



Foto — Pixsooz/iStock

Sand im Getriebe: Wenn Konflikte die Führungsarbeit und Weiterentwicklung blockieren



Konflikte und Missverständnisse gibt es in jedem Unternehmen. Eine innerbetriebliche Wirtschaftsmediation hilft, strukturiert über Auslöser, Befindlichkeiten und tieferliegende Interessen zu sprechen.

Mediatoren unterstützen diesen Prozess, indem sie allen Seiten verpflichtet sind und in der Sache unabhängig bleiben. Ziel ist es, Schwieriges und Unausgesprochenes besprechbar zu machen und für Klarheit zu sorgen. Am Ende können bei Bedarf einvernehmliche Lösungen abgeleitet werden. Was in der Theorie nachvollziehbar klingt, ist in der Arbeitswelt nicht immer einfach umsetzbar. Anhand von zwei konkreten Mediationsfällen wird das Verfahren vorgestellt und insbesondere der Umgang mit Hürden erläutert.

Unbearbeitete Konflikte weiten sich schnell aus

Abteilungsleiter Michael Fix arbeitet in einem Telekommunikationsunternehmen und ist verantwortlich für vier Teamleitungen. Er ist es gewohnt, schnell Entscheidungen zu treffen und strategisch wichtige Themen durchzusetzen, auch wenn es ab und an Widerstände gibt. Seine Branche ist schnelllebig, es braucht rasche Reaktionszeiten, Widerstände bei Veränderungen gehören zum Daily Business, „übliche Wachstumsschmerzen“ eben. Eine gute Arbeitsatmosphäre ist ihm dennoch wichtig, endlose Diskussionen

hält er für unproduktiv. Wenn die Arbeit erfolgreich läuft, sind doch alle zufrieden und profitieren davon. Von seiner Führungsmannschaft wünscht Fix sich ein geschlossenes Vorgehen und Loyalität ihm gegenüber.

Einer seiner Teamleiter, Sebastian Schwarz, verantwortlich für die Entwicklung neuer IT-Lösungen, trägt seit Längerem massive Konflikte mit ihm aus und hat sich deshalb auch bei der Bereichsleitung beschwert. Schwarz gilt als kreativer Kopf, der mit einem hoch motivierten Team innovative Konzepte und Lösungen vorantreibt. Die Ergebnisse dieses Teams gelten im Unternehmen als herausragend, aber auch die Bereichsleitung und die anderen Teamleitungen fürchten die ausufernden Diskussionen mit ihm, er wird als missionarisch und behrend erlebt. Zwischen Michael Fix und Sebastian Schwarz hat sich der Konflikt so zugespitzt, dass wichtige Entscheidungen nicht mehr in der Führungsrunde diskutiert und verabschiedet werden können. Während Schwarz blockiert, weist Fix nur noch an und gibt seit Kurzem Anweisungen direkt an die Mitarbeitenden von Schwarz. Die Mitarbeitenden sind verunsichert und geraten in einen Loyalitätskonflikt. Was tun?



Elke Schwertfeger

vermittelt mit ihrer Beratung Zweisicht, Freiburg, bei innerbetrieblichen Konflikten auf allen Hierarchieebenen und begleitet Unternehmen dabei, Strukturen für einen produktiven Umgang mit Konflikten aufzubauen. Elke Schwertfeger ist Organisationsberaterin, Coach, Mediatorin und Ausbilderin BM®.



Christian Bähler

vermittelt ebenso mit seiner Beratung Zweisicht, Freiburg, bei innerbetrieblichen Konflikten auf allen Hierarchieebenen und begleitet Unternehmen dabei, Strukturen für einen produktiven Umgang mit Konflikten aufzubauen. Christian Bähler ist Organisationsberater, Coach, Mediator und Ausbilder BM®.

Merkmale eines eskalierten Konflikts, der die Unterstützung durch Profis benötigt:

- Die Stimmung ist hoch belastet, die Motivation leidet.
- Inhaltlich werden harte Positionen vertreten, ein gemeinsames Gespräch endet oft in weiteren Auseinandersetzungen.
- Die Produktivität leidet, Entscheidungen werden nicht mehr besprochen, sondern durchgesetzt oder blockiert.
- Der Konflikt weitet sich aus, Mitarbeitende und weitere Vorgesetzte werden mit hineingezogen.
- Die Betroffenen zeigen Stresssymptome, diese gefährden die Gesundheit.
- Ansehen und gegenseitige Wertschätzung gehen verloren. Es kommt zu Gesichtsverlusten.
- Kündigungsabsichten stehen im Raum.

