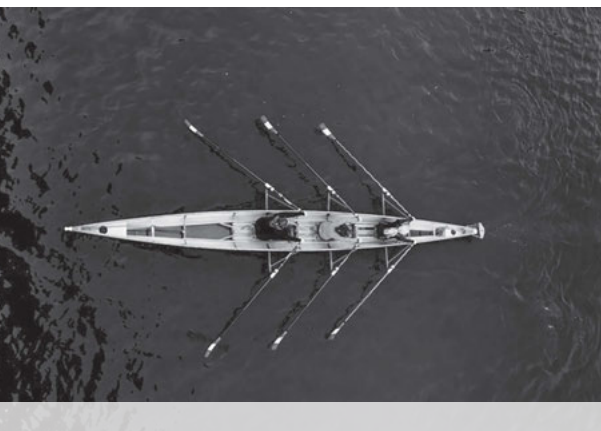




Ute Liepold und Jürgen von Oertzen

Überblick: Klare Rollen und schrittweises Vorgehen sind zentral bei Klärungsprozessen. Dies gilt umso mehr in der besonders heiklen Konstellation, wenn die Konfliktlinie zwischen dem Team und seiner Führungskraft verläuft. Anhand eines Beispiels wird anschaulich gezeigt, welche Vorgehensweise beim Aufbau des Prozesses für den Erfolg einer solchen Mediation bedeutsam ist. Der Artikel eignet sich zur Information von Führungskräften ebenso wie für die Erweiterung der Kenntnisse im Bereich der Team-Mediation. Grundlage bietet hier der Ansatz der Klärungshilfe. Die Praxis anderer Mediationsansätze kann durchaus vergleichbar sein.

Keywords: Teamkonflikt, Führungskräfte, Mediation, Klärungshilfe, Konfliktmanagement, Organisationsentwicklung, Auftragsklärung, Rollenklärung, Prozessvorbereitung.

<https://doi.org/10.33196/pm202204028401>

Team versus Führungskraft

Schrittweises Vorgehen in der Konfliktklärung

Bei jeder Konfliktklärung in hierarchischen Organisationen ist zu vereinbaren, wie sich zuständige Führungskraft und Mediatorin¹ die Verantwortung im Klärungsprozess teilen und wie ein Prozess gestaltet werden kann, der diese Aufteilung für alle Beteiligten nachvollziehbar macht. Grundsätzlich bleibt die Führungskraft in der Führungsverantwortung, ist Auftraggeberin für die Konfliktklärung und verantwortet den Klärungsprozess und die Umsetzung seiner Ergebnisse. Teile der Prozessführung delegiert sie an die Mediatorin.

Dies gilt auch und umso mehr in der besonders heiklen Konstellation, wenn die Führungskraft selbst eine der Hauptkonfliktparteien ist, wenn also ein Team oder wesentliche Teile eines Teams im Konflikt mit ihrem Teamleiter stehen. Unserer Erfahrung nach entstehen dabei Dynamiken, die die Beteiligten besonders belasten, sich teufelskreisartig verstärken und sowohl Führen als auch Sich-Führen-Lassen schnell unmöglich machen. Wie gelingt dann ein Konfliktklärungsprozess, welcher der besonderen Rolle der Führungskraft gerecht wird und gleichzeitig die gewinnbringenden Prinzipien von Mediation bewahrt? Die genauen Rollen der Führungskräfte und der Mediatoren in der Konfliktklärung, die Teilung der Verantwortung zwischen ihnen und die richtige Rahmumgebung müssen dafür sorgfältig bedacht werden.

Unser Standpunkt kommt aus der Klärungshilfe nach Thomann/Prior²: Führungskraft und Mediatorin tragen die Verantwortung für die Konfliktklärung gemeinsam³; gleichzeitig ist die Mediatorin allparteilich auch für die anderen Konfliktbeteiligten da.

Das Spezifische solcher Konflikte beschreiben wir in Abschnitt eins. Und auch der Klärungsprozess birgt hier besondere Herausforderungen (Abschnitt zwei). Wenig effektiv scheint uns dafür das aus der Organisationsentwicklung abgeleitete Verfahren, hauptsächlich mit zahlreichen Einzelgesprächen und dann vielleicht mit Mediation zwischen einzelnen Parteien eine schrittweise Klärung zu erreichen.

Vielmehr argumentieren wir dafür, dass die Konfliktklärung so schnell wie möglich gemeinsam, also im ganzen Team einschließlich der Führungskraft, geschieht

1) In diesem Artikel wird gendersensibel manchmal die männliche und manchmal die weibliche Form verwendet.

