

Teammediation – Konflikte in Teams konstruktiv lösen

Immer, wenn mehrere Menschen zusammenarbeiten, ob in einem Team, einer Projektgruppe oder einer klassischen Fachabteilung, entstehen nach einiger Zeit mehr oder weniger starke Konflikte. Das ist das Ergebnis eines gruppendynamischen Prozesses, bei dem die einzelnen Teammitglieder oder Gruppen innerhalb einer Abteilung um Positionen, Einfluss und Anerkennung konkurrieren. In vielen Fällen gelingt es Teams, diese Prozesse intern auszutragen und die anstehenden Konflikte aus eigener Kraft zu bearbeiten. Dabei werden Konflikte oft sehr offen ausgetragen, man sagt sich die Meinung und ab und zu „fliegen auch die Fetzen“. Die Mitglieder des Teams sprechen sich aus, man vereinbart Spielregeln und nach einiger Zeit entspannt sich die Situation wieder.

Manchmal ist jedoch genau das Gegenteil der Fall. Die Konflikte eskalieren und die Konfliktspirale dreht sich immer weiter. Bei stark eskalierten Konflikten werden bis zu dreißig Prozent des Potenzials einer Gruppe durch den Konflikt gebunden. Schlechte Arbeitsleistung, Mobbing und Kündigungen sind oft die Folgen. Oder der Konflikt eskaliert im Verborgenen weiter. Die Kollegen und Kolleginnen sind an der Oberfläche zwar höflich zueinander, aber „hinter dem Rücken werden die Messer gewetzt“. Man spricht in diesem Fall auch von einem kalten Konflikt. Viele Unternehmensverantwortliche finden sich mit diesem Zustand ab und akzeptieren ihn als betriebliche Normalität. Vorausschauende Personalverantwortliche nutzen die vielfältigen Möglichkeiten der Mediation, um solche verfahrenen Situationen aufzulösen.

Die Bearbeitung eines komplexen Teamkonflikts ist eine der großen Herausforderungen für jeden Berater, Mediator oder Moderator. Oftmals hat es im Team oder von Unternehmensseite bereits mehrere Lösungsversuche gegeben und in der Regel stellt sich die Anfangssituation als sehr schwierig und undurchschaubar dar. Die Unterstützung durch einen Externen wird oft als letzter Ausweg gesehen, wenn die Situation in einem Team oder einer Abteilung auf Dauer untragbar geworden ist.

Strategie bei Teamkonflikten

Wie geht man nun als externer Berater an eine solche Problemstellung heran? Als erster Schritt ist ein ausführliches, persönliches Vorgespräch mit dem Leiter des jeweiligen Teams empfehlenswert. Sicherlich gibt es in einem solchen Gespräch eine Unmenge an Fragen, die gestellt werden können und die sinnvoll sind. Aus unserer Sicht ist es entscheidend, ein „big picture“ von der Konfliktsituation zu bekommen. Viele zusätzliche Informationen und Details erschließen sich erst, wenn man mit den Beteiligten vor Ort zusammenarbeitet. Außerdem kann ein gewisses Maß an Unvoreingenommenheit durchaus hilfreich sein. Erfahrene Mediatoren legen ihre Aufmerksamkeit vor allem auf folgende Punkte:

- die Geschichte des Konflikts
- die bisherigen Lösungsversuche
- die gezeigten Verhaltensweisen der Teammitglieder (Eskalationsstufen)
- die am Konflikt beteiligten Teammitglieder oder Sub-Gruppen
- der vermutete Anteil der Führungskraft an der augenblicklichen Situation
- die Einstellung der Führungskraft zu Konflikten
- die Einstellung der Gruppe gegenüber einer Hilfe von außen
- die Ziele der Teammediation
- mögliche Tabus oder Dinge, die auf gar keinen Fall geschehen dürfen
- der zeitliche Rahmen, der für die Interventionsmaßnahmen zur Verfügung steht

Für die Detailkonzeption der anschließenden Teammaßnahmen sind die Schwere des Konflikts und die Ausprägungsform (heißer oder kalter Konflikt) entscheidende Ansatzpunkte. Bei der vorläufigen Bestimmung der Schwere des Konflikts können die Eskalationsstufen nach Glasl hilfreich sein. Gibt es zum Beispiel schon festgefahrene Koalitionen in einem Team, reicht eine einmalige Teammaßnahme in der Regel nicht aus, um den Konflikt dauerhaft beizulegen. Doch Vorsicht ist geboten. Die Einschätzung in einem Vorgespräch mit dem Vorgesetzten muss oftmals in der direkten Zusammenarbeit mit dem Team revidiert werden. Mancher Konflikt erweist sich vor Ort als deutlich stärker als in einem Vorgespräch dargestellt. Die Unterscheidung zwischen heißem und kaltem Konflikt gibt Hinweise darauf, inwieweit man als Moderator gegebenenfalls den Konflikt erst langsam auftauen muss, bevor man ihn bearbeiten kann. Die Konzeption einer Teammaßnahme richtet sich im Groben nach der wahrgenommenen Konfliktstärke.

