

# Professionelle Kontextarbeit

Eine Erklärung in Bildern von Karl Kreuzer

Zwei Kollegen streiten. Zunächst beweisen sie damit, dass sie Menschen sind und unter Menschen sind Konflikte normal. Erst wenn alles nur noch friedlich und höflich ist, also friedhöflich, muss man sich Sorgen machen.

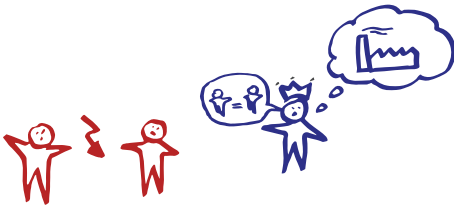


Die beiden Menschen haben **Eigenverantwortung**, ein arbeitsfähiges kollegiales Verhältnis selbst zu gestalten. Diese Verantwortung darf man ihnen nicht abnehmen und sie dürfen diese auch nicht an andere – womöglich die Führungskraft – abschieben. **Arbeitsfähig** bedeutet, das Verhältnis so zu gestalten, dass es erlaubt, sich auf betriebliche Aufgaben zu konzentrieren und nicht auf strukturelle Defizite, wie die Pflege von Konflikten. Es bedeutet nicht, dass alle beste Freunde sind. Also etwa so: Auch wenn die Chemie zwischen uns beiden nicht stimmt, gelingt es uns dennoch, verträglich zusammen zu arbeiten.

Der Chef beobachtet den Streit. Sobald der Konflikt unternehmerische Interessen berührt, die er verantwortet, muss er eingreifen. Das gilt immer, wenn Ergebnisse gefährdet sind oder das Arbeitsklima leidet.



Wenn betriebliche Interessen unter dem Konflikt leiden, wird der Chef die streitenden Kollegen zunächst an ihre Eigenverantwortung erinnern und auffordern, Konsens herzustellen. Beherrztes rechtzeitiges Eingreifen ist notwendig, das Prinzip Hoffnung (das legt sich schon wieder) ist kein Führungsgrundsatz. Toleranz bedeutet auch nicht Zustimmung, aber Schweigen wird als Zustimmung gewertet.



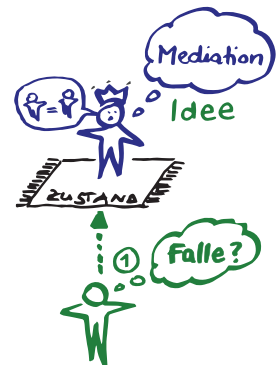
Bei allem Führungshandeln und Nichtstun muss der Chef auch die Wirkung seiner Interventionen auf den Rest der Mannschaft im Hinterkopf haben.

Gelingt es trotz mehrerer Versuche nicht, dass die Kollegen ihren Konflikt in Konsens transformieren, sondern munter weiter pflegen, liegt es (oft als letzte Rettung) nahe, einen Mediator zu rufen. Der Link zwischen Konflikt und Mediation ist heutzutage naheliegend.

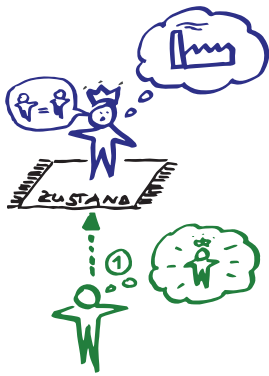


Der professionelle Mediator wird nicht auf das Stichwort „Konflikt“ hin einfach losmediieren. Zum Erstaunen des Chefs schaut er noch nicht einmal auf das Konfliktsystem, sondern zuerst auf den Chef selbst, der den **Kontext des Konfliktsystems** repräsentiert.

Der Mediator prüft, bevor er seine eigentliche Aufgabe beginnt, ob die Lösungsidee des Chefs den link Konflikt ↔ Mediation hergestellt hat, auch wirklich eine Lösung ist oder eher eine **Lösungsfalle**, eine vermeintliche Lösung also, die das Problem nur stabilisiert oder ein Problem durch ein anderes ersetzt. Es gilt, schöne Lösungen zu vermeiden, zu denen leider das Problem nicht passt.



