



# Bei Anruf Mediation?

## Wie Organisationsentwicklung und Mediation sich ergänzen – ein Praxisbericht

Ute Liepold und Karin Beckert

»Wir haben Spannungen in zwei Teams einer Montage-Abteilung. Wir denken an einen Workshop mit allen 30 MitarbeiterInnen. Können Sie uns unterstützen?« So lautete in etwa die Anfrage eines Automobilzulieferers. »Ja, wir können – aber nicht (nur) mit einem Workshop« lautete die kurz gefasste Antwort der Beraterinnen, einer Organisationsentwicklerin und einer Mediatorin. Dieser Bericht beschreibt den Beratungs- und Mediationsprozess, bei dem sich die unterschiedlichen Perspektiven und Kompetenzen der Beraterinnen sinnvoll und mit einem erfreulichen Ergebnis ergänzten.

### Die Ausgangssituation

Der Bereichsleiter beschreibt uns die Lage: »Schon lange spüren wir starke Spannungen. Es gibt Gruppen, die sich aus dem Weg gehen. Das Verhalten ist oft aggressiv und respektlos. Das ist auch mit unseren Unternehmenswerten nicht vereinbar. Sie müssen wissen, das Team hat eine schwierige Geschichte. Selbst großzügige Verbesserungen der Arbeitsbedingungen wurden von Teilen des Teams nicht geschätzt. Die Personalabteilung hat mit jedem Mitarbeiter ein Einzelgespräch geführt. Über die Ergebnisse sind wir erschrocken. Einen Schritt

zur Veränderung haben wir bereits anvisiert: Wir trennen uns von dem langjährigen Abteilungsleiter, der trotz Unterstützung und Coaching seinen autoritären Führungsstil nicht verändert hat. Wir vermuten, dies ist ein Grund für die angespannte Situation im Team.«

### Das Ziel

»Wir möchten etwas tun, damit die Stimmung besser wird und es wieder ein Team ist! Ein neuer Abteilungsleiter wird in zwei Monaten kommen. Damit wird sich auch die Rolle der Schichtleiter verändern. Wir möchten dann vor allem

nach vorne schauen. Ein wenig sind wir auch in Sorge: Wenn wir die Schwierigkeiten ansprechen, fliegt uns vielleicht alles um die Ohren und wir können gar nicht mehr miteinander.«

### Die zwei Perspektiven der Beraterinnen

Zentral ist hier, dass in der Konfliktkonstellation die Veränderungen in der Führungssituation eine große Rolle spielen. Wir bündeln unsere Kompetenzen als Beraterinnen-Tandem:

- Die Organisationsentwicklerin hat die Führungssituation und die Rollen

der Akteure im Blick. Sie setzt kreative Methoden zur Arbeit am Führungsverständnis und zum *Auf-die-Schiene-setzen* der anstehenden Veränderung ein.

- Die **Mediatorin** kann Menschen gerade bei belastenden Themen in einen fruchtbaren Dialog bringen. Das macht den Blick frei für eine bessere Zusammenarbeit und die gemeinsame Zukunft.

Wir analysieren mit dem Bereichs- und dem Abteilungsleiter Situation und Kontext. Dann schlagen wir Schritte und Arbeitsweisen vor, mit denen wir die Ziele unterstützen.

### Das Vorgehen auf einen Blick

- **Auftragsklärung** und laufende Abstimmung mit dem Bereichsleiter und dem neuen Abteilungsleiter. Rollenklärung. Beide nehmen durchgehend an allen Schritten teil.
- **Workshop des Führungsteams:** Ein Tag (sechs Personen: Bereichs-, Abteilungs- und vier Schichtleiter): Ist-Situation, neue Führungskonstellation und ihre Konsequenzen, nächste Schritte.
- **Zwischenbilanz** mit Bereichs- und Abteilungsleiter. Danach erarbeiten die Beraterinnen das Vorgehen für den Abteilungs-Workshop.
- **Abteilungs-Workshop:** Zwei Tage mit allen 30 MitarbeiterInnen und dem Führungsteam: Hier kann sich einerseits das Führungsteam positionieren. Andererseits werden konkrete Konflikte zwischen Gruppen oder Personen bearbeitet.
- **Bilanz und Perspektiven:** Gespräch mit Bereichs- und Abteilungsleiter: Was ist wem deutlich geworden? Was sind Konsequenzen und weitere Schritte in der Führungsarbeit und im Team?