Freiwilligkeit in der Mediation

Ist gesetzlich im Mediationsgesetz festgeschrieben. (Das Mediationsgesetz wurde 2012 verabschiedet und regelt die Aufgaben, Tätigkeitsbeschränkungen, Verschwiegenheit, Freiwilligkeit sowie die Aus- und Fortbildung von Mediatoren. Letzteres wurden 2016 in der „Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren“ konkretisiert.)

Niemand darf zur Mediation gezwungen werden. In der Arbeitswelt hat eine Empfehlung durch eine ranghohe Führungskraft natürlich trotzdem den Charakter einer verdeckten Anweisung. Da Konflikte im Arbeitskontext sich auf die Produktivität der Mitarbeitenden auswirken, hat ein Mitarbeitender eine Mitwirkungspflicht, um dafür zu sorgen, wieder gut arbeiten zu können. Dabei kann Mediation helfen.

Aufgrund unserer Erfahrungen empfehlen wir, ein verpflichtendes Informationsgespräch mit Mediatoren anzuordnen. Dies dient dem Kennenlernen, schafft Transparenz und Vertrauen. Auf dieser Basis können alle Beteiligten dann entscheiden, ob eine Mediation für diesen Konflikt genutzt werden soll.

Die Ablehnung einer Mediation bedeutet aber nicht, dass alles „so weiter geht“. Gelingt keine konstruktive Klärung, braucht es andere (etwa arbeitsrechtliche) Maßnahmen wie Versetzung oder Kündigungen. Dafür trägt die ranghöchste, mit dem Konflikt befasste Führungskraft die Verantwortung. Konflikte nicht zu bearbeiten, heißt, schwierige Führungsarbeit zu vermeiden.

Der Anstoß zur Konfliktbearbeitung kommt häufig von außen

Beiden Führungskräften ist klar, dass sie in diesem „Kampfmodus“ leiden und so nicht weiterarbeiten können. Beide haben auch erkannt, dass Innovation, Produktivität und Mitarbeitermotivation auf der Strecke bleiben. Die übergeordnete Bereichsleitung sieht diese Entwicklung

mit großer Sorge und möchte keine Führungskraft verlieren. Sie legt in Einzelgesprächen beiden Führungskräften eine Mediation nahe. Es wird gemeinsam vereinbart, mithilfe der Personalabteilung nach einer geeigneten Unterstützung zu suchen. Im Rahmen der Mediation sollen die Themen geklärt und ausgelotet werden, wie eine weitere Zusammenarbeit aussehen kann.

Alle Seiten kommen gleichermaßen zu Wort

In der ersten Sitzung in der Mediation geht es um das jeweilige Erleben, die Sichtweisen des Konflikts. Gemeinsam werden alle Konfliktparteien angehört, die Mediatorin oder der Mediator sorgt für einen konstruktiven Rahmen.

Michael Fix, Abteilungsleiter,

... beschreibt, dass er das Team von Sebastian Schwarz als abgeschottete Burg erlebt. Es gibt keine Transparenz, woran die Mitarbeitenden arbeiten. Sie orientieren sich ausschließlich an ihrem Teamleiter. Fix empfindet sich als Bittsteller und sieht Schwarz als Beschützer des Teams. Strategische Entscheidungen werden nicht akzeptiert, er erlebt offene Kritik und nimmt wahr, dass seine Führungsrolle keine Bedeutung hat. Sebastian Schwarz stellt Entscheidungen infrage, auch in der Führungsrunde und demütigt ihn damit öffentlich. Die Ergebnisse aus dem Team schätzt Michael Fix sehr, die Arbeitsweise ist für ihn nicht kalkulierbar. Er hat auch keine Übersicht über die Ressourcenverteilung, die Planung, die Zuständigkeiten usw. Er fordert darüber Auskunft, auch um Ressourcen teamübergreifend planen zu können. Eine eigene „Burg“ in seinem Bereich will er nicht länger dulden.

