

Andreas Urich

Überblick: Führungskräfte entscheiden sich bei Konflikten oftmals für „Light Variationen“ der Konfliktbearbeitung wie beispielsweise Teamentwicklungsseminare. Ohne erfolgreiche Konfliktbearbeitung in Form von mediativen Gesprächen werden diese wohl kaum den gewünschten Erfolg erzielen. Die von einer destruktiven Vergangenheit in eine konstruktive Zukunft führende Methode nach Galtung bzw. Hinnen trifft schnell den Kern des Problems, spart Zeit und dient der gemeinsamen Orientierung.

Keywords: Teammediation, Teambuilding, Arbeitsplatzkonflikte, Konfliktbearbeitung.



Teambuilding wird zur Teammediation

Fallreflexion

Teambuilding wird zur Teammediation Fallreflexion

Folgende Falldarstellung beschreibt eine Teammediation mehrerer Abteilungsleiter eines Non-Profit-Unternehmens. Vorwiegend bestand das Interesse des Auftraggebers darin, ein Teamentwicklungsseminar mit dem Ziel einer verbesserten Zusammenarbeit der Abteilungsleiter durchzuführen. Um keinen Rückschluss auf das Unternehmen durchführen zu können, wird die Fallbeschreibung anonymisiert und verändert.

Auftragsklärung

Der erste Teil der Auftragsklärung erfolgte via Telefon mit der Anfrage, ob ein Teamentwicklungsseminar im Frühjahr für acht Abteilungsleiter möglich sei. Bereits beim ersten Telefonat wurde die Frage nach vorhandenen Konflikten insofern bejaht, dass seit geraumer Zeit für die Führungskraft (Geschäftsführer des Unternehmens) schwelende Konflikte denkbar seien, die für allerdings für nicht offen erkennbar sind.

Das Erstgespräch erfolgte im Unternehmen mit dem Geschäftsführer. Die Informationssammlung ergab, dass es sich um schwelende Konflikte zwischen den

Abteilungsleitern handelt. Wenn er gemeinsamen Besprechungen leite, finde keine offene Kommunikation statt. Da die Sachthemen im Vordergrund standen, die Zeit knapp war, hätte es auch keinen Platz gegeben für das Thematisieren von Befindlichkeiten. In Einzelgesprächen mit dem Geschäftsführer hätten die die Abteilungsleiter von „Eifersüchteleien“ sowie „unfairen Handlungen“ untereinander berichtet. Des Weiteren hätten die Führungskräfte Lösungen hinsichtlich ablauforganisatorischer Themen von ihm eingefordert. Noch bis vor einem Jahr hätten die Abteilungsleiter solche Angelegenheiten noch selbstständig untereinander gelöst. Da der sich Druck dadurch auch auf ihn sowohl in zeitlicher wie auch organisatorischer Hinsicht erhöhte, entschied sich der Geschäftsführer, ein Teamentwicklungsseminar zu veranstalten.

Nach der Informationssammlung und Konfliktdiagnostik erfolgte eine Aufklärung über die verschiedenen Handlungsoptionen für die Abteilungsleiter. Der Autor empfahl eine aktive Konfliktbearbeitung in Form einer Teammediation, da ein Teamentwicklungsseminar erst nach erfolgreicher Konfliktbearbeitung sinn- und zielführend ist. Eine Mediation wurde vom Geschäftsführer verweigert, da diesbezüglich die Wahrscheinlichkeit gering sei, alle Abteilungsleiter an einen Tisch zu bringen. Für

ein eintägiges Teamentwicklungsseminar könne er aber alle Führungskräfte gewinnen. Die Motivation dafür sei ebenfalls gegeben. Er selbst möchte nicht am Seminar teilnehmen, auf Nachfrage war er allerdings bereit, dem Seminar, sollte es erforderlich sein, zu einem späteren Zeitpunkt im Laufe des Tages beizuwohnen. Der Auftrag wurde vom Autor übernommen, nachdem vereinbart wurde, dass, sofern es die Situation erfordert das Teamentwicklungsseminar durch eine Teammediation ersetzt werden kann. Eine schriftliche Einladung wurde vom Geschäftsführer an die Abteilungsleiter versandt.

