

Michael Wörner

Die Bedeutung von Rollen in der Mediation

Abschlussarbeit der Ausbildung zum Mediator für Wirtschaft und Arbeitswelt

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Definition zentraler Begriffe	4
2.1	<i>Positionen</i>	4
2.2	<i>Positionsegment</i>	5
2.3	<i>Rollen</i>	5
2.4	<i>Rollenset (-satz)</i>	5
2.5	<i>Rollensender</i>	5
2.6	<i>Rollenempfänger</i>	5
2.7	<i>Bezugsgruppe:</i>	6
2.8	<i>Rollenkonflikt</i>	6
2.9	<i>Interrollenkonflikt</i>	6
2.10	<i>Intrarollenkonflikt oder Rollen-Selbst-Konflikt</i>	6
2.11	<i>Intersenderkonflikt</i>	6
2.12	<i>Intrasenderkonflikt</i>	6
3	Grundlagen aus der Rollentheorie	6
4	Die Rolle von Führungskräften	9
5	Die Rolle von Mitarbeitern	10
6	Rollenunklarheit	11
7	Rollenkonflikte	11
7.1	<i>Rollensender und Rollenempfänger</i>	13
7.2	<i>Arten von Rollenkonflikten</i>	15
7.2.1	Der Interrollenkonflikt	15
7.2.2	Intrarollenkonflikt oder Rollen-Selbst-Konflikt	15
7.2.3	Der Intersenderkonflikt.....	16
7.2.4	Der Intrasenderkonflikt	17
8	Beispiele aus der Mediationspraxis zu Rollenkonflikten	17
8.1	<i>Wirtschaftsmediation</i>	17
8.2	<i>Innerbetriebliche Mediation</i>	18
8.3	<i>Generationen-Mediation</i>	19
8.4	<i>Familienmediation</i>	19

Die Bedeutung von Rollen in der Mediation

9 Rollen in der Mediation	20
9.1 <i>Rolle(n) des Mediators</i>	<i>20</i>
9.2 <i>Rolle(n) der Medianten</i>	<i>20</i>
9.3 <i>Mediation unter Berücksichtigung der Rollen</i>	<i>21</i>
9.4 <i>Fähigkeiten für erfolgreiches Rollenhandeln der Medianten durch Mediation</i>	<i>22</i>
10 Kritische Würdigung	23
11 Abbildungsverzeichnis	24

1 Einleitung

In allen Mediationen, die ich bisher als Mediator geleitet oder als Co-Mediator mitgeleitet habe, spielten die verschiedenen sozialen Rollen der Medianten eine mehr oder weniger große Rolle. Rollenunklarheiten sind nicht immer der Auslöser für Konflikte, die in den Mediationen bearbeitet wurden. Sie verkomplizieren jedoch die „Streitsache“. Die Struktur und die Dynamik, die Rollenunklarheiten und Rollenkonflikte in der Mediation mit sich bringen, sind meine Motivation für diese Arbeit. Dazu kam, dass das Thema „soziale Rollen in der Mediation“ während der Mediationsausbildung nur ansatzweise aufgegriffen wurde.

Die vorliegende Arbeit gibt zu Beginn (2. Kapitel) einen Überblick über die Definition zentraler Begriffe, die in dieser Arbeit verwendet werden. Im dritten Kapitel werden dann die Grundlagen der Rollentheorie vorgestellt. Im Wesentlichen wird hier die Wirtschaft und Arbeitswelt betrachtet. Deshalb wird in Kapitel vier und fünf auf die Rollen von Führungskräften und Mitarbeitern eingegangen. In den Kapiteln sechs und sieben geht es darum, wie es zu Rollenkonflikten kommt, welche Arten es gibt und wie sie zu unterscheiden sind. Die Auswirkungen von Rollenunklarheiten und Rollenkonflikten auf die Mediation wird an Hand von Beispielen aus der Mediationspraxis beschrieben. Im Kapitel neun wird dann auf die Rollen des Mediators und der Medianten eingegangen. Eine kritische Würdigung beendet diese Arbeit.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird jeweils nur die männliche Form verwendet und vom Rollenträger, dem Mediator, dem Mitarbeiter etc. gesprochen. Selbstverständlich ist hier die weibliche Form dabei jeweils mit eingeschlossen.

2 Definition zentraler Begriffe

2.1 Positionen

Eine Position beschreibt den Platz, den jemand in einem System einnimmt. Dieser Platz kann formal oder informell sein. Ein formaler Platz ist die verliehene bzw. zugewiesene Position wie Geschäftsführer, Teamleiter oder Sachbearbeiter. Informelle Plätze wie „heimlicher Chef“, „Außenseiter“ oder „graue Eminenz“ sind dagegen nicht verliehen sondern entstehen durch soziale Prozesse. Man nennt sie auch „erworbe-

ne Position“ Zusammengefasst ist eine Position der Standort eines Menschen in einem Beziehungsgeflecht.

2.2 Positionsegment

Das Positionsegment beschreibt ein Teil einer Position, der einer bestimmten anderen Position zugewandt ist¹. Siehe hierzu auch Kapitel 2.3 Rollen und 2.1 Positionen

2.3 Rollen

Sie beschreiben die Erwartungen, die an das Verhalten von dem Inhaber der Positionen und Funktionen gerichtet ist. Es geht hier um die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze, wie man sich als Geschäftsführer, Teamleiter oder Sachbearbeiter zu verhalten hat.

2.4 Rollenset (-satz)

Hierbei handelt es sich um die Gesamtheit der Interaktionspartner, mit denen ein Individuum als Inhaber einer bestimmten Position regelmäßig zu tun hat.

Zum Beispiel:

Position = Führungskraft

Rollenset = CEO, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden

(nach L. Böttcher, 1979, S. 50)

2.5 Rollensender

Der Rollensender ist der Interaktionspartner, welcher die Signale, wie er die Rolle ausfüllt bzw. auf Grund von Erwartungen an seine Rolle diese interpretiert, verbal und non-verbal aussendet (z. B. Führungskraft → autoritäres Auftreten, Erteilung von Arbeitsanweisungen).

2.6 Rollenempfänger

Der Rollenempfänger ist der Interaktionspartner, welcher die Signale, wie er die Rolle des Rollensenders auf Grund seiner eigenen Erwartungen interpretiert, verbal und non-verbal empfängt (z. B. Mitarbeiter → Gleichbehandlung, Empfang von Arbeitsanweisungen).

¹ Vergl. <http://www.karteikarte.com/card/1250935/soziale-position-und-positionsegmente-begriff>

2.7 Bezugsgruppe:

Bezugsgruppe ist eine Gruppe, die bestimmte Erwartungen an eine bestimmte Rolle stellt und deren Verletzung sanktioniert. Das können interne Gruppen (wie das eigene Team oder die Mitarbeiter der Abteilung) sowie externe Gruppen (wie Kunden) sein.

2.8 Rollenkonflikt

Dadurch, dass wir uns in verschiedene Rollen befinden und dadurch unterschiedlichen Erwartungen ausgesetzt sind, entstehen Konflikte. Diese durch Rollen entstandenen Konflikte nennt man Rollenkonflikte.

