

Heike Baum, Ingrid Pfeiffer

## EIN VERSUCH DER GEGENÜBERSTELLUNG VON MEDIATION UND SUPERVISION am Beispiel eines Teamkonflikts

Anlass für diesen, nun dritten Artikel<sup>1</sup> ist unser kollegialer Austausch, in dem wir versucht haben, die unterschiedlichen Interventionen und Zielsetzungen von Supervision und Mediation an einem Beispiel zu diskutieren. Wir wollen mit dieser Darstellung auch andere KollegInnen zur Diskussion anzuregen.

In der folgenden Fallvignette skizzieren wir eine Anfrage nach Beratung aufgrund einer konflikthafter Teamsituation. Die beiden möglichen Verlaufsschilderungen sind fiktiv; sie basieren auf realen Erfahrungen der beiden Autorinnen in ähnlichen Prozessen.

### **Fallvignette:**

Nach der telefonischen Beratungsanfrage durch das Team einer kirchlichen Bildungsstätte findet ein Sondierungsgespräch statt. Die Beraterin erfährt, dass der reibungslose Ablauf gestört und die Stimmung im Team sehr gespannt ist, eine Mitarbeiterin habe bereits gekündigt. Vor einigen Monaten gab es einen Wechsel in der Leitung. Der neue Geschäftsführer scheint nicht voll akzeptiert zu werden.

Auf Nachfrage erfährt die Beraterin eine der „klassischen Situationen“:

Am Mittwochabend legt der Geschäftsführer A. seiner Sekretärin B. einen Erinnerungszettel auf den Schreibtisch, wobei er sich darüber ärgert, dass er sich um so etwas kümmern muss. Der Inhalt beschreibt die notwendigen Vorbereitungen für eine Veranstaltung am kommenden Montag. Dazu gehören das richtige Bestuhlen des Raumes (Auftrag muss weitergeleitet werden an den Hausmeister C.) besorgen des Kaffees und der Brezeln..... Am Donnerstag und Freitag ist die Sekretärin B. krank. Als am Montag die Veranstalterin des Seminars kommt ist weder der Raum gerichtet noch die Verpflegung da. Sekretärin B. beginnt daraufhin den Hausmeister in barschem Ton zur Verantwortung zu ziehen, der schreit zurück und die Situation eskaliert in einem Streit. Nach dem sich die Beteiligten wieder beruhigen konnten, wurde der Geschäftsführer für die Situation verantwortlich gemacht. Mit dessen Verhalten sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt unzufrieden, sie beschwerten sich z.B. darüber, morgens nicht begrüßt zu werden und fühlen sich insgesamt zu wenig beachtet.

### **Heike Baum: Entscheidung für Supervision**

Die fehlende kooperative Zusammenarbeit in diesem Team kann aufgrund meiner Erfahrungen als Supervisorin ganz unterschiedliche Hintergründe haben. Deshalb halte ich es für wichtig, am Anfang erst einmal der gesamten Komplexität des Falles Raum zu geben. Ich schlage daher Supervision als Beratungsform vor. Alle Teammitglieder und der Leiter sind zu einer Zusammenarbeit bereit.

Zunächst frage ich nach den Veränderungen der letzten Monate. Dabei erfahre ich, dass es außer der Veränderung in der Geschäftsführung Auseinandersetzungen um die Zielsetzung der Einrichtung gab. Daraus hervorgegangen ist die Anforderung, sich in Zukunft weniger als ein Bildungshaus zu verstehen, als viel mehr ein Dienstleistungsunternehmen, unter dessen Dach Bildung stattfindet – eine Zielveränderung, die von den meisten MitarbeiterInnen als notwendiges Übel empfunden wird und mit der sie sich nur schwer identifizieren können. Im Gespräch über den Leitungswechsel wird deutlich, wie viel Väterliches und Heimatliches der alte Geschäftsführer für die Mitarbeiter/innen immer noch verkörpert und dass ein bewusstes Abschiednehmen noch aussteht.

---

<sup>1</sup> DGsv aktuell 2/2004, Roland Kunkel van Kaldenkerken/ DGsv aktuell 3/2004 Frau Ingrid Pfeiffer

Im Verlaufe des Prozesses lasse ich die eigenen Bedürfnisse, Vorstellungen und Hoffnungen der MitarbeiterInnen immer wieder zu Wort kommen und versuche, diese mit ihren Funktionen und Rollen innerhalb des Teams zu verknüpfen und auf die konkreten Aufgaben zu beziehen. Im Laufe dieser Auseinandersetzungen stellt sich der Geschäftsführer auch den Vorwürfen seines Teams. Dadurch entwickelt er eine neue Beziehung zu jedem einzelnen Teammitglied und es gelingt ihm, in einzelnen Situationen seine Wertschätzung auszudrücken und seine Erwartungen zu formulieren. Im Laufe von 12 Sitzungen entsteht allmählich wieder eine wertschätzende und konstruktive Atmosphäre, die dazu beiträgt, den Ablauf des „Kerngeschäfts“ zu sichern. Während des Prozesses änderte sich auch die Haltung der Teammitglieder gegenüber dem neuen Leiter, die Gesprächs- und Beziehungskultur verbessert sich.

#### Ingrid Pfeiffer: **Entscheidung für Mediation**

Nach meiner Einschätzung braucht dieses Team kurzfristige und lösungsorientierte Unterstützung bei der Erledigung seiner ganz alltäglichen Arbeit. Deshalb schlage ich Mediation vor.

Zuerst geht es mir darum, mit allen Teammitgliedern und dem Leiter ein gemeinsames Arbeitsbündnis zu schließen. Ich erläutere mein „Angebot“, also meine Vorgehensweise: Ich werde die Gespräche stark strukturieren, darauf achten, dass jeder seine Sichtweise äußern und seine Interessen und Ideen einbringen kann. Mit meiner Unterstützung sollen Team und Leitung gemeinsam Regelungen erarbeiten und verbindliche Absprachen treffen. Es wird ein Mediationsvertrag mit allen Beteiligten geschlossen, in dem die Regeln der Zusammenarbeit und des Umgangs miteinander während der Sitzungen festgehalten werden. Ich erarbeite mit allen Beteiligten den gemeinsamen Auftrag, also die Zielrichtung der Mediation: Die Mediation soll der „Verbesserung der Zusammenarbeit“ dienen.

In der Phase 2 beginne ich damit, Informationen z.B. über die Abläufe des Geschäftsbetriebs zu sammeln und frage die Teammitglieder, was gut läuft und wo sie Probleme sehen. Gemeinsam erstellen wir auf der Flipchart eine Liste der regelungsbedürftigen Punkte (Themen): Zuständigkeiten, Weitergabe von Informationen, Vertretungsregelung, Umgang mit Fehlern und Unzufriedenheit.

In der 3. Phase bespreche ich mit dem Team diese Themen nacheinander, die Reihenfolge wird mit den Medianten abgestimmt. Wir beginnen mit dem Punkt „Zuständigkeiten“. Ich erfrage die Interessen und Bedürfnisse jedes Mitarbeiters bzw. jeder Mitarbeiterin und des Leiters. Dabei versuche ich herauszufinden, was jedem einzelnen besonders wichtig ist und welche Aspekte er oder sie bei einer zukünftigen Regelung berücksichtigt sehen möchte. Zum methodischen Vorgehen gehört auch hier die Visualisierung auf der Flipchart. In dieser Phase geht es einmal darum, jeden einzelnen zu verstehen, aber auch darum, gegenseitige Akzeptanz oder Verständnis zu fördern. In diesem Fall zeigt sich z.B., dass es dem neuen Leiter wichtig ist, sich auf die Selbständigkeit seiner MitarbeiterInnen verlassen zu können - während der frühere Leiter sehr stark das Bedürfnis hatte, bei allem selbst nach dem Rechten zu sehen.

In der Phase 4 sammeln wir in einem Brainstorming zunächst Lösungsideen zum ersten Thema, also für die Verbesserung bzw. Änderung der Zuständigkeiten. Es folgt eine Diskussion darüber, welche Ideen den Interessen und Bedürfnissen der Teammitglieder am besten entsprechen. Dann wird vereinbart, einige Veränderungsideen in einer Probephase umzusetzen.

So verfahren wir mit einem Thema nach dem anderen und erarbeiten verschiedene vorläufige Vereinbarungen, die ausprobiert, diskutiert und z.T. auch wieder verändert werden, so lange, bis – in Phase 5, in diesem Fall nach 6 Sitzungen - die bis dahin vorläufigen Vereinbarungen zu den einzelnen Themen zu einer „Vereinbarung zur

Verbesserung der Zusammenarbeit im Team“ zusammengefasst und schriftlich formuliert werden. Diese Vereinbarung wird dann von allen Beteiligten unterzeichnet.

I.Pfeiffer und H. Baum: **Auswertung und Zusammenfassung**

Der Ansatz der Supervision bestand darin, zunächst der gesamten Komplexität der Situation Raum zu geben, um die vorhandenen Schwierigkeiten besser verstehen zu können. Dann standen die Klärung der einzelnen Rollen und der damit verbundenen Aufgaben sowie der Beziehungen im Vordergrund.

Die Supervisorin initiiert, unterstützt und begleitet einen Prozess des Nachdenkens, der Klärung, Auseinandersetzung und Diskussion; dadurch kann sich eine konstruktive Atmosphäre entwickeln. Das Team kann dann aus den gewonnenen Erkenntnissen seine eigenen Schlüsse ziehen und sein Handeln selbst (mit oder ohne Mitwirkung der Supervisorin) verändern.

Der Ansatz der Mediation bestand darin, die Komplexität der Problematik zu reduzieren, indem die Problematik in diesem Fall auf die Erledigung des Alltagsgeschäfts fokussiert wurde. Schwerpunkte der Arbeit waren die klare Zielvereinbarung und die Erreichung eines Gleichgewichts der Interessen und Bedürfnisse aller Teammitglieder und des Leiters in der Gegenwart und Zukunft.

Die gegenseitige Anerkennung, die Erarbeitung von Gemeinsamkeiten und die gemeinsame Entwicklung von Lösungen wirkten positiv als teamstärkende Momente. Die Mediatorin arbeitet mit einer starken Strukturierung des Prozesses, den sie bis zur Formulierung und Unterschrift ganz konkreter Vereinbarungspunkte begleitet – ohne den Anspruch, alle Facetten der Problematik zu verstehen.

Wichtig wäre aber noch ein Nachgespräch, indem die tatsächliche Umsetzung der Vereinbarung und deren Haltbarkeit überprüft werden. Für den Fall, dass dabei Schwierigkeiten auftreten, wären weitere Maßnahmen zur Bearbeitung der tiefergehenden Probleme, z.B. auch in einer nachfolgenden (Leitungs-) Supervision erforderlich – so könnten sich evtl. auch beide Beratungsformen ergänzen.