Konfliktmoderation – Hilfe zur Selbsthilfe

Bei leichteren Konflikten auf den Eskalationsstufen eins bis drei orientieren sich die Betroffenen noch mehr oder weniger an einer Gewinner-Gewinner Strategie. In dieser Phase sind im Team auch noch genügend Selbstheilungskräfte vorhanden und die Beteiligten sind überzeugt, den Konflikt im Gespräch bewältigen zu können. Das ideale Instrument hierfür ist eine Aussprache über den Konfliktgegenstand und die eigenen Interessen und Emotionen in diesem Zusammenhang. In dieser Situation ist vor allem der Moderator gefragt, der mit einer bestimmten Methode (z.B. Harvard-Modell) die Aussprache steuert und durch Nachfragen, Zusammenfassen und Visualisieren den Prozess erleichtert. Neben der eigentlichen Aussprache wird der Erfolg einer Teammaßnahme durch Lernprojekte oder Outdoorübungen, kreative Verfahren (z.B. Bildermalen) und Vermittlung von Kommunikationstechniken zur Selbsthilfe noch zusätzlich unterstützt.

Prozessbegleitung

Bei schwereren Konflikten auf den Eskalationsstufen vier bis sechs glauben die Konfliktparteien nicht mehr an eine Einigung, sondern wollen sich gegenüber der anderen Seite durchsetzen. Gewinner-Verlierer Strategien gewinnen die Oberhand und die Beziehungsebene überlagert zunehmend die Sachebene. Die Konfliktparteien suchen nach Bündnispartnern und ziehen Unbeteiligte mit in den Konflikt hinein. Bei dieser Konfliktschwere ist externe Hilfe unverzichtbar. In vielen Fällen reicht eine einzelne Maßnahme nicht aus, um den Konflikt stabil beizulegen. Die Betroffenen brauchen eine kontinuierliche Unterstützung und laufende Überprüfung der erzielten Fortschritte.

Leben und Leben lassen

Ist der Konflikt soweit eskaliert, dass erste Vernichtungsschläge stattgefunden haben, spielt man als Externer wiederum eine andere Rolle. Die Beteiligten sind emotional so in die Angelegenheit verstrickt, dass sie sich meist gar nicht vorstellen können, eine Einigung zu erzielen. Sie wollen mit der Gegenseite nichts mehr zu tun haben. Das Hauptinteresse besteht jedoch darin, weitere Schäden zu vermeiden oder einzuschränken. Hier ist der Mediator als Vermittler gefragt, der sich an den konkreten Streitpunkten orientiert. Sein wichtigstes Ziel besteht darin, wieder eine Basis für eine gegenseitige Duldung und Koexistenz der beiden Parteien herzustellen. Das wird am besten möglich sein, wenn es ihm gelingt, das Leiden unter den Konfliktparteien so zu erhöhen, dass eine Einigung attraktiver erscheint als den

Konflikt fortzusetzen. Dazu bedarf es jedoch einer klaren Machtbasis, mit der man als Externer in die Verhandlung geht.

Methoden der Mediation

Neben der Anwendung klassischer Mediationsmethoden wie dem Harvard-Verhandlungsmodell steigern erlebnispädagogische Elemente wie Lernprojekte und Outdoorübungen den Erfolg der Konfliktlösung. Zusätzliche Aufgabenstellungen eignen sich zur Vorbereitung der Aussprache oder auch zur Auflockerung nach schwierigen Gesprächsphasen. Wenn das Team seine Vorgehensweise bei einer schwierigen Aufgabenstellung reflektiert und die Teammitglieder dabei in einen engeren Kontakt kommen, erhöht sich die Bereitschaft und Energie, anschließend über die brennenden Themen im Team sprechen zu wollen. Andererseits kann eine motivierende Outdoor-Übung nach einer schwierigen Gesprächsphase die Stimmung in der Gruppe erheblich entspannen. Manchmal ist das Energieniveau einer Gruppe nach einer anstrengenden Klärungsphase niedrig oder die Stimmung ist angespannt. Eine Herausforderung außerhalb des Seminarraums oder auch eine kleine Wanderung bringen dann wieder neue Energie und Lust zum Weiterarbeiten.

Neben Lernprojekten eignen sich auch kreative Verfahren wie Bilder malen oder Collagen anfertigen gut für die Anfangsphase einer Konfliktlösung im Team. Das Team beschäftigt sich mit sich selbst in einem relativ geschützten Raum. Kritische Themen können angesprochen werden, ohne dass der einzelne zunächst viel von seinen Gedanken preisgeben muss. Auf dieser Basis wird anschließend der Boden für die eigentliche Klärung bereitet.

