Der folgende Artikel ist erschienen in:
Zeitschrift für Konflikt-Management – Mediation, Verhandeln, Vertragsgestaltung.
6. Jg., H. 3/2003, S. 123-127

Dirk Splinter/Ljubjana Wüstehube

Mediation in der Teamentwicklung

– Ein Praxisbericht aus der Entwicklungszusammenarbeit –

Viele MediatorInnen kennen das Phänomen: Sie werden zur Teamentwicklung angefragt, und bald stellt sich heraus, dass es im Kern um Mediation geht. Der vorliegende Beitrag zeigt Möglichkeiten der Verknüpfung von Teamentwicklung und Mediation an einem Beispiel aus der Entwicklungszusammenarbeit.

Ist die Zusammenarbeit im Team bereits von direkten Auseinandersetzungen über konkrete Konflikte geprägt, müssen diese erst bearbeitet werden, bevor eine Weiterentwicklung des Teams im konstruktiven Sinne überhaupt möglich ist. Damit bekommt Mediation einen hohen Stellenwert. In der Teamentwicklung kombinieren wir sie gezielt mit lösungsorientierten systemischen Verfahren, z. B. Organisationsaufstellungen, und Anteilen klassischer Teamentwicklung, z. B. Feedback-Übungen.[1] Letztere dienen besonders in der Abschlussphase der Verankerung der Ergebnisse und der Verstetigung der neu gewonnenen Konfliktbearbeitungskompetenzen aller Beteiligten.

Rahmenbedingungen, Vorgeschichte

Unser achtköpfiges Beispielteam arbeitet in der Entwicklungszusammenarbeit in einem außereuropäischen Krisengebiet. Der Wunsch nach Teamentwicklung wurde getragen vom gesamten Team, dem Teamleiter und dem in der Zentrale tätigen Abteilungsleiter, der auch unser De-jure-Auftraggeber war. Wir erfuhren, dass seit mehreren Jahren häufige Wechsel der Teamleitung und hohe Fluktuation auf einer weiteren Position im Team mit jeweils sehr unangenehmen Begleiterscheinungen stattgefunden hatten. Darüber hinaus hatte es mehrere Rollenwechsel innerhalb der Hierarchie gegeben, die von heftigen Konflikten begleitet gewesen waren.

Wir vereinbarten ein zweitägiges und – im Abstand von ca. drei Monaten – ein weiteres dreitägiges Meeting im Einsatzland des Teams. Im Vorgespräch einigten sich das Team und der in der Zentrale in Europa tätige Abteilungsleiter Herr Andrews[2] unter unserer Leitung darauf, alle Inhalte des Prozesses teamintern vertraulich zu behandeln, es sei denn, das gesamte Team selbst wünschte nach Abschluss des Prozesses, den Abteilungsleiter darüber zu informieren. Als Minimalinformation wurde vereinbart, zu signalisieren, ob es positiv, negativ oder noch nicht einschätzbar laufe bzw. gelaufen sei. Gleichzeitig klärten wir bereits vorab, dass Herr Andrews bei Bedarf und auf Wunsch des Teams zum zweiten Block hinzukommen würde, um evtl. Fragestellungen zu bearbeiten, die ihn, seine Aufgaben oder sein Verhalten als Vorgesetzter beträfen. In der Regel erhöht die Bereitschaft von Vorgesetzten (und auch anderen wichtigen Stakeholder), sich in die Konfliktbearbeitung mit einzubringen, die Motivation und das Vertrauen der Konfliktparteien. Es ist deshalb unsere gängige Vorgehensweise bei der Konfliktbearbeitung in Organisationen, dies im Vorfeld zu sichern.