2) Siehe z.B. Thomann/Prior 2007: Klärungshilfe.

3) Zur Rolle der Führungskraft aus Sicht der Klärungshilfe s. Metzger, 2014.

(Abschnitt drei). Auch die übergeordnete Führungskraft, also die Chefin des Teamleiters, sollte aus diversen Gründen mit anwesend sein (Abschnitt vier). Eine solche Klärung erfordert den schrittweisen Aufbau eines sicheren Rahmens (Abschnitt fünf). Dies ist nach unserer Erfahrung entscheidend für den Erfolg einer solch anspruchsvollen Mediation (Abschnitt sechs).

1. Die Ausgangssituation ist besonders brisant

Nicht gelöste Konflikte sind immer eine Belastung für die Beteiligten. Konflikte zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften bringen aber noch besondere Belastungsfaktoren mit sich, wie das folgende Beispiel verdeutlicht: Frau Bartels, die „Abteilungsleiterin Vertrieb“, beobachtet mit Sorge, dass im Team des Back-Office unter Herrn Schulz manches nicht rund läuft. Offenbar kann sich Herr Schulz nicht mehr so durchsetzen wie früher, sodass Frau Bartels mehrfach selber aufwändig in das operative Geschäft eingreifen muss, und in den letzten Tagen sind auch einzelne Mitarbeiter zu ihr gekommen, um sich über Herrn Schulz zu beschweren. Sie hat Herrn Schulz deutlich gesagt, dass sie ihm nicht seine Arbeit abnehmen kann und er seine Autorität als Teamleiter nicht gefährden lassen darf.

Dieser Meinung ist Herr Schulz auch, aber was soll er tun? Der Druck von oben macht ihm jetzt noch mehr zu schaffen, zusätzlich zu dem schon vorhandenen Stress in seinem Team. Und er sieht ja selbst, dass der Servicelevel seines Teams für die Außendienstmitarbeiter zurückgegangen ist. Unter diesem Druck nun wird Herr Schulz – verständlicherweise – schärfer im Umgangston und kontrolliert die Arbeit seiner Mitarbeiter kleinteiliger.

» Er ist damit weit weg von der zielbewussten Führungskraft, die souverän agiert und vertrauensvoll delegiert.

Und eigentlich möchte er dies gerne sein. Herr Schulz hat sogar den Verdacht, dass Mitarbeiter seine Anweisungen absichtlich missverstehen, um ihm zu schaden.

Tatsächlich ärgern sich die Mitarbeiter nunmehr nicht mehr nur über Herrn Schulz' ursprüngliches Verhalten, sondern leiden zusätzlich unter seiner zunehmenden Gereiztheit und Einmischung in Details. Das schafft Unsicherheit; die Teammitglieder beginnen, vorsichtiger zu agieren, und ihrerseits (noch) weniger vertrauensvoll mit ihrer Führungskraft zu kooperieren. So entsteht ein Teufelskreis mit negativen Folgen für Arbeitsatmosphäre,

Effizienz und Qualität. Der Konflikt nimmt immer breiteren Raum ein; ein Teammitglied hat sich bereits unter Hinweis auf die Belastung krank gemeldet.

All das geschieht auch in anderen Konflikten. Hier ist das aber besonders kritisch, weil die gegenseitige Abhängigkeit von Führungskraft und ihrem Team größer ist als zwischen gleichrangigen Kollegen. Die Teammitglieder sind im Detail der Alltagsarbeit, bei der Aufgabenzuteilung, bei ihrer Bezahlung, gegebenenfalls für ihre Karriere und anderem mehr vom Wohlwollen und von der Kooperation der Führungskraft abhängig. Aber auch umgekehrt kann Herr Schulz nicht erfolgreich handeln, geschweige denn Karriere machen, wenn sein Team wenig Leistung bringt, ihn in wichtigen Dingen hängen lässt oder gar Sabotage betreibt. Und eigentlich wäre es Herrn Schulz auch emotional wichtig, mit seinen Teammitgliedern in gutem Kontakt zu sein; immerhin sind das ja die Menschen, mit denen er täglich am meisten zu tun hat.

