

# wirtschaft & weiterbildung

Training und  
Personalentwicklung  
im Unternehmen

04/April 2003

[www.wirtschaftundweiterbildung.de](http://www.wirtschaftundweiterbildung.de)



## Wege aus der Konflikt-Falle

Führungskräfte lernen »mediative Kompetenz«

### Polizei-Training

Neueste Erkenntnisse zum Stressabbau  
nach schwierigen Einsätzen

### Software-Schulung

Fallstudie Weru: Händler-Trainings  
schnell und effektiv durchführen

### »Pflicht zur Weiterbildung«

Interview mit Hans-Olaf Henkel  
über Eigenverantwortung und Motivation

# Mediationsansatz in der Praxis

**FALLBEISPIEL.** Konflikte zwischen Mitarbeitern zu klären, gehört zum Führungsalltag. Sind Führungskräfte also die geborenen Mediatoren? Oder ist das Werkzeug der Mediation für Führungskräfte gar tabu? Wie Führung mit »mediativer Kompetenz« in der Praxis aussehen kann, zeigt die Hamburger Mediatorin Anita von Hertel anhand eines realen Fallbeispiels.

Fachkompetenz gibt einer Führungskraft die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter gut inhaltlich beraten zu können. Hierarchische Macht gibt ihr die Möglichkeit, Anweisungen zu erteilen, die ausgeführt werden müssen. Es gibt aber Führungssituationen, in denen weder Anweisungen noch Ratschläge geeignet sind, Erfolge zu bewirken. Das sind genau die Situationen, in denen Führungskräfte mit »mediativer Kompetenz« wieder handlungsfähig werden. Von der Fülle der Instrumente, die in der Mediation gebraucht werden, ist das gemeinsam erarbeitete Ziel der »Zauberstab« des Mediators. Der Dienst an diesem Ziel gibt der Führungskraft die Führungsmacht.

## Fallbeispiel Teamarbeit

In der Praxis (stark gekürztes Fallbeispiel aus dem Alltag eines Versicherungskonzerns) kann mediative Kompetenz folgendermaßen eingesetzt werden:

Ein Außendienstleiter einer Versicherung und mehrere Kollegen aus dem Außen- und Innendienst bilden zusammen ein Projektteam. Eine Kollegin aus dem Innendienst leitet das Projekt. Außendienstleiter und Projektleiterin sind sich in kurzer Zeit so in die Haare geraten, dass das Projekt zu scheitern droht. Ein konstruktives Gespräch gelingt den Beteiligten nicht mehr. Sie bitten eine zur Mediatorin ausgebildete Kollegin aus einer anderen Abteilung, die vom Projekt nicht unmittelbar betroffen ist, um mediative Unterstützung.

Nach kurzen Vorgesprächen ist klar: Die Auswirkungen des Projekts werden in letzter Konsequenz auch ihren Arbeitsplatz betreffen. Damit fühlt die Kollegin sich nicht unabhängig genug. Sie befürchtet, in eine inhaltliche Befangenheit zu geraten und weiß, dass sie ihre Aufgabe dann nicht professionell ausfüllen kann. Sie sagt: »Nein!«

Der Außendienstleiter und die Projektleiterin haben seit einem Monat eine gemeinsame neue Chefin, die den Vorschlag macht, ein Konfliktgespräch zu begleiten. Bevor sie beginnen, klären sie Rahmen und Rollen. Das heißt, sie besprechen gemeinsam, in welchem Spielraum sich die Chefin inhaltlich



Foto: Martin Fehler

Anita von Hertel, Autorin dieses Beitrags, mit Teilnehmern ihrer Mediationsausbildung.

heraushalten wird und Projektleiterin und Außendienstleiter alleinige, freie Entscheidungsmacht haben. Die Chefin erfragt zu Beginn durch »aktives Zuhören« und »Spiegeln«, was sie in diesem Klärungsgespräch für ihre Mitarbeiter tun kann. So hört sie zunächst die Ärgernisse der Kontrahenten. Jedes Ärgernis verwandelt sie in strukturierten Schritten zurück in das, was es eigentlich ist – einen Wunsch an die andere Seite, sich zu verändern.

