

Praxisbeispiel Mediation

aus Faller / Faller: Achtsames Management 2018

Der Geschäftsführer eines Produktionsbetriebes wandte sich an eine Mediatorin, weil die Zusammenarbeit zwischen zwei Abteilungsleitern nicht mehr funktionierte. Die beiden sprachen kaum noch miteinander, delegierten selbst kleine Entscheidungen an die Geschäftsführung, auf der Arbeitsebene entstanden Probleme und Fehler. Es handelte sich um die Abteilungen Mechanische Konstruktion und Elektrotechnik, die zur Sicherung der Qualität und vor allem bei der Weiterentwicklung neuer Produkte eng zusammenarbeiten mussten. Die beiden Führungskräfte waren sehr unterschiedliche Persönlichkeiten: der Leiter Konstruktion war ein genialer Tüftler und als solcher für die Firma kaum zu ersetzen; dadurch war er vor Jahren Leiter geworden, was er nie angestrebt hatte. In zwei Jahren würde er in Rente gehen. Der Leiter Elektrotechnik war ebenfalls hochqualifiziert, in seinem Führungsstil nach Aussagen des Geschäftsführers relativ autoritär. Lange Zeit hatten die beiden distanziert, aber respektvoll kooperiert und gute Arbeit geleistet.

Als Ziel der Mediation benannte der Geschäftsführer die Herstellung einer tragfähigen Arbeitsbeziehung. Er sprach mit beiden Führungskräften, dass er zur Veränderung der verfahrenen Situation eine Mediation beauftragt habe und forderte sie auf, sich konstruktiv zu beteiligen. Die Abteilungsleiter waren skeptisch "was soll das ganze Reden bringen?", aber sie ließen sich auf Einzelgespräche ein.

Einzelgespräche

Der Leiter Konstruktion beschrieb, dass sie lange relativ gut zusammen gearbeitet hätten. Sie seien zwar sehr unterschiedlich, aber sie hätten dem anderen nicht ins Handwerk gepfuscht und gemeinsam gute Lösungen gefunden. Sie vertraten sich gegenseitig und hatten mit der Geschäftsführung andiskutiert, für jede Abteilung einen Stellvertreter zu benennen. Deswegen war er empört, als der Kollege in einer Abteilungsleitersitzung den neuen Mitarbeiter für elektronische Konstruktion - bislang der Geschäftsführung zugeordnet - als Stellvertreter für seinen Urlaub präsentierte. Da seien bei ihm Alarmlampen angegangen - wieso bekam der andere einen Stellvertreter und er nicht? Genährt wurden seine Bedenken durch Äußerungen des neuen Mitarbeiters, in der Geschäftsführung werde diskutiert, Konstruktion und Elektrotechnik zusammenzufassen, auch um den Führungsanspruch des Leiters Elektrotechnik zu beantworten. Der Leiter Konstruktion war nicht an einem Ausbau seines Führungsbereiches interessiert, aber er wollte auf keinen Fall unter seinem bisherigen Kollegen arbeiten. Es sei auch nie geklärt worden, wo der neue Mitarbeiter eingeordnet werde, der Leiter Elektrotechnik habe ihn für sich beansprucht, was seine Machtbesessenheit zeige. In Abwesenheit des Leiters Elektrotechnik sei es in dessen Abteilung drunter und drüber gegangen, weshalb er einiges regeln musste. Der sogenannte Stellvertreter hätte die Situation nicht im Griff gehabt, doch die Probleme laste man jetzt seinem Eingreifen an, dabei habe er nur Schadensbegrenzung betrieben.

Die Frage der Mediatorin, ob er diese Themen mit seinem Kollegen besprochen hätte, verneinte er; der neue Mitarbeiter sei zunehmend das Bindeglied zwischen ihnen geworden, außer in Abteilungsleitersitzungen habe er kaum noch mit seinem Leitungskollegen gesprochen.