### Zuerst die Arbeit mit den Führungskräften

Mit dem Wechsel des Abteilungsleiters sollen die Führungsphilosophie und -grundsätze »*Servant Leadership*« im Montageteam gezielt gefördert werden. Im Unternehmen ist dies ein wichtiger

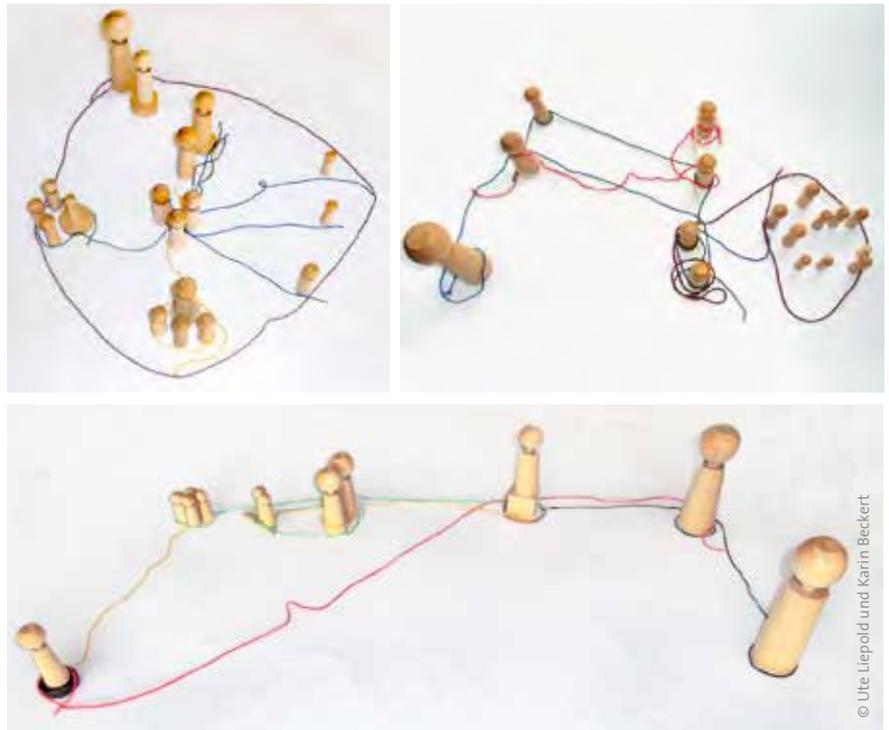


Abb. 1 Beispiel der »Konstellationen« von 3 der 6 Führungskräfte.

Bezugspunkt für die Arbeit aller Führungskräfte. Das bedeutet Veränderungen in der Führungsrolle des Abteilungsleiters und der ihm zugeordneten Schichtleiter. Die Schichtleiter wurden von dem Ex-Abteilungsleiter anders geführt: Es ging ruppig und wenig kollegial zu. Wie werden also die Schichtleiter den Neuen empfangen? Wie kann er Einfluss nehmen und die Schichtleiter für seine Ziele gewinnen? Oder rennt er hier offene Türen ein?

Die Wahrnehmung der aktuellen Situation ist bei jeder Führungskraft verschieden und gerade in Veränderungsprozessen ist es wichtig, sich dessen bewusst zu werden.

Die Organisationsentwicklerin bittet jede Führungskraft, die eigene Sicht der Ist-Situation aufzustellen (siehe Abb. 1).