Als Teamleiter kann es Herr Schulz im Alltag nicht allen Mitarbeitern jederzeit in vollem Umfange recht machen; er muss z.B. regelmäßig über knappe Ressourcen entscheiden, gegebenenfalls auch gegen durchaus berechtigte Interessen des Einzelnen: Auch unangenehme Arbeiten müssen erledigt werden, nicht alle können den günstigsten Büroplatz bekommen, und nicht jede die erhoffte Gehaltserhöhung. Für Herrn Adam zum Beispiel, ein langjähriges Teammitglied, war das immer akzeptabel. Neuerdings aber, im Umfeld des Konflikts, fragt er sich in solchen Fällen, ob Schulz etwas gegen ihn persönlich hat. Schulz wiederum ahnt von diesen Vorbehalten und traut sich kaum noch, unangenehme Entscheidungen zu treffen, denn dazu bräuchte es ein gegenseitiges Grundvertrauen.

Und schließlich kann man seiner Führungskraft und umgekehrt die Führungskraft dem Team auch nicht einfach aus dem Weg gehen – zu eng sind die Verknüpfungen. Das alles ist Frau Bartels und letztlich auch Herrn Schulz bewusst, und so entschließen sie sich, externe Hilfe hinzu zu holen. Dadurch sollen die Beteiligten für sich selbst klarer werden, wieder miteinander reden und so ein Verständnis füreinander und für die Situation entwickeln können, in der Hoffnung auf eine nachhaltige Veränderung. Nur: wie soll das gehen? Frau Bartels schwebt zunächst vor, dass eine Konfliktmanagerin sowohl mit Herrn Schulz als auch mit den einzelnen Teammitgliedern Einzelgespräche führt, und dann vielleicht in mehreren Zweier-Mediationen sich der Lösung an-

nähert. Tatsächlich empfehlen wir Frau Bartels aber ein anderes, effizienteres und wirksames Vorgehen.

2. Auch die Klärung steht vor besonderen Herausforderungen

Wir wissen um die Eignung von Mediation für die Beilegung von Konflikten. Nichtsdestoweniger ist es eine Herausforderung für alle Beteiligten, sich darauf einzulassen – zumal wenn, wie wir es vorschlagen, die hauptsächliche Mediation gemeinsam im Team, zusammen mit dem Teamleiter und in Anwesenheit der Abteilungsleiterin geschieht.

» Emotionen benennen und über schambehaftetes Verhalten zu sprechen, das sind verständliche Bedenken gegenüber einer Konfliktklärung.

Womöglich wird befürchtet, dass von Schuld gesprochen wird und eigenes unglückliches Verhalten ins Blickfeld rückt. Und vielleicht schwingt die Sorge mit, andere durch Kritik zu verletzen.

Herr Adam und die anderen dem Teamleiter untergeordneten Konfliktparteien können außerdem glauben, dass sie als abhängig beschäftigte Mitarbeiter ihre Äußerungen besonders bedacht wählen müssen, um später keine Nachteile davon zu haben.

Umgekehrt sieht sich Herr Schulz hier mehr oder weniger allein gegen alle; das Team scheint sich gegen ihn verschworen zu haben, und seine Chefin erwartet noch von ihm, damit souverän und gelassen fertig zu werden. Er fürchtet, in der Mediation womöglich von beiden Seiten „in die Zange genommen“ zu werden; seine ganze Identität als Führungskraft scheint dadurch gefährdet. Und manches kann er auch nicht in aller Offenheit ansprechen und dadurch in die Defensive kommen, zum Beispiel wenn es um Personaldinge geht oder um die Leistungsbewertung einzelner Mitarbeiter. So kann es sein, dass seine Perspektive eines Vorfalles weniger gut beleuchtet wird als die der Teammitglieder.

Für Frau Bartels, die übergeordnete Führungskraft schließlich, ist oft das größte Hemmnis für eine Teilnahme der Zeitaufwand, den die Konfliktklärung bedeutet. So sagt Frau Bartels: „Wenn ich das für jedes meiner Teams mache, bin ich für den Rest des Jahres ausgelastet!“ Das mag stimmen. Allerdings: Wenn Frau Bartels den Konflikt in diesem konkreten Team, um das es im Moment geht, einfach laufen lässt, oder wenn bei der

Klärung etwas herauskommt, dass sie nicht mittragen will, wird es auf kurz oder lang für ihre Auslastung auch nicht besser aussehen. So jedenfalls ist unsere Überzeugung und Erfahrung: Mediation spart Führungskräften viel, viel Zeit. Und das sieht letztlich auch Frau Bartels so.