Reflexion des Erstgesprächs

Aus der Schilderung des Geschäftsführers konnte geschlossen werden, dass er in den diversen Besprechungen mit den Abteilungsleitern die Konflikte nie aktiv bearbeitet hatte. Obwohl er auf Nachfrage bekannt gab, einige „Werkzeuge“ für eine Konfliktbearbeitung zu besitzen, wandte er diese nicht an, wahrscheinlich aus Unsicherheit, weil er eine mögliche Eskalation befürchtete. Dies mag auch dazu geführt haben, dass er sich für ein Teambuildingsseminar entschied, da ihm Mediation bzw. Konfliktbearbeitung als zu konfrontativ erschien.

» Er hatte sich wohl versprochen, mittels Teambuilding eine offene Konfliktbearbeitung vermeiden zu können.

Und er erwartete, dass auf diesem Weg eine optimierte Arbeitshaltung und Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt werden könnten. Die Argumente im Erstgespräch spiegelten ein Verhalten in der Kommunikation mit seinen Führungskräften wieder, das durchaus als konfliktvermeidend und harmoniebedürftig bezeichnet werden kann. Permanentes Vermeiden von aktiver Konfliktbearbeitung dürfte die Dynamik verstärkt haben, worauf sich der Druck seiner Abteilungsleiter hinsichtlich einer offensiven Klärung erhöhte. Der Geschäftsführer ortete vor allem Konflikte innerhalb des Teams der Abteilungsleiter, sah sich selbst allerdings nicht als Teil bzw. als Beteiligter.

Vorbereitung und Methodik

Es folgte eine zweidimensionale Vorbereitung. Zum einen wurde ein Teamentwicklungsseminar mit Übungen und theoretischen Inhalten zur Gruppendynamik, Kooperation und Förderung der Kommunikation entworfen. Parallel dazu erfolgte andererseits eine Vorbereitung für eine mögliche Teammediation. Verwendet wurde dazu eine Methodik, die auf den norwegischen Mathe-

matiker, Politologen und Soziologen Johan Galtung zurückzuführen ist und von Hannes Hinnen adaptiert wurde. Diese Methode dient dazu, dass die Mediantinnen und Medianten strukturiert alle (emotionalen) Belastungen „loswerden“ können und somit von einer „destruktiven Vergangenheit“ in eine „konstruktive Zukunft“ kommen können. Immer wieder ist es dabei auch möglich, in die „konstruktive Vergangenheit“ sowie auch in die „destruktive Zukunft“ zu blicken.¹

In wiederum abgewandelter Form wurden auf diesem Hintergrund vier Fragestellungen erarbeitet:

- Was stört mich? Was lief in letzter Zeit schlecht (destruktive Vergangenheit)
- Was funktioniert gut? (Was soll aus der Vergangenheit beibehalten werden? – konstruktive Vergangenheit)
- Was kann verbessert werden? (Konstruktive Zukunft)
- Wie sieht die optimale Zusammenarbeit der Abteilungsleiter 2020 aus? (Konstruktive Zukunft – Erarbeiten von Visionen)

Durchführung

Die acht Teilnehmer wurden begrüßt und die Inhalte des vorbereiteten Teamentwicklungsseminars vorgestellt. Im Anschluss wurden die Erwartungen der Teilnehmer geklärt sowie die Zielvorstellungen des Tages abgefragt. Dabei stellte sich heraus, dass ein Teamentwicklungsseminar am Ziel vorbeiführen würde. Die Teilnehmer wurden über Ablauf und Durchführung einer Mediation informiert. Nachdem die Verfahrensweise geklärt war, wurden die Teilnehmer gebeten, die in der Vorbereitung beschriebenen Fragestellungen, jeder für sich, jedoch am Flipchart sichtbar, zu bearbeiten. Daraus ergaben sich folgende Erkenntnisse:

Das Chart der destruktiven Vergangenheit brachte folgende Inhalte hervor:

- mangelnde Sprachkultur
- mangelnder Kommunikation
- kein gemeinsames Ziel
- einseitiges Abteilungsdenken
- mangelnder Rückhalt seitens der Geschäftsführung
- aktuelle Gerüchte und Intrigen
- unfaire Behandlung durch die Geschäftsführung
- mangelnder Infofluss

1) Vgl. Hinnen & Kruppenacher, 2012, S. 27 f.

