

Rollenkonflikte vermeiden

GRENZZIEHUNG. Die Rollen von Mediator und Führungskraft dürfen in Veränderungsprozessen nicht vermischt werden. Doch wem kommt welche Aufgabe zu?

Von **Claudia Schanz Russell** und **Wolfgang Elenz**

Nichts ist so beständig wie der Wandel“ oder „Fit werden für die Zukunft“, lauten die Überschriften der Artikel in den Fachjournals. Muss die Unternehmensnachfolge geregelt werden? Steht eine Umstrukturierung an? Solche Veränderungen sind Alltag in den Unternehmen geworden. Dabei müssen Ziele und Aufgaben neu definiert werden. Routinen und Gewohnheiten werden aufgebrochen. Unsicherheit, Unruhe und Angst vor dem Neuen können entstehen. Konflikte und Widerstände tauchen auf. Auf der Strecke bleiben oft Effizienz, Produktivität und Motivation der Mitarbeiter. An einem Beispielfall sollen die Möglichkeiten des innerbetrieblichen Einsatzes von Change-Management und Mediation verglichen werden.

Ausgangsfall: In einem produzierenden Unternehmen soll die Schichtarbeit im wöchentlichen Wechsel als Früh- und Spätschicht eingeführt werden. Ein Teil der Belegschaft steht dieser Veränderung skeptisch gegenüber, insbesondere

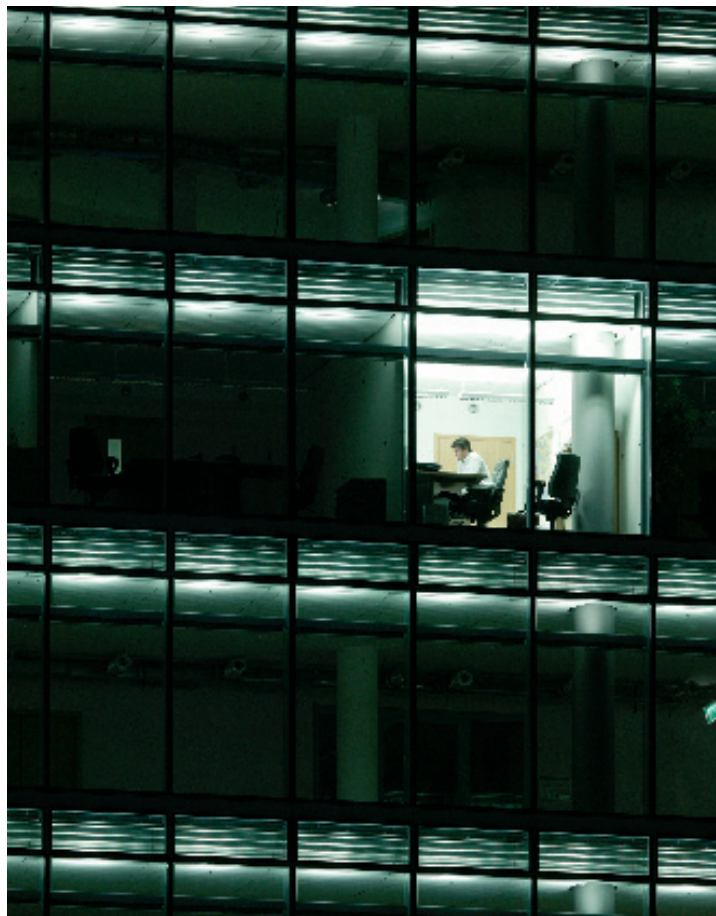
da sie befürchtet, dass sich die Wechselschicht stark auf ihr Privatleben auswirken wird. Die Führungskräfte sehen großen Widerständen entgegen, müssen die Wechselschicht jedoch aus wirtschaftlichen Gründen umsetzen. Wie lässt sich diese Veränderung sinnvoll managen?

Prozess- oder Organisationsänderun-

gen sind zielorientierte Eingriffe in bestehende Abläufe auf Unternehmens-, Abteilungs- und Individualebene oder auf allen Ebenen zugleich. Sie können durch ein professionelles Change-Management begleitet werden. Welche Methoden oder Instrumente zum Einsatz kommen, richtet sich nach der Art der Veränderung

und der jeweiligen Situation. Die Versetzung eines Mitarbeiters kann für den Betroffenen eine wichtige Veränderung sein, die individuelle Unterstützung erfordert. Hingegen verlangen Prozess- oder Organisationsänderungen aufgrund ihrer Komplexität weitreichendere Change-Management-Methoden, um eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten.