2.9 Interrollenkonflikt

Von einem Interrollenkonflikt sprechen wir, wenn zwei Rollen zu einander im Widerspruch stehen. z. B. Eine Führungskraft muss sich die Zeit für Kunden nehmen, gleichzeitig muss sie sich um die eigenen Mitarbeiter kümmern.

2.10 Intrarollenkonflikt oder Rollen-Selbst-Konflikt

Hier geht es um die widersprüchlichen Erwartungen zwischen den verschiedenen Rollen einer Person – besonders dann, wenn zwei Rollen gleichzeitig eingenommen werden müssen.

2.11 Intersenderkonflikt

Um einen Intersenderkonflikt handelt es sich, wenn an ein und dieselbe Rolle zwei oder mehr Erwartungen gestellt werden. Zum Beispiel: Vorgaben der Unternehmensleitung vers. Mitarbeiterinteressen.

2.12 Intrasenderkonflikt

Der Intrasenderkonflikt beschreibt die von einer Person oder einem sozialen System ausgehenden Erwartungen, die in sich widersprüchlich sind. Zum Beispiel: Die Führungskraft erwartet, dass die Mitarbeiter selbständig und eigenverantwortlich handeln, dennoch sollen sie jede Maßnahme durch ihn absegnen lassen.

3 Grundlagen aus der Rollentheorie

Jedes Individuum nimmt in jedem seiner Systeme bestimmte Positionen ein. Ein Mensch arbeitet tagsüber in einer Firma, abends singt er im Kirchenchor; er gehört einer bestimmten Familie an und hat einen Freundeskreis. In jedem dieser Systeme

Die Bedeutung von Rollen in der Mediation

hat er eine bestimmte Position inne. Eine Position kann erworben, zugewiesen oder zugeschrieben werden. Erworben wird eine Position, in dem wir sie durch unser Handeln erlangen. Sie ist unabhängig von der sozialen Herkunft und wird aus eigener Kraft durch Leistung oder Fähigkeiten erworben. Unabhängig davon ist die zugewiesene oder auch zugeschriebene Position. Diese erhält man z. B. durch das Geschlecht, Abstammung oder Alter. Die erworbene Position ist sozusagen „erarbeitet“, die zugewiesene oder zugeschriebene Position hingegen kommt von außen und ist nicht durch das eigene Zutun bestimmt.

Jede dieser Positionen – egal ob „erarbeitet“ oder „erbt“ - weckt verschiedene Erwartungen, die das Umfeld an den Inhaber dieser Position richtet. Diese Erwartungen sind geprägt von kulturellem Hintergrund, von Erfahrungen und Werten. *„Konkretisiert ein Individuum diese Verhaltenserwartungen, die an eine entsprechende Position geknüpft sind, so übt es eben diese Rolle aus.“ (L. Böttcher, 1979, S. 47)*

Die „soziale Rolle“ ergibt sich durch das Handeln aus diesen Positionen heraus.

So stellt die soziale Rolle - laut Definition des US-amerikanischen Anthropologen Ralph Linton (1936) – *„die Gesamtheit der einem gegebenen Status (z. B. Mutter, Vorgesetzter, Priester etc.) zugeschriebenen ‚kulturellen Modelle‘ dar. Dazu gehören insbesondere vom sozialen System abhängige Erwartungen, Werte, Handlungsmuster und Verhaltensweisen. Diesen Anforderungen muss sich ein sozialer Akteur entsprechend seiner Position stellen.“ (Wikipedia ‚Soziale Rolle‘)*

Daraus ergibt sich, dass soziales Verhalten immer Rollenverhalten ist. Aus diesem Hintergrund kann abgeleitet werden, dass soziale Systeme auch Rollensysteme sind. Wenn also die Gesellschaft ein System von kleineren Rollensystemen ist, kann auch ein Unternehmen als Rollensystem eingestuft werden. In diesem System heißen die Rollen „CEO“, „CFO“, „Abteilungsleiter“, „Sachbearbeiter“ usw. Alle diese Rollen und Positionen sind wechselseitig. Das heißt, sie brauchen ein Gegenüber. Zur Rolle der Führungskraft gehören Mitarbeitende, die geführt werden, zur Rolle der Eltern gehören Kinder, die erzogen werden, zur Rolle der Lehrer gehören Schüler, die unterrichtet werden. All diejenigen, die Erwartungen von bestimmten Verhaltensweisen an den Rolleninhaber richten, nennt man die Bezugsgruppe. So hat eine Führungskraft als eine Bezugsgruppe die eigenen Mitarbeiter. Eine weitere Bezugsgruppe sind die Kollegen auf gleicher Ebene oder auch externe Kunden. Jede der Bezugsgruppen hat andere Erwartungen an den Rolleninhaber.

Die Bedeutung von Rollen in der Mediation

Hier ein Beispiel:

Herr Müller ist Unternehmer. Daneben ist er auch noch Vater, Ehemann und Vorsitzender des Sportvereins. Er hat also mindestens vier Positionen. Ralf Dahrendorf hat eine Theorie über Rollen entwickelt², nach der sich die Struktur der Rollen (also das Handeln aus den Positionen heraus) von Herr Müller wie folgt darstellt:

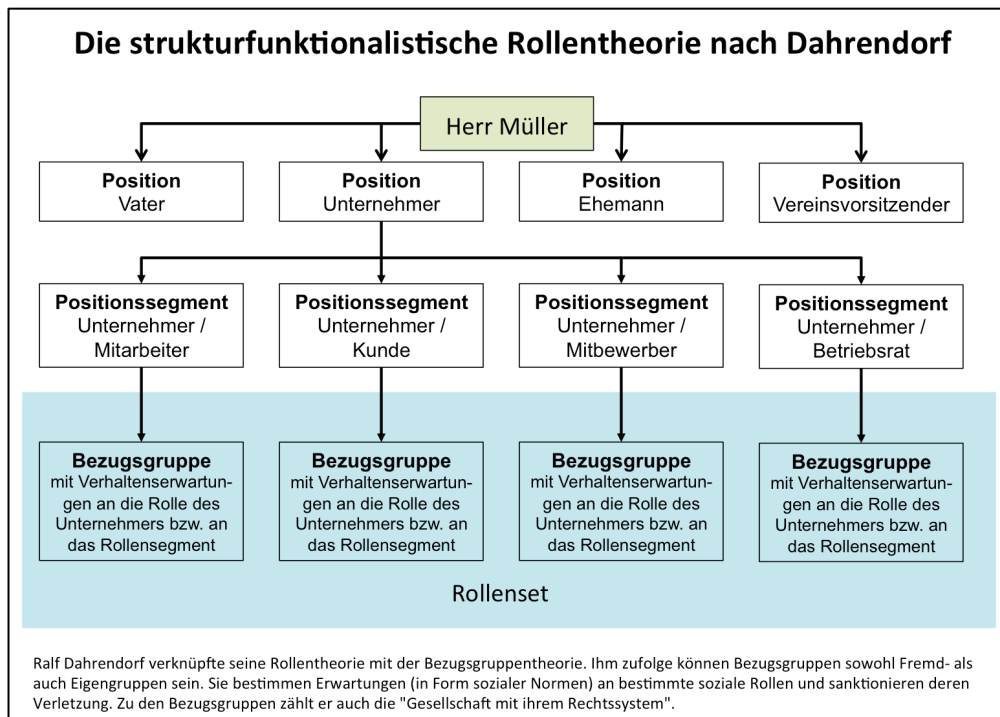


Abbildung 1: Die strukturfunktionalistische Rollentheorie nach Dahrendorf am Beispiel eines Unternehmers