Für die konstruktive Zukunft sowie die Erarbeitung der Vision wurde folgende Punkte genannt:

- Gleichbehandlung der jeweiligen Abteilungen
- kürzerer Dienstweg
- faire Behandlung durch die Geschäftsführung
- Offenheit für Veränderungen
- verbesserter Infofluss
- Besprechungen wieder einführen
- Vertrauen zueinander verbessern
- verbesserte Führungsstrukturen
- jede Abteilung ist ein „pars pro Toto“ gefüllt.

Allgemein kann gesagt werden, dass im Vordergrund vor allem Verteilungskonflikte standen. Die Abteilungsleiter hatten den Eindruck, hinsichtlich Personal- und Materialressourcen ungerecht behandelt zu werden. Sie klagten, die jeweils anderen Abteilungsleiter würden mehr an Personaleinheiten erhalten, obwohl es für diese Abteilung gar nicht notwendig gewesen sei bzw. anders mehr Sinn machen würde. Es standen Vorwürfe im Raum, dass die Abteilungsleiter bewusst gegen die anderen Abteilungen arbeiten, um diesen zu schaden. Es war zu beobachten, dass alle den Konflikt primär auf den Geschäftsführer projizierten, im Sinne von „dieser sei schuld“. Erst im weiteren Verlauf stellte sich heraus, dass diese Ansicht gerade deshalb entstanden war, weil kaum mehr Kommunikation untereinander stattfand hat. Gesprochen wurde nur in den gemeinsamen Besprechungen, welche ausschließlich organisatorische, sachbezogene, zukunftsorientierte Themenstellungen behandelten. Zwischenmenschliche Aspekte oder vergangene, schwierige Entscheidungen wurden nicht behandelt. Gerüchte entstanden, indem verschiedene MitarbeiterInnen der Abteilungen (unbeabsichtigt) falsche Informationen (Nachrichten, Informationen, Botschaften, welche sie von MitarbeiterInnen anderer Abteilungen erhalten hatten) weitergaben, die wiederum zum jeweiligen Abteilungsleiter vordrangen und dieser sie für wahr genommen hatte.

Was hat gewirkt?

Erst durch die Wiederaufnahme der Kommunikation auch auf der Beziehungsebene (wie hat jeder diese Art der Kommunikation erlebt, wie war die jeweilige Sichtweise) und das Zusammenfügen der jeweiligen Puzzesteine konnte eine Chronologie der Ereignisse hergestellt werden. Die subjektive Wahrheit konnte berichtet werden. Gerüchte wurden durch transparente Kommunikation aufgeklärt.

»» **Vor allem die Schilderung von individuell erlebten Kränkungen und Verletzungen sorgten für ein gegenseitiges Verständnis.**

Das Erzählen der jeweiligen emotionalen Belastungen sowie die parallele Arbeit an einer konstruktiven Zukunft zeigten den Abteilungsleitern bereits in der Anfangsphase, dass ein Konsens möglich ist. Zusätzlich wurden die Konflikteskalationsstufen nach Glasl in verkürzter Form (Sachebene – Beziehungsebene – Zerstörungsebene) dargestellt, wobei sich alle Abteilungsleiter einig waren, dass sie sich momentan am Übergang zwischen Beziehungs- und Zerstörungsebene befanden. Dies schilderten sie dahingehend, dass es keine gegenseitige Unterstützung mehr gab. Im Gegenteil: Durch Unterlassen der Unterstützung (Bsp: Verweigerung einer Personalleihe an die jeweils andere Abteilung bei Krankenständen, ...) hatte man darauf abgezielt, der jeweiligen anderen Abteilung zu schaden. Vor allem einem Abteilungsleiter wurde unterstellt, dass er dem Chef näher stand, diesem falsche Informationen oder Dienstvergehen anderer Abteilungsleiter überbrachte. Der Eindruck entstand vor allem dadurch, dass die anderen Abteilungsleiter zum Geschäftsführer zitiert wurden und mit den Aussagen konfrontiert wurden. Ein gemeinsames Gespräch diesbezüglich hatte es bisher nie gegeben. In der Mediation konnte dies durch die Darstellung der subjektiven Sichtweise des betroffenen Abteilungsleiters aufgeklärt werden. Er konnte deutlich machen, dass er nie die Absicht hatte, den anderen zu schaden, sondern lediglich Verbesserungen für die eigene Abteilung beim Geschäftsführer anregte, und dass es dadurch zu Missverständnissen kam.