Der Leiter Elektrotechnik war ärgerlich über seinen Leitungskollegen. Es sei allgemein bekannt, dass dieser ungern Führungsaufgaben übernehme. Deshalb habe er für seinen lange geplanten 8-wöchigen Urlaub dem neuen Mitarbeiter in Absprache mit der Geschäftsführung die stellvertretende Leitung übertragen. Statt sich für die Entlastung zu bedanken, habe dieser ihn angeblafft und in seiner Abwesenheit in die Abteilung hineinregiert, so dass die Ergebnisse sich verschlechterten und zunehmend Probleme auftraten. Der Stellvertreter habe ihm auch zugetragen, der Leiter Konstruktion habe sich über seinen Führungsstil - "wie beim Kommiss" ausgelassen. Er ziehe ja auch nicht durch die Firma

und erzähle jedem, dass der Leiter Konstruktion sich von seinen Mitarbeitern auf der Nase herumtanzen lasse. Wie das in Zukunft weitergehen solle, wisse er wirklich nicht. Wenn sich nichts ändere, werde er bei der Geschäftsführung Druck machen, mechanische Konstruktion und Elektrotechnik zeitnah zusammenzulegen und nicht erst mit dem Ausscheiden des Konstruktionsleiters. Bislang habe er die Haltung der Geschäftsführung respektiert, man könne dem Leiter Konstruktion nicht zumuten, unter einem ehemaligen Kollegen zu arbeiten, aber unter solchen Bedingungen könne man darauf keine Rücksicht nehmen, es gehe schließlich um die Firma. Sein Verhalten, die Kommunikation nur noch über die Geschäftsführung laufen zu lassen, sah er selbst inzwischen kritisch, aber er hatte keine Idee, wie es gehen könnte.

Auch er verneinte die Frage, ob er diese Punkte mit seinem Kollegen besprochen hätte und bestätigte, dass sie mit dem Eintritt des neuen Mitarbeiters die Kommunikation zwischen den Abteilungen weitgehend diesem überlassen hätten, da er ja auch fachlich das Bindeglied war.

Nach einer kurzen Darstellung der Mediation erklärten sich beide zu einem gemeinsamen Gespräch bereit.

Phase 1: Einleitung

Zu Beginn des gemeinsamen Gespräches war die Stimmung angespannt. Beide Führungskräfte waren zunächst wortkarg und misstrauisch. Die Mediatorin benannte als gemeinsames Ziel das Erreichen einer tragfähigen Arbeitsbeziehung, was beide mittragen konnten. Nach einer Verständigung über Gesprächsregeln und Vertraulichkeit wurde verabredet, der Geschäftsführung die Ergebnisse der Mediation in einem gemeinsamen Gespräch zusammen mit der Mediatorin mitzuteilen. Die Mediatorin erklärte den weiteren Verlauf der Mediation: Nach Darstellung ihrer Sichtweisen werde eine Agenda der zur Zielerreichung wichtigen Klärungsthemen erstellt, die im nächsten Schritt besprochen werden.

Keiner der beiden wollte beginnen; sie wurden ungeduldig und erwarteten eine Entscheidung der Mediatorin (darin waren sie sich einig). Die Mediatorin erwiderte, sie habe Verantwortung für den Gesprächsprozess, die Führungskräfte für Inhalte und sie müssten entscheiden, wie es weitergehe. Daraufhin erklärte der Leiter Elektrotechnik sich bereit zu beginnen.

Phase 2

Die Mediatorin fragte den Leiter Elektrotechnik nach seiner Sicht der Situation; sie konkretisierte, fragte nach und fasste das Gesagte mit eigenen Worten zusammen. Es fiel dem Leiter Konstruktion schwer zuzuhören, nicht zu widersprechen oder zu diskutieren. Dem Leiter Elektrotechnik ging es ebenso, als er in der zuhörenden Rolle war. Beide waren in Wortwahl und Bewertungen vorsichtiger als in den Einzelgesprächen. Der Leiter Elektrotechnik nannte als neuen Aspekt, dass sie mehr miteinander reden müssten, vielleicht wäre dann einiges nicht passiert. Die Mediatorin formulierte die Klärungsthemen:

Erstellen einer tragfähigen Arbeitsbeziehung

Klärungspunkte Leiter Elektrotechnik	Klärungspunkte Leiter Konstruktion
<ul style="list-style-type: none"> • Rollen und Aufgaben MA elektronische Konstruktion • Abwesenheitsvertretung • Umgangsformen • Regelmäßige Besprechungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenlegung Konstruktion/Elektrotechnik • Stellvertreterregelung • Aufgaben MA Konstruktion • Klärung des Vorwurfs der Einmischung mit GF

Beide waren überrascht, wie unterschiedlich sie die Situation wahrnahmen. Sie hatten ähnliche Themen, auch wenn die Ansatzpunkte unterschiedlich waren, so dass die Erstellung der gemeinsamen Agenda relativ schnell ging. Den Leiter Konstruktion beschäftigte die vermeintliche Zusammenlegung der Abteilungen sehr, so dass der Leiter Elektrotechnik vorschlug, mit diesem Punkt an die erste Stelle zu setzen.