Aus jeder der vier genannten Positionen ergeben sich für Dahrendorf verschiedene Positionensegmente. Jedem Positionensegment sind Bezugsgruppen zugeordnet. In unserem Beispiel bedeutet es: die verschiedenen Bezugsgruppen kennen Herrn Müller in den unterschiedlichsten Rollenausprägungen. So hat Herr Müller als Unternehmer gegenüber seinen Mitarbeitern andere Fähigkeiten und Verhaltensweisen zur Verfügung als seinen Kunden gegenüber.

Die verschiedenen Positionen bestimmen die Teilung der sozialen Rolle in Privat- und Berufsleben. Die kontextbezogenen Rollen bezeichnet man dann als „Mann“, „Frau“, „Vater“, „Mutter“, „Chef“, „Mitarbeiter“, Kunde“. Diese Rollen sind – je nach kulturellem und religiösem Hintergrund - stark beeinflusst und es gibt „allgemeingültige Kriterien“, wie die Rolle zu handhaben / auszuführen ist.

² Ralf Dahrendorf: *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*. 16. Auflage mit einem neuen Vorwort 2006. VS Verlag Wiesbaden

Die Bedeutung von Rollen in der Mediation

Von jeder Rolle, die wir einnehmen, wird ein ganz spezifisches Verhalten verlangt. Eltern erziehen ihre Kinder, Lehrer unterrichten Schüler, unter den Kindern wird gespielt und gestritten. Jede Rolle umfasst einen klaren Bereich, der nicht überschritten werden sollte. So sollten Eltern ihre Kinder nicht unterrichten, weil die Lehrer – aus Sicht der Eltern – den Kindern vielleicht nicht gerecht werden können. Auch kann sich die Rolle der Lehrkraft nicht auf die Erziehung der Kinder ausweiten. Dies trifft auch auf die Arbeitswelt zu. Führungskräfte führen Mitarbeiter, Mitarbeiter sind untereinander Kolleginnen und Kollegen und Mitarbeiter betreuen Kunden. So sollte sich keine Führungskraft in den Verantwortungsbereich einer anderen einmischen.

Ausgehend von der Frage, wie soziales Handeln beschaffen sein muss, damit es die Funktionsfähigkeit der Gesellschaft fördert, entwickelten die amerikanischen Soziologen (Ralph Linton, Talcott Parsons, Robert K. Merton u.a.) die funktionalistische Rollentheorie³. Ihr Ziel besteht darin, die vielfältigen Erscheinungsformen des sozialen Handelns zu einem System zu verbinden. Ihre Rollentheorie beinhaltet u.a. folgende Aussagen:

- Rollen sind durch Erwartungen definiert, die an den Inhaber einer bestimmten Position gerichtet werden
- Erwartungen sind in der Regel nicht subjektiv und beliebig, sondern gesellschaftlich normiert
- Erwartungen sind allgemein bekannt und anerkannt und werden durch positive oder negative Sanktionen durchgesetzt

Die Rollen unterliegen auch sog. Muss-, Soll- oder Kann-Erwartungen. Muss-Erwartungen werden beispielsweise durch Gesetze definiert, Soll-Erwartungen durch Betriebsvereinbarungen, und Kann-Erwartungen gelten im Alltag, ohne dass sie schriftlich fixiert sind. Diese werden umgangssprachlich „ungeschriebene Gesetze“ genannt.

4 Die Rolle von Führungskräften

In Organisationen wird Führung vorwiegend durch Positionen und Funktionen definiert. „Abteilungsleiter“, „Bereichsleiter“ oder „Teamleiter“ sind Titel, welche die Positionen und die Entscheidungskompetenz von Führungskräften festlegen. Das Aufga-

³ aus „Soziales Handeln als Rollenhandeln: Basisinformationen zur Rollentheorie“ Studienkolleg TU Darmstadt - SOWI - Rollentheorie

Die Bedeutung von Rollen in der Mediation

benportfolio erklärt sich oft aus der inhaltlichen Funktion. Die Rolle bleibt meist vollkommen undefiniert.

Welches die Rolle von Führung und den einzelnen Führungspositionen in der jeweiligen Organisation jeweils konkret ist, bedarf eines kontinuierlichen Aushandelns und Entwickelns der Führung selbst. Es kann in der Regel nicht allgemeingültig festgelegt werden. Rollen helfen bei der Klärung der Frage: „Wer bin ich (hier) und was soll ich (hier) tun?“

Führungskräfte sind immer in einer Rolle, an die zahlreiche Verhaltenserwartungen geknüpft sind. Je klarer diese Erwartungen sind, um so eher können Führungskräfte entscheiden, welche Rolle sie einnehmen und wie sie diese ausführen möchten. Einen Rahmen für diesen Aushandlungsprozess liefert im Allgemeinen die Arbeit an Führungsleitbildern, die Führungskräften allgemeine Verhaltensorientierung geben. Jedoch kann die Frage „Was ist meine Rolle als Führungskraft?“ jede Führungskraft nur über den Umweg des Aushandelns mit der eigenen Führung und den Mitarbeitenden klären⁴. Inoffizielle und unausgesprochene Erwartungen führen oft zu Konflikten, deren Ursache in der Struktur des Systems oder an den Personen der Beteiligten angesiedelt werden.

5 Die Rolle von Mitarbeitern

Die Rollen von Mitarbeitern in Unternehmen werden durch Stellenbeschreibungen festgelegt. Auch an diese Rollen sind Erwartungen gebunden. So haben Kolleginnen und Kollegen, Führungskräfte oder Kunden eine klare Vorstellung von dem was der Stelleninhaber zu tun und zu lassen hat. Je klarer diese Vorstellungen in der Stellenbeschreibung definiert sind, desto eher ist der Rolleninhaber in der Lage, diese zufriedenstellend auszufüllen. Je mehr die Ausübung einer solchen Rolle Interpretationsspielraum wegen mangelnder Festlegung zulässt, um so größer ist die Gefahr, dass Rollenunklarheit zu einem Konflikt führt.