In dieser schwierigen, vieldimensionalen Situation bewegt sich die Konfliktmanagerin. Wie soll sie vorgehen? Eine „einfache“ Mediation ohne Vorbereitung ist jedenfalls nicht vielversprechend. Hier braucht es eine Kombination von Methoden der Mediation, des mediativen Konfliktmanagements und der Organisationsentwicklung⁴. Unser Ziel ist es, so schnell wie möglich zu einem gemeinsamen Gespräch, will sagen: zu einer Teammediation zu kommen. Aber diese braucht, um erfolgreich zu sein, auch angesichts der genannten Bedenken der einzelnen Akteure einen sicheren Rahmen, den wir Schritt für Schritt aufbauen.

3. Ein gemeinsamer Konflikt erfordert ein gemeinsames Vorgehen

Konflikte sollten in der Arena geheilt werden, in der die Wunden geschlagen wurden, denn eine Konfliktklärung wird nur nachhaltig wirksam sein, wenn sie für alle Beteiligten transparent geschieht und ihnen die Möglichkeit zur Beteiligung gibt. Man stelle sich vor, einzelne Kritikpunkte an Herrn Schulz sollten jeweils zwischen ihm und einem einzelnen Teammitglied geklärt werden. Erstens könnten dann die Bedenken des jeweiligen Mitarbeiters vor negativen Sanktionen noch viel stärker sein. Zweitens wäre der Gewinn an Vertraulichkeit im kleinen Rahmen verloren, wenn aus der Mediation anderen Beteiligten berichtet würde; wird aber nicht berichtet, so bleibt der Klärungsprozess ein Geheimnis und die Kollegen können nur rätseln, ob Herr Schulz Zugeständnisse gemacht oder etwas angedroht hat, ob es zu einer wirklichen Verständigung von Herz zu Herz kam, oder welche Kollegen womöglich im trauten Zweierahmen kritisch genannt wurden. Drittens wäre es für Herrn Schulz sehr schwierig, kritische Punkte, wie etwa die Verteilung von Ressourcen oder Arbeitsfeldern auf die Teammitglieder, in lauter Einzelgesprächen zu klären; letztlich müsste er diese Entscheidungen dann doch allein am Schreibtisch fällen und könnte sie dem Team nur mitteilen.

4) Zu den Schnittstellen von Mediation und Organisationsentwicklung s. von Oertzen/Liepold/Wahlig 2014.

Natürlich gibt es auch Konflikte zwischen Herrn Schulz und einzelnen Teammitgliedern, die in der Sache die Anderen scheinbar nicht betreffen; etwa, dass Frau Mueller ein für sie wichtiger Urlaub nicht gewährt wurde. Aber ihre schlechte Stimmung deswegen betrifft doch wieder alle, und die Eine oder der Andere der Teamkollegen nahm vielleicht Partei in diesem Konflikt. Und in der Sache wird für eine Lösung die Mitwirkung anderer Teammitglieder gebraucht. Schließlich kann eine Aussprache zwischen Frau Mueller und Herrn Schulz in Anwesenheit des übrigen Teams auf dieses positiv wirken, etwa wenn Herr Adam denkt: „Sieh an! Herr Schulze ist doch für Argumente zugänglich, wenn sie in Ruhe vorgetragen werden.“

Ein wichtiges Argument gegen eine gemeinsame Klärung ist die Sorge (meist nur auf Seiten der Führungskräfte), dass sich einzelne Teammitglieder nicht werden öffnen können, wenn mehr Menschen anwesend sind und dann auch noch die übergeordnete Führungskraft. Die Vorstellung einer totalen Öffnung Einzelner im beruflichen Rahmen ist aber naiv; alle Mitarbeitenden und Führungskräfte haben immer auch persönliche und private Anteile, die sie nicht im Arbeitskontext veröffentlicht sehen wollen. Würden sie diese dann doch in Einzelgesprächen kundtun, tritt wieder das Problem der Vertraulichkeit auf: Wie soll das System, sei es durch die Mediatorin oder durch die Führungskraft, die Informationen sinnvoll nutzen, wenn sie sie nicht veröffentlichen darf? Das wird wahrscheinlich zu weiterer Verwirrung führen.

