

# Konfliktmanagement-Kongress 2017

## Forum 2

Der Manager als Mediator? Die Rolle der Führungskraft bei Konflikten am Arbeitsplatz.

### **Referent:**

**Dr. Markus Troja,**

Mediator, Ausbilder, Systemischer Coach und Teamentwickler, Oldenburg

### **Berichterstatteerin:**

**Katja Josephi,**

Richterin am Landessozialgericht und Mediatorin, Celle

### **Einleitung:**

Führungskräfte haben als Konfliktmanager eine Schlüsselrolle inne. Dies deutlich zu machen, ist ein Herzensanliegen von Dr. Troja.

Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ein Ziel auszurichten und die Zusammenarbeit zu organisieren. Die Klärung und Lösung von Konflikten ist eine Kernaufgabe - allerdings nicht gerade die beliebteste.

Dr. Troja beleuchtete in dem Workshop am Vormittag zunächst die Rolle der Führungskraft in der hierarchischen Struktur und stellte vor, wie die Führungskraft ihre Aufgabe als Konfliktmanager gut wahrnehmen kann. Am Nachmittag beschrieb er den Einsatz einer externen Mediatorin, eines externen Mediators bei einem innerbetrieblichen Konflikt. Im Anschluss stellte Dr. Troja vor dem Hintergrund der Entwicklung der Gesellschaft und der Arbeitswelt neue, zukünftige Formen der Arbeitsorganisation vor. Dabei erläuterte er insbesondere Entwicklungen zum Abbau zentralisierter Machthierarchien und Stärkung von Selbstmanagement in Teams ohne formale

Vorgesetzte. Er zeigte auf, wie auch innerhalb solcher neuen Arbeitsorganisationen Konfliktmanagement in Betrieben / Unternehmen gelingen kann.

### **Konflikte im Arbeitsleben**

Zunächst ist entscheidend, welchen Blick wir auf Konflikte im Arbeitsleben haben. Dr. Troja machte deutlich, dass diese unausweichlich und nützlich, aber leider oft „negativ“ besetzt sind. Konflikte ermöglichen Lernprozesse und Reflexionen - beim Einzelnen, in der Gruppe und in der Organisation. Wenn Konflikte aber zu massiv sind, können sie Schaden anrichten. Dies gilt insbesondere für „kalte“ Konflikte, die nicht bearbeitet werden und daher dauerhaft schwelen.

Eine Konfliktkostenstudie von Diversified Industrials über „Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen“ fand heraus, dass ca. 25 % des Umsatzes des Unternehmens von der Kommunikationsqualität abhängen. Nicht nur in diesem Zusammenhang wird deutlich, dass sich Konfliktkompetenz auszahlt.

### **Hierarchiespielregeln im Konflikt**

Zunächst sind die Konfliktabläufe im Betrieb zu betrachten. Haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Konflikt miteinander, versuchen sie in der Regel Allianzen mit Dritten zu schmieden. In der Folgezeit wird viel über den Konflikt gesprochen, häufig allerdings nicht zwischen den beiden Konfliktparteien. Die Gespräche nehmen zwar einen Gutteil der Arbeitszeit ein, führen aber nicht zur Lösung des Konflikts. Erfährt die direkte Führungskraft von dem Konflikt, kümmert sie sich häufig nicht proaktiv um die Lösung des Konflikts. Wenn die direkte Führungskraft von einer der Konfliktparteien angesprochen wird, führt dies häufig dazu, dass Einzelgespräche mit den Konfliktbeteiligten über die jeweils andere Seite geführt werden.

*Besser wäre Folgendes:*

Zuständig für die Konfliktbearbeitung sind zunächst die Konfliktbeteiligten untereinander. Ist auf dieser Ebene eine Konfliktlösung nicht möglich, ist die direkte (nicht an dem Konflikt beteiligte) Führungskraft für die Bearbeitung des Konflikts zuständig. Wird von den Konfliktparteien zunächst nicht diese, sondern die nächsthöhere Führungskraft angesprochen, so sollte diese an die direkte Führungskraft verweisen.

Die direkte Führungskraft sollte bei den Beteiligten erfragen, ob die Beteiligten schon versucht haben, den Konflikt untereinander zu lösen. Falls dies noch nicht geschehen ist, wäre als Erstes dies die Aufgabe der Konfliktbeteiligten. Erst wenn dann eine

Lösung nicht zustande kommt, sollte die Führungskraft mit beiden Beteiligten ein gemeinsames (!) Gespräch führen statt der üblichen separaten Gespräche.