⁴ vergl. Leaders Circle (www.leaders-circle.de)

6 Rollenunklarheit

Wenn also die Arbeitsaufgabe bzw. die Rolle nicht ausreichend spezifiziert und berechenbar ist, kann dies zu Rollenunklarheit führen⁵. Das heißt, der Rollenträger besitzt nicht die notwendigen Informationen, um die eigenen Aufgaben zu bewältigen, oder er glaubt sie nicht zu besitzen. Man spricht hier von defizitärem Rollenwissen. Die Konsequenzen des eigenen Handelns können dadurch nicht abgeschätzt werden, weil die Spielregeln nicht bekannt sind oder nicht verstanden werden. Es muss darauf vertraut werden, dass die Bezugsgruppe diesen „Anfängerfehler“ verzeiht. Der Mangel an Klarheit über die Funktion des Arbeitnehmers, was die Erwartungen der internen Gruppen (z. B. Kollegen und der Führungskraft) oder externen Gruppen (z. B. Kunden) hinsichtlich seiner Rolle im Unternehmen angeht, führt oft zu Konflikten. Rollenunklarheit kann bei neu geschaffenen Stellen oder bei Positionen, die einer Veränderung ausgesetzt sind, auftreten. Eine Rollenunklarheit, die sich auf Kompetenzen oder Dringlichkeitsstufen ausdehnt, kann zu einem Rollenkonflikt führen.

Dazu ein Beispiel⁶:

Was ist ein guter Verkäufer? Die Person, die

- a) die höchsten Umsätze tätigt?
- b) die Umsätze mit den höchsten Margen tätigt?
- c) die Umsätze bringt, die am schlankesten abgearbeitet werden können?
- d) die Kunden langfristig an das Unternehmen bindet?

Bei der Antwort geht es nicht um falsch und richtig, sondern um die unterschiedlichen Erwartungen an die Rolle „Verkäufer“. Wenn alle Beteiligten (Führungskräfte und Mitarbeiter) nicht die gleiche Erwartung haben, hat der Rolleninhaber mit seiner Rolle – und andere mit ihm – ein Problem.

7 Rollenkonflikte

Vom Inhaber einer Position erwartet man, dass er sich seiner Rolle konform verhält. Eine Mutter soll sich wie eine Mutter verhalten, ein Chef wie ein Chef. Man erwartet

⁵ Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2012, Band 2 - herausgegeben von Dirk Christian Mattfeld, Susanne Robra-Bissantz

⁶ vergl. <http://www.gbcc.eu/3017/rollenunklarheit-und-rollenkonflikte/>

Die Bedeutung von Rollen in der Mediation

also vom Inhaber einer Position ein allgemeingültiges Verhalten. Diese Erwartung ist geprägt vom kulturellen Hintergrund und gilt als der „Enkulturationsaspekt der Sozialisation“.

Darüber hinaus wird erwartet, dass sich der Rollenträger neben den allgemeingültigen Verhaltensregeln, auch durch eine unverwechselbare Persönlichkeit auszeichnet. Es wird also erwartet, dass sich der Mensch nicht nur als Rollenträger, sondern auch als Persönlichkeit verhält. Diese Seite spiegelt den Individuationsaspekt der Sozialisation wieder.

So ist an jede der vielfältigen Rollen, die ein Mensch in seinem Leben einnimmt, die unterschiedlichsten – je nach Rolle ausgeprägten – Erwartungen gebunden, die sich jedoch nicht gleichzeitig erfüllen lassen. Zum einen sind das die eigenen Erwartungen - zum anderen die von Dritten wie Kollegen, Vorgesetzte oder andere Bezugsgruppen. Da es für jede Rolle unterschiedliche Anforderungen gibt, wird sich der Mensch in jeder Rolle unterschiedlich verhalten. Besonders im Management gibt es viele unterschiedliche Rollen für ein und dieselbe Person:

- Führungskraft (Personalführung und Aufgabendelegation)
- Mitarbeiter (gegenüber dem Topmanagement)
- Steuerungsrolle in Projekten
- Veränderungsmanager bei einer organisatorischen Umstrukturierung
- Wissensträger und Wissensvermittler als interner und externer Kommunikator
- Interner und externer Repräsentant gegenüber verschiedenen Gruppen

Aus diesen Rollen ergeben sich für einen Mitarbeiter im mittleren Management unterschiedliche Herausforderungen und Konflikte, weil er sowohl intern als auch extern den verschiedensten Anspruchsgruppen gerecht werden muss.⁷

Der Umstand, dass eine Führungskraft im mittleren Management zugleich Mitarbeiter und Vorgesetzter ist, wird auch als „Sandwich-Problematik“⁸ bezeichnet. Diese Position kann auch als „zwischen den Stühlen“ beschrieben werden. Mathias Weyrer von der Wiener Schule der Organisationsberatung, nennt diese Problematik auch „Dop-

⁷ aus „Das mittlere Management“ Broschüre der Dr. Jürgen Meyer Stiftung – Cologne business School

⁸ Groth, A. (2008). Führungsstark in alle Richtungen: 360-Grad-Leadership für das mittlere Management. Campus.

pelmitgliedschaftskonflikt⁹. Damit wird die unterschiedliche und gegensätzliche Anforderung zwischen dem oberen Management und den Mitarbeitern charakterisiert¹⁰. „Denn der mittlere Manager muss die Vorgaben der Unternehmensleitung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen umsetzen. Daraus entsteht ‚Druck von oben und von unten‘ (Lichtmannegger zitiert nach Prognos 2011), der beim Mittelmanager die Frage aufwirft, ob er sich mit dem Topmanagement oder mit seinen Mitarbeitern solidarisiert.“¹¹

7.1 Rollensender und Rollenempfänger

Daniel Katz und Robert L. Kahn haben ein aus vier Elementen bestehendes Modell beschrieben, das in der strukturfunktionalistischen Rollentheorie einzuordnen ist¹².

Diese vier Elemente sind:

1. Rollenerwartung
2. Gesendete Rolle
3. Empfangene Rolle
4. Rollenverhalten

Sie beschreiben, dass Rollen immer komplementär sind. Das heißt, sie existieren nicht allein, sondern stehen immer im Bezug zu anderen Rollen. Katz und Kahn betrachten die *Rollenzuweisung* und *Rollensendung*. Damit wird das bestimmte Verhalten der Akteure durch die gegenseitige Rollenzuweisung festgesetzt.

Die vom Rollensender gesendete Rolle wird durch eine konkrete Ausdrucksweise, durch Mimik, Gestik und Tonfall mit dem Ziel kommuniziert, den Rollenempfänger zu beeinflussen. Der Rollenempfänger nimmt die gesendete Rolle wahr und interpretiert diese vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen, Werte, Motive und Einstellungen sowie mit den Kenntnissen über den Rollensender. Dadurch können gesendete und empfangene Rollen voneinander abweichen.

⁹ Weyrer, M. (1998). Ändert sich das mittlere Management? In: Hernsteiner Fachzeitschrift für Management-Entwicklung)

¹⁰ Freimuth, J., Hauck, O. und Trebesch, K. (2003). They (n)ever comeback – Orientierungsweisen und -weisen im mittleren Management.