Gute Gründe für die Klärung in großer Runde (versus Einzelgespräche und Einzelklärungen)

- das Wissen über den Konflikt und seine Hintergründe akkumuliert sich bei denen, die es angeht: bei den Beteiligten (und nicht bei den Beraterinnen, die es wegen Vertraulichkeitsvereinbarungen nicht teilen dürfen)
- Transparenz: Alle sitzen an einem Tisch (versus: Gespräche hinter verschlossenen Türen heizen Spekulationen an)
- so schnell wie möglich zum „Reden miteinander“ (statt das im Konflikt übliche „Reden übereinander“ im Beratungsprozess noch fortzusetzen)
- das Team lernt gemeinsam, wie über Schwieriges gesprochen werden kann – ein wichtiger Beitrag zur Nachhaltigkeit der Klärung

- Problemkonsens vor Lösungskonsens: alle Sichtweisen fließen ein, es entsteht ein gemeinsames und klareres Bild der Schwierigkeiten, was wiederum die Voraussetzung für tragfähige Lösungen ist

Eine Klärung eines Teamkonflikts im Wirtschaftskontext ist auch mit einer begrenzten Selbstoffenbarung der Teammitglieder möglich; wie stark sie dazu bereit sind, hängt nach unserer Beobachtung hauptsächlich von der Vorbildfunktion der Führungskräfte ab. Auch für diese gilt natürlich, dass sie sorgsam abwägen müssen, welche persönlichen Anteile sie zeigen wollen, welche Hintergründe sie präsentieren wollen, und welche nicht. Eine Teamleiterin berichtete uns von der „besten Zeit ihres Berufslebens“ in den Monaten nach einer schwierigen Klärung, in der sie – trotz intensiver Bedenken im Vorwege – ihre Belastung unter Tränen offen gezeigt und für alle fühlbar gemacht hatte. Diese ihre Vorleistung war sicherlich auch ein Erfolg des sorgfältigen Aufbaus des Prozesses: Es funktioniert!

4. Die übergeordnete Führungskraft ist die richtige Auftraggeberin

Bei Konflikten innerhalb eines Teams ist typischerweise der Teamleiter unser Auftraggeber: Mit ihm wird das Vorgehen, das Format, und vor allem seine Rolle in der Klärung besprochen. Ist er aber selber Teil des Konflikts, so ist seine Doppelrolle als Führungskraft einerseits und Konfliktbeteiligter andererseits schon kompliziert genug; gleichzeitig auch noch Auftraggeber der Klärung zu sein wäre eine Überforderung, und den Teammitgliedern kaum zu vermitteln.

» » **Auftraggeberin muss die niedrigste, nicht direkt in den Konflikt involvierte Führungskraft sein.**

Und das ist oft schon relativ weit oben in der Hierarchie; in unserem Fall: Abteilungsleiterin Bartels. Und sie muss anwesend sein bei der Klärung. Warum ist uns das beides wichtig?

Systemisch gesprochen, kommt so eine starke, stabile Kraft in das Klärungssystem hinein. Sie wird eher als unparteiisch empfunden und kann dadurch sowohl den Mitarbeitern als auch dem Teamleiter Schutz und Sicherheit bieten vor unangemessenen Forderungen oder Übergrifflichkeiten. Nach unserer Erfahrung wird ihre Anwesenheit dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende leichter

öffnen können, als wenn nur die konfliktbeteiligte Teamleitung anwesend wäre. Andererseits kann sie als hoch angesiedelte Führungskraft leichter als der in den Konflikt involvierte Teamleiter Erwartungen an die Mitarbeiter einbringen, ohne dass das Gespräch deswegen eskaliert. Als eine dieser Erwartungen formuliert Frau Bartels deutlich die Hoffnungen, die sie in die Klärung setzt, und dass sich dafür alle in den Klärungsprozess einbringen müssen. Sie sagt auch, dass sie die Verantwortung übernehmen wird für notfalls nötige Schritte, falls keine gemeinsamen Lösungen gefunden werden können.

Durch ihre Anwesenheit wird weiter sichergestellt, dass die gefundenen Lösungen zu Frau Bartels Gesamtstrategie und damit zur Organisation passfähig sind und von ihr mit um- und durchgesetzt werden können; sie kann umgekehrt sofort intervenieren, wenn sich Lösungsvorschläge abzeichnen, die für sie nicht akzeptabel sind und also im gegebenen hierarchischen System sowieso keine Chance auf Umsetzung hätten.

Auch Frau Bartels selbst kann Ziel von Kritik werden, z.B. weil sie Herrn Schulz in die Position des Teamleiters gebracht hatte und ihn dort stützt. Sie wird dann direkt dazu Stellung nehmen können. Sie wird außerdem die Wünsche und Empfehlungen hören, die Team und Teamleiter allein nicht umsetzen können, etwa wo die Unternehmenskultur oder -struktur im Ganzen negative Auswirkungen auf die Arbeit des Teams hat.

» So kann die Organisation, vermittelt über die Hierarchie, Lerneffekte erzielen.

