

# Minimalinvasive Mediation: achtsamer Umgang mit gewachsenen Konflikten

Es gibt verschiedene Arten, einen Konflikt zu lösen – etwa als große Aktion: alle in einem Raum versammeln und loslegen. Aber es geht auch anders: vorsichtig und umsichtig. Bei einer minimalinvasiven Organisationsmediation werden kleine Settings gewählt, beispielsweise Interviews zu zweit oder zu dritt. Der Gesamtkonflikt wird so heruntergebrochen. Mit dieser Vorgehensweise gelang es den Autoren, den Weg zur Lösung eines schwierigen Konflikts zu ebneten.

Laurence Baltzer und Walter H. Letzel

Der Personalleiter eines Industriebetriebs beauftragte uns als Mediatoren, einen strukturellen Konflikt zwischen zwei Abteilungen zu klären. Stein des Anstoßes war der Zugriff auf eine gemeinsame Ausrüstung zu unterschiedlichen Zwecken und mit unterschiedlich eingeschätzten Prioritäten.

## Einordnung des Konflikts

Im ersten Gespräch mit der Standortleitung Frau L wurde schnell offensichtlich, dass starke persönliche Reibungen den Konflikt ausgelöst hatten. Anhand einer diffusen Beschreibung der Situation (irgendwo zwischen Organisationsproblem und zwischenmenschlichen Auseinandersetzungen) wurde uns lediglich klar, mit wem wir als Mediatoren sprechen sollten, um ein exakteres Bild zu erhalten. Erst nach entsprechenden Einzelinterviews mit den Beteiligten wollten wir entscheiden, an welcher Stelle und mit welchen Personen eine Mediation hilfreich ist. Wir entschieden uns für ein „Fahren auf Sicht“ und definierten lediglich den jeweils nachfolgenden Schritt – in Abhängigkeit von den Ergebnissen und Erkenntnissen des vorherigen.

Wir führten halb-standardisierte Interviews mit

- den Hauptakteuren: den Abteilungsleitern aus Entwicklung (Frau E) und Produktion (Herr P), den Teamleitern aus Entwicklung (Herr E1) und Produktion (Frau P1) sowie
- anderen (möglicherweise) Betroffenen und Beobachtern.

## Geflecht der konflikthafter Beziehungen

Im Verlauf der Interviews wurde deutlich, dass Frau E, die uns zunächst als nebensächlich im Konfliktgeschehen beschrieben worden war, eine konflikthafte Führungsbeziehung zu ihrem Mitarbeiter Herr E1 hatte: Dieser akzeptierte seine Abteilungsleiterin E nicht als Vorgesetzte und ignorierte sie weitestgehend im Alltag, was sich Frau E gefallen ließ.

Außerdem war die Kommunikationsbeziehung zwischen Abteilungsleiter Herr P und Teamleiter Herr E1 spürbar zerrüttet. Mittlerweile weigerte sich Abteilungsleiter P, mit dem Teamleiter E1 zu sprechen. Begründung: Dieser agiere hierarchisch betrachtet nicht auf seiner Ebene.

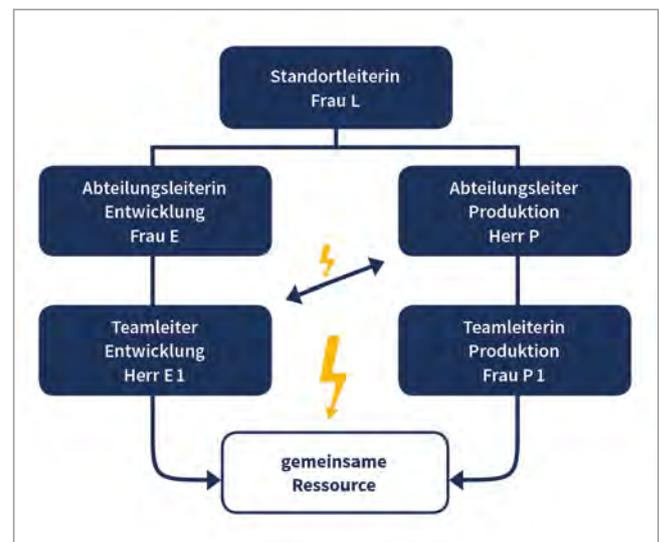


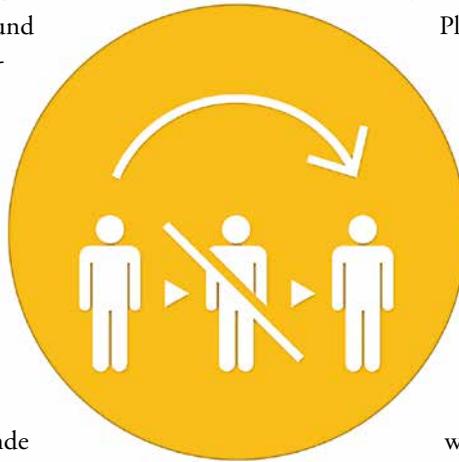
Abb.: Beziehungen zwischen den Konfliktparteien (Quelle: endless creative / Holm Klix nach Baltzer / Letzel).