¹¹ aus „Das mittlere Management“ Broschüre der Dr. Jürgen Meyer Stiftung – Cologne business School

¹² Katz / Hahn Social Psychology of Organizations (April 1966)

Die Bedeutung von Rollen in der Mediation

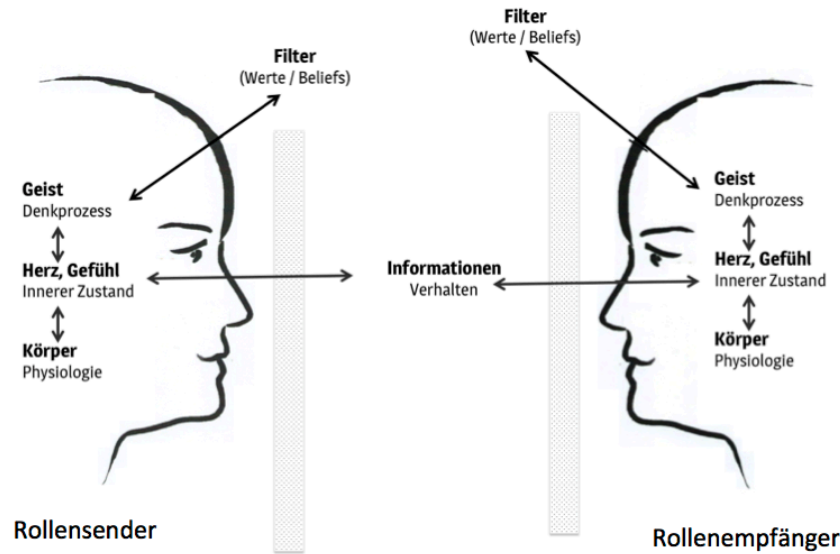


Abbildung 2: NLP-Kommunikationsmodell¹³

Gesendete Informationen des Rollensenders werden vom Rollenempfänger durch eigene Werte und Glaubenssysteme „gefiltert“. Die Information wird „aufbereitet“ und löst beim Empfänger einen Prozess aus (Erinnerungen und Erfahrungen werden unbewusst mit der Information abgeglichen und bewertet. Das Ergebnis dieses Prozesses ist ein Gefühl (innerer Zustand - kenne ich, ist mir vertraut, ist gut, ist schlecht). Der Körper passt sich mit seiner Physiologie dem inneren Zustand an (Gesichtsausdruck, Mimik, Stimme Körperhaltung). Der Rollenempfänger sendet auf dieser Grundlage verbal und nonverbal seine Reaktion auf die empfangenen Informationen an den Rollensender zurück. Die Wirksamkeit der Informationen die vom Rollensender übermittelt werden, hängt von der Macht des Rollensenders ab, den Rollenempfänger dazu zu bringen, die übermittelten Informationen zu akzeptieren und zu internalisieren¹⁴. Diese Informationen werden zum einen dann angenommen, wenn sie kongruent und der Situation angemessen sind. Zum anderen ist die eigene Deutung (Filter) des Rolleninhalts mit entscheidend. Sollte der Rollenempfänger anders reagieren als erwartet, so wird der Rollensender sein Verhalten so lange verstärken, bis er sein „Ziel“ erreicht - oder er verändert sein Verhalten.

¹³ vergl. Tanz zwischen Bewußtsein & Unbewußt-sein – G. Kutschera (1994)

¹⁴ vergl. zur Bedeutung der Macht als Grundlage der Effizienz von Kommunikationsvorgängen Manfred Klis (1970)

7.2 Arten von Rollenkonflikten

7.2.1 Der Interrollenkonflikt

In seinem Leben trägt der Mensch nicht nur eine Rolle, sondern „spielt“ viele einzelne Rollen nebeneinander. Der auf Grund der widersprüchlichen Erwartungen an die Rollen entstehende Konflikt wird als Interrollenkonflikt (inter = zwischen) bezeichnet. „Zwei Seelen schlagen ach in meiner Brust“ verdeutlicht den Konflikt mit unterschiedlichen Rollenerwartungen.

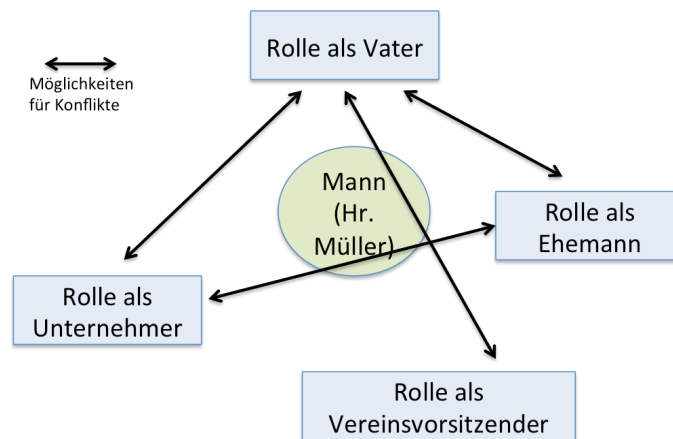


Abbildung 3: Möglichkeiten für Inter-Rollen-Konflikte eines verheirateten, berufstätigen Mannes der Mitglied in einem Verein ist.

Möglichkeiten für die Entstehung eines Inter-Rollenkonflikts:

1. Eine einzelne Person stellt Erwartungen an eine Rolle, die nicht zum Kontext passt (in der Abbildung oben: Die im väterlichen Unternehmen angestellte Tochter verlangt vom Vater, dass er sie bei Gehaltsverhandlungen als Tochter wahrnimmt und sie so bessere Karten hat als andere Angestellte.)
2. Eine Person stellt Erwartungen an sich selbst (in der Abbildung oben: Der Unternehmer möchte sich ganz dem Unternehmen widmen, aber auch bei vielen Unternehmungen seiner Frau / Familie dabei sein.)

7.2.2 Intrarollenkonflikt oder Rollen-Selbst-Konflikt

Hier handelt es sich um einen Konflikt, der innerhalb einer einzigen Rolle entstehen kann. Dadurch dass Verhaltenserwartungen und Normen von anderen an die Rolle gerichtet sind (Rollenfremdbild), gibt es häufig widersprüchliche oder miteinander unvereinbare Erwartungen. Aber auch der Rolleninhaber hat eigene Erwartungen an seine Rolle (Rollenselbstbild) und wie er diese ausfüllen bzw. sich in ihr verhalten möchte .

