

## Konflikte klären statt vertagen

**Top im Job** Probleme behindern Teamarbeit. Wie Mediation sie lösen hilft, erklärt Coach Ira Rueder

ANDREA PAWLIK

Die neue Teamleiterin und die verdiente Mitarbeiterin kamen einfach nicht miteinander klar. Die Chefin fand, dass es der Mitarbeiterin an Engagement fehle. Ihre Vermutung: Diese würde sich querstellen, weil sie sich selbst für die Leitungsfunktion beworben hatte und nicht genommen worden war. „Bei Veränderungen in Unternehmen, wie Umstrukturierungen oder Vorgesetzten-Wechsel, entstehen immer wieder solche zwischenmenschlichen Konflikte“, sagt Coach, Mediatorin und Unternehmensberaterin Ira Rueder von change4success.

Nicht nur zwischen zwei Beteiligten oder zwei Teams, auch zwischen dem Chef und seinem Team kann es kriseln oder zwischen einem Mitarbeiter und dem Unternehmen in seiner Funktion als Arbeitgeber. Alles sind Situationen, in denen ein Mediator eingesetzt werden kann. Bei der Mediation geht es darum, einen Konflikt konstruktiv beizulegen – ohne dass sich einer der Beteiligten als Verlierer fühlt.

Der Mediator, meist ein externer, moderiert die Gespräche und führt die Parteien, die unbedingt freiwillig teilnehmen müssen, zum einvernehmlichen Ergebnis. Im Idealfall klappt die Zusammenarbeit dann wieder harmonisch. Wichtig: Die Mitarbeiter müssen sich auf die Diskretion des Mediators und Vertraulichkeit verlassen können.



Ira Rueder  
ist Unternehmensberaterin  
und Coach

Führungskräfte trauen sich nicht immer, Konflikte offensiv anzugehen. „Sie sind oft von den emotionalen Anforderungen überfordert. Sie wollen sich daher möglichst nicht mit den Befindlichkeiten der Mitarbeiter beschäftigen.“ Ganz falsch, findet Rueder. „Die Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen leidet in einem Konflikt erheblich und wirkt damit negativ auf die Produktivität des ganzen Unternehmens.“

**Manche Mitarbeiter sind skeptisch, ob das Problem entschärft werden kann**

Um Mitarbeiter zur Teilnahme zu bewegen, braucht es mitunter etwas Überzeugungsarbeit, hat die Beraterin festgestellt. „Manche sind resigniert oder zumindest skeptisch, weil sie nicht glauben, dass der Konflikt überhaupt noch klärbar ist, zum Beispiel in Mobbing-Situationen.“ Andererseits seien viele auch interessiert und froh, dass sich etwas bewegt.

Um Konflikte sichtbar zu machen, bedient sich Ira Rueder oft „erlebnisaktivierender Methoden“. „Ich fordere

die Teilnehmer zum Beispiel auf, sich ihr Team als Mannschaft eines Schiffs vorzustellen, die jeweilige Position im Raum einzunehmen und zu beschreiben, wie und wo er sich auf dem Schiff sieht.“ Daran, ob sich jemand als Navigator, Galionsfigur oder Galeerensklave empfindet, wird für alle Beteiligten transparent, wo sich Teamprobleme verstecken. Das sei ein entscheidender Schritt in Richtung Lösung.

Dass Führungskräfte durch eine Mediation an Autorität verlieren könnten, glaubt Rueder nicht. „Im Gegenteil: Wenn ich einen Konflikt mit meinem Vorgesetzten habe, ist der Respekt ohnehin verloren. Der Versuch der Klärung erzeugt beim Mitarbeiter wieder Respekt, weil Interesse für die Lösung der Situation gezeigt wird, damit Wertschätzung ausgedrückt wird und vor allem, weil es menschliche Stärke erfordert, über Gefühle und Bedürfnisse mit dem Konfliktpartner zu sprechen.“

Die Teamleiterin und ihre Mitarbeiterin jedenfalls konnten ihre Missverständnisse in einer Mediation klären: Die Chefin erkannte, dass ihre Erwartung – „die muss doch sauer sein“ – ihr Urteil beeinflusst hatte. Und die Mitarbeiterin konnte klarstellen, dass sie nicht eingeschleppt war, sondern sich nach einer Zeit als Interimschefin zu wenig beachtet fühlte. „Ohne Mediation wäre dem Team auf lange Sicht wahrscheinlich eine hervorragende Mitarbeiterin verloren gegangen.“