Gegenseitiges Verständnis konnte bereits in den ersten Schritten erwirkt werden. Die einzelnen Themenbereiche, primär der destruktiven Vergangenheit, wurden konkretisiert und das tatsächliche Ansprechen der jeweiligen Problemlage erleichtert. Der Wunsch nach der Anwesenheit des Geschäftsführers, der wenn nötig auch zu seinen Führungskräften hinzukommen könnte, wich nach den ersten Themen. Missverständnisse, falsche Interpretationen, die Entstehung von Gerüchten, ... wurden bearbeitet und es gab die Erkenntnis, dass die mangelnde Kommunikation zwischen den Abteilungsleitern und der damit verbundene Vertrauensverlust zu einer Projektion mangelnder Führungskompetenz der Geschäftsführung führte.

» Die vielen Ichs konnten durch die Berücksichtigung, Wahrnehmung und Akzeptanz der Einzelbedürfnisse wieder zu einem verantwortungsvollen Wir zusammengeführt werden.

Anerkennung und Wertschätzung der jeweiligen Abteilungsleiter untereinander sowie die gerechte Verteilung von Ressourcen können als Einzelbedürfnisse benannt werden.

Vereinbarungen

Das Team erachtete es als nicht notwendig den Geschäftsführer einzubeziehen. Hingegen einigte es sich darauf, Bitten an ihn zu richten, welche vom Team im Anschluss an die Mediation eigenverantwortlich kommuniziert wurden. Die Bitten beinhalteten unter anderem die Akzeptanz der jeweiligen Abteilungs- und Führungsstruktur und der damit verbundenen autonomen aber gut funktionierenden Arbeitsweise. Die vereinbarten Informationswege sollten von allen hierarchischen Ebenen eingehalten werden, damit die Transparenz gewährleistet ist. Die Bitte nach Aufmerksamkeit und Wertschätzung bei informellen Einzelgesprächen ohne Termin (erkennbar, dass keine anderen Tätigkeiten durchgeführt werden) bildete den Abschluss.

Durch die Mediation wurden die Abteilungsleiter derartig gestärkt, dass sie für das Gespräch mit dem Geschäftsführer keine weitere externe Begleitung für notwendig erachteten. Dies entgegen der Empfehlung des Autors, die Führungskraft durch eine externe Begleitung in einem gemeinsamen Gespräch zu integrieren.

Weiters erarbeiteten sie Vereinbarungen untereinander, welche regelmäßige Besprechungen (in den unterschiedlichsten Varianten, mit zusätzlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) miteinander in vier bis sechswöchigen Abständen mit jeweils wechselnder Moderation und Protokollführung beinhalteten. Ein Modell der Job Rotation wurde ebenfalls entwickelt, damit gegenseitiges Verständnis intensiviert, das Kennenlernen der anderen Abteilung ermöglicht und schlussendlich die Kommunikation und Kooperation gefördert wird. All das muss noch durch den Geschäftsführer abgesegnet werden.

Reflexion zur Arbeit ohne Anwesenheit des Geschäftsführers

Der Nicht-Einbezug des Geschäftsführers an diesem Tag kann kontrovers diskutiert werden. Primär war es

gut, dass sich die Teilnehmer untereinander austauschen konnten sowie die jeweiligen Belastungen, die untereinander entstanden sind, angesprochen wurden. Diese Offenheit könnte durch die Anwesenheit des Geschäftsführers nicht gegeben sein, da ja eine Projektion der Konflikte auf den Geschäftsführer stattgefunden hatte. Andererseits hätte die Führungskraft die Möglichkeit gehabt, den Umgang mit Konflikten neu zu lernen bzw. wäre auch ein anderes Verständnis hinsichtlich der Problemlage erwirkt worden. Es ist nun unbedingt notwendig auch den Geschäftsführer in den Prozess zu integrieren, was in einem Folgegespräch wichtig wäre. Hier hat sich das Team entschieden, dies alleine machen zu wollen, was zu respektieren ist.