Danach entsteht eine engagierte und konstruktive Auseinandersetzung: »*Was sehen wir ähnlich, was unterschiedlich? Worin liegen die Konflikte im Team? Wie geht jeder Einzelne damit um?*«

Und danach: »*Wie soll/will das Führungsteam in Zukunft arbeiten? Was müssen wir heute unter uns klären, bevor wir in den Abteilungs-Workshop gehen? Welche Veränderungen können wir als Führungskräfte jetzt schon einleiten? Welche Regeln und welche Schritte brauchen wir dafür? Was sagen wir den MitarbeiterInnen, wenn wir sie einladen?*«

Die Bilanz des Tages: Die Sichtweisen auf die Situation wurden klar, die Ursachen von Konflikten und der Umgang mit ihnen wurden besprochen; der neue Abteilungsleiter konnte Impulse für Veränderungen setzen. Gemeinsam wurden Konsequenzen für die Führung und das weitere Vorgehen erarbeitet.

Ein Schichtleiter: »*Auf so etwas wie diesen Führungskräfte-Workshop warte ich schon sehr lange. Endlich konnten wir hier in Ruhe über die Situation reden.*«

**»Endlich! Auf so etwas wie diesen Führungskräfte-Workshop warte ich schon sehr lange!«**

Damit war eine wichtige Grundlage für den bevorstehenden Abteilungsworkshop geschaffen.

### Dann zwei Tage Workshop mit der gesamten Abteilung

Es galt angesichts des großen und teilweise skeptischen Teilnehmerkreises (und ohne viel Vorwissen über einzelne Personen und ihre Konfliktthemen) einerseits für Schutz zu sorgen und andererseits den Dialog über die Schwierigkeiten in Gang zu bringen.

Zunächst reflektierten alle die Dynamiken im Team anhand der Unternehmenswerte: Respekt, Freude, Unternehmersches Handeln, Innovation, Zusammenarbeit und Wertschöpfung. Hier wurde mit einer Aufstellung gearbeitet. Nach und nach wurde es leicht-

**»Ich bin nicht sicher, ob wir das alles umsetzen können, aber ich für mich nehme mit, was ich anders machen kann und werde!«**

ter, in die Auseinandersetzung zu gehen. Dabei half unerschrockenes Einladen der Beraterinnen, Kritisches zu benennen – und die Fähigkeit, mit Empathie und Intuition damit zu arbeiten. Die TeilnehmerInnen ermutigte das, Feedback zu geben und eigenes Verhalten zu hinterfragen. Ein Beispiel: »Leise« Mitarbeiter drücken sich lauter und klarer aus, »Laute« halten sich bewusst zurück. Hier kam die Mediationskompetenz im Beraterinnen-Team zum Tragen.

Ein anderer Erfolgsfaktor war die aktive Teilnahme der Führungskräfte. Sie beantworteten kritische Fragen, luden die MitarbeiterInnen glaubhaft zu Veränderungen ein, hoben den Wert der im Team geleisteten Arbeit hervor und die Wichtigkeit der Abteilung auch in Zukunft. Sie setzten aber auch Grenzen oder erinnerten an Regeln. Dass sie

die ganze Zeit anwesend waren, empfanden die MitarbeiterInnen als große Wertschätzung: *»Ihnen liegt etwas daran, dass wir gut arbeiten können. Sie beschäftigen sich mit unseren Themen.«*

Am Ende sagte die anfangs größte Skeptikerin: *»Es hat sich gelohnt, dass wir hier waren! Ich bin nicht sicher, ob wir alles umsetzen können, aber ich für mich nehme mit, was ich anders machen kann und werde.«*

Die Stimmung war gelöst und optimistisch. Es entstanden realistische Vereinbarungen, die von allen unterzeichnet wurden. Als Sinnbild für ihre zukünftige Zusammenarbeit reichten sich alle in einer kraftvollen Geste die Hände.

### Ein paar Monate später ...

Der Bereichsleiter berichtet: *»Die Situation hat sich viel besser entwickelt, als ich erwartet habe: Es gibt kaum mehr Querschüsse und auch nicht die alte Grüppchenbildung mit destruktiver Kommunikation. Das Führungsteam ist gut abgestimmt und geht die offenen Themen konsequent an; arbeitsorganisatorische Fragen, die bisher konfliktträchtig waren, werden im Team angegangen; es wird delegiert und unterstützt.*

*Mir fällt auf, dass die MitarbeiterInnen viel mehr Selbstvertrauen haben. Früher haben viele nichts gesagt, heute ergreifen sie die Initiative, und auch die »Leisen« haben ihre Zurückhaltung abgelegt!*

*Auch wenn sich der eine oder andere Mitarbeiter noch etwas schwertut und das Ganze sich weiter festigen muss: Verglichen mit der Ausgangssituation ist das Ergebnis absolut bemerkenswert!«*

### Wie kam das positive Ergebnis zustande?

Der Auftrag an uns Beraterinnen war nicht begrenzt: *»Es gibt Konflikte unter den MitarbeiterInnen. Bitte lösen Sie ihn mit einem Workshop!«* Vielmehr waren hier alle – Führungskräfte und MitarbeiterInnen – aktiv eingebunden. Es gab Schritte im Veränderungsprozess und jeder trug aus seiner Position und Rolle zur Lösung bei.

- **Ein aktives Führungsteam** stellt sich in der neuen Konstellation vor. Es entsteht Transparenz in Bezug auf Rollen und Vereinbarungen im Führungsteam. Die Offenheit und Direktheit der Führungskräfte wird von den MitarbeiterInnen geschätzt.
- **Unternehmenswerte:** Die aktuell erlebte Qualität der Zusammenarbeit wird anhand der Unternehmenswerte betrachtet und diskutiert.
- **Umgang mit Konflikten:** Die größten Konflikte werden mithilfe der Mediatorin ruhig und sachlich zwischen den Betroffenen besprochen und später Vereinbarungen dazu getroffen.
- **Kulturentwicklung:** Alle machen die »erstaunliche« Erfahrung, dass Kritisches anzusprechen nicht in die

## Mediationskompetenz 4.0 – Feedback aus der Wirtschaft

### » Was könnte Ihrer Meinung nach eine Unterstützung durch Mediation oder Beratung leisten und an welchen Stellen?

Die Wirtschaftsmediation hat den großen Vorteil, dass sie viel flexibler ist als Gerichtsverfahren. Dabei bestimmen die wirtschaftliche Sichtweise und die Unternehmensinteressen das Verfahren und nicht ein Paragrafengerüst. Diese wirtschaftliche Gesamtschau bringt die Unternehmer oft weiter, als wenn sie mehrere einzelne Ansprüche vor Gericht durchfechten. Wir hatten durchaus auch schon den Fall, dass wir mit einer außergerichtlichen Streitbeilegung gleich mehrere anhängige Klagen erledigen konnten. Für die Zukunft wäre es wünschenswert, dass sich die Mediation schon in einem möglichst frühen Konfliktstadium etabliert. Das ist zurzeit noch nicht der Fall. Aber es gibt gute Ansätze, etwa wenn sich die Unternehmer bei der IHK nach Wegen der Konfliktlösung erkundigen, bevor sie vor Gericht ge-

hen, und wenn es uns als neutraler Stelle gelingt, die andere Konfliktpartei in ein Gespräch einzubinden.

### Wie müssten sich Mediatoren und Berater darauf einstellen?

Wenn ein Unternehmer sich auf die Mediation und einen Mediator einlassen soll, muss er das Gefühl haben, dass der Mediator sich im Wirtschaftsleben auskennt und am besten über praktische unternehmerische Erfahrung verfügt. So müssen unsere Mediatoren auch Kenntnisse im Wirtschaftsbereich nachweisen. Ebenso ist das richtige Gespür in der Kommunikation mit Führungspersönlichkeiten gefragt.