Praktisches Beispiel für eine Teamklärung

Ein mittelständisches Unternehmen der Dienstleistungsbranche hatte die Finanzbuchhaltung reorganisiert. Es handelte sich um 15 Frauen, die von einer Abteilungsleiterin und drei Teamleiterinnen geführt wurden. Der Veränderungsprozess wurde so gestaltet, dass alle betroffenen Mitarbeiterinnen im Rahmen von Workshops einbezogen wurden. Allerdings hatte das Leitungsteam schon eine favorisierte Lösung im Hinterkopf und die Mitarbeiterinnen merkten dies nach kurzer Zeit. Die anfangs noch positive Stimmung kippte innerhalb kürzester Zeit und es kam zu massiven Konflikten zwischen Mitarbeiterinnen und Führungskräften sowie innerhalb der Kolleginnen. In einigen Fällen wurden Mobbing Vorwürfe laut.

In dieser Situation wurden wir beauftragt, die Situation zu klären und die Abteilung bei der Fortführung der Reorganisation zu begleiten. In einem Auftragsklärungsgespräch besprachen wir die Hintergründe der augenblicklichen Situation, die Erwartungen der Führungskräfte an uns und sondierten die Bereitschaft der Führungskräfte, sich der Kritik der Mitarbeiter zu stellen. Zum Glück waren die Führungskräfte in einem relativ hohen Maße selbstreflexiv und kritikfähig und wir erfuhren auch, dass alle Mitarbeiterinnen bereit wären, an einem extern moderierten Team-Workshop teilzunehmen. Wir schätzten auf Grund des Vorgesprächs die Konflikteskalation bei Stufe 5-6 ein und sprachen an, dass ein einmaliger Workshop nicht für eine dauerhafte Verbesserung der Situation ausreichen würde. Wir einigten uns darauf, zunächst getrennt zwei Tage mit den Mitarbeiterinnen und einen Tag mit den Führungskräften zu arbeiten.

Wir starteten den inhaltlichen Teil des Workshops mit einer Collage zum augenblicklichen Zustand des Teams. Alle Teilnehmerinnen beteiligten sich intensiv und schon bei der Präsentation der ersten Ergebnisse brachen einige

Teilnehmerinnen in Tränen aus. Dies verdeutlichte uns noch einmal, wie weit der Konflikt bereits eskaliert war. Wir gingen anschließend in ein anspruchsvolles Lernprojekt außerhalb des Seminarraums. Die Teilnehmerinnen lösten eine knifflige Problemstellung erfolgreich und bei der Auswertung der Übung bearbeiteten wir intensiv die Themen Rollen im Team und Heterogenität der Teammitglieder. Wir beabsichtigten dadurch, den Boden für die folgenden Schritte zu bereiten.

Der erste Schritt in die eigentliche Konfliktbearbeitung war die Einladung an die Teilnehmer, verschiedene typische Szenen für das Team vorzubereiten und auf einer „Bühne“ zu präsentieren. Alle Teilnehmerinnen beteiligten sich intensiv an der Vorbereitung und die dargestellten Szenen waren einprägsam und wiesen auf die vorhandenen Konflikte im Team hin. Wir arbeiteten mit den Szenen weiter, interviewten die Teilnehmer anschließend und erweiterten die Szenen, indem wir anfangs unbeteiligte Kolleginnen an der Szene teilnehmen ließen. Nach den Szenenspielen hatten wir ein besseres Bild von den Konflikten im Team und die Teilnehmerinnen waren zunehmend bereit, auch unangenehme Dinge offen anzusprechen.

Wir sahen nun den Zeitpunkt gekommen, mit der eigentlichen Aussprache zu beginnen. Wir starteten am Morgen des nächsten Tages unmittelbar nach einem Blitzlicht mit der „Fishbowl-Methode“. Dabei sitzen die beiden Mediatoren in der Mitte eines Stuhlkreises. Zwei weitere, zunächst leere Stühle sind für die Teilnehmer aufgestellt. Die Teilnehmer im äußeren Kreis hören offiziell nichts und dürfen auch nicht mitreden, es sei denn, dass sie in den inneren Kreis kommen und sich auf einen der beiden leeren Stühle setzen. Wir reflektierten laut über unsere Wahrnehmungen zur Situation im Team und unsere Hypothesen darüber. Schon nach kurzer Zeit erhielten wir „Besuch“ von Teilnehmern, die sich an der Diskussion über die Abteilung beteiligen wollten. Man spürte förmlich die Spannung im Raum und das Energieniveau stieg deutlich an. Nach einiger Zeit saßen auch Mitarbeiterinnen, die einen direkten Konflikt miteinander hatten, bei uns im „Fischglas“.