Erstellen einer tragfähigen Arbeitsbeziehung

Gemeinsame Agenda
1. Zusammenlegung Konstruktion/Elektrotechnik
2. Stellvertreterregelung
3. Rollen und Aufgaben MA elektronische Konstruktion
4. Umgang mit Unterschiedlichkeit
5. Regelmäßige Besprechungen
6. Klärung des Vorwurfs der Einmischung mit GF

Sie waren erleichtert, dass sie ihre Sichtweise ohne Unterbrechung darstellen konnten und sich schon in der Agenda Gemeinsamkeiten abzeichneten. Die straffe Gesprächsführung bewerteten beide als hilfreich. Der Leiter Konstruktion sagte, für ihn sei es gut gewesen, neben dem Leiter Elektrotechnik der "auch die Geschäftsführung an die Wand rede" ausreichend Raum zu haben. Der Leiter Elektrotechnik schmunzelte und räumte ein, dass er durch sein hohes Tempo des öfteren wahrscheinlich einiges nicht oder nur teilweise aufnehme.

Phase 3 Konflikterhellung

Punkt 1: Zusammenlegung der Bereiche

Der Leiter Konstruktion war über die Aussagen des Stellvertreters zur Zusammenlegung der Abteilungen und zu Führungsambitionen des Leiters Elektrotechnik irritiert und verärgert. Es missfiel ihm besonders, dass weder sein Leitungskollege noch die Geschäftsführung mit ihm gesprochen hatten. Fachlich sei dieser Gedanke durchaus überlegenswert, da die Bereiche immer enger zusammenarbeiten müssten, aber das müsse gründlich besprochen werden, ebenso die Führung einer solchen Abteilung. Der Leiter Elektrotechnik war verwundert, dass der Stellvertreter dies transportiert hatte. Im Rahmen langfristiger Strategieplanungen habe er mit der Geschäftsführung über eine Zusammenlegung gesprochen, die Geschäftsführung habe aber klar gemacht, dass dies erst mit dem Ausscheiden des Leiters Konstruktion in Frage käme. Das wiederum empörte den Leiter Konstruktion. Es sei zwar ehrenwert, auf ihn Rücksicht zu nehmen, aber er sei noch zwei Jahre in der Firma, nicht senil und durchaus in der Lage, konstruktive Veränderungen mitzutragen und sein Know How einzubringen. Er sei nicht scharf darauf, den Kollegen als Chef zu haben, aber das sei ein anderer Punkt, den man nicht mit der Zusammenlegung vermischen sollte. Der Leiter Elektrotechnik war über die positive Einstellung und die Flexibilität des Kollegen überrascht und erfreut. Der Leiter Konstruktion war betroffen, dass er die Äußerungen des Stellvertreters für bare Münze gehalten hatte und er weder mit der Geschäftsführung noch mit dem Kollegen gesprochen hatte, um sie zu überprüfen.

Punkt 2: Stellvertreterregelung

Die gegenseitige Vertretung war arbeitsintensiv, aber die Geschäftsführung war bislang nicht bereit gewesen, für jede Abteilung einen Stellvertreter einzusetzen. In Vorbereitung seiner Urlaubsabwesenheit hatte der Leiter Elektrotechnik der Geschäftsführung den neuen Mitarbeiter als Abwesenheitsvertretung vorgeschlagen, um den Leiter Konstruktion zu entlasten. Als in der Abteilungsleitersitzung dar-

über informiert wurde, fiel dies beim Leiter Konstruktion auf den Nährboden - "der neue Chef der Gesamtabteilung ernennt seinen Stellvertreter". Ihm selbst ging es nicht um Funktion oder Macht, sondern dass dies ohne ihn entschieden worden war. Er hatte den Eindruck, der Leiter Elektrotechnik profilieren sich auf seine Kosten.