Sebastian Schwarz, Teamleiter,

... beschreibt, dass er sein Team in den letzten Jahren komplett umgebaut hat. Er hat es nach agilen Arbeitsweisen organisiert, die Mitarbeitenden haben viel Eigenverantwortung, seine klassische Teamleiterrolle hat er „abgeschafft“. Seitdem sind die Ergebnisse deutlich besser, zudem ist die Motivation hoch und der Teamgeist ein ganz besonderer. Er erlebt sein Team nicht als Burg, sondern als Insel. Da er ein Entwicklerteam führt, ist diese Arbeitsweise seiner Meinung nach auch ein besonders attraktives zukunftsorientiertes Modell, um qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen.

”

Hinter den harten Positionen verbirgt sich ein Wertekonflikt.

“

nen. Er hat viel Herzblut und Engagement in den Umbau seines Teams investiert und seine Art des Führens geändert. Und er ist nicht bereit, diesen Erfolg zu riskieren. In seinem Team werden Entscheidungen konsensorientiert gefällt, nicht autoritär. Er benötigt kein Detailwissen aus seinem Team, seine Basis für die Teamführung sind gute Ergebnisse und Vertrauen. Er wünscht sich auch für sich selbst ein Führungsmodell, das ihm vertraut und ihn stärker bei strategischen Themen einbindet und mitnimmt. Die Führung von Fix erlebt er als autoritär und konservativ. Für ihn geht es um elementare Werte, wenn diese nicht gegeben sind, überlegt er auch, zu kündigen. Die Loyalität zu seinem Team hat dies bisher verhindert.

Mediation arbeitet den Kern heraus

Es wird klar, dass beide Führungskräfte sehr unterschiedliche Vorstellungen von Führen und Geführtwerden haben. Hinter den harten Positionen verbirgt sich ein Wertekonflikt, der sich auf Arbeitsweise, Entscheidungsfindung und Arbeitsbeziehung auswirkt. Beide Führungskräfte sind verunsichert und ratlos. Michael Fix kann sich nicht vorstellen, dass sein gesamter Bereich agil geführt wird, er möchte auch selbst nicht so führen. Sebastian Schwarz bleibt dabei, dass dies in seinem Team und am besten im ganzen Bereich das Arbeitsmodell der Zukunft ist.

Im Verlauf der Mediation werden die unterschiedlichen Grundbedürfnisse der beiden Führungskräfte beleuchtet. Beide sind zwar bereit anzuerkennen, dass jeder nach seinen Vorstellungen

das Beste für den Bereich möchte. Keiner will aber selbst Kompromisse machen.

Freiheit, Vertrauen, Autonomie und Konsensorientierung benennt Sebastian Schwarz als seine Grundmotivation. Michael Fix sind Loyalität, Transparenz, Effizienz für den gesamten Bereich und die Akzeptanz der Führungsentscheidungen wichtig.

Beiden ist klar, dass es keine einfachen Lösungen geben wird. Beide gehen nach den ersten Sitzungen nachdenklich auseinander und wollen Bedenkzeit, ob sie sich eine weitere Zusammenarbeit vorstellen können.

Mediation in einem hierarchischen Gefälle

Hier könnte der Abteilungsleiter Michael Fix aufgrund seiner übergeordneten Stellung auch per Machtentscheid Themen, Wege usw. vorgeben. Beim Durchsetzen und Kontrollieren wird es schon schwieriger. Der IT-Bereich von Sebastian Schwarz macht ja einen guten Job. Gute IT-Arbeitskräfte sind zudem gefragt und haben somit eine informelle Macht. Kündigungen oder ein schlechtes Image als Arbeitgeber will keiner. Auch die Bereichsleitung positioniert sich nicht eindeutig. Sie schätzt beide Führungskräfte und hätte gerne beide Qualitäten vereint. Mediation in einem hierarchischen Gefälle setzt die Bereitschaft voraus, den Konflikt auf Augenhöhe zu klären. Michael Fix verzichtet auf einen reinen Machtentscheid.

In komplexen Arbeitswelten funktionieren Machtentscheide zunehmend weniger, sie hinterlassen häufig Verlierer auf allen Seiten. Zusammenarbeit und Synergien sind heute notwendiger denn je. Für die Mediation bedeutet das auch, dass alle arbeitsrechtlichen Maßnahmen während des Mediationsverfahrens ruhen müssen.

