

Mediation nach innerbetrieblicher Umorganisation

## Teamentwicklung sorgt für frischen Wind



*Nach innerbetrieblichen Veränderungen kommt es häufig zu Reibereien zwischen den Mitgliedern eines Teams. Bild: imtmphoto/Fotolia*

Beschäftigten immer typische Polaritäten, die sich zum Teil aus dem Arbeitsgebiet ergeben, sich aber normalerweise in der täglichen Arbeit ergänzen oder ausgleichen. Diese sind beispielsweise Innovationsorientierung gegen Setzen auf Bewährtes, Kosten gegen Qualitätsbewusstsein, Festhalten an vereinbarten Abläufen gegen pragmatisches Improvisieren. Solche Polaritäten treffen nun nach innerbetrieblichen Veränderungen neu aufeinander und müssen sich zum Teil neu einspielen.

Gelingt dies wie im Eingangsbeispiel nicht, dann werden diese Polaritäten sehr schnell mit entsprechend extremen Beurteilungen belegt. Beispielsweise werden Kostenorientierte zu „Erbsenzählern“, Qualitätsbewusste zu „Hundertfünfzigprozentigen“, wer auf definierte Abläufe pocht wird zum „Pedanten“. Der Hintergrund für solche Zuschreibungen ist immer ein Mangel an Verständnis für die andere Person, für deren Aufgabengebiet und Vorgaben, die sie zu erfüllen hat. Aber oft auch mangelndes Verständnis für die großen Zusammenhänge, weil den einzelnen KollegInnen schlicht viele Informationen fehlen.

Um solche Zuschreibungen wieder aufzulösen, wurde im genannten Beispiel Mediation als Teamentwicklung eingesetzt. Vor Beginn führte der Mediator Einzelgespräche mit dem Abteilungsleiter und der neuen Teamleiterin, um ein Bild zu bekommen, wie der Ablauf sinnvoll gestaltet werden kann und um die Frage zu klären, ob die Mitglieder des betroffenen Teams zur Mitarbeit bereit sind. An der Mediation nahm dann vorerst nur dieses Team mit der Teamleiterin teil. Als Einstieg schilderten alle TeilnehmerInnen ihre persönliche Sichtweise, ohne dass dies von den anderen kommentiert wurde. Anschließend war es möglich, die Themen und vorhandenen Konfliktachsen zu benennen. Das Team bestimmte nun, welches Thema Priorität hat, wobei es immer hilfreich ist, wenn persönliche Einzelkonflikte zuerst ausgeräumt werden, damit die Verständigung bei

**Mitarbeiterführung |** Betriebliche Veränderungsprozesse können zu Reibungen zwischen den Mitgliedern eines Teams, zwischen Teams oder Abteilungen führen. Eine gezielte Teamentwicklung im Rahmen einer Mediation entspannt die Situation und schafft Abhilfe.

In einem Team der Entwicklungsabteilung einer Firma für Werkzeugmaschinen rumort es. Durch Veränderungen im Absatzmarkt wurden einige Zuständigkeiten verändert und eine Teamleiterin neu eingestellt. Einige Kollegen fühlen sich zurückgesetzt und akzeptieren „die Neue“ nicht, andere passen sich an. Zudem stößt die Kostenorientierung des mit deutlich mehr Kompetenzen ausgestatteten Einkaufs auf Widerstand im Team. Die neue Teamleiterin unterstützt dagegen die neuen Richtlinien. All dies führt zu immer mehr Spannungen und gereizter Stimmung. Als deutlich wird, dass die Situation bereits Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit den Lieferanten zeigt, schlägt der Abteilungsleiter eine Mediation durch einen externen Mediator vor.

Häufig kommt es nach betrieblichen Veränderungsprozessen zu Reibungen zwischen den Mitgliedern eines Teams, zwischen Teams oder Abteilungen wie etwa Einkauf, Entwicklung oder Produktion. Es gibt bei den



Mit Unterstützung des Mediators wird herausgearbeitet, was Betroffene brauchen, damit sich ihr Ärger oder ihre Frustration abbauen kann. Bild: Peggy Blume/Fotolia

den mehr sachbezogenen Themen danach umso besser gelingt.