Die Bedeutung von Rollen in der Mediation

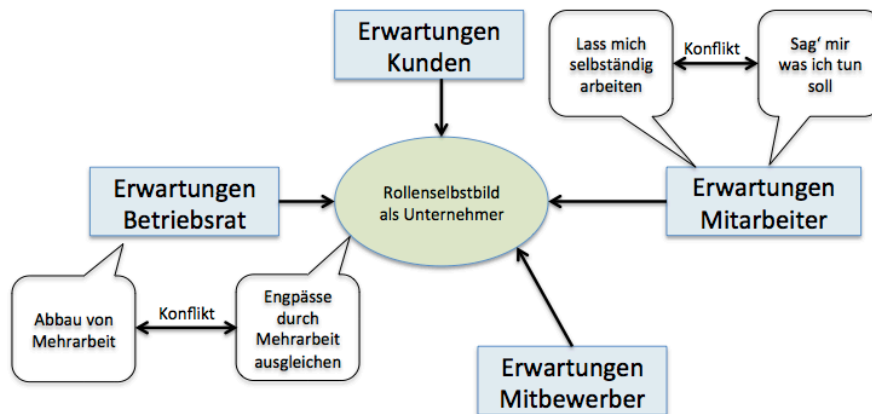


Abbildung 4: Beispiel für Intra-Rollenkonflikte

Möglichkeiten für die Entstehung eines Intra-Rollenkonflikts:

1. Eine einzelne Person oder Personengruppe hat widersprüchliche Erwartungen (in der Abbildung oben: Die Mitarbeitenden verlangen vom Unternehmer einerseits Selbständigkeit, andererseits klare Arbeitsanweisungen)
2. Widersprüche zwischen Rollenselbstbild und Rollenfremdbild (in der Abbildung oben: Der Unternehmer möchte mit Überstunden Produktionsengpässe ausgleichen, der Betriebsrat hingegen erwartet den Abbau von Mehrarbeit)

7.2.3 Der Intersenderkonflikt

Wie in Kapitel 7.1 beschrieben, werden die Rolleninhalte verbal und nonverbal kommuniziert. Ein Intersenderkonflikt liegt dann vor, wenn an ein und dieselbe Rolle unterschiedliche Erwartungen gestellt werden. Ein Kunde erwartet beispielsweise bei einem Autokauf individuelle und zielgerichtete Beratung des Verkäufers. Der Vorgesetzte erwartet vom Verkäufer, dass dieser die sog. „Ladenhüter“ oder vorhandenen Autos mit bestehenden „Servicepaketen“ veräußert.

Dazu ein weiteres Beispiel:

Eine souverän agierende Führungskraft steht in einer „Sandwichposition“. Der Vorstand erwartet einen autoritären Führungsstil und beurteilt moderne Führungstechniken und –instrumente als Unsinn. Zumindest der Vorstandsvorsitzende lebt diesen Stil durch sein Gebahren vor. Auf der anderen Seite erwarten die Mitarbeiter einen

Führungsstil, wie sie ihn in verschiedenen Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung kennen gelernt haben.¹⁵

7.2.4 Der Intrasenderkonflikt

Der Intrasenderkonflikt beschreibt die Erwartungen, die von einer Person oder einem sozialen System (Bezugsgruppe) ausgehen und in sich widersprüchlich sind. Intrasenderkonflikte bilden den Spannungsbogen zwischen dem formulierten Anspruch und dem tatsächlichen kulturellen Leben im Unternehmen. „Der Mensch ist Mittelpunkt!“ wird als Unternehmenskultur angepriesen. „Der Mensch ist Mittel! - Punkt!“ wird jedoch als Unternehmenskultur vorgelebt.

Auch hierzu ein Beispiel:

Ein Vorstandsvorsitzender erwartet von seinen Außendienstdirektoren ein selbständiges und eigenverantwortliches Handeln. Führen sie jedoch Maßnahmen durch, die nicht „von oben abgesegnet sind“, drohen deutlich negative Sanktionen subtilster Art.¹⁶

Kurz zusammengefasst unterscheiden sich die Senderkonflikte wie folgt:

- Intersenderkonflikt: der eine Chef sagt "machs so", der andere "machs anders"
- Intrasenderkonflikt: heute sagt der Chef "machs so", morgen "machs anders"

8 Beispiele aus der Mediationspraxis zu Rollenkonflikten

In meiner Mediationspraxis geht es immer wieder um Konflikte, die aus Rollenunklarheiten entstanden sind oder diese beinhalten. Nachfolgende Beispiele zeigen verschiedene Rollenkonflikte in unterschiedlichen Kontexten auf.

8.1 Wirtschaftsmediation

Der Betriebsrat beschwert sich beim Oberbürgermeister (Aufsichtsratsvorsitzender der Stadtwerke) darüber, dass die Geschäftsleitung der Stadtwerke den Betriebsrat

¹⁵ Beispiel aus Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen - von Joachim Tries, Rüdiger Reinhardt

¹⁶ Beispiel aus Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen - von Joachim Tries, Rüdiger Reinhardt

Die Bedeutung von Rollen in der Mediation

teilweise nicht informiere, das Mitbestimmungsrecht nicht beachte und Absprachen nicht einhalte. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sei nicht mehr gegeben. Ausgangspunkt war, dass im Kreis der Führungskräfte eine Strategie festgelegt wurde, die als Entscheidung der Betriebsleitung kommuniziert wurde. Eine der Führungskräfte hatte gegenüber dem Betriebsrat in einem privaten Gespräch von „Kollege“ zu „Kollege“ durchblicken lassen, dass er die Entscheidung nicht ok fände. Der Betriebsrat hat diese Information jedoch in seiner Rolle als Betriebsratsvorsitzender gehört und weiter verwendet. Die Führungskraft hätte diese persönliche Einschätzung der Entscheidung – nach Ansicht der Geschäftsleitung - nicht an den Betriebsrat weitergeben dürfen. Zu diesem konkreten Beispiel wollte die Geschäftsführung dass „Ross und Reiter“ genannt werden sollten. Der Betriebsrat lehnt das ab, da es ein vertrauliches Gespräch gewesen sei.

In der Mediation wurden die verschiedenen Rollen, die Mitarbeiter haben, herausgearbeitet. Es wurde auch über den Meinungsbildungsprozess innerhalb der Geschäftsleitung zusammen mit den Führungskräften gesprochen sowie über den Meinungsbildungsprozesses innerhalb des Betriebsrates. Dabei wurde deutlich, dass es wegen Unklarheiten in der Rolle sowie in der Kommunikation auf beiden Seiten immer wieder zu Irritationen und Missverständnissen kommt.

8.2 Innerbetriebliche Mediation

Frau Trust ist Vertrauenslehrerin an einer Realschule. Sie arbeitet seit 30 Jahren an der Schule und ist auch Fachschaftsleiterin für Sport. Schüler hatten sich über die Kollegin Klein bei ihr, der Vertrauenslehrerin, beklagt, dass Frau Trust teilweise körperliche Gewalt anwende und Mädchen in der Umkleidekabine in eine „peinliche“ Situation gebracht hätte. Frau Klein war über diese Beschwerde so schockiert, dass sie die Schüler zur Rede stellte und angegangen habe. Eine Kommunikation zwischen den beiden Kolleginnen war nicht mehr möglich.

In der Mediation war ein wichtiger Punkt, dass Frau Klein von ihrer Kollegin erwartet hatte, dass diese zuerst – in der Rolle Kollegin - mit ihr spräche bevor sie das Ganze weiterträgt. Durch gezieltes Nachfragen konnte dann der Rollenkonflikt, in dem Frau Trust steckt, transparent gemacht werden. Zum einen hat sie die Rolle als Kollegin von Frau Klein. Darüber hinaus muss sie auch der Rolle als Vertrauenslehrerin gerecht werden. Hier muss sie sich, um von den Schülern ernstgenommen zu werden,

an den Prozess und die Vorgaben halten. Dazu kam der Stress für Frau Klein, deren Selbstbild ihrer Rolle als Lehrerin durch diesen Vorfall stark gelitten hatte.