Die Arbeit im Ausland, besonders in Krisengebieten, birgt einige für Teamkonflikte verschärfende Bedingungen, z. B. das Fehlen ausreichender privater und familiärer Kontakte vor Ort als emotionalen Ausgleich, einen hohen moralischen Anspruch an

1 Vgl. zum Einbezug von Methoden aus nachbarschaftlichen Disziplinen in die Teammediation auch Monika Oboth: Praxisfall Teammediation. In: Infoblatt Mediation des Bundesverbands Mediation e.V., Nr. 13 (Herbst 2002), S. 11–14.

2 Namen und einige Details wurden zur Anonymisierung geändert.

die eigene Arbeit und die der Kollegen, oftmals ein interkulturelles Spannungsfeld innerhalb des Teams (Mitarbeiter mit sozialpädagogischem/technischem/militärischem Hintergrund) sowie ein von gewaltförmigen ethnopolitischen Konflikten und Militär geprägtes Umfeld, das wenig unterstützend auf die Bereitschaft wirkt, sensibel mit der Dynamik von Arbeitsbeziehungen umzugehen.

Einstieg

Unser Einstieg sollte die Teilnehmer sofort aktivieren, etwas Neues an die Stelle alter Anschuldigungen und eingespielter Interpretationsmuster zu setzen. Wir starteten mit einer kleinen Zukunftsreise zur Entwicklung der Zielperspektiven, einer klassischen Übung aus dem Repertoire der lösungsorientierten Beratung: „Sie sitzen zwei Monate nach diesem ersten Seminarblock in Ihrem Büro und Sie wissen: Das war wirklich ein großer Erfolg! Was hat sich wie verändert?“ Die Teilnehmer machten sich Notizen und stellten diese zunächst vor. Durch Nachfragen wurden implizite Unterstellungen durch die Teilnehmer konkretisiert und Negationen mit der Frage „Was wird statt dessen sein?“ umgekehrt. Dies wurde dann auf Kärtchen und für die Dauer des Seminars quasi als Zielvorgabe an die Wand gehängt. Einige Beispiele: „Ich stänkere und tratsche weniger und weiß, was Kollegen und Teamleiter machen/Unsere Honorarkräfte spielen uns nicht gegeneinander aus, sondern können Kritik annehmen/Ich fürchte mich nicht mehr vor Misserfolgen, sondern probiere Neues aus/Ich merke, dass die anderen meine Arbeit schätzen/Wir werden von außen nicht mehr als zerstrittener Haufen gesehen.“ Aus der entstandenen Kärtchensammlung wurde im nächsten Schritt eine Liste der zu bearbeitenden Themen entwickelt.

„Semi-Fishbowl-Mediation“: Vom Einzelkonflikt zum Teamthema

Diese Liste wurde im Verlauf der Sitzungen sukzessive abgearbeitet, in Form mehrerer aufeinander folgender kleiner Mediationen. Bei jeder Themenstellung wurde der Stuhlkreis neu geordnet: die Personen, die sich stärker involviert fühlten, rückten mit ihren Stühlen etwas nach innen, die anderen etwas nach außen. Bei bestimmten Gelegenheiten wurden Personen aus dem Außenkreis von uns einbezogen, z. B. um Feedback aus der (im wahrsten Sinne des Wortes) Außensicht zu geben oder um kurzfristig den Platz einer der Konfliktbeteiligten einzunehmen und aus deren Sicht zu sprechen und somit die gegenseitige Einfühlung zu erleichtern. So wurden aus Themen zwischen Einzelnen Themen für das gesamte Team. Die zunächst nicht direkt Beteiligten bekamen dabei eine wichtige Rolle, die sie zunehmend auch aktiv übernahmen. Dazu zwei Gesprächsbeispiele:

Herr Druba zu Herrn Buchheim (dem Teamleiter): „Du interessierst dich doch überhaupt nicht für mein Projekt, unterstützt mich nicht.“

Buchheim: „Stimmt nicht, das Projekt ist doch OK.“

Mediator 1(M 1) (nach einiger Fortsetzung obigen Schlagabtausch): „Erzählen Sie doch mal was von Ihrem Projekt.“