## Schrittweises Vorgehen

Angesichts dieser vielschichtigen Konfliktlage beschlossen wir, zunächst den Konflikt zwischen Frau E und ihrem Mitarbeiter Herr E1 zu klären. In drei mehrstündigen Sitzungen gelang es, die Führungsbeziehung zu thematisieren und Absprachen zur Zusammenarbeit zu treffen. Unter anderem wurde rollenkonformes Verhalten vereinbart.

Als wir das Gefühl hatten, beide zögen jetzt an einem Strang, definierten wir in einem gemeinsamen Termin mit Frau E,

Herrn E1 und Frau L den nächsten Schritt: ein Klärungsgespräch zwischen Frau E und Herrn P zur Lösung des Organisationskonflikts Entwicklung/Produktion. Doch zuvor vermittelte die gemeinsame Vorgesetzte Frau L in je einem moderierten Gespräch jedem der beiden Abteilungsleiter, was sie von ihnen erwartete. Unsere Hypothese war, dass eine direkte Mediation zwischen den beiden Abteilungsleitern ergebnislos bleiben würde, weil sich Frau E durch schwache Positionierung entziehen und Herr P durch seine polternde Art dominieren würde.



In einem dritten Gespräch verhandelten dann alle drei – die Abteilungsleiter Produktion und Entwicklung, Frau E und Herr P, sowie die Standortleiterin Frau L – den Organisationskonflikt. Obwohl die Kontroverse zwischen beiden Abteilungen existierte, wurde bewusst entschieden, die Vorgesetzte in die Gespräche mit einzubinden, um sicherzustellen, dass der Konflikt nicht heruntergespielt wird.

In diesen Gesprächen wurden Entscheidungen über Managementverantwortung, Prioritätensteuerung und Kommunikationskultur getroffen. Darüber hinaus wurde vereinbart, in einem weiteren Schritt alle Beteiligten in einen Klärungsworkshop einzubinden. Unsere Hypothese war, dass dort auch der persönliche Konflikt zwischen Herrn P und Herrn E1 sichtbar und dadurch bearbeitbar würde.

## Offenes Ende

Doch zu diesem großen Klärungsworkshop kam es nicht: Durch eine unerwartete, über die Standortleiterin hinweg angeordnete Organisationsänderung waren einige Hauptakteure nicht mehr verfügbar bzw. wurden auf andere Positionen versetzt. Der abschließende Schritt der Mediation konnte nicht realisiert werden. Die Zukunft wird zeigen, ob einerseits durch die bereits erfolgten Klärungen (organisational und per-

sönlich) und andererseits durch den Wechsel der Player sowie die Änderung der Organisationsstruktur die konflikthafte Situation behoben ist.

Auch wenn der hier beschriebene Prozess in Teilschritten stattfand und sich damit über mehrere Monate hinzog, hat er Teilergebnisse generiert, die für die Betroffenen Erleichterung und Klärung gebracht haben. Wir fühlen uns in unserem behutsamen Vorgehen bestätigt, da wir eine schrittweise Verbesserung der Situation beobachten konnten. Zudem war uns klar, dass eine radikalere, schnelle Maßnahme zur Klärung des gesamten Konflikts mit einem zu großen Risiko (organisational und individuell) verknüpft gewesen wäre.

### Reflexion der minimalinvasiven Arbeitsweise

- In dem komplexen Geflecht aus Struktur- und persönlichen Konflikten, gepaart mit einer jahrelangen Historie, beschloss die Mediatoren, die Konfliktbearbeitung schrittweise über einen längeren Zeitraum zu gestalten.
- Weil die Mediatoren nicht wissen konnten, welche Teilergebnisse zustande kommen würden, entschieden sie sich für eine „gleitende Projektierung“ („Fahren auf Sicht“).
- Aus Gründen der Komplexitätsreduktion wurde zunächst ein Bottom-up-Vorgehen gewählt und die Konfliktlandschaft breitflächig untersucht (Interviews). An einer Stelle wurde die Standortleiterin gezielt in einem Top-down-Ansatz als Konfliktpartei hinzugezogen.
- Gemeinsam haben die Mediatoren jeden Prozessschritt reflektiert und festgelegt. Besonderes Augenmerk galt dem gewissenhaften Staffing: genau zu überlegen, welcher Mediator in welches Setting geht, sodass Vertraulichkeit gewahrt, Allparteilichkeit glaubhaft praktiziert und das externe Detailwissen über den Konflikt sinnvoll in den einzelnen Prozessschritten eingebracht werden konnten.
- Insgesamt wies der als Mediation beauftragte Prozess auch starke Elemente von Organisationsberatung und Führungscoaching auf.

## Laurence Baltzer



Wirtschaftswissenschaftlerin, selbstständige Mediatorin, Coach, Trainerin und Beraterin; arbeitet in ihren zwei Muttersprachen Deutsch und Französisch sowie in Englisch vorwiegend in Unternehmen, neben der „klassischen“ Zusammenarbeit zunehmend auch in virtuellen und agilen Settings.

## Walter H. Letzel



Dipl.-Ing.-Pädagoge, Coach und Mediator, Ausbildungssupervisor, Trainer und systemischer Organisationsberater; verdient seinen Lebensunterhalt v. a. mit Mediation und Teamentwicklung in seiner Firma LETZELconsult. 2007–2015 Vorstand des Bundesverbandes MEDIATION e. V. (BM), seit November 2016 Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation e. V. (BAFM).