Allgemein geht es in der Mediation jetzt darum, die Gefühle und Bedürfnisse der Beteiligten in bestimmten Situationen anzuschauen, um ein gegenseitiges Verstehen und Akzeptieren zu ermöglichen. Im Arbeitsleben haben ja normalerweise Gefühle wenig Platz, obwohl genau sie es sind, die uns immer wieder zu unserem Verhalten antreiben. Daher ist es in einem solchen Klärungsprozess ganz wichtig zu hören, ob jemand zum Beispiel verärgert oder frustriert ist. Ist dies ausgesprochen, wird mit Unterstützung des Mediators herausgearbeitet, was die Betroffenen brauchen, damit sich ihr Ärger abbauen kann. Aus diesen Bedürfnissen können dann direkt mögliche Handlungsoptionen und schließlich konkrete Vereinbarungen abgeleitet werden, um diese Bedürfnisse zu erfüllen und die Situation zu entspannen.

Im vorliegenden Fall kam heraus, dass zwei langjährige Spezialisten auf ihrem Gebiet sich zurückgesetzt fühlten, weil ihre Zuständigkeiten ohne Mitsprachemöglichkeit auf andere Entwicklungsteams übertragen wurden. Dieser Frust führte dazu, dass die beiden sich verbündeten, sich nicht mehr engagierten und teilweise an der neuen Teamleiterin vorbei agierten. Im Rahmen der Mediation kam das alles erstmals zur Sprache und es wurde deutlich, woraus ihr Verhalten in der Vergangenheit entstanden ist. Die Aufgabe des Mediators ist dabei, den offenen Austausch und gutes Zuhören herbeizuführen. Daraus entstand langsam neues gegenseitiges Vertrauen und die Vereinbarung, dass beide Kollegen ein intensives Personalentwicklungsgespräch bekommen. Ein weiteres Thema war die Haltung des

Teams gegenüber der neuen Arbeitsweise der „Erbseinzähler“ im Einkauf, die genau wie die eigene Teamleiterin strikt auf Einhaltung der neuen Vorschriften bei Bestellungen beharrten und so die Entwicklungsarbeit hemmen. Auch bei diesem Punkt gab es offensichtlich einen Mangel an gegenseitigem Verständnis zwischen dem Team und seiner Leiterin.

Die Mediationsarbeit in dieser Konstellation konnte so nach und nach alle Konflikte bereinigen, die innerhalb des Teams lösbar waren und mit gemeinsam getragenen Vereinbarungen abschließen. Aber es blieben Punkte übrig, die sich auf die Zusammenarbeit mit einem Team der Einkaufsabteilung bezogen. Im nächsten Schritt wurde daher eine neue Sitzung angesetzt, an der beide Teams teilnahmen. In dieser neuen Runde wurden in derselben Weise die Hintergründe des Unmuts beider Teams aufgearbeitet, Verständnis für die jeweiligen Aufgaben, Ziele und äußeren Zwänge erzeugt, um schließlich wieder Absprachen zu treffen, die künftig bestimmte Abläufe in der Zusammenarbeit verändern.

Folgende Vereinbarungen wurden unter anderem getroffen:

- Zweitägiger Austausch einzelner MitarbeiterInnen zwischen den Abteilungen, um die Sichtweise, die Vorgaben und Ziele der anderen Seite zu verstehen.
- Zusage von direkten Telefonkontakten statt E-Mail, wenn es dringend ist.

.....

„ Die Aufgabe des Mediators ist es, den offenen Austausch und gutes Zuhören herbeizuführen.“

Quelle: Jochen Lorenz

.....

- Regelmäßige Teamleitertreffen mit anderen Abteilungen, um Probleme früh zu erkennen.
- Klare Regeln über den gemeinsamen Umgang von Entwicklung und Einkauf mit den Lieferanten.

Nach solchen Mediationen ist es immer wieder erstaunlich, in welcher kurzer Zeit harte Fronten sich wieder auflösen lassen und eine ganz neue Energie in den Teams entsteht. ●

.....

**Jochen Lorenz**

Mediator, Konfliktcoach und Kommunikationstrainer in Heilbronn  
[www.konfliktloesen.de](http://www.konfliktloesen.de)