Druba: „Na ja, das gibt es schon lange und ist immer dasselbe, eben Brunnen bauen. Ich überwache, führe Gespräche durch und mache Standortauswahl. Das ist eben nicht so repräsentativ und spannend wie z. B. das Projekt von Carlini, wo die Journalisten immer hinwollen.“

M 1 zu M 2 im reflecting team: „Herr Druba findet sein Projekt ja selbst total langweilig, so wie der erzählt. Da ist ja auch wirklich nichts los …“

M 2: „Stimmt – warum sollte man da auch noch extra hinfahren? …“

Druba (hat die Provokation verstanden): „Ja, aber was soll ich sagen, es läuft nun mal alles glatt …“

M 2 (an alle): „Was könnte Herr Druba tun, damit ganz schnell alle wieder hingucken?“

Es kommen mehrere Ideen, was er schlechter machen könnte, um dadurch mehr Aufmerksamkeit zu erhalten. Die Stimmung lockert sich sichtlich, besonders bei manchen übertriebenen Vorschlägen.

M 1 (zu Druba): „Also alles in allem: Sie machen es einfach zu gut.“

Ermelov (aus dem Außenkreis): „Ja, genau …“

Buchheim: „Ja, stimmt eigentlich, öfter bin ich im Moment bei G. oder auch H, eben da, wo es gerade Schwierigkeiten gibt.“

M 2: „Herr Ermelov, könnten Sie sich mal kurz auf den Platz von Herrn Druba setzen und als Herr Druba sagen, wie Sie Ihr Projekt super-interessant machen können?“

Ermelov (als Druba auf dessen Platz): „Also, das ist doch ein super Projekt! Es läuft klasse, und zwar schon seit Jahren, obwohl ich viel Energie investieren muss, z. B. die Konzepte aufgrund der Evaluationen anpassen muss, damit es so läuft. Ich sollte mal Fotos machen und kleine Texte, auch zur Geschichte des Projektes und (…)“

Druba sitzt derweil im Außenkreis und strahlt, Buchheim nickt ausdrücklich und zustimmend.

Die Runde öffnet sich zum Thema, dass alle (!) Bedarf an mehr Austausch über ihre jeweilige Arbeit haben und wie sie das erreichen wollen. Hierzu werden mehrere Ideen gesammelt, dann konkrete Vereinbarungen getroffen und in den auf mehreren Papierbögen an der Wand aufgespannten Handlungsspeicher übertragen.

In der zweiten beispielhaften Gesprächssequenz geht es darum, im zunächst individuell verstandenen Führungskonflikt die strukturell bedingte Nachfolge-Konflikt-Dynamik aufzuzeigen:

Herr Carlini (dienstältestes Teammitglied) in die Runde: „… wenn ich da mal was beisteuern darf aus der Geschichte: Wir haben ja seit Hans Meier (Vor-Vorgänger des jetzigen Teamleiters) keine professionelle Führung mehr gehabt …“

M 1, indem er Carlini auf Buchheims Platz bittet und sich selbst auf Carlinis Platz begibt: „Herr Carlini, wie würden Sie das als Herr Buchheim hören?“

M 1 wiederholt an Carlini (als Buchheim) gerichtet: „Wir haben ja seit Hans Meier keine professionelle Führung mehr gehabt!“

Carlini (schaut betroffen): „Ja, das stimmt, das ist eine sehr schwere Anschuldigung! – wendet sich direkt an Buchheim – Was ich dir sagen will, ist …“ und fährt nun wesentlich konstruktiver fort, indem er einzelne Kritikpunkte an Buchheim aufzählt. Buchheim reagiert ebenfalls konstruktiv. (Die

Punkte werden von uns zusammengefasst und zur späteren Bearbeitung festgehalten.) Carlini betont nun zum wiederholten Male, wie wichtig es ihm sei, im Seminar und auch sonst seine Erfahrungen aus der Vergangenheit beizusteuern, dies würde jedoch vom Rest-Team bisher abgeblockt.