Der Vorteil von einem gemeinsamen Gespräch zwischen der direkten Führungskraft und den Konfliktbeteiligten liegt darin, dass die Betroffenen sich mit dem Konflikt auseinandersetzen und die Gelegenheit haben, diesen zu bearbeiten und zu lösen. Darüber hinaus kann sich jede Mitarbeiterin / jeder Mitarbeiter sicher sein, dass nicht bei der Führungskraft „gelästert“ wird. Der Konflikt bleibt vertraulich.

*Gut wäre also folgender Ablauf:*

1. Die Konfliktbeteiligten versuchen den Konflikt miteinander zu bearbeiten und zu lösen.
2. Wird die direkte Führungskraft von den Beteiligten angesprochen, bevor diese untereinander eine Lösung versucht haben, weist die Führungskraft darauf hin, dass erst ein Gespräch zwischen den Beteiligten stattfinden soll.
3. Kann der Konflikt so nicht gelöst werden, wird die direkte Führungskraft angesprochen, die ein gemeinsames Gespräch mit den Konfliktbeteiligten führt.
4. Gelingt auch so keine Lösung, wird entweder die nächst höhere Ebene einbezogen oder/und ein externer Mediator / eine externe Mediatorin hinzugezogen.

### **Gemeinsames Konfliktlösungsgespräch zwischen der direkten Führungskraft und den Beteiligten**

Vorab ist zu bemerken, dass nicht jede Eskalationsstufe eines Konflikts noch für diese Art der Bearbeitung geeignet ist. Dies sollte die Führungskraft genau prüfen. Wichtig ist auch, welche Rolle die Führungskraft übernehmen möchte, als Coach, als Vermittler oder als Entscheider.

Die Leitung des Konfliktlösungsgespräches obliegt der direkten Führungskraft. Sie sollte die Beteiligten zu einer interessenorientierten Klärung anleiten. An dieser Stelle hat Dr. Troja einen Leitfaden für das Konfliktgespräch für Führungskräfte verteilt und die Teilnehmer des Forums zu einem Rollenspiel eingeladen.

In dem Fallbeispiel ging es um ein mittelständisches Unternehmen in dem 2 Führungskräfte der mittleren Ebene seit einiger Zeit immer stärkere Differenzen miteinander hatten. Das Konfliktgespräch fand mit dem Geschäftsführer des Unternehmens statt.

Die Struktur des Gespräches war wie folgt:

1. Ziel und Rahmen vereinbaren
2. Thema/Themen benennen
3. Interessen und Bedürfnisse klären
4. Lösung entwickeln
5. Vereinbarungen treffen

*Im Anschluss wurden als Chancen eines solchen Vorgehens herausgearbeitet:*

- Der Klärungsprozess wird in Gang gesetzt,
- die Führungskraft erhält einen neuen Blick auf die Mitarbeiter,
- die Mitarbeiter können Optionen entwickeln (wertvolle Ressourcen).

Als *Risiko* wurde der Rollenkonflikt der Führungskraft benannt, nämlich einerseits zu vermitteln und andererseits, falls keine Lösung gefunden wird, entscheiden zu müssen.

### **Der externe Mediator / die externe Mediatorin als Vermittler/in in einem innerbetrieblichen Konflikt**

Hier hat Dr. Troja darauf hingewiesen, dass insbesondere der Auftrag für eine solche Mediation genau besprochen, geklärt und formuliert werden muss. Wichtig ist also zunächst zu prüfen: wer ist oberhalb des Konfliktes? Mit dieser nicht am Konflikt beteiligten Führungskraft ist das Vorgespräch zu führen. Zu besprechen sind die Erwartungen an den Mediator / die Mediatorin, die Geeignetheit einer solchen Konfliktlösung und andere Möglichkeiten zur Konfliktlösung bzw. zum Vorgehen.