Weiterer Verlauf

Ein weiteres moderiertes Gespräch bzw. eine eventuelle Mediation, um die Vereinbarungen auf ihre Alltagsauglichkeit zu überprüfen bzw. eventuell neu aufgetretene Konflikte zu klären, wurde in sechs Monaten vereinbart. Alle Abteilungsleiter nahmen sich zum Vorsatz künftig Unstimmigkeiten sofort und direkt mit dem jeweiligen Betroffenen zu thematisieren, damit Probleme und Unbehagen nicht zu Konflikten werden und diese Eigendynamik verhindert werden kann. Weiters wird jede Abteilung vom jeweiligen Leiter über diesen Prozess informiert sowie Informationen einzelner MitarbeiterInnen über andere Abteilungen durch direkte Kommunikation nachgegangen, um Missverständnisse und Unklarheiten zu vermeiden.

Einige Tage nach der Mediation erfolgte ein Telefonat mit dem Geschäftsführer, indem er berichtet, dass ein Termin für ein gemeinsames Gespräch seinen Abteilungsleitern fixiert sei, er diesbezüglich keine Unterstützung brauche, da die Stimmung sich deutlich verbessert habe. Allerdings sei er an einer Nachbesprechung mit externer Moderation nach wie vor interessiert, dieser wolle er dann auch beiwohnen.

Schlussfolgerungen:

- Neben der Analyse und Diagnostik von Konfliktsituationen wird vor allem die Aufklärung über die Entstehung und Entwicklung von Konflikten sowie die dementsprechende Maßnahmenstrategie bei Führungskräften als sehr wichtig angesehen. Diese neigen zur „Konfliktbearbeitung light“, indem sie aus ihrem Verständnis heraus andere, weniger dienliche Maßnahmen setzen. Zusätzlich zeigt eine Trend-

studie und Marktanalyse der Wirtschaftskammer Oberösterreich 2014 (S.88)², bei der die Führungskräfte von 550 oberösterreichischen Unternehmen befragt wurden, dass die Thematik Wirtschaftsmediation als Nischenthema angesehen und als sehr unwichtig betrachtet wird. Das bedeutet, dass seitens der Mediatorinnen und Mediatoren noch einiges an Bewusstseinsbildung notwendig sein wird.

- Die adaptierte Methode nach Galtung, die parallele Thematisierung der destruktiven Vergangenheit sowie der konstruktiven Zukunft führt zur einer gemeinsamen Orientierung, einer möglichen Überzeugung, dass eine konsensuale Lösung realistisch ist. Diese Methodik ist auch für größere Gruppen geeignet, spart Zeit und ermöglicht das Erzählen emotionaler Belastungen, was als Voraussetzung dafür gesehen wird, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zusehends bereit werden, an die Zukunft zu denken.
- Eine Evaluation der Vereinbarung nach einer gewissen Zeitspanne ist unbedingt notwendig, erst recht weil nur ein Tag budgetiert und eingeplant war und sich die Mediation am Tag selbst ergeben hat.

2) https://www.wko.at/Content.Node/branchen/ooe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/UBIT-Studie-v2.1_132s.pdf (04.01.2015, 19:20)

- Teamentwicklungsseminare sind gut dafür geeignet, ein neues Team zu formen. Bei vorhandenen Konflikten können sie durchaus kontraproduktiv sein, vor allem dann, wenn die durchführenden Personen über keine mediativen Tools verfügen.

Literatur

- Dynaxity Consulting. (2014). *www.ubit.or.at*. Abgerufen am 01. 04 2015 von https://www.wko.at/Content.Node/branchen/ooe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/UBIT-Studie-v2.1_132s.pdf
- Hinnen, H. & Kruppenacher P. (2012). *Großgruppeninterventionen*. Schäfer Pöschl: Stuttgart



Kontakt

Mag. Andreas Urich arbeitet in freier Praxis in OÖ, Erziehungswissenschaftler, psychologischer Berater, Supervisor, Coach, eingetragener Mediator, Fach- und Verhaltenstrainer, Mitarbeiter Krisenhilfe OÖ für akut Traumatisierte, Lehrbeauftragter in Erwachsenenbildungseinrichtungen und Universitäten.

office@urich-coaching.com
www.urich-coaching.com