8.3 Generationen-Mediation

Ein Vater (Heinz) beklagt sich darüber, dass er mit dem Sohn (Klaus) nicht reden könne. Klaus weiche immer aus und Heinz macht sich Sorgen. Klaus hat kurz vor dem Abschluss das Studium abgebrochen. Er zieht sich immer mehr zurück und Heinz hat die Befürchtung dass er sich sozial isoliere.

In der Mediation wurde klar, dass die beiden immer wieder bei Gesprächen von der gleichwertigen Erwachsenenrolle in die Sohn- bzw. Vaterrolle fallen. So gibt es verschiedene Rituale in der Familie, die schon „immer“ so gehandhabt werden. Bei Familienfeiern reicht der Platz oft nicht aus und Klaus sitzt dann am „Katzentisch“.

Wenn Klaus in die Sohn-Rolle fällt, ist er 10 Jahre alt und hat in dieser Situation auch nur die Ressourcen eines 10-jährigen. Dies war beiden nicht bewusst. Durch das Aufzeigen der verschiedenen Rollen wurden ihnen viele Situationen bewusst, in denen die Rollenunklarheit zu Kommunikationsproblemen führt.

Ziel der Mediation war u.a. auch, dass sich beide auf Augenhöhe begegnen und sie sich bei Rückfällen in die alten Rollen, gegenseitig Rückmeldung geben.

8.4 Familienmediation

Die geschiedenen Eheleute kommen immer wieder in Streit über die Regelung des Umgangs mit ihrer Tochter. Gegenseitige Vorwürfe sind die Regel. Die Tochter lebt bei ihrer Mutter und ist jedes zweite Wochenende bei ihrem Vater, der inzwischen eine neue (Patchwork-)Familie hat. In den Ferien ist die Tochter jeweils zur Hälfte bei der Mutter und beim Vater. In der Mediation, die das Umgangsrecht zum Thema hatte, sollte eigentlich zwischen den Rollen Mutter und Vater verhandelt werden. Es wurde jedoch die meiste Zeit zwischen Ex-Partnerin und Ex-Partner - . also auf der Ebene Mann und Frau - gesprochen. Die Inhalte der gegenseitigen Beschimpfungen hatten mit dem eigentlichen Thema der Mediation nichts gemein. Diese Konflikte wären Bestandteil einer Partnerschaftsmediation gewesen. Der Auftrag war aber klar, dass es ausschließlich um das Umgangsrecht gehen sollte. Hier musste immer wieder an die Rolle des Vaters bzw. der Mutter erinnert werden. Darüber hinaus war es für die beiden schwierig, all ihre Rollen „unter einen Hut“ zu bekommen. Die große Herausforderung für den Mediator besteht darin, immer klar zu bekommen, wer wann welchen Hut auf hat und an welche Rolle des Gegenübers die Botschaft gerichtet ist.

9 Rollen in der Mediation

9.1 Rolle(n) des Mediators

Der Mediator sollte in der Mediation nur eine Rolle – nämlich die des allparteilichen Mediators einnehmen. Das heißt, er verhält sich gegenüber allen Parteien gleich. Ungeachtet dessen ist er auch Individuum mit all seinen Erfahrungen und Werten. So hat auch der allparteiliche Mediator ein Rollen-Set – also verschiedene Bezugsgruppen mit unterschiedlichen Erwartungen an ihn.

Die strukturfunktionalistische Rollentheorie nach Dahrendorf

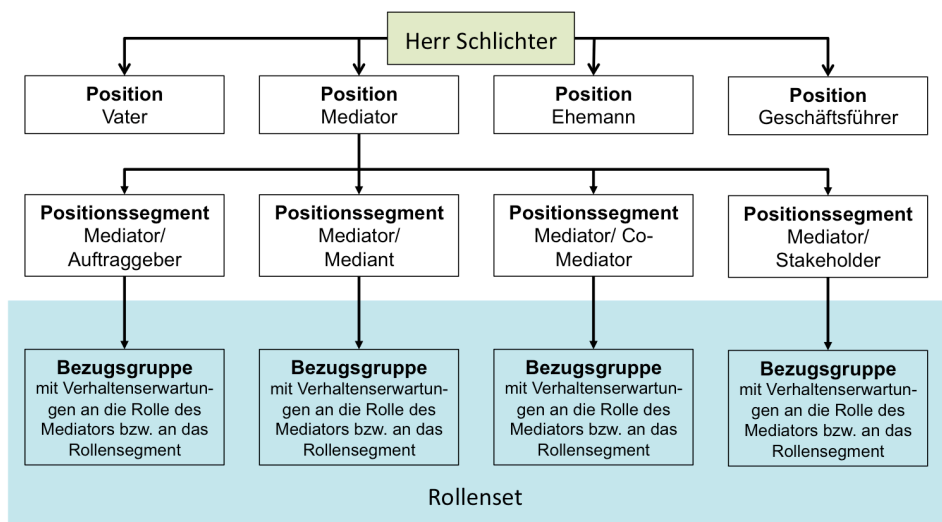


Abbildung 5: Die strukturfunktionalistische Rollentheorie nach Dahrendorf am Beispiel eines Mediators

Neben den Medianten gibt es oft noch den Auftraggeber der die Mediation bestellt und bezahlt. Auch der Co-Mediator hat Vorstellungen davon, wie der Mediator-Kollege seine Rolle auszufüllen hat. Darüber hinaus gibt es weitere Stakeholder, die zwar nicht an der Mediation teilnehmen, aber sehr an dem Ergebnis und Verlauf der Mediation interessiert sind. Der Mediator sollte sich über die verschiedenen Bezugsgruppen klar sein, die unterschiedliche Erwartungen an ihn richten. Ebenso hat auch er unterschiedliche Erwartungen an die beteiligten Rolleninhaber.

9.2 Rolle(n) der Medianten

Medianten haben in der Mediation vielfältige Rollen. Neben der des Medianten, der auf Grund eines Konfliktes an einer Mediation teilnimmt, ist er Mann bzw. Frau, hat einen kulturellen Hintergrund und andere Attribute die allein in seiner Person liegen. Bezüglich des Konfliktes ist er Führungskraft oder Mitarbeiter, hat Positionen (z. B. Betriebsrat) in seinem beruflichen Umfeld inne, ist Mitglied eines Teams und trägt die

Die Bedeutung von Rollen in der Mediation

Philosophie des Unternehmens (mehr oder weniger) mit, in dem er arbeitet. All diese verschiedenen Rollen können in der Mediation wichtig sein. Für den Mediator ist es deshalb wichtig zu wissen, in welcher Rolle der Mediant welche Aussage macht und agiert. Der Mediator muss Klarheit für sich und die Medianten herstellen, indem er durch Fragen klar macht, in welcher Rolle der Mediant welche Aussage macht. So ist ein Betriebsrat in seiner Funktion anderen Gegebenheiten unterworfen als ein „normaler“ Mitarbeiter. Ein Betriebsrat sollte – wenn er aus seiner Rolle heraus agiert – immer die Vertretung der Mitarbeiter in den Fokus stellen. Ein Mitarbeiter braucht nur seine eigenen Belange vertreten. Das gleiche gilt für Führungskräfte oder Geschäftsführer. Je nachdem aus welcher Rolle heraus der Mediant eine Aussage macht, ändert sich der Inhalt und die Beweggründe der Aussage. Auch ist es wichtig herauszuarbeiten mit welchen Rollen der Mediant an dem Konflikt beteiligt ist.

