdrückliches Mandat nicht nur vom De-Jure-Auftraggeber (der selbstverständlich auch Stakeholder des Konfliktes ist), sondern nun auch aus einer größeren Breite der Organisation. Die Stakeholder stellen Ansprüche, und sie dürfen das. Die Ansprüche und der Druck werden aber nicht mit Machtmitteln weitergegeben, sondern sie werden in einer mediierbaren Situation geäußert, und die MediatorInnen können sie weiter bearbeiten. Es liegt in der Hand der MediatorInnen, die Legitimierung der Stakeholder-Ansprüche zu verstärken oder zu relativieren.

Schon dieser An Schub vor Beginn des Mediationsgesprächs leistet eine beträchtliche Beschleunigung der Mediation, und die Aussicht, nach einer Arbeitsphase im kleinen Kreis dann wieder den Stakeholdern über das bis dahin Erreichte zu berichten, unterstützt eine stringente Mitarbeit der ProtagonistInnen.

Die Mischung aus Getragen Werden und sozialem Druck schafft Anschluss an die Realität der Organisation. Hier zeigt sich die Organisation so klar und verständlich wie sonst selten, und sie öffnet dabei Handlungsspielräume.

Was wird insgesamt durch einen guten Einbezug der Stakeholder erreicht?

Unter dem Gesichtspunkt der Konfliktbehandlung:

- › Das Spannungsverhältnis der Stakeholder zu den Protagonisten des Konflikts wird beschrieben und besprechbar gemacht und verliert damit an Sprengkraft.
- › Die Wahrscheinlichkeit, dass Stakeholder sich produktiv zum Konfliktbearbeitungsprozess verhalten, wird größer.
- › Ressourcen, mit denen Stakeholder zu möglichen Lösungen beitragen können, werden zeitig erschlossen und vermehren schon im Mediationsgespräch die Lösungsressourcen der Protagonisten.
- › Der Mediationsprozess wird stark beschleunigt – das Mediationsgespräch im engeren Sinn dauert nur etwa halb so lang wie andernfalls.

Unter anderen organisationalen Gesichtspunkten:

- › Die Lösungssuche der ProtagonistInnen wird nicht allein auf ihre individuellen Interessen ausgerichtet, sondern berücksichtigt verstärkt die Interessen der gesamten Organisation und die Interessen von deren PartnerInnen.
- › Strategien und Policies des Unternehmens finden auf diese Weise Eingang in die Konfliktbehandlung, und der Umgang damit in der Mediation bleibt gleichwohl in der Kontrolle der ProtagonistInnen.
- › Das oft spannungsreiche Gefüge von unterschiedlichen Elementen der Organisation wird, mit dem konkreten Fokus auf den Konflikt, in größerer Breite reflektiert und an den Stellen, die nicht passen, graduell neu verhandelt.

Der Einbezug von Stakeholdern in die Mediation ist eine mächtige Intervention. Sie nicht einzusetzen, enthielte den Betroffenen – den ProtagonistInnen wie auch den AuftraggeberInnen und der gesamten Organisation – eine wichtige Ressource vor. So einfach jedoch die Grundlinie ist – ihre Ausgestaltung muss jedes Mal sorgfältig reflektiert werden.

Literatur

- * Freeman, R. Edward: Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman, 1984.
- * Friedman, Andrew L./Miles, Samantha: Stakeholders, Theory and Practice, Oxford: Oxford University Press, 2006.
- * Kerntke, Wilfried: Entwicklungsorientiertes Konfliktmanagement, In: Berner Fachhochschule, Mediation, Neue Wege der Konfliktbearbeitung, Bern 2003.
- * Kerntke, Wilfried (Co-Autor): KPMG Konfliktkosten-Studie, Frankfurt/Main, KPMG, 2009
- * Kerntke, Wilfried: Die Feedbackschleife der Organisationsmediation – Organisationales Lernen aus dem Konflikt fördern, In: OrganisationsEntwicklung 3/2009.
- * Splinter, Dirk/Wüsthube, Ljubjana: Mediation ist nicht immer dreieckig, In: von Sinner, Alex / Zirkler, Michael (Hrsg.): Hinter den Kulissen der Mediation, Bern: Haupt Verlag 2005

AutorInneninfo



* Dr. Wilfried Kerntke ist Mediator und Berater für Organisations- und Unternehmensentwicklung. Er leitet mit Ljubjana Wüsthube und Dirk Splinter das Institut inmedio in Berlin und Frankfurt/Main.

* E-Mail: kerntke@inmedio.de