**Beate Scheibig**, Leiterin der Mediationsstelle der IHK Wiesbaden.

Katastrophe führt, sondern etwas Gutes bewirkt. Die MitarbeiterInnen und Führungskräfte sprechen über Werte und was ihnen wichtig ist zu verändern.

## Fazit

Wesentlich waren die Offenheit und der Mut der Führungskräfte: »Es soll nicht hinter dem Berg gehalten werden, die Dinge müssen auf den Tisch. Dann können wir wieder zusammen in die Zukunft sehen.«

Eine solche Klärung ist kein Selbstläufer; eingespielte Muster verändert man nicht von einem Tag auf den anderen. Positive Veränderungen brauchen weiterhin Aufmerksamkeit, um sich zu festigen. Dabei ist die Führung gefordert, am Ball zu bleiben und sich nicht von Rückschlägen entmutigen zu lassen. Deswegen ist es entscheidend, zu Beginn und während des Beratungsprozesses mit den Führungskräften zu arbeiten und sie in ihrer neuen Position und in ihrer Konfliktlösungskompe-

tenz zu stärken. So kann auch der Workshop mit dem gesamten Team ein Erfolg werden.

Die MitarbeiterInnen haben ein Gespür dafür, wie ernst es der Führung ist und wie ernst sie genommen werden. Streitpunkte und Ärger können dann

konstruktiv bearbeitet werden. Es ist erstaunlich, wie die MitarbeiterInnen, wenn einmal dieses Vertrauen aufgebaut ist, aktiv Veränderungen vorschlagen und angehen. Ein gemeinsam überwindener Konflikt ist eine gute Basis und bringt viel Energie für die Zukunft.



**Karin Beckert**

Organisationsberaterin und Coach. Seit 1994 Mitinhaberin von Holzhauser & Partner, Pfnitztal und von Holzhauser & Associés SARL, Paris. E-Mail: karin.beckert@holzhauser-partner.com



**Ute Liepold**

arbeitet seit 2009 freiberuflich als Konfliktberaterin in Organisationen Mediatorin BM®, Klärungshelferin IfK®. E-Mail: dialog@ute-liepold.de

Anzeige



Konfliktlösungszentrum  
& Akademie für Mediation

## AUS- UND FORTBILDUNG MEDIATION



**Intensivkurs Mediationsausbildung** – ideal auch für Führungskräfte und Organisationsentwickler. In 12 Tagen zum Mediator: 2x6 Tage in idyllisch gelegentlichem Seminarhaus 35 min. von München entfernt. Start 04.03.2108



**Telefonmediation** Mediation mit Parteien, die nicht an einem Tisch sitzen können oder wollen 14.02.2018, Tagesseminar, München



**M2 Netzwerktag** für MediatorInnen und Mediationsinteressierte. Lernen Sie uns und unsere Absolventen kennen, feiern Sie mit uns die Mediation und nehmen interessante Impulse für Ihre Arbeit mit. Details unter: [www.M2-Akademie.de](http://www.M2-Akademie.de)

Nähere Informationen und Anmeldung unter:

[www.M2-Akademie.de](http://www.M2-Akademie.de), [info@M2-Akademie.de](mailto:info@M2-Akademie.de), T +49 (0)89.189 658 570



### Einzel supervision – Klarheit & Professionalität

Einzel supervision ist eine Voraussetzung der Zertifizierungsverordnung. Sie bietet die Möglichkeit im Gespräch mit erfahrenen Supervisoren die eigene Professionalität zu steigern sowie sein eigenes Erleben und Verhalten im individuellen Mediationsfall zu verstehen und Handlungsalternativen abzuleiten.

....

### WIR SUCHEN

freiberufliche und begeisterte Mediatoren für Telefon- und Präsenzmediation. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!