9.3 Mediation unter Berücksichtigung der Rollen

Bereits bei der Auftragsklärung für eine Mediation ist es wichtig, ein Bild über die Rollen und Positionen der Beteiligten zu bekommen. *„Der Wirtschaftsmediator braucht Kenntnisse des Arbeitsgegenstandes, der Struktur, der Abläufe und der Unternehmenskultur, um die Bedeutung des Konflikts im Gesamtkontext des Unternehmens ein(zu)ordnen.“* (Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Praxishandbuch – D. und K. Faller (S. 49). Der Mediator braucht diese Kenntnisse, weil in *„Organisationen (...) die Beziehungen zwischen den Personen (...) durch Arbeitsverträge und festgelegte Rollen und Aufgaben bestimmt sind.“* (Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Praxishandbuch – D. und K. Faller (S. 49).

Dabei ist es günstig, wenn der Mediator die zehn Prinzipien, die der Begründer der systemischen Organisationsberatung Edgar H. Schein für die helfende Hand des Beraters benannt hat¹⁷, beachtet. Das Prinzip „Verliere nie den Bezug zu der aktuellen Realität“ beschreibt die ständige Überprüfung der eigenen Vorstellungen und Vorannahmen über das System und der Rollen der einzelnen Medianten bzw. deren Organisation. Jede Information liefert ein Aspekt für die Diagnose des Status quo der Organisation.

Das Prinzip „Setze Dein Nichtwissen ein“ fordert den Mediator auf, zu unterscheiden zwischen dem was er weiß und was er zu wissen glaubt. Gerade in komplexen Systemen wie in einem Unternehmen haben die „inoffiziellen“ Rollen und Positionen eine große Wirkung. Strukturell vorgegebene Rollen, wie der des Projektleiters oder der

¹⁷ Edgar H. Schein: *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. EHP, Bergisch Gladbach 2000 (S. 298 ff)

Die Bedeutung von Rollen in der Mediation

Führungskraft, sind klar definiert. Die inoffiziellen Rollen, die besetzt sind, hängen oft von den individuellen Eigenschaften der Mitarbeiter ab. So gibt es u.a. die „Problemlöser“, „Spaßmacher“ oder „Ideeengeber“¹⁸. Bei der Analyse des Konflikts geht es darum, diese Rollen zu erkennen und ggf. den Einfluss, den diese Rollen auf den Konflikt haben, durch geeignete Interventionen offen zu legen. Darüber hinaus ist es hilfreich aufzudecken, aus welcher Rolle heraus die Beteiligten agieren und dabei die Eigen- und Fremdwahrnehmung abzugleichen. So kann ein Beteiligter aus der Rolle „Betriebsrat“ agieren (Eigenwahrnehmung), andere Beteiligten sehen jedoch die Aktion aus der Rolle „Kollege“ (Fremdwahrnehmung).

9.4 Fähigkeiten für erfolgreiches Rollenhandeln der Medianten durch Mediation

In der Mediation können durch unterschiedliche Interventionen Rollenkonflikte bearbeitet und erhellte werden. Durch gezieltes Fragen oder „Rollencoaching“, als Angebot in der Konfliktbearbeitung, ist es möglich den/die Medianten wieder „in die Rolle“ kommen zu lassen. Das Rollencoaching kann als Einzelarbeit in verschiedenen Phasen der Konfliktbearbeitung eingebaut werden.¹⁹

Nachfolgend zeige ich einige Fähigkeiten auf, mit denen Medianten in eigenverantwortliches Rollenhandeln durch den Mediator gebracht werden können.

Rollendistanz:

Fähigkeit, von der eigenen Rolle Abstand zu nehmen, um sie zu reflektieren. Damit ist gemeint, dass sich der Mediant aus einer Metaposition heraus seine Rolle anschaut und reflektiert.

Role-Taking:

Fähigkeit, eine Rolle zu übernehmen, d. h. sich in den anderen hineinzusetzen und so dessen Verhalten und dessen Erwartungen besser nachvollziehen zu können. Es geht darum herauszufinden, wie jemand in einer bestimmten Rolle reagiert um das eigene Verhalten entsprechend anzupassen. Im Allgemeinen wird diese Fähigkeit auch als Empathie bezeichnet.

¹⁸ Belbin, R. Meredith Team Roles at Work, Oxford, Butterworth-Heinemann 1993

¹⁹ Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Praxishandbuch – D. und K. Faller (S. 109)

Die Bedeutung von Rollen in der Mediation

Role-Making:

Fähigkeit, die eigene Rolle zu gestalten. Es geht darum, die Erwartungen und Ansprüche an die Rolle zu überprüfen und in das eigene Rollenverhalten mit einzubauen.

Ambiguitätstoleranz:

Fähigkeit, Rollenkonflikte zu erkennen und auszuhalten. Informationen, die sich widersprechen, mehrdeutig sind oder in der eigenen Rolle inakzeptabel erscheinen, wahrzunehmen und angemessen darauf zu reagieren.

Identitätsdarstellung:

Fähigkeit, die eigenen Erwartungen und Bedürfnisse im Rollenhandeln kongruent und angemessen zu zeigen.

10 Kritische Würdigung

Dorothea und Kurt Faller beschreiben in ihrem Buch Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, dass Konflikte auf drei Konfliktkategorien begrenzt werden können.²⁰ Neben den persönlichen Konflikten werden materielle und strukturelle Konflikte genannt. In meiner Arbeit über Mediation habe ich den Schwerpunkt auf die Rollen und ihre Bedeutung in Konflikten gelegt. Diese Rollenkonflikte können einerseits personelle Konflikte, andererseits aber auch strukturelle Konflikte sein. In einer Mediation muss selbstverständlich auf alle Arten von Konflikten geachtet und entsprechend interveniert werden.

²⁰ Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Praxishandbuch – D. und K. Faller (S. 40)

11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die strukturfunktionalistische Rollentheorie nach Dahrendorf am Beispiel eines Unternehmers	8
Abbildung 2: NLP-Kommunikationsmodell	14
Abbildung 3: Möglichkeiten für Inter-Rollen-Konflikte eines verheirateten, berufstätigen Mannes der Mitglied in einem Verein ist.	15
Abbildung 4: Beispiel für Intra-Rollenkonflikte	16
Abbildung 5: Die strukturfunktionalistische Rollentheorie nach Dahrendorf am Beispiel eines Mediators	20

Nürnberg, 01. Juli 2015

Michael Wörner