

## Praxisbeispiel Konfliktberatung

aus Faller / Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation

Eine Mitarbeiterin einer Behörde wurde innerhalb des Amtes zur Abteilungsleiterin befördert. Schon nach wenigen Wochen fühlte sie sich stark belastet und hatte die Befürchtung, alles falsch zu machen, so dass sie ins Coaching kam.

Im Gespräch wurde deutlich, dass die Rolle zwar per Stellenbeschreibung definiert war, der Amtsleiter mit ihr aber nicht darüber gesprochen hatte, welche Erwartungen er konkret an sie hatte. So hatte sie oft das Gefühl, seinen Anforderungen nicht zu entsprechen. Sie fühlte sich zunehmend überlastet und war unsicher, ob die Arbeitsaufträge und Erwartungen mancher Kollegen zu ihrer Leitungstätigkeit gehörten oder ob sie diese ausführte, um sich nicht unbeliebt zu machen.

Ihr Vorgänger war ein sehr geschätzter Vorgesetzter gewesen, sein Weggang wurden von den meisten Mitarbeitenden bedauert. Dem Amtsleiter war er - so schloss sie aus manchen Äußerungen - eher zu nachgiebig und kollegial gewesen, so sagte er z.B. - da müsse sie jetzt hart durchgreifen, und bei den Klagen einiger Kollegen über Überlastung machte er deutlich, dass er damit nichts zu tun haben wolle. Die Erwartungen der Mitarbeitenden bestanden darin, mindestens so kollegial zu sein wie ihr Vorgänger und die des Amtsleiters, ihn nicht mit "Kleinigkeiten" zu belästigen. Ihr selbst war klar, dass sie ein gutes Arbeitsklima auf beiden Seiten brauchte und sie versuchte, alle Erwartungen zu erfüllen, was nicht leistbar war.

Ihr persönliches Bild von sich als Vorgesetzter war, möglichst kooperativ mit Mitarbeitenden zusammen zu arbeiten, Hintergründe zu erklären und Vorgehensweisen nachvollziehbar zu machen. Dies entsprach durchaus den Erwartungen der Mitarbeitenden, wurde aber schwierig, wenn diese andere Vorstellungen hatten.

Im Coaching wurden ihr die unterschiedlichen Rollen und Erwartungen deutlich, und sie entwickelte ihr Führungsbild weiter: sie behielt ihre kooperative Grundhaltung, traf jedoch auch unbequeme Entscheidungen, wenn es nötig war und ging offensiv die daraus resultierenden Konflikte an.

Sie fragte den Amtsleiter nach seinen konkreten Erwartungen und forderte Rückmeldung zu ihrer Tätigkeit der ersten Wochen ein. Dies gab ihr Sicherheit, und sie konnte sich dazu positionieren.