Zu diesen Lerneffekten wird gehören, dass Frau Bartels die Kompetenzen und Entwicklungsbedarfe von Herrn Schulz besser einschätzen kann – auch das gehört zu ihren Aufgaben. Insgesamt wird sie durch ihre Präsenz Klarheit darüber gewinnen, wie dick oder wie dünn das Eis ist, auf dem das Team steht und kann ihre weiteren Entscheidungen danach ausrichten.

5. Schritt für Schritt zum sicheren Rahmen

Den sicheren Rahmen schaffen wir nach dem Grundsatz: Die Treppe wird von oben gekehrt. Bei jeder „Treppenstufe“ kann es sein, dass wir doch von einer gemeinsamen Klärung abraten, zum Beispiel weil der Eskalationsgrad zu hoch ist und einen Machteingriff (Umorganisation, Personalveränderung o.Ä.) erfordert, um überhaupt handlungsfähig zu werden. Meist aber gelingt es, anhand der eingeholten Informationen einen erfolgreichen Klärungsprozess zu gestalten.

5.1 Auftragsklärung mit der übergeordneten Führungskraft

Die erste Auftragsklärung erfolgt mit der übergeordneten Führungskraft: Was ist die Situation, was waren bisherige Lösungsversuche, was genau ist ihr Ziel für diese Klärung und was ist unser Vorschlag zum Vorgehen? Chancen und Risiken einer mediativen Klärung und der genaue Auftrag werden besprochen – zunächst lautet er ungefähr „Konfliktanalyse und Maßnahmenvorschläge erarbeiten“.

In der speziellen Situation, dass die Teamleitung in der Kritik ist, muss in der Auftragsklärung auch erfragt werden, wie gut die kritisierte Teamleitung aus Sicht der übergeordneten Führungskraft ihrer Rolle gewachsen ist. Etwaige Zweifel daran können im (gegebenenfalls begleiteten) Gespräch der beiden angesprochen werden; verbleibende Defizite z.B. durch ein Führungskräfte-Coaching oder eine Umorganisation angegangen werden. Eine Teammediation wäre dann noch zu früh, wenn fundamentale Zweifel an der Kompetenz des Teamleiters deutlich würden. Das Risiko eines Gesichtsverlusts wäre zu groß und die Erfolgsaussichten entsprechend gering.

» Die Mediatorin wird auch erfragen, inwieweit die Rolle der Teamleitung, ihre Verantwortung und Befugnisse aussagekräftig beschrieben sind.

Häufig resultieren Konflikte auch aus unklaren Rollen, die dann zu enttäuschten gegenseitigen Erwartungen zwischen den Rollenträgern führen. Eine Rollenklärung wäre dann ein wichtiger Schritt vor einer Mediation⁵.

Zu den Standardfragen eines Auftragsklärungsgesprächs gehört auch die nach der bestmöglichen Alternative: Was wird die übergeordnete Führungskraft tun, wenn die Klärung ergibt, dass das Vertrauen zwischen Team und Führungskraft nicht wieder hergestellt werden kann?

5.2 Vorklärung mit beiden Führungskräften

Die Konfliktmanagerin wird nun sozusagen „nach unten durchgereicht“. Im gemeinsamen Gespräch der beiden Führungskräfte mit der Konfliktmanagerin wird

5) Siehe Liepold, Spektrum der Mediation 81/2020, S. 51.

die Rolle des Teamleiters im Klärungsprozess definiert und der weitere Weg besprochen, sodass der Teamleiter zum Mit-Auftraggeber für den weiteren Prozess werden kann. Etwaiger Klärungsbedarf zwischen beiden Führungskräften kommt hier zur Sprache, damit er nicht später vor den Mitarbeitern ausgetragen wird. Je nachdem, wie gut die Beziehung schon hergestellt ist, kann das durchaus auch konfrontativ geschehen: in einem Fall fragte einer von uns den Abteilungsleiter angesichts überwältigender Kritik am Teamleiter: „Warum halten Sie denn dann noch an ihm fest?“ Die folgende Darstellung der Kompetenzen und Ressourcen, die der Abteilungsleiter trotz allem beim Teamleiter sah, tat diesem sichtlich gut und ergab für den Konfliktmanager ein vollständigeres Bild.