Ähnlich den situativen Anlässen eines professionellen Change-Managements ist auch ein Mediationsverfahren für unterschiedliche Konfliktarten einsetzbar. Mediation ist ein vertrauliches Konfliktbearbeitungsverfahren, in dem die an einem Konflikt Beteiligten mit Unterstützung eines allparteilichen Dritten freiwillig, eigenverantwortlich und gemeinsam auf Basis der Interessen aller Beteiligten eine ein-



Bei der Einführung von Spät- oder Frühschichten im Betrieb sind sowohl Change-Manager als auch Mediator gefragt, dabei allerdings nicht beide in einer Person.

vernehmliche Lösung erarbeiten. Dies gelingt oft selbst dann, wenn ein Dialog zwischen den Konfliktparteien bereits nicht mehr möglich ist. Würde zum Beispiel bei Einführung des Schichtmodells im Ausgangsfall ein Konflikt zwischen Betriebsrat und den Führungskräften entstehen, kann eine betriebsinterne Mediation helfen, diesen Konflikt zu lösen. Die Einigungswahrscheinlichkeit der Mediation liegt statistisch bei 85 Prozent.

Sowohl Change-Management als auch Mediation können Veränderungsprozesse wirkungsvoll unterstützen. Ob sie vergleichbar sind und welche Unterschiede bestehen, ergibt sich aus den Kernprozessen der Verfahren und deren Grundlagen. Beide basieren auf einem strukturierten Ablauf, effizienter Kommunikation und der aktiven Einbeziehung der Parteien – doch bestehen große Unterschiede, die im Folgenden erläutert werden.

Strukturierter Ablauf beider Verfahren

Professionelles Change-Management zeichnet sich durch einen klar strukturierten Ablauf der Veränderungen aus. Ausgangspunkt ist hierbei das „Ist“, die Realität. Dem muss ein „Soll“, eine Vision gegenübergestellt werden, denn für die Orientierung der Mitarbeiter ist ein klares Ziel von essenzieller Bedeutung. Um vom „Ist“ zum „Soll“ zu kommen, ist der Veränderungsprozess vorzubereiten, zu analysieren, zu konzeptionieren, zu implementieren und im Sinne nachhaltiger Ergebnisse in der Rückschau zu überprüfen. Jeder dieser Schritte ist ein Aktionsfeld, das im Detail mit den Betroffenen zu bearbeiten ist. Unklare Zielsetzungen, mangelnde Priorisierung, unzureichende Planung oder fehlende Ressourcen können Konflikte hervorrufen und sich bei Umsetzung der Veränderung nachteilig auswirken.

Auch dem Mediationsverfahren liegt ein strukturierter Ablauf zugrunde. Üblicherweise wird Mediation in fünf Phasen durchgeführt: Eröffnungsphase, Ermitteln der Sachlage (Konfliktdarstellung) und der Interessen (Konflikterhellung),

Lösungsfindung durch die Parteien, Dokumentation der Vereinbarungen.

Die Rolle der Beteiligten

In Veränderungsprozessen gibt es üblicherweise viele Beteiligte. Hierzu

darauf rational und emotional reagiert. Widerstände und Konflikte können in allen Veränderungsphasen entstehen.

Ähnlich einer Führungskraft muss ein Mediator die Parteien durch das Mediationsverfahren begleiten und verstehen, ob die

Führungskräfte sind in Veränderungsprozessen selbst Betroffene. Sie können deswegen nicht die Rolle des vermittelnden Mediators übernehmen.

gehören zum Beispiel Gesellschafter, Geschäftsführer, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsräte, eventuell auch Kunden und Lieferanten. Jeder dieser Beteiligten hat unterschiedliche Rollen und Interessen. Im Mittelpunkt stehen immer die Betroffenen, in der Regel Führungskräfte und Mitarbeiter. Den Führungskräften kommt die Rolle zu, die Mitarbeiter durch die Veränderungsphasen zu führen. Dies setzt voraus, dass ihnen bekannt ist, in welchen Phasen Veränderungen ablaufen und wie jeder einzelne Mitarbeiter

Parteien beispielsweise auf der Sachebene oder der Beziehungsebene kommunizieren. Der Mediator muss wissen, wie die Parteien zueinander stehen und in welcher Veränderungsphase sich die Parteien befinden. Im Unterschied zum neutralen Mediator sind Führungskräfte immer auch Betroffene des Change-Prozesses und insoweit in einem innerbetrieblichen Interessen- und Spannungsfeld eingebunden. Führungskräfte werden an den Ergebnissen gemessen und haben Entscheidungsgewalt. In Veränderungsprozessen kommt der Führungskraft aus diesen Gründen eher die Rolle eines inhaltlichen Beraters oder Coaches zu.