Im 2. Schritt sollte ein „Dreiecksvertrag“ geschlossen werden zwischen der Mediatorin bzw. dem Mediator, der hierarchisch direkten Führungskraft und den Konfliktparteien. Die Führungskraft sollte jedenfalls zu Beginn und am Ende des Mediationsgesprachs teilnehmen. Die Einführung erfolgt durch die direkte Führungskraft, denn diese ist für die Konfliktlösung eigentlich zuständig. Wie die Einführung erfolgt, kann in einem Vorgespräch zwischen Mediatorin / Mediator und der Führungskraft besprochen werden. Die Einführung ist nicht unwesentlich, da in einer solchen Fallgestaltung „die äußere Freiwilligkeit“ nicht gegeben ist. Dann übergibt die Führungskraft

das Wort an den Mediator / die Mediatorin. Auf diese Art und Weise ist der Mediator / die Mediatorin gegenüber den Konfliktbeteiligten legitimiert.

### **Die Rolle der Führungskraft als Konfliktmanager in der neuen Arbeitsstruktur**

Zunächst hat Dr. Troja die Stufen der gesellschaftlichen Entwicklung (Stammesgesellschaften, traditionell/agrarisch, wissenschaftlich/industriellen, postmodern/Information) und der Organisationsstrukturen dargestellt. Er hat unter anderem eine Entwicklung von hierarchisch strukturierten Unternehmen zu selbstverwaltetem Arbeiten aufgezeigt. Bei dieser Gelegenheit hat Dr. Troja die neue Dienstvereinbarung zu ort- und zeitflexiblem Arbeiten des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales vorgestellt, in der geregelt ist, dass die Organisationseinheiten ohne Zeit- und Ortvorgabe ihre Dienst- und Arbeitsfähigkeit sicherstellen müssen. Dies bedeutet, dass Elemente von Selbstmanagement auch z.B. in Behörden mit klassischen Hierarchiestrukturen Eingang finden können. Die Entscheidungskompetenz liegt bei den Teams. Dies beinhaltet zum Einen zwar Konflikt - aber eben auch Verhandlungspotenzial.

### **Ablauf für ein mögliches Konfliktmanagement in Organisationseinheiten mit Selbstmanagement**

In Gruppen erarbeiteten die Forumsteilnehmerinnen und -teilnehmer Grundregeln, die aus ihrer Sicht für eine konstruktive Konfliktkultur in kollegial geführten Organisationen ohne Machthierarchien nötig sind.

Abschließend stellte Dr. Troja ein solches Unternehmen mit ca. 350 festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und etwa 2000 Saisonarbeiterinnen und Saisonarbeitern vor, die die unten genannte Konfliktmanagementstruktur leben:

1. Schon in der Stellenausschreibung wird auf das Team- und Selbstmanagement hingewiesen. Bereits im Arbeitsvertrag werden Regelungen zum Konfliktmanagement aufgenommen.
2. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden im Konfliktmanagement, in der gewaltfreien Kommunikation usw. geschult.
3. Wichtig ist die Einstellung, sich für das Aufdecken von Fehlern und Konflikten zu bedanken und dies nicht zu kritisieren. Konflikte gehören auf den Tisch.

4. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind verpflichtet, die Konflikte zunächst nur miteinander zu besprechen und eine gemeinsame Lösung zu suchen. Vertraulichkeit wird gewahrt.

5. Gelingt eine Lösung nicht, können die Beteiligten einen Kollegen oder eine Kollegin als Mediator / Mediatorin hinzuziehen, die vermittelt, aber nicht entscheidet. Vertraulichkeit wird weiterhin gewahrt.

6. Gelingt nach wie vor keine Lösung, werden im nächsten Schritt 3 - 10 Kolleginnen und Kollegen hinzugezogen, die ebenfalls versuchen, eine gemeinsame Lösung zu finden. Eine Entscheidungskompetenz liegt auch hier nicht, es können aber Lösungsvorschläge beigetragen werden.

7. Ist eine Lösung noch nicht gefunden, wird ein Bericht erstellt und an den Unternehmensgründer gesandt. Dieser nimmt dann an einem Gespräch mit den Konfliktbeteiligten und dem Mediationspanel aus Kolleginnen und Kollegen teil und kann ggf. entscheiden oder jemanden mit der Entscheidung beauftragen.

Abschließend beschrieb Dr. Troja, dass es nur ca. 10 - 12 mal im Jahr vorkomme, dass der Unternehmensgründer zu der Konfliktlösung hinzugezogen werde.

Celle, 23. September 2017

Katja Josephi