Der Leiter Konstruktion hatte im Urlaub des Abteilungsleiters in dessen Abteilung eingegriffen, da es dort Schwierigkeiten. Dieses Vorgehen hatte er nicht mit der Geschäftsführung abgesprochen; nach einem längeren Wortwechsel über Absichten und Wirkungen seines Handelns konnte er nachvollziehen, dass dies als Übergriff und Einmischung zum eigenen Machterhalt interpretiert worden war. Ärgerlich war er, dass der Stellvertreter, der in seinen Augen fachlich und in der Personalführung überfordert war, die Probleme in der Abteilung mit vermeintlicher Einmischung durch ihn begründet hatte. Er habe durch sein Eingreifen Schlimmeres verhindert, was er anhand von konkreten Beispielen belegen konnte. Der Leiter Elektrotechnik war betroffen, dass er die Version seines Stellvertreters bedenkenlos übernommen hatte. Die Argumentation seines Leitungskollegen erschien ihm jetzt schlüssig.

Beiden wurde bewusst, dass sie zu wenig miteinander geredet hatten und implizit davon ausgegangen waren, dass ihre Absichten und ihr Handeln "richtig" verstanden wurde.

Punkt 3 Rollen und Aufgaben Mitarbeiter elektronische Konstruktion

Der Leiter Elektrotechnik hatte den neuen Mitarbeiter stark in seine Abteilung eingebunden, dieser übernahm zunehmend die Rolle des Bindegliedes zwischen den beiden Führungskräften. Im Gespräch wurde deutlich, dass er die begrenzte, aber bislang funktionierende Kommunikation zwischen den beiden gesteuert und mit Halbwahrheiten oder mehrdeutigen Äußerungen vorhandene Vorurteile genährt hatte. Er machte sich für den Leiter Elektrotechnik unentbehrlich, streute Informationen über die mangelnden Führungsqualitäten des Leiters Konstruktion, über Sorgen der Mitarbeiter wegen der langen Abwesenheit des Leiters. Des weiteren ließ er fallen, wie schlecht der Leiter Konstruktion über den Leiter Elektrotechnik und seinen Führungsstil "wie beim Kommiss" spreche. Der Vertreter war kommunikativ wesentlich geschickter als die beiden Führungskräfte, die alle Aussagen für wahr hielten, weil sie die latenten Vorurteile über den anderen bestätigten. Beiden wurde deutlich, dass sie das Handeln und die Effekte dieses Mitarbeiters nicht im Blick hatten. So wurde das Gespräch über Rollen und Aufgaben dieses Mitarbeiters zunehmend zu einer Aufdeckung von Intrigen und Versuchen, die beiden Führungskräfte gegeneinander auszuspielen. Erschrocken waren beide, wie leicht sie sich hatten manipulieren lassen. Hier räumten sie Führungsfehler ein.

Punkt 4: Umgang mit Unterschiedlichkeit

Der Mitarbeiter hatte geschickt auf der Klaviatur der Vorurteile übereinander gespielt, so dass die Unterschiedlichkeit in Form von Abwertungen ausgedrückt wurde. Es war ihnen wichtig, wieder einen respektvollen Umgang herzustellen und die Distanz aufgrund der Verschiedenheit nicht zu groß werden zu lassen.

Punkt 5: Regelmäßige Besprechungen

Beide stimmten überein, mehr und regelmäßig miteinander zu reden und etwas zu tun, um Missverständnisse und Fehlinterpretationen zu verhindern.

Punkt 6: Klärung des Vorwurfs der Einmischung durch den Leiter Konstruktion mit der Geschäftsführung

Der Leiter Konstruktion hatte die Sorge, dass die Geschäftsführung ein negatives Bild von ihm entwickelt hätte. Der Leiter Elektrotechnik konnte das nachvollziehen, es war ihm ebenfalls ein Anliegen, die Situation klarzustellen.

In dieser Phase verstärkte die Mediatorin Dialoge zwischen den Führungskräften, bezog ihre Äußerungen aufeinander, vertiefte, konkretisierte, fragte nach Emotionen und Befindlichkeiten und führte das Gespräch damit unter die Oberfläche des Eisbergs, zu den nicht offensichtlichen Themen. Die ersten beiden Punkte nahmen die meiste Zeit in Anspruch. Beim dritten Punkt erkannten die Führungskräfte, dass der neue Mitarbeiter die latent vorhandenen Spannungen geschickt für seine Zwecke genutzt und sie manipuliert hatte. Nach dem Besprechen aller Klärungspunkte auf der Interessensebene war die Stimmung gelöster. Es war ein hohes Interesse erkennbar, die Arbeitsbeziehung zu kitten und auf ein gutes Niveau zu heben.

Phase 4: Problemlösung

Nach der Präsentation der verschiedenen Lösungsvorschläge moderierte die Mediatorin eine Diskussion. Beide hatten in ihren Vorschlägen auch die Interessen des anderen berücksichtigt. So war der Leiter Konstruktion bereit, zeitnah über eine Zusammenlegung der Bereiche zu sprechen, der Leiter Elektrotechnik würdigte die Leistungen des Leiters Konstruktion mit dem Vorschlag, über Formen der Sicherung seines Know Hows zu sprechen. Die einzelnen Lösungspunkte wurden konkretisiert und detailliert ausgearbeitet.

Phase 5: Vereinbarung

Die Führungskräfte trafen folgende Vereinbarung:

Erstellen einer tragfähigen Arbeitsbeziehung

Ergebnisse
1. Moderiertes Gespräch mit GF über Möglichkeiten der Zusammenlegung der Abteilungen sowie über Rollen, Funktionen, Stellvertretung
2. Wöchentliche Arbeitsbesprechung zwischen den Abteilungsleitern; im ersten Jahr alle zwei Monate moderiert durch die Mediatorin, um zu verhindern, dass Missverständnisse oder Fehlinterpretationen entstehen
3. Information der Geschäftsführung über die Intrigen des Mitarbeiters
4. Überlegungen mit der Geschäftsführung, wie das Fachwissen des Leiters nach seinem Ausscheiden gesichert werden kann

Die Führungskräfte werteten den Verlauf insgesamt als sehr positiv, sie seien anfangs skeptisch gewesen, aber die Lösungen seien über ihre Erwartungen hinausgegangen. Ein fachliches Gespräch über eine potentielle Zusammenlegung ihrer Abteilungen wäre auch in der Zeit vor dem Konflikt ohne Konkurrenzen und gegenseitige Unterstellungen ("der Leiter Elektrotechnik will seine Macht ausbauen", "der Leiter Konstruktion will sich nicht verändern") nicht möglich gewesen, weshalb die Geschäftsführung das Thema bis zum Ausscheiden des Leiters Elektrotechnik auf Eis gelegt hatte. Ebenso hätten sie die Machenschaften des Mitarbeiters nicht erkannt, dieser hätte weitermachen können und möglicherweise eine Leitungsposition in der Firma erhalten.

Als technisch-lösungsorientierte Personen empfanden sie das Gespräch an manchen Stellen als unständig und langatmig, aber nachdem es der Mediatorin gelungen sei, beide in einer guten Weise zu steuern und eine gemeinsame Agenda zu erarbeiten, sei sie als "Chefin" akzeptiert worden und sie hätten gut mitgehen können.

Als der Geschäftsführer zum Ende des Tages kam und die Abteilungsleiter ihm ihre Ergebnisse und den Prozessverlauf mitteilten, war er hochzufrieden über die entspannte Stimmung und die Arbeitsergeb-

nisse. Die Möglichkeit, strukturelle Veränderungen anzugehen, was die Geschäftsführung aus Sorge vor Konflikten bisher vertagt hatte, gefiel ihm sehr. Gleichzeitig war er nachdenklich bzgl. der Wirkungen mangelnder bzw. nicht funktionierender Kommunikation und musste einräumen, dass auch die Geschäftsführung dazu beigetragen hatte.

Er unterstützte alle Ergebnisse der beiden Abteilungsleiter und entließ den Mitarbeiter der elektronischen Konstruktion. Im Geschäftsführungsteam berichtete er von diesem Fall und es entstand eine Diskussion, wie solche "hausgemachten" Problem verhindert oder minimiert werden könnten. Sie planten langfristig Führungstrainings und entschieden, in bestimmten schwierigen Gesprächsprozessen, interne oder externe Moderatoren für die Gesprächsführung einzusetzen.