Investition in Mediation

Weshalb lohnt es sich, in einen Mediationsprozess zu investieren? Konfliktkosten sind schwer messbar, aber allein der zusätzliche Führungsaufwand, verschleppte Entscheidungen, Krankheitstage oder ein Imageschaden führen schnell zu erheblichen Ausfällen. Für die Mediation waren in diesem Fall vier halbe Tage zur Klärung angesetzt.

Tagessätze für Mediation sind ähnlich wie bei einer Beratung und bewegen sich zwischen 1.700 und 2.500 Euro. Diese Investition ist angesichts der Gehälter von Fach- und Führungskräften moderat und wirtschaftlich sinnvoll. Je einfacher Arbeitskräfte zu ersetzen sind, desto weniger sind Unternehmen bereit, in Mediation zu investieren. Beim heutigen Arbeitsmarkt trifft das aber nur noch auf wenige Felder zu.

Spielregeln der Zusammenarbeit und Maßnahmenplan

In einem nächsten Termin vereinbaren die beiden eine „Probezeit“ von einem halben Jahr, mit klaren Spielregeln. Regeln für das Miteinander zum Beispiel, etwa das Ansprechen von heiklen Themen unter vier Augen statt in der großen Führungsrunde. Sie vereinbaren Schritte, die Vertrauen aufbauen sollen, wie Treffen nach Feierabend, um sich abseits des täglichen Business besser kennenzulernen. Zur Gestaltung der Arbeitsweisen werden ebenfalls detaillierte Regeln vereinbart: Wer informiert wen zu welchem Zeitpunkt. Dabei geht es zum Beispiel um Rückmeldungen zu Ressourcen



und Arbeitsständen oder um das Vorgehen bei bestimmten Themen. Das Ergebnis ist eine umfangreiche Vereinbarung, die zunächst Sicherheit vermitteln soll und die Arbeitsfähigkeit wiederherstellt.

Umsetzungsbegleitung und Erfolgskontrolle

Beim Follow-up nach einem halben Jahr ziehen beide Führungskräfte Bilanz. Die Zusammenarbeit ist deutlich effizienter geworden und auch menschlich gibt es ein entspanntes, lockeres Verhältnis. Es gab keine größeren Zerwürfnisse mehr, die Stimmung im Gesamtbereich ist ent-

spannter. Michael Fix bedankt sich dafür, dass sich Sebastian Schwarz in den großen Führungsrunden loyal verhält. Die Entwicklungsabteilung erlebt er immer noch als Burg und „Black Box“. Er habe mehr Informationen zu Ressourcen und Arbeitsprojekten, wisse aber trotzdem eigentlich sehr wenig. Die Ergebnisse sind gut. Ihn verunsichere dieser Zustand, er hätte gerne die Dinge mehr unter Kontrolle.

Sebastian Schwarz beschreibt die Situation ähnlich, er erlebt keine Offenheit für seine Arbeitsmethoden und schon gar keine Entwicklungsbereitschaft des Bereiches. Die menschliche Basis erlebt

er als entspannter, aber ihm reicht dies nicht. Sebastian Schwarz hat gemerkt, dass ihm Sinnhaftigkeit und eine spannende Entwicklungsperspektive fehlen, und möchte deshalb das Unternehmen verlassen. Michael Fix wirkt darüber erleichtert. Er bietet an, die Stellensuche zu unterstützen. Sebastian Schwarz verspricht, für einen guten Übergang zu sorgen.

Das erste Ziel der Bereichsleitung, beide Führungskräfte zu halten, wurde nicht erreicht. Eine faire Trennung ohne Schaden bringt dennoch Klarheit und bietet eine Perspektive für eine weitere Entwicklung.

Erfolg einer Mediation

Sind diese beiden gescheitert? Nein, Mediation trägt zur Klarheit und zu einem fairen Umgang bei. Mediation bedeutet nicht Harmonie. Sie unterstützt dabei, eine gute Entscheidung zu treffen, da die individuellen Bedürfnisse, die Bedürfnisse der Organisation und mögliche Wege herausgearbeitet werden. Nicht immer sind einfache Lösungen umsetzbar. Hier schafft eine faire Trennung für alle Beteiligten neue Optionen. Ohne die intensive und offene Auseinandersetzung wäre es vermutlich längerfristig zu einer konflikthaften Kündigung gekommen, die für große Unruhe im Bereich gesorgt hätte.