M 2 an alle: „Wie viel Zeit wollen Sie Herrn Carlini geben, damit er das aus der Vergangenheit erzählt, was er für wichtig hält, um gut weiterzukommen?“ Einhelliges Ergebnis (per Fingerzeig): 5 Minuten.

M 2 an Carlini: „Wie finden Sie das?“

Carlini: „Gut, ich bin dankbar für die Zeit.“ (Wir waren überrascht, hatten hier einen Konflikt erwartet.)

M 2 councelt 5 Minuten mit Carlini zu o. g. Frage (sie setzt sich neben ihn, so dass er *ihr* erzählt und sie aktiv zuhören und zusammenfassen kann.) Anschließend councelt M 1 mit Buchheim zur Frage, was von Carlinis Rede bei ihm angekommen ist.

Buchheim: „Jaja, unter Hans Meier war alles super und toll. Nur wenn ich so bin wie er, wird Carlini zufrieden sein. Ich will aber nicht das Abziehbild von Hans Meier sein.“

Carlini: „Alles war nun auch nicht toll. Und ich will nicht, dass du Hans Meier kopierst.“

M 2 zu Buchheim: „Können Sie das Herrn Carlini glauben?“, und etwas später, nachdem noch einige Nachfragen und beidseitige Erläuterungen notwendig waren (an beide): „Was wollen Sie in Bezug auf Hans Meier für sich festhalten?“

Carlini: „Ich denke, ich und eigentlich wir alle sollten nicht mehr alles auf der Folie von Hans Meier sehen.“

Darauf wird die Runde für alle geöffnet, die sich dem anschließen und nun an der Umsetzung dieses sehr unkonkreten Vorsatzes feilen: „Woran würden Sie merken, dass Herr Carlini, Herr Buchheim oder Sie selbst das tatsächlich umsetzen?“

Frau Gashi: „Es würde nicht mehr heißen: Früher haben wir aber …“

Herr Fernandez: „Wir würden eine gemeinsame Linie gegenüber den Honorarmitarbeitern fahren.“

Frau Haartje: „Die Vergangenheit würde nicht mehr als Argument benützt werden.“ M 2: „Sondern?“ Frau Haartje: „… wir würden klipp und klar sagen, worum es uns genau geht.“

So werden nach und nach vom *gesamten Team* konkrete Handlungsweisen vereinbart und in den Handlungsspeicher übertragen.

Eskalation und Klimax

Am zweiten Tag eskalierte das Thema „Verfügbarkeit im Office“ schnell und heftig: Fünf Mitarbeiter forderten unnachgiebig, Herr Buchheim, der Teamleiter, solle um Punkt 8 Uhr im Büro erscheinen. Für sie schien sich in der Tatsache, dass der Teamleiter zuweilen 5 bis 10 Minuten nach acht im Büro erschien, ihre gesamte harsche Kritik am Führungsstil zu manifestieren. Nun hagelte es pauschale Anschuldigungen: „Führungsschwäche, Buchheim würde keine Strukturen vorgeben und überhaupt zu wenig arbeiten u. v. m.“ Das Verhalten der Kritiker wurde nicht nur von Herrn Buchheim selbst, sondern auch von anderen als intolerant, unflexibel und bedrohlich empfunden. Er begann, die Forderung zu ironisieren und pauschal zurückzuschlagen: „Pünktlichkeit ist wohl das Einzige für euch, darauf lass ich mich nicht ein, das ist doch völlig spießig …“ Fronten verhärteten sich, die Stimmung verschlechterte sich rapide.