Die Projektleiterin sagt zum Beispiel zum Außendienstleiter: »Alle ihre Leute geben die Unterlagen sehr oft unvollständig ab«. Der Außendienstleiter kontert trocken: »Das stimmt nicht.« Die Chefin – beiden freundlich zugewandt – lenkt die Aufmerksamkeit darauf, dass sie beide hier unterschiedliche Vorstellungen von dem Wort »unvollständig« haben. Ihre Frage: »Ist es auch Ziel dieses Gesprächs, diesen Begriff zu klären?« So verwandelt sich Angriff und Gegenangriff in Sekundenschnelle in Klärungsbedarf. Aus diesem Klärungsbedarf wird eine gemeinsam getragene Zielformulierung abgeleitet. Diese Formulierung beschönigt oder verschleiert keine Differenzen. Sie bringt sie auf den Punkt. In diesem Teil wird inhaltlich noch nichts geklärt. Hier wird ausschließlich festgelegt, was im Laufe der Besprechung geklärt werden soll.

## Handhabbare Teilschritte

Der auf diese Weise ermittelte Klärungsbedarf wird in machbare Schritte zerlegt. Diese werden so sortiert, dass die grundlegendsten und die mit der größten Erfolgswahrscheinlichkeit (Erfolgsenergebnis!) zuerst bearbeitet werden. Soweit Rückblicke notwendig erscheinen, dienen sie nie zur Klärung einer »Schuldfrage«.

Mit ihrer Mediationskompetenz gelingt es der Chefin, die Einzelziele fragend und strukturierend zusammenzustellen. Es braucht einiges an Techniken und fast eine Stunde Zeit, bis der Auftrag in folgende vier Punkte gegliedert ist. Das gemeinsame Ziel in diesem Konfliktgespräch ist:

**1. Zuhören.** Wir hören uns gegenseitig zu, wie der jeweils andere die Zusammenarbeit im Projekt bisher erlebt hat.

**2. Verständnis überprüfen.** Es ist sicherzustellen, dass die wichtigsten Befürchtungen und Chancen, die der eine in Bezug auf die Arbeit im Projekt sieht, vom jeweils anderen verstanden wurden.

**3. Neue Möglichkeiten.** Es wird vereinbart, auf der Grundlage sämtlicher genannter Chancen und Befürchtungen über neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit im Projekt kreativ nachzudenken.

**4. Aktionsplan.** Es wird festgelegt, wie die gemeinsamen Entscheidungsprozesse ablaufen werden und wer, wann, was entscheiden oder tun wird.

So weit die Auftragsklärung. Damit die mediativ handelnde Führungskraft diese Zielformulierung wie einen Zauberstab nutzen kann, fehlen jetzt noch folgende drei Schritte:

**1. Schritt:** Skalierung von Ist-Werten und Soll-Werten.

**2. Schritt:** Skalierung der Verantwortungen für das Gelingen.

**3. Schritt:** Skalierung der Erfolgswahrscheinlichkeiten.

Skalieren bedeutet: Die Beteiligten einigen sich zunächst auf eine Ist/Soll-Skala. Es empfiehlt sich, eine Skala zu wählen, die allen selbstverständlich erscheint. Das kann zum Beispiel eine Skala sein, die zur Qualitätssicherung verwendet wird. Im Fallbeispiel einigen sich die Beteiligten auf eine 10er Skala: Null bedeutet »nichts«, Zehn bedeutet »alles«.

Was bedeuten diese Skalierungen?

**Zum 1. Schritt:** Zum Beispiel sagt der Außendienstleiter zum Teilziel »Zuhören«: »Ich kenne die Litanei der Projektleiterin. Mein Bedarf, weitere Vorschläge zu hören, ist gedeckt. Also dem Ist-Stand gebe ich eine Fünf und der Soll-Stand soll ebenfalls Fünf sein. Die Chefin zieht – wie schon 100 Mal zuvor – den »Stachel« aus diesem Satz. Dann wiederholt sie freundlich und völlig selbstverständlich: »Von Fünf auf Fünf« und fragt, ob es recht wäre, die Projektleiterin dazu zu befragen. Seine Antwort: »Selbstverständlich.« Die Projektleiterin teilt mit, dass es noch viele Dinge gäbe, die der Kollege nicht wisse und macht ein paar Andeutungen. Der Außendienstleiter wird neugierig und korrigiert sich: »Von Vier auf ... (Er zögert etwas) ... Sechs, ...nein, auf Zehn! Jetzt will ich alles wis-

→ sen.« Die Projektleiterin sagt: »Von Vier auf Acht genügt mir.« Beide Werte werden notiert.

**Zum 2. Schritt** (Skalierung der Verantwortungen): Die Chefin fragt in die Runde: »Wer von uns trägt wie viel Verantwortung für das Gelingen des Teilziels 1, das 'Zuhören' heißt?« Der Außendienstleiter meint »50 : 50« und meint sich und die Projektleiterin damit. Die Chefin: (schmunzelnd): »Aha, das heißt, Sie können jetzt ohne mich weiter machen?« Der Außendienstleiter versteht: »OK, 20 Prozent für Sie und 40 : 40 für uns.« Die Projektleiterin meldet sich zu Wort: »Ich sehe das anders. Wir sind mit dem Projekt völlig vom Außendienst abhängig. Ich hätte beinahe gesagt: 80 für ihn – je 10 Prozent für uns, aber es geht ja erst mal um das Zuhören. Da würde ich sagen, jeder ist zu einem Drittel verantwortlich. Die Chefin notiert die Werte.

**Beim 3. Schritt** (Skalierung der Wahrscheinlichkeiten) sagen beide »Parteien«, dass sie davon ausgehen, dass das erste

Teilziel »Zuhören« ihrer Meinung nach zu 100 Prozent erreicht werden wird. Die Abfrage der Erfolgswahrscheinlichkeit ermöglicht es der Chefin, die Ziele mit hohen Wahrscheinlichkeiten zuerst bearbeiten zu lassen. Schnelle Anfangserfolge bauen Motivation und Vertrauen in das Verfahren auf.

In der beschriebenen Form werden alle vier Teilziele behandelt. Überall gibt es Soll-Werte, die höher liegen als die Ist-Werte. Die Verantwortungen sind ausbalanciert. Die Erfolgswahrscheinlichkeit wird immer mit mindestens 50 Prozent eingestuft.

Im nächsten Schritt gehen beide Konfliktparteien mit der Chefin daran, die selbst gestellten Aufgaben, die sich aus den Teilzielen 1 bis 4 ergeben, abzuarbeiten. Ein Missverständnis nach dem anderen löst sich auf. Die mediativ handelnde Führungskraft kann beginnen, sich immer mehr zurückzunehmen. Nachdem die Teilziele 1 bis 3 vollständig bearbeitet sind, ziehen sich Außendienstlei-

ter und Projektleiterin zur Klärung des Teilziels 4 alleine (!) zurück. Sie erscheinen mit einem fertigen Ergebnis.

## Abschließender Kommentar

Im vorliegenden Fall kam eine Fülle glücklicher Umstände zusammen. Die Chefin war noch neu an ihrem Platz und hatte zu beiden Führungskräften einen gleich guten Draht. Sie war selbst nicht für Versäumnisse im Vorfeld verantwortlich, hat sich während des laufenden Klärungsprozesses telefonisch supervidieren lassen und sorgte so für ihre Allparteilichkeit. Durch Mediationsausbildung und Praxiserfahrung hatte sie so viel Kompetenz, dass sie klar unterscheiden konnte, wo ihre Entscheidungskompetenz und ihr Rat gefragt sind – und wo ihre Führungsaufgabe darin besteht, ihre Mitarbeiter zu einer eigenständigen Konfliktlösung zu befähigen.

Anita von Hertel