

TEAMKONFLIKTMODERATION ZUR KLÄRUNG EINES KALTEN KONFLIKTES **FALLBEISPIEL**

GERHARD FÜHRER

Einleitung

Was ist ein kalter Konflikt?

Bei kalten Konflikten haben die beteiligten Parteien resigniert und ihre Kommunikation und den Umgang miteinander, auf ein Mindestmaß reduziert. Die offene Aussprache ist Intrigen, falschen Gerüchten und Abwertungen gewichen. Insgesamt herrscht eine destruktive Stimmung und eine eigenständige Lösung des Konflikts scheint aussichtslos. In solchen Situationen bietet sich als ein mögliches Setting die Teamkonfliktmoderation an, welche nachfolgend anhand eines Fallbeispiels beschrieben werden soll.

Eine Teamkonfliktmoderation ist sinnvoll, wenn

- die Kooperation im Team schwierig ist
- die Ergebnisse der Arbeit schlechter werden
- die Problemlagen unübersichtlich sind
- Krankmeldungen und Fehltag ungewöhnlich stark zunehmen

Durch die Arbeit mit dem ganzen Team kann die Dynamik der Gruppe sehr erfolgreich auch zur Klärung von Einzelkonflikten genutzt werden.

Die Grundregel für die Bearbeitung lautet: Soviel wie möglich gemeinsam bearbeiten, soviel wie nötig im geschützten Raum (Einzelgespräche, Gespräche in kleinen Gruppen). Das Ziel dabei ist, die Kooperation im Team zu klären und bessere Ergebnisse zu erzielen.



Fallbeispiel

AUSGANGSSITUATION

Ein österreichweit agierendes Unternehmen mit ca. 3.200 Mitarbeitern und 120 Filialen führt eine MitarbeiterInnenbefragung durch. Die ausgewertete Analyse zeigte eine überraschende Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen einer Filiale, deren wirtschaftliche Ergebnisse stets über jeden Zweifel erhaben waren. Dies nahm die Geschäftsleitung zum Anlass, den Ursachen auf den Grund zu gehen. Aufgrund der fortgeschrittenen Eskalation scheiterten jedoch zwei Versuche der Geschäftsleitung, hier vermittelnd und regulierend einzugreifen. Daraufhin wurde ein Mediator kontaktiert.

ÄUSSERER UND INNERER AUFTRAG

In einer Besprechung mit der Geschäftsleitung wurde eine eineinhalbtägige Teamklausur inkl. Übernachtung beauftragt, die in Form der vom Mediator vorgeschlagenen Teamkonfliktmoderation in Co-Mediation durchgeführt werden sollte. Im Beisein der Geschäftsleitung und aller betroffenen MitarbeiterInnen wurde die geplante Vorgehensweise erklärt und die Bereitschaft zur Teilnahme eingeholt.

EINZELGESPRÄCHE

Zur Vorbereitung der Teamkonfliktmoderation wurde von den Mediatoren mit jedem/jeder TeilnehmerIn ein kurzes, standardisiertes Einzelgespräch durchgeführt.

Jede/r bekam die gleichen Fragen gestellt und die weitere Vorgehensweise wurde nochmals erläutert.

Im Laufe der Vorgespräche stellte sich heraus, dass der Konflikt bei einzelnen MitarbeiterInnen seit 25 Jahren existierte und enorme Frustrationen verursacht hatte. Der Leiter hatte völlig resigniert und die Kommunikation mit seinen MitarbeiterInnen teilweise auf schriftliche Anweisungen reduziert, die er ins Fach des/der jeweiligen Mitarbeiters/Mitarbeiterin legte, auch wenn er wenige Minuten vorher die Gelegenheit zum persönlichen Gespräch gehabt hätte. An manchen Tagen wurde außer den Floskeln, wie „Guten Morgen“, „Mahlzeit“ und „Schönen Abend“ nicht miteinander geredet. Teambesprechungen wurden zwar geplant, aber meist kurz vorher wieder abgesagt.

TAG 1 (NACHMITTAG)

Die Mediatoren heißen die TeilnehmerInnen zur Teamklausur willkommen und erklären, was sie in den kommenden eineinhalb Tagen erwarten wird.

Phase 1: Einleitung

Zur Ziel- und Regelfindung werden die TeilnehmerInnen gebeten, Moderationskarten zu drei Fragen zu schreiben, die auf der Pinwand vorgestellt werden:

- › Was soll erreicht werden? (grüne Karten)
- › Was darf auf keinen Fall passieren? (rote Karten)
- › Welche Regeln sollen gelten? (gelbe Karten)

Die Mediatoren hinterfragen und konkretisieren die Beiträge der TeilnehmerInnen und fassen die Ergebnisse zusammen. Im Plenum wird nun aus den grünen Karten ein gemeinsames Ziel erarbeitet, positiv formuliert und am Flipchart festgehalten. Um die Ernsthaftigkeit zu unterstreichen, werden die TeilnehmerInnen gebeten, das Mediationsziel zu unterschreiben.

Dieses Ziel soll die MitarbeiterInnen während der gesamten Teamkonfliktmoderation begleiten.

Phase 2: Darstellung der Sichtweisen

Die Darstellung der Sichtweisen erfolgt anschließend im so genannten Fishbowl-Setting. Die TeilnehmerInnen setzen sich dazu in ihren Interessensgruppen zusammen (Außendienst, Innendienst, Technik, Leitung). Jede Gruppe wählt eine/n SprecherIn, der/ die im inneren Sesselkreis sitzt, während der Rest im äußeren Sesselkreis bleibt und gut zuhört.

Damit auch die MitarbeiterInnen im äußeren Kreis aktiv eingebunden sind, erhalten sie ein Formular auf welchem sie sich während der Darstellung der Sichtweisen Notizen zu folgenden Fragen machen:

- › Was war neu für mich?
- › Womit bin ich nicht einverstanden?
- › Worüber können wir verhandeln?

Die SprecherInnen schildern nun den Mediatoren ihre Sicht der Dinge. Diese hinterfragen, konkretisieren, bitten um Beispiele, fassen zusammen, paraphrasieren, spiegeln.

Nachdem alle GruppensprecherInnen ihre Sichtweisen dargestellt haben, setzen sich die einzelnen Gruppen zusammen und übertragen ihre Notizen auf Moderationskarten.

Die Mediatoren sammeln die Karten ein und präsentieren sie den TeilnehmerInnen. Ggf. wird die Bedeutung hinterfragt und konkretisiert. Die Karten werden an die Pinnwand geheftet.

Nun gibt's das wohlverdiente Abendessen.

Die Mediatoren clustern die Moderationskarten und fassen diese zu folgenden Regelungspunkten zusammen, welche am nächsten Tag den TeilnehmerInnen präsentiert werden:

- › Richtlinien
- › Arbeitsorganisation
- › Zuständigkeiten
- › Kommunikation
- › Betriebsmittel

TAG 2

Phase 3: Konflikterhellung

Die Mediatoren stimmen den am Vorabend erstellten Vorschlag zur Clusterung und Formulierung der Regelungspunkte mit den TeilnehmerInnen ab und klären die Bearbeitungsreihenfolge.

Nun bieten die Mediatoren dem Team an, ihren Eindruck mit einer Metapher zu schildern. Sie beschreiben ein Ruderboot, in dem jede Gruppe nach ihrem eigenen Takt rudert. Dadurch kommt es zu Überkreuzungen der Ruder, die Arbeit wird als anstrengend und nicht effizient empfunden. Wenn der Steuermann voll mitrudert, kann er das Boot nicht steuern und es weicht vom Kurs ab.

Während ein Mediator die Aufgaben, Anforderungen, Herausforderungen und Schwierigkeiten der jeweiligen Bereiche in wertschätzender Form beschreibt, zeichnet der andere die Besetzung am vorbereiteten Flipchart ins Ruderboot ein. Jeder Bereich bekommt seine eigene Farbe. Die Ruder liegen innerhalb eines Bereiches synchron, mit den anderen Bereichen jedoch nicht.

Über dieses Bild gelingt es den Mediatoren, die MitarbeiterInnen in einen ausführlichen Prozess der Selbstreflexion zu führen.

Dabei werden den TeilnehmerInnen die eigenen Anteile am Konflikt bewusst und sie beginnen ansatzweise, die Anderen zu verstehen.

Die Metapher wird nun auf das Mediationsziel übertragen und erhält vom Team das Motto „9 im Takt“. Dieses Motto begleitet die TeilnehmerInnen für den Rest der Teamkonfliktmoderation. Die Vertiefung der Regelungspunkte und der damit verbundenen Beziehungsthemen erfolgt nun in einer abgewandelten Form des Fishbowl-Settings.