Hier entschieden wir uns für die Arbeit mit Einfühlungslisten, einem methodischen Bestandteil der von inmedio entwickelten Konflikt-Perspektiv-Analyse®.[3] Durch diese Methode wird auch bei stark verhärteten Fronten noch ein Perspektivwechsel der Parteien angeregt, und der schien jetzt dringend nötig. Die beiden Untergruppen in diesem Konflikt wurden gebeten, auf Flipcharts folgende Satzanfänge zu vollenden: „Ich, Buchheim, fühle mich …/wünsche mir …/befürchte …“ bzw. „Wir, Ermelov, Druba, Fernandez, Haartje, fühlen uns/wünschen uns/befürchten …“, und zwar über Kreuz für die jeweils *andere* Partei. Das Ganze fand als Gruppenarbeit in Form eines Brainstormings statt, es durfte und sollte spekuliert werden, aber – und darauf kommt es an – auf *emphatische* und nicht auf analysierende Weise. Durch das vorgegebene Satzschema („Ich …“ statt „Er …“) ist ein Urteilen über die Person anstelle des aus ihr heraus Sprechens nicht mehr möglich. Unsere Aufgabe ist es, durch Nachfragen dafür zu sorgen, dass echte Interessen und Befürchtungen und nicht lediglich Positionen genannt werden.[4] Folgende Listen entstanden (Auszüge):

Für den Teamleiter, also von der „Punkt-8-Uhr-Partei“ ausgefüllt: „Ich, Buchheim, fühle mich eingeengt und kontrolliert/nicht gesehen/befürchte, Spaß und Kreativität zu verlieren/fürchte, vor meinen Mitarbeitern als Verlierer dazustehen, wenn ich in diesem Punkt nachgebe; befürchte, dass dann neue Forderungen kommen (Salamitaktik) …“

Für die „Punkt-8-Uhr-Partei“ also erstellt von Buchheim und den in dieser Frage „gemäßigten“ MitarbeiterInnen: „Wir, C. etc., ärgern uns über Extrawurst des Leiters/fühlen uns nicht ernst genommen in unserer Arbeit/fürchten, dass der Laden nach und nach im Chaos versinkt/wollen Infoaustausch mit B., bevor wir morgens vom Büro aus zu Projekten fahren/fürchten, dass B's Unpünktlichkeit auf unsere Honorarkräfte abfärbt …“

Die Listen wurden jeweils vorgetragen und die jeweils Angesprochenen bekamen die Möglichkeit, sich dazu zu äußern, einige Nennungen besonders hervorzuheben, andere zu streichen. Wie regelmäßig bei dieser Methode waren sie völlig überrascht, wie gut sie die jeweils andere Seite offenbar verstand. Nun baten wir die Parteien – wiederum in den zwei Untergruppen – zu einem Brainstorming über eigene Schritte, die es der jeweiligen Gegenseite erleichtern würden, ohne Gesichtsverlust von ihrer Position abzuweichen. Dabei entstand dann die – nach einigem Kleinarbeiten schließlich konsensfähige – Idee eines gemeinsamen morgendlichen Briefings mit Kaffee um Punkt 8 Uhr im Büro des Teamleiters. Die Verbindung der Uhrzeit-Frage mit einem inhaltlichen Anlass ermöglichte es beiden Seiten, ihr Gesicht zu wahren.

Als wir nach drei Monaten zum zweiten Meeting anreisten, stellten wir (beinah) überrascht fest, dass die Um-

3 Die KPA® ist ein von inmedio entwickeltes Beratungsinstrument, das sich in Mediationen mit Gruppen, aber auch in der kollegialen Beratung und im Coaching und Supervision bewährt hat. Vgl. Kerntke/Wüstehube: Qualifizierung durch kollegiale Beratung. In: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik 3/2001.

4 Z. B. auf die Nennung „Wir, Ermelov etc., wünschen uns, Buchheim soll um acht kommen.“ M 1: „Was würde dadurch besser für euch?“ „Er würde unsere Arbeit ernst nehmen.“ Formulierung: Wir, C. …, wünschen uns, dass B. unsere Arbeit ernst nimmt.“

setzung dieser Idee wie auch der sonstigen in Handlungsspeicher gesammelten Beschlüsse ohne weitere Probleme erfolgt war.