Wir führten an den entscheidenden Konfliktpunkten eine direkte Aussprache herbei. Dabei war die emotionale Seite der Konflikte ein wesentlicher Ansatzpunkt für uns. Wir klärten die Unterschiede zwischen Absicht und Wirkung verschiedener Verhaltensweisen und legten Verletzungen und unausgesprochene Gedanken durch die Methode Doppeln offen. Beim Doppeln holt sich der Mediator zunächst die Erlaubnis des Gesprächspartners und spricht dann dessen mögliche Gedanken und Gefühle aus. In einigen Fällen nahmen wir auch einen Rollentausch der Konfliktparteien vor. So arbeiteten wir uns den ganzen Vormittag durch den Konflikt und konnten viele Themen mit den Teilnehmerinnen offen legen und klären. Wir beendeten diesen intensiven Abschnitt mit einem Blitzlicht, in dem jede Teilnehmerin ihre momentanen Erkenntnisse und Befindlichkeiten äußerte. Die Stimmung war im Vergleich zu vorher relativ gelöst und fast alle äußerten sich positiv über die erfolgte Klärung.

Nach der Mittagspause gaben wir einige kurze Inputs zur Selbsthilfe in Konfliktsituationen. Anschließend erarbeiteten wir mit dem gesamten Team einen Aktionsplan und besprachen vor allem die weitere Vorgehensweise in Bezug auf die Führungskräfte des Teams. Aufgrund der zuvor gemachten positiven Erfahrungen waren sich alle Teilnehmerinnen einig, dass sie den Prozess mit uns fortsetzen wollten und eine Folgeveranstaltung gemeinsam mit den Führungskräften machen wollten. Wir beendeten die Veranstaltung mit einem Feedbackverfahren, bei der jede Teilnehmerin für jede ihrer Kolleginnen auf eine Karte ein positives Feedback schreibt.

Diese Übung war noch einmal sehr intensiv und alle gingen in positiver Stimmung aus der Veranstaltung.

Der anschließende Workshop mit den Führungskräften erwies sich als relativ unkompliziert. Bei den Führungskräften war bereits eine hohe Einsicht für den eigenen Beitrag an der Konfliktsituation vorhanden. Es ging vor allem darum, den anschließenden gemeinsamen Workshop mit den Mitarbeiterinnen vorzubereiten und die nächsten Schritte im Reorganisationsprozess zu planen. Die Führungskräfte entschieden sich für den mutigen Schritt, die Reorganisation gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen noch einmal komplett neu aufzusetzen.

Bei dem abschließenden gemeinsamen Workshop von Führungskräften und Mitarbeiterinnen wurden die Vorschläge beider Gruppen zur weiteren Vorgehensweise präsentiert. Dabei ging es um die Kenntnis und die Wertschätzung der Ideen beider Parteien. Im folgenden Schritt wurden beide Parteien zusammengeführt, indem sie in gemischten Kleingruppen erneut Maßnahmen zur Umsetzung der Reorganisation bearbeiteten. In diesen Kleingruppen wurde sehr offen, konstruktiv und mit positiver Energie gearbeitet. Damit war der Grundstein zum Erfolg des Workshops gelegt. Alle vier Kleingruppen präsentierten die ausgearbeiteten Ideen. Wir fokussierten dann im Plenum auf die Gemeinsamkeiten der Präsentationen und erarbeiteten gemeinsam einen Projektablaufplan mit Zeiten und Verantwortlichkeiten. Am Ende des Workshops stand ein detaillierter Maßnahmenplan, zu dem sich alle Teammitglieder bekannten. Für die Umsetzung der Reorganisation und die weitere Zusammenarbeit in der Abteilung wurden noch gemeinsame Spielregeln vereinbart.

Wir blieben nach diesem Workshop in regelmäßigem telefonischen Kontakt mit der Teamleitung und hatten ein Jahr nach dem ersten Workshop eine Follow-up Veranstaltung, bei der der gesamte Reorganisationsprozess rückblickend betrachtet und evaluiert wurde. Die Ergebnisse waren sehr ermutigend. Die Reorganisation konnte erfolgreich abgeschlossen werden und das Klima im Team war deutlich entspannter und offener als noch ein Jahr zuvor.

Autor:

Dr. Angelika Hamann CMC/BDU

Co-Autor:

Wolfgang Widder – dta-Team

Kontakt:

Dr. Angelika Hamann & Kollegen

Unternehmensberatung

Bondenwald 16, 22453 Hamburg

Phone: 040 / 58 03 09 - Fax: 040 / 58 32 28

Homepage: www.dta-akademie.de –

eMail: dtaakademie@t-online.de