„
Sich um Konflikte zu kümmern ist eine Führungsaufgabe. Das bedeutet nicht, Konflikte immer selbst zu klären, sondern Führung bedeutet, die eigenen Grenzen zu kennen.
“

Mediation fördert die Teamkultur

In einem anderen Fall stellt die Teamleiterin Michaela Hoch fest, dass in ihrem Team plötzlich die Stimmung schlecht war, es herrschte ein eisiges Schweigen und die Kolleginnen redeten nicht mehr miteinander. Was war passiert?

Zwei Kolleginnen, Silke Meier und Andrea Grün, hatten einen handfesten Konflikt, beide waren davor eng befreundet und trafen sich häufig auch privat. Dieser Konflikt strahlte bereits in das Team aus, die anderen Kolleginnen bezogen Stellung und verbündeten sich, das Team war in zwei Lager gespalten. Die Teamleiterin war verunsichert und bot den beiden Konfliktparteien eine extern begleitete Mediation an. Sie waren einverstanden. Der Leidensdruck war groß und die Perspektive, aus der Situation herauszukommen, motivierte beide.

In der Mediation zeigte sich schnell, dass der Konfliktauslöser die Bewerbung von Silke Meier auf eine intern ausgeschriebene Stelle war, die ihr mehr Verantwortung und eine bessere Bezahlung bot. Das hatte

sie ihrer Freundin und Kollegin Andrea Grün nicht erzählt, aus Sorge, dass diese sich auch bewerben würde und eine Konkurrenzsituation entstehen könnte. Zufällig sah Grün dann die Bewerbungsunterlagen von Meier bei einem privaten Besuch auf dem Küchentisch liegen. Tatsächlich wollte sich Grün auch auf diese Stelle bewerben und unterließ dies, weil sie die Freundschaft mit Meier nicht gefährden wollte. Sie waren ja ein gutes Team.

Nicht sprechen ist auch keine Lösung

Dieser „Vertrauensbruch“ führte dazu, dass beide nicht mehr miteinander redeten. In

der Mediation konnten sie klären, weshalb eine offene Kommunikation für beide in dieser Situation schwer war. Sie konnten ihre Verletzungen zeigen und bedauern, dass durch fehlende Kommunikation und Offenheit Vertrauen verloren ging.

Der Umgang mit dem Wunsch nach Entwicklung und Karriere wurde thematisiert und beide fanden in einen konstruktiven Austausch zurück. Es wurde beiden klar, dass sich auch unter befreundeten Kolleginnen Konkurrenzsituationen ergeben können und es einen offenen Umgang damit braucht. In den ausgehandelten Spielregeln wurde vereinbart, dass beide zusammen mit der Teamleiterin über Entwicklungsperspektiven sprechen.

Stärke als Führungskraft zeigen

Typisch für diese Art von emotional aufgeladenen Konflikten ist eine schnelle Eskalation. Michaela Hoch erkannte rechtzeitig, dass diese aufgeheizte Stimmung ein rasches Handeln erfordert und sie mit den eigenen Moderationskompetenzen an Grenzen stieß. Stärke zeigen hieß in diesem Fall, sich externe Unterstützung zu holen.

Für das Team ist das entschlossene Eingreifen von Michaela Hoch ein wichtiges Signal. Konflikte werden hier nicht unter den Teppich gekehrt, sondern konstruktiv angegangen. Das Team lernt daraus, dass Konflikte lösbar sind und die Teamleiterin eine konstruktive Konfliktbearbeitung fördert. So wurde nicht nur der Konflikt gelöst, sondern auch ein wichtiger Beitrag zur Teamkultur geleistet.

Nicht alles selbst lösen wollen

Sich um Konflikte zu kümmern ist eine Führungsaufgabe. Das bedeutet eben nicht, Konflikte immer selbst zu klären, sondern Führung bedeutet, die eigenen Grenzen zu kennen und bei Bedarf Fachleute hinzuziehen. Deren Konfliktbearbeitung löst dann im besten Fall den Konflikt auf der zwischenmenschlichen Ebene, fördert die Konfliktkultur auf der Teamebene und bringt auf der Ebene der Organisation Entwicklungsprozesse voran.