

Nachhaltigkeit in der Flugsicherung aus der Sicht des Mediators

Wolfgang Wörnhard¹, Mediator SDM-FSM

8.4.06, Beitrag für „skymag“, magazine of the swiss air navigation services

Abstract

Die stetig zunehmenden Anforderungen im ausserordentlich vernetzten Umfeld der Flugsicherung und ein entsprechend erhöhtes Konfliktpotenzial verlangen nach einem professionellen Konfliktmanagement. Die Flugsicherung wird sich dabei aktiv um die konstruktive Bearbeitung von Konflikten bemühen müssen und nicht mehr nur als neutrale Experte und Beobachter fungieren können. Die Nachhaltigkeit in der Flugsicherung geht aus Sicht des Mediators über die Fähigkeit der Organisation, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten. Dazu bedarf es einer entsprechenden Sensibilisierung und Schulung der Führungsstufe und eines gezielten Aufbaus von Erfahrung im Umgang mit Konflikten.

Wie mag wohl die Zukunft der Flugsicherung aussehen? Wird der Druck noch mehr steigen, werden die Anforderungen weiter zu nehmen?

Vermutlich ja. Ein ganz allgemeines Szenario hat wohl mit folgenden Komponenten rechnen:

- Der Flugverkehr nimmt weiter zu,
- die Überbauungsdichte rund um die Flughäfen steigt,
- immer mehr Menschen werden von den Emissionen des Flugverkehrs betroffen,
- der Druck auf die Menschen in den Agglomerationen erhöht sich: mehr Stress am Arbeitsplatz, auf dem Arbeitsweg, in der Freizeit,
- die Bevölkerung artikuliert ihre Abwehr gegen die Belastungen immer deutlicher, unterstützt von im Konkurrenzkampf aggressiver werdenden Medien,
- die Regelungsdichte in der Flugsicherung steigt weiter – und damit die Möglichkeit, für Regelverstöße haftbar gemacht zu werden,
- die Belastbarkeit der Mitarbeitenden nimmt ab – sie werden öfter krank und wechseln die Arbeitsstellen schneller.

Diese Entwicklung führt dazu, dass Konflikte häufiger werden:

- zwischen den Stakeholdern im Luftverkehr,
- zwischen den Flughafenbetreibern und der Bevölkerung,
- zwischen der Flugsicherung und den Aufsichtsbehörden,
- zwischen den Unternehmen der Flugsicherung und ihren Mitarbeitenden.

¹ Wolfgang Wörnhard arbeitet als Mediator, Kommunikations- und Konfliktberater in der Schweiz und im Ausland. Seine Kunden unterstützt er bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und der Bewältigung von Krisensituationen. Er wohnt in Zürich.

Mehr Konflikte bedingen ein Konfliktmanagement.

Wie wird die Flugsicherung mit diesen Belastungen umgehen und ihre Dienstleistungen trotzdem zuverlässig erbringen können?

Sie wird aufkommende Konflikte frühzeitig erkennen wollen, um ihre Wirkung in möglichst sinnvolle und nutzbringende Bahnen zu lenken. Eskalationen wird sie entgegen wirken, in dem sie der Regelung von Konflikten und Unstimmigkeiten im Arbeitsalltag einen festen Platz einräumt. Sie wird Vorgehensschritte und Prozeduren zur Lösung verschiedenster Konflikte entwickeln: kurz, die Unternehmen der Flugsicherung werden ein professionelles Konfliktmanagement einführen.

Dabei darf es nicht darum gehen, Konflikte mit allen Mitteln zu vermeiden. Denn in ihnen steckt immer auch Energie, die für Innovationen oder positive Veränderungen genutzt werden kann.

Dass die Flugsicherung interne Konflikte und Konflikte mit ihren Partnern im Luftverkehr regeln muss, ist ja klar. Aber weshalb kann sie in der öffentlichen Auseinandersetzung um den Luftverkehr nicht einfach eine neutrale Expertenstellung einnehmen?

Flugsicherung als neutrale Experten?

Die Flugsicherung arbeitet als wichtiges Element des Flugverkehrs in einem ausserordentlich vernetzten Umfeld. Wenn es darum geht, Flugverkehrsstrassen festzulegen und An- und Abflugverfahren zu entwickeln, sieht sie sich möglicherweise selbst in einer neutralen Expertenstellung. Sie sagt was technisch möglich ist und welche technischen Voraussetzungen zu schaffen sind, damit die Flugzeuge im Luftraum und am Boden sicher geleitet werden können.

Dabei hat sie so viele Schnittstellen und Interessen zu berücksichtigen, dass sie versucht, sich aus den Interessenkonflikten herauszuhalten und nach rein sachlichen Gesichtspunkten ihre Expertenmeinung einzubringen. Nun lassen sich aber Sachfragen und Beziehungsfragen nicht einfach trennen. Jene Akteure, die enge Beziehungen untereinander pflegen, haben mehr Verständnis für die gegenseitigen Sichtweisen und Bedürfnisse. Sie können deshalb unterschiedliche Auffassungen leichter aus dem Weg räumen.

Stakeholder, die weiter entfernt sind und, wie die von den Emissionen des Luftverkehrs Betroffenen, in keinem Zusammenarbeitsverhältnis stehen, sehen deshalb diejenigen, die enge Beziehungen pflegen als Seilschaften. Als Verbündete, die aufeinander Rücksicht nehmen zu Lasten derer, die nicht dazu gehören.