Alle TeilnehmerInnen sitzen im Sesselkreis und wer etwas sagen möchte, steht auf und setzt sich auf den leeren Sessel in der Mitte. TeilnehmerInnen, die anfangs meinen, zu einem Thema nichts beitragen zu können, ändern ihre Meinung rasch und ein reger Austausch kommt zustande.

Die Mediatoren moderieren die Gespräche zu jedem Regelungspunkt und ergründen durch Fragetechniken die dahinterliegenden Wünsche, Bedürfnisse und Interessen, welche auf Flipcharts erfasst wurden. Die erarbeiteten Ergebnisse und Eindrücke werden anschließend von den Mediatoren nochmals zusammengefasst, die weitere Vorgehensweise geklärt und die Zustimmung der TeilnehmerInnen eingeholt.

Da die zur Verfügung stehende Zeit (1,5 Tage) zu Ende geht, wird mit den TeilnehmerInnen vereinbart, die Problemlösung bei einem Halbtages-Folgetermin fortzusetzen.

Nun ist das gegenseitige Verständnis soweit gewachsen, dass gemischte Gruppen gebildet werden, die bis zum Folgetermin jeweils möglichst viele Lösungsvarianten zu einem der fünf Regelungspunkte erarbeiten sollen.

FOLGETERMIN – 2 WOCHEN SPÄTER

Phase 4: Problemlösung

Am Tag des Folgetermins erschienen wieder alle TeilnehmerInnen. Die Stimmung ist deutlich entspannter als zu Beginn der Teamkonfliktmoderation. Zu den Erfahrungen seit der Klausur befragt, antworten alle TeilnehmerInnen positiv und mit großer Begeisterung. Die Lage hat sich deutlich verbessert, es wird wieder miteinander geredet, gut zusammen gearbeitet und teilweise wurden Lösungen bereits umgesetzt.

Die Gruppen stellen nun die von ihnen erarbeiteten Lösungsoptionen vor. Diese werden von allen bewertet, verhandelt, ggf. ergänzt oder geändert und gemeinsam beschlossen. Die Mediatoren achten dabei darauf, dass die Vorschläge konkret sind und ggf. mit Fristen und Terminen versehen werden.

Phase 5: Vereinbarung

Die Vereinbarungen werden nun nochmals für die TeilnehmerInnen zusammengefasst und deren Einverständnis für die Formulierungen wird eingeholt.

Um die Bedeutung der gemeinsam erarbeiteten Vereinbarung zu unterstreichen, wird diese von allen TeilnehmerInnen unterzeichnet.

Die Mediatoren gratulieren den TeilnehmerInnen bei einem Glas Sekt zu ihrem Erfolg und empfehlen einen Folgetermin in etwa zwei bis drei Monaten, um die Alltagstauglichkeit der Vereinbarung zu überprüfen und ggf. nachjustieren zu können.

ZUSAMMENFASSUNG

Die geschilderte Herangehensweise führte zum gewünschten Erfolg und zu großer Zufriedenheit bei den MitarbeiterInnen der Filiale.

Die Geschäftsleitung war überrascht und begeistert von der raschen und letztendlich kostengünstigen Konfliktklärung und Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit des Teams.

Die Vorgespräche halfen den MitarbeiterInnen, im geschützten Rahmen erstmals offen über den erlebten Konflikt zu reden, sowie Vertrauen zu den Mediatoren und in den Mediationsprozess zu gewinnen. Durch die Verbindung von Mediation und Moderationstechnik in der Teamkonfliktmoderation gelang es, eine angenehme und konstruktive Umgebung zu schaffen. Die TeilnehmerInnen konnten sich zu jeder Zeit einbringen, auch wenn sie selbst gerade nicht das Wort hatten.

Die indirekte Form der Kommunikation über eine Metapher half den TeilnehmerInnen, den Gesamtkontext zu begreifen, ein übergeordnetes Ziel zu finden und von der Werteebene auf die Interessensebene zu gelangen, was für die konstruktive Klärung dieses kalten Konfliktes von besonderer Bedeutung war.



AUTORENINFO

Gerhard Führer, PMM
Kassier Stv.

T: +43 676 8141 7790

gerhard.fuehrer@oebm.at