Die Rolle des Mediators ist hierzu gegensätzlich. Der Mediator hat keine direkten Entscheidungsbefugnisse in der Sache, sondern führt die Parteien zu einer einvernehmlichen Lösung. Er ist außenstehend und nicht in das betriebliche Geschehen eingebunden. Freiwilligkeit und Vertraulichkeit des Verfahrens sowie die Allparteilichkeit des Mediators sind die Grundpfeiler der Mediation.

In der Konsequenz lässt sich in Veränderungsprozessen gerade von diesen Unterschieden profitieren. Insbesondere aufgrund der Neutralität des Mediators kann die innerbetriebliche Mediation in Veränderungsprozessen maßgeblich zur Lösung von Problemen oder Konflikten beitragen. Die Mediation kann dabei den Veränderungsprozess selbst zum Gegenstand haben oder auch als Instrument in dessen Umsetzung eingesetzt werden.

Im Vergleich

Change-Verfahren

- Vorbereiten
- Analysieren
- Konzeptionieren
- Implementieren
- Nachhalten

Mediationsverfahren

- Eröffnungsphase
- Ermitteln der Sachlage und der Interessen
- Lösungsfindung
- Vereinbarung treffen
- Vereinbarung umsetzen

Die Gegenüberstellung zeigt die Gemeinsamkeiten im Ablauf der Verfahren. Sowohl Change-Management als auch Mediation tragen dazu bei, dass Veränderungen und Konflikte systematisch gelöst werden.

In unserem oben aufgestellten Fallbeispiel wäre der Einsatz von Mediation dann sinnvoll und vorteilhaft, wenn sich bei gegensätzlicher Interessenlage Konflikte zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften zeigen. So könnten etwa in einer Mediation mit den Mitarbeitern soziale Härtefälle (zum Beispiel für Gesundheitsbeeinträchtigte oder Alleinerziehende) definiert werden, die bei Umsetzung der Wechselschicht im individuellen Fall berücksichtigt werden.

Kommunikative Kernkompetenzen

Kommunikation ist ein Erfolgsfaktor sowohl in Change-Prozessen als auch in der Mediation. So muss beispielsweise im Ausgangsfall die Einführung der Wechselschicht frühzeitig, offen, ehrlich, positiv und zielgruppenspezifisch kommuniziert werden. Dadurch können Ängste und Unsicherheiten vermieden und Mitarbeiter motiviert werden.

Während des Mediationsverfahrens muss der Mediator je nach Situation einen ähnlichen „Handwerkskoffer“ einsetzen wie eine Führungskraft in Change-Prozessen. Er sollte insbesondere

methodisch in der Lage sein, nach den Grundsätzen des Harvard-Konzepts zu verhandeln sowie Moderationstechniken einzusetzen. Teilweise werden in beiden Verfahren Einzelgespräche mit den Beteiligten geführt, Brainstorming oder andere Kreativtechniken durchgeführt und Perspektivenwechsel angeregt. Die Effizienz der Kommunikation wird in der Mediation durch die Vertraulichkeit und die Neutralität des Mediators deutlich erhöht, da sich die höhere Akzeptanz des unbeteiligten Dritten positiv auswirkt.

Kombination schafft doppelten Profit

Change-Management und Mediationsverfahren können in der Breite und in der Tiefe sehr vielfältig und unterschiedlich sein. Beide Verfahren haben in den Kernprozessen ähnliche Grundlagen: einen strukturierten Ablauf, die proaktive Einbeziehung der Parteien und Kommunikation als Erfolgsfaktor. Beide Verfahren – richtig angewandt – haben für die Unternehmen Zeit- und Kostenvorteile.

Auch wenn viele Gemeinsamkeiten bestehen, sind die Rollen des Mediators und einer Führungskraft in Verände-

rungsprozessen sehr unterschiedlich. Kombiniert man je nach Situation und Art der Veränderung beide Methoden, kann das Unternehmen doppelt profitieren. Einerseits werden durch die strukturierten Abläufe und Kommunikationsprozesse des Change-Managements bereits ein Großteil der Widerstände und Konflikte vermieden. Andererseits können in der Umsetzung durch den Einfluss eines außenstehenden, allparteilichen Mediators innerbetrieblich vielerlei Hürden überwunden und somit nachhaltige Lösungen erzielt werden. ■

Wolfgang Elenz

ist Wirtschaftsmediator und Leiter HR-Services bei Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG.

Claudia Schanz Russell

cmi conflict management international, ist Master of Dispute Resolution (Pepperdine University, USA), Rechtsanwältin & Mediatorin.