5.3 Vorbereitung mit Teamleiter

Auch im vorbereitenden Gespräch mit dem Teamleiter geht es um den guten Rahmen für das eigentliche Ziel, das gemeinsame Gespräch mit dem Team. Es ist gut möglich, dass der Teamleiter mehr wird einstecken müssen im Laufe der Klärung als einzelne Teammitglieder oder die übergeordnete Führungskraft. Damit, und weil er danach im Alltag weiterhin der Leiter dieses Teams sein wird, hat er eine Schlüsselrolle für das Gelingen des ganzen Prozesses. Eine intensivere Vorklärung mit ihm scheint uns daher nicht nur notwendig, sondern auch völlig legitim. So können wir gemeinsam besprechen, wie eine selbstbewusste und gleichzeitig achtsam zuhörende Reaktion auf etwaige Vorwürfe aussehen kann.

5.4 Vorbereitung mit dem Team

Subjektiv können die Vorgespräche nur mit den Führungskräften aus Sicht der Teammitglieder eine Dysbalance darstellen und zu Misstrauen gegenüber der Mediatorin führen. Es würde Zeit und Kraft kosten, dieses Misstrauen erst zu Beginn der gemeinsamen Mediation aus dem Weg zu räumen. Das geschieht effizienter im Vorwege bei einem relativ kurzen Treffen der Konfliktmanagerin mit dem gesamten Team. Dabei geht es nicht um inhaltliche Fragen und schon gar nicht um eine Koalitionsbildung gegen die Führungskraft, sondern um die Planung der Klärung: Was passiert da in welcher Reihenfolge, was zeichnet Haltung und Prinzipien der Mediatorin aus, was wird von den Mitarbeitern erwartet, und welchen Bedarf nach Schutz oder Rahmenbedingungen haben sie? Die Mediatorin wird dabei die Mitarbeiter auch mit in die Verantwortung für eine erfolgreiche Mediation nehmen, stärken und fordern: Gibt es Vo-

raussetzungen, damit sie ihre Kritikpunkte und Wünsche deutlich formulieren können? Ist noch etwas daran zu arbeiten, dass ihnen Empathie auch mit der Führungskraft möglich ist? Was liegt ihnen sonst noch auf dem Herzen, wenn sie an die Klärung denken? Auch die Frage, was sie als Teammitglied beitragen können, damit die Klärung erfolgreich wird, darf nicht fehlen.

So gewinnt die Konfliktmanagerin auch weitere Informationen, die für die Planung des Prozesses relevant sind: zum Beispiel wie es um die Gesprächsbereitschaft der Teammitglieder bestellt ist oder ob sich innerhalb des Teams weitere Konflikte verbergen.

5.5 Herausforderung Allparteilichkeit

Die vorbereitenden Gespräche mit den Beteiligten dürfen die Allparteilichkeit der Mediatorin nicht beeinträchtigen, und das tun sie auch nicht. Genau darin sind Mediatoren ja ausgebildet: volle Empathie mit einer Seite zu entwickeln, ohne ihr deshalb zustimmen oder gar die andere Seite abwerten zu müssen. Für Herrn Schulz ebenso wie für die Teammitglieder war es wichtig, dass wir ihnen dies im vorbereitenden Prozess immer wieder erklärten und glaubhaft versicherten. Und das Argument, dass nur so eine saubere Planung des eigentlichen Klärungsprozesses möglich ist, leuchtete ihnen immer ein.

6. Klärung

Dank der ausführlichen Rahmensetzung kann die letztlich hoffentlich folgende Mediation mit dem Team und beiden Führungskräften im Wesentlichen so ablaufen, wie es dem Stil der jeweiligen Mediatorin entspricht, und muss hier nicht weiter beschrieben werden. Ergänzend sei nur darauf hingewiesen, dass im Falle einer Führungskraft, die in der Kritik steht, vielleicht noch schneller als sonst individuelle Belastungsgrenzen erreicht werden. Darauf wird die Mediatorin ein besonderes Auge haben und gegebenenfalls entsprechend reagieren, z.B. indem sie ermuntert, das zu benennen: „Das stelle ich mir jetzt ja auch nicht so einfach für Sie vor. Mögen Sie beschreiben, wie es Ihnen gerade geht?“

7. Was alles herauskommen kann

Hat die Rahmenklärung funktioniert, dann stehen die Chancen gut, dass die Mediation mit Team und Führungskräften eine positive Entwicklung in Gang setzt. Team und Führungskräfte haben an Klarheit gewonnen, wie die Schwierigkeiten entstanden sind, und gemein-

sam Lösungen entwickelt. Die Führungskräfte konnten womöglich ihr eigenes Verhalten reflektieren.

» » „Das war das beste ‚Führungskräftetraining‘, das ich je hatte“, sagte ein Abteilungsleiter nach einem solchen Klärungsprozess.