Zudem sehen sie die Flugsicherung als steuerndes Element, das zwar Sicherheit erzeugt, aber andererseits auch die Verteilung des Lärms und der Schadstoffe lenkt. Nicht umsonst wird auch die Flugsicherung angeschrieben, wenn sich jemand belästigt fühlt. Aus Sicht der Lärmbetroffenen gehört die Flugsicherung zu denen, die entscheiden, welche Gebiete überflogen werden.

Aus diesem Grund wird die Flugsicherung noch deutlicher als bisher ihre Rolle und Funktionen erklären müssen und sich an Konfliktregelungen im öffentlichen Bereich nicht nur als neutrale Experten beteiligen können.

Konfliktregelung durch Mediation

Eine Möglichkeit, um Konflikte konstruktiv zu bearbeiten, ist die Mediation. Sie ist ein klar strukturiertes Verfahren, das eingesetzt wird, wenn dauerhafte Beziehungen wesentlich sind und projektbezogen und systematisch nach Lösungen gesucht werden soll.

In der Mediation wird eine Veränderung der Wahrnehmung des Konfliktes auf der Sachebene und auf der Beziehungsebene angestrebt. Der Blick auf die Bedürfnisse und Interessen, die hinter scheinbar unverrückbaren Positionen liegen, erlaubt eine Regelung des Konflikts. Mediation ist das Lösen von Blockaden, aber auch das Los-Lösen von bisher angewandten Denkmustern, Einstellungen und Perspektiven.

Der kreative Prozess ermöglicht es, neue Denkweisen und auch neue konkrete Regelungen zu entwickeln. Unterstützt vom Mediator werden unbewusste Grundannahmen hinterfragt und ein wechselseitiger Lernprozess setzt ein.

Eine zweite Voraussetzung neben dem Perspektivenwechsel ist der Aufbau von Vertrauen. Es ist Aufgabe des Mediators, dazu die angemessene Atmosphäre zu schaffen. Dies geschieht durch Wertschätzung und Respekt allen Beteiligten gegenüber. Wichtig ist auch die Befriedigung des Bedürfnisses der Konfliktparteien nach Fairness und Gerechtigkeit. Wobei es keinen allgemein gültigen Masstab gibt, was fair und gerecht ist. Entscheidend ist, ob die Konfliktparteien die Verteilung von Belastungen und Gewinnen als gerecht und den Weg, wie die Lösung erarbeitet wird, als fair empfinden (fair procedure effect). Einsicht und Akzeptanz hängen eng damit zusammen.

Wie kann die Mediation im Bereich der Flugsicherung eingesetzt werden?

Um Nachhaltigkeit in der Flugsicherung zu erreichen, müsste der Bereich Konfliktmanagement in die Führungsschulung auf allen Stufen eingebaut werden. In der Weiterbildung können sich die Kader sowohl mit den Grundzügen der konstruktiven Konfliktbearbeitung vertraut machen als auch mit dem eigenen Konfliktverhalten auseinandersetzen.

Nur die saubere Analyse eines Konfliktes und das Wissen über die Energie, welche Konflikte eskalieren lässt, ermöglicht klare Entscheide, ob die Bearbeitung mit eigenen Mitteln zielführend ist, oder ob ein aussenstehender, unabhängiger Mediator beigezogen werden soll.

In einer lernenden Organisation wird gezielt Erfahrung aufgebaut. Als sinnvoll hat sich erwiesen, dass zuerst in innerbetrieblichen Konflikten Lernschritte gemacht werden und Sicherheit im Umgang mit den Verfahren der konstruktiven Bearbeitung gewonnen wird. Dann können die Verantwortlichen auch besser einschätzen, worauf sie sich einlassen, wenn in einem Konflikt, der weitere Kreise zieht, ein Mediationsverfahren gestartet wird.

(Kasten)

Mediation ist die Vermittlung in einem Konflikt. Der Mediator organisiert den Weg zur Verständigung. Die Entscheidungsbefugnis bleibt bei den Konfliktparteien. Diese erarbeiten freiwillig und selbstverantwortlich eine Lösung, die als fair empfunden wird und möglichst viele ihrer Bedürfnisse befriedigt. Der Mediator unterstützt sie dabei. Das setzt auf seiner Seite Allparteilichkeit² und Unabhängigkeit voraus. Und vertiefte Kenntnisse über die Abläufe im Konfliktgeschehen und die Stolpersteine auf dem Weg zur Einigung.

Portrait Wolfgang Wörnhard

Wolfgang Wörnhard arbeitet als Mediator SDM-FSM, Kommunikations- und Konfliktberater in der Schweiz und im Ausland. Seine Kunden unterstützt er bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und der Bewältigung von Krisensituationen. Neben verschiedenen Projektmandaten und zahlreichen Mediationen in verschiedenen Unternehmen, Organisationen und im öffentlichen Bereich war er 2003/2004 auch Mitglied des Process Providing Teams, das mit den Vorbereitungen für eine Mediation beim Flughafen Zürich beauftragt war. Wolfgang Wörnhard wohnt in Zürich.

² Allparteilichkeit meint: allen Parteien in gleicher Weise zugewandt.