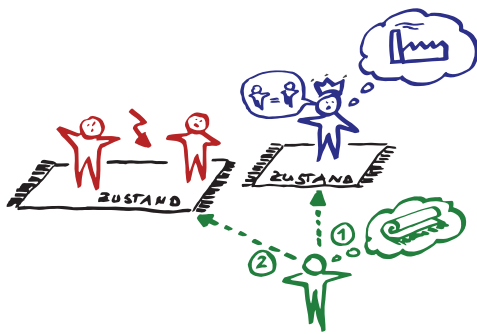
Der Chef, als „Konfliktlaie“, kann und muss nichts weiter tun, als einen professionellen Mediator herbeizurufen. Das war gut so und erfordert manchmal auch etwas Mut, denn es verweist auf eigene Grenzen. Der professionelle Mediator muss jedoch prüfen, ob seine Dienstleistung Mediation im dargebotenen oder vorgefundenen Kontext eine stimmige Lösungsoption ist, oder ob es etwas anderes braucht.



Dieser Schritt ist die **professionelle Auftragsklärung**. Erlebt der Mediator den Chef stimmig in seiner Rolle, kann er sich getrost seiner eigentlichen Aufgabe, der Mediation mit dem Konfliktsystem widmen. Stellt er jedoch beim Chef Unklarheit in der Rolle fest oder gar einen Zustand von Symbiose (der Chef hat also kein wirkliches Interesse an einem Konsens, weil dieser einen verdeckten Gewinn gefährden würde), wäre es ein Fehler, die Mediation zu beginnen. Es gibt konfliktverschärfendes Führungsverhalten und manche Konflikte sind Symptome von nicht ausreichendem



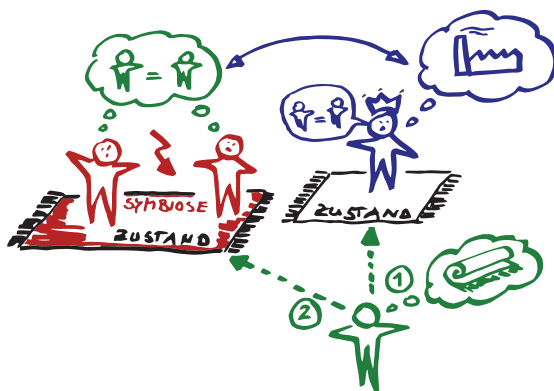
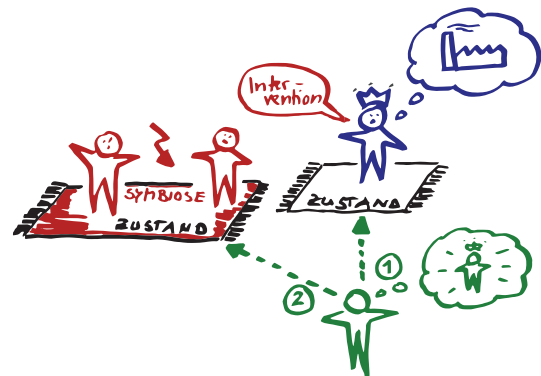
Führungsverhalten. Mediation ist ein Verfahren mit derartigem Tiefgang, dass solche Versäumnisse offenkundig würden und der Mediator damit den Chef schwächt. Das darf nicht sein. Anstatt der Mediation sind hier andere Interventionen angeraten, etwa Coaching des Chefs.



Erst wenn der Kontext ausreichend geklärt ist und eine Mediation sinnvoll zulässt, wendet sich der professionelle Mediator seinem eigentlichen Auftrag zu.

Aus seiner Professionalität erfasst er über die Versionen der stories die Nöte der Streitenden und erkundet den Systemzustand, ob dort ausreichend Bereitschaft vorhanden ist, den Konflikt zu bearbeiten (Zustand „Problem“).

Findet der Mediator beim Konfliktsystem eine Symbiose vor, also keine wirkliche Bereitschaft, den aktuellen Zustand zu verändern, dann enden seine Möglichkeiten. Um im Prozess weiter zu kommen, ist hier eine Führungsintervention erforderlich. Nun zeigt sich eine weitere Notwendigkeit, zunächst einen geklärten Kontext herzustellen: In Zusammenarbeit mit dem Mediator setzt der Chef eine Änderungsintervention, um das Konfliktsystem in einen Zustand zu bewegen, in dem Mediation möglich ist.



Wenn die Streitenden dann ihren Konflikt in Konsens transformieren, achten Chef und Mediator darauf, dass sich die erarbeiteten Optionen im Rahmen des unternehmerisch Möglichen befinden.

Für die Veränderung von Konflikten im Team ist stets der Chef verantwortlich, wenn diese unternehmerische Interessen stören. Der Mediator unterstützt und berät ihn dabei auftragsbezogen und temporär. Da der Chef wesentlicher Kontext der Mediation ist, klärt der Mediator zunächst das Umfeld seiner eigentlichen Arbeit.

**Professionalität ist die Fähigkeit, sein berufliches Handeln in Kontexte einzuordnen.**