Durch den Einbezug der Hierarchie in die Klärung ist die Passung des Ergebnisses zum Gesamtsystem sichergestellt und die Verbesserung wird womöglich auch auf andere Teams ausstrahlen – so, wie es der Konflikt vorher auch tat. Oft ist ein Follow-Up in Form eines kürzeren moderierten Teamtreffens nach einiger Zeit nützlich, um die Erfolge der gemeinsamen Arbeit zu feiern und vielleicht noch das Eine oder Andere nachzuschärfen.

Natürlich kann auch herauskommen, dass zu viel Vertrauen verspielt wurde und die Beteiligten nicht mehr aufeinander zugehen können. Essentiell ist hier wiederum, dass dies im Beisein der übergeordneten Führungskraft sichtbar wird. Wir haben sie in der Rahmenklärung auf diese Möglichkeit vorbereitet und sie gefragt, welche Alternativen sie dann hat. Kann sie aktuell keine sehen, ist an diesem Punkt zuerst weiterzuarbeiten.

Für die Organisation folgt aus so einem Prozess gelegentlich die Chance, grundlegende Veränderungen vorzunehmen. Das können strukturelle Veränderungen sein, etwa durch veränderte Zuschnitte von Aufgabenbereichen, oder kulturelle, wie etwa eine Führungskräfte-Entwicklung, oder gar die Einführung eines systematischen Konfliktmanagement-Systems, um zukünftig Konflikte in einem früheren Stadium und systematisch, also mit weniger Aufwand im Einzelfall, anzugehen⁶.

8. Fazit

Klärungen in der Konstellation „Führungskraft vs. Team“ sind anspruchsvoll für alle Beteiligten. Gleichzeitig richten diese Konflikte wirtschaftlich und menschlich so viel Schaden an, dass wir zu einem beherzten Angehen ermuntern möchten: Mit achtsamem Schritt-für-Schritt-Vorgehen und gutem Kontakt zur auftraggebenden Führungskraft kommt Klarheit ins System und eröffnen sich Wege aus der Verstrickung.

Um eine solche umfassende, über eine einfache Mediation deutlich hinausgehende Konfliktmanagement-Arbeit leisten zu können, sollte die Beraterin einerseits fest in der Haltung der Mediation verwurzelt sein, und andererseits auch über die konkrete Mediationsmethodik hinaus denken und arbeiten können, also die Methoden und

Ziele von (Führungskräfte-) Coaching, dem Management komplexer Konflikte sowie der Team- und Organisationsentwicklung kennen.

Literatur

- Jürgen von Oertzen, Ute Liepold und Dominik Wahlig 2014: Schmidts Kaffeetasse, oder: Mediation und Change – Potential für Synergien? in: Spektrum der Mediation Nr. 53, 2/2014.
- Christoph Thomann und Christian Prior 2007: Klärungshilfe 3 – das Praxisbuch, Rowohlt Taschenbuch.
- Tilman Metzger: Die Rolle der Führungskraft in der Mediation, in: perspektive mediation 4/2014, S. 204 ff.
- PricewaterhouseCoopers und Europa-Universität Viadrina: „Konfliktmanagement: Von den Elementen zum System“, 2011, o.O.
- Ute Liepold, „Verantwortungsklä rung: Wichtiger Hebel in der Konfliktbearbeitung“, Spektrum der Mediation 81/2020, S. 51.



Kontakt

Ute Liepold, Diplom-Wirtschaftsinformatikerin, seit 2009 freiberuflich als Kommunikationsunterstützerin, Führungs- und Konfliktberaterin in Organisationen Mediatorin BM®, Klärungshelferin IfK®, Time To Think-Coach und -Facilitator.
dialog@ute-liepold.de



Kontakt

Dr. Jürgen von Oertzen vom Mediationsbüro Einigungshilfe in Karlsruhe ist gesetzlich zertifizierter Mediator, Coach und Mediationsausbilder und lizenziert durch den Bundesverband Mediation BM e.V. Nach mehreren Mediationsausbildungen und einem Studium zum M.A. (Mediation) unterstützt er seit vielen Jahren Menschen und Organisationen in Konflikten durch Konfliktcoaching, Mediation, Teamtrainings und das Management komplexer Konfliktlösungsprozesse.
dialog@einigungshilfe.de

📖 Journal: Alle bisherigen Ausgaben und Einzelartikel der pm finden Sie online unter <https://elibrary.verlagoesterreich.at/journal/pm>

6) Siehe Viadrina/PwC-Studie III: „Von den Elementen zum System“, 2011, o.O.