Mediation in der Mediation

Um Raum zu bieten für die Bearbeitung von sehr persönlichen Zweier-Konflikten oder für Einzelberatung im Hinblick auf Themen, die man sich (zunächst) nicht anzusprechen traut, boten wir an, Zeit für Einzel- oder Zweier-Sessions einzuräumen. (Wir waren sicher, dass die Teilnehmenden inzwischen so viel Vertrauen zu uns gefasst hatten, dass sie wussten, dass wir uns auch hierbei allparteilich verhalten würden). So führten wir am Nachmittag und kommenden Vormittag eine klassische Zwei-Parteien-Mediation durch. Der zweite Trainer arbeitete derweil mit den anderen Teilnehmenden an Themen, die vorwiegend diese betrafen. Die Mediation zwischen den beiden dienstältesten Teammitgliedern, die seit einem Jahr nur das Nötigste miteinander redeten, drehte sich im Wesentlichen um Vorfälle, die als schwer wiegende Vertrauensbrüche empfunden wurden. Sie wurde am nächsten Vormittag mit einer schriftlichen Abmachung beendet, was von den beiden mit deutlicher Erleichterung ans Team rückgemeldet wurde. Dabei wurde den Konfliktparteien auch deutlich, wie der sich wiederholende Führungskonflikt bisher funktional in Bezug auf ihren Paarkonflikt war: Die Existenz eines „Außenfeindes“ hatte es ermöglicht, den eigenen Konflikt zu tabuisieren.

Die dritte Hierarchieebene

Am Mittag des vierten Tages kam auf Wunsch des Teams der normalerweise in der Zentrale im Heimatland tätige Abteilungsleiter, Herr Andrews, hinzu. In mehreren Vorgesprächen hatten wir mit ihm abgeklärt, wie wichtig es aus unserer Sicht ist, an dieser Stelle Rollentransparenz herzustellen: Er als unser de-jure-Auftraggeber und Vorgesetzter aller anderen, würde im Teamentwicklungsseminar dennoch im Hinblick auf den Kommunikationsprozess gleichberechtigter Teilnehmer sein, wir würden allparteilich bleiben.

Als von allen dringend gewünschtes Thema wurde ein guter halber Tag an Kommunikationsproblemen mit der Zentrale gearbeitet. Nach einem metaphorischen Einstieg (Bilder malen), Einfühlungslisten (s. o.) und paarweiser Ideensammlung entstand ein transparentes „ausmediiertes“ Regelwerk zu Informations- und Kommunikationsabläufen über die Hierarchieebenen hinweg. Dabei war zu spüren, dass die Beteiligten – ganz im Sinne des transformativen Ansatzes der Mediation – bereits geübt darin waren, nach Interessen statt Positionen und nach win-win-Optionen zu schauen.

Die von mehreren als dringend (im Sinne von emotional aufgeladen) empfundenen Konflikte waren damit bearbeitet. Damit veränderte sich auch unsere Rolle: Als Mediatoren traten wir zunehmend in den Hintergrund und wurden als Trainer für Teamentwicklung stärker sichtbar. Dies manifestierte sich u. a. daran, dass wir die Bearbeitung eines weiteren Themas vorsichtig, aber deutlich protegierten, was wir mit einem reinen Mediationsauftrag nicht getan hätten:

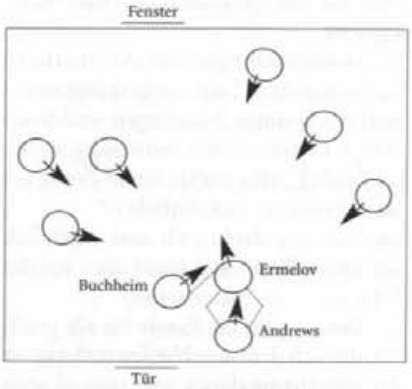
Stellenumbesetzungen und Aufstellungen

Herr Andrews, der Abteilungsleiter, würde in Kürze aufsteigen und für seine frei werdende Stelle hatte sich als Einziger dieses Teams Herr Ermelov beworben. Er würde damit direkter Vorgesetzter seines jetzigen Chefs und mittelbar seiner jetzigen Kollegen werden – ein Stoff, aus dem bekannterweise dramatische Organisationskonflikte entstehen können, selbst dann, wenn scheinbar niemand etwas „falsch“ macht.[5] Sowohl Andrews als auch Ermelov hatten uns gefragt, ob wir es für sinnvoll hielten, diese Situation zu thematisieren. Im Ergebnis schlug Ermelov selbst das Thema vor und wir machten deutlich, es müsse dann darum gehen zu schauen, wie man möglichen Konflikten vorbeugt, *gesetzt den Fall, er würde die Stelle bekommen*. Keinesfalls werde es darum gehen, dass die Kollegen wie in einem erweiterten Bewerbungsverfahren über Ermelovs Eignung für die Stelle diskutieren.[6]

In einem ersten Schritt baten wir die Teilnehmenden, Wunsch-Briefe an den imaginären neuen Abteilungsleiter zu schreiben – unabhängig davon, wer den Zuschlag für die Stelle bekäme. So wurden mögliche Problempunkte und Konfliktmechanismen reflektiert, u. a. auch unter der Frage „Was könnten Sie tun, um dem neuen Chef bei seinem ersten Vor-Ort-Besuch gleich ganz unauffällig zu demonstrieren, dass sie ihn ablehnen?“

Im zweiten Schritt ging es dann um die Vorstellung, die Wahl wäre auf Herrn Ermelov gefallen. Um methodisch abzusichern, dass es an dieser Stelle nicht um die Meinung des Teams zur Person Ermelov, sondern um strukturelle Aspekte ging, entschieden wir uns für eine Kombination aus soziometrischer Skulpturarbeit[7] und systemischer Organisationsaufstellung.[8] Ein Trainer stellte sich in den Raum als „Herr Ermelov, der jetzt gerade (vier Monate nach dem Seminar) neuer Abteilungsleiter geworden ist“. Die Teilnehmenden wurden gebeten, sich ihrem spontanen Gefühl zu diesem Thema entsprechend im Raum zu positionieren und dies mit entsprechender Haltung/Gestik zu unterstützen.[9] Sie stellten sich weit aus-

Abb. 1: Aufstellung zur Stellenumsetzung, Anfangsbild (Pfeile = Blickrichtung)



5 Vgl. exemplarisch Gerhard Schwarz, Konfliktmanagement, Verlag Dr. Gabler, 2001, S. 193 ff.

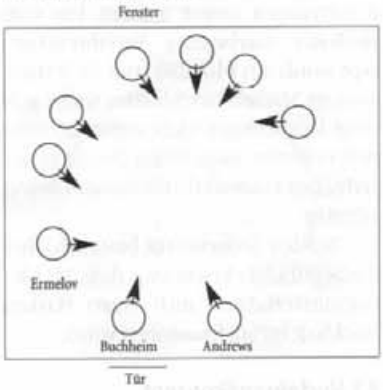
6 Es war übrigens klar, dass Ermelov das Team auch dann verlassen würde, wenn er die Stelle nicht bekäme. Wäre das nicht so gewesen, hätte das Setting der Bearbeitung des Themas stark verändert werden müssen.

7 Vgl. exempl. Ingo Scheller, Szenisches Spiel, Cornelsen Verlag, 1998.

8 Vgl. exempl. Klaus-Peter Horn/Regine Brick, Netzwerke der Macht. Systemische Aufstellungen in Unternehmen und Organisationen, Gabal Verlag, 2001.

9 Im Unterschied zur klassischen Organisationsaufstellung positioniert nicht der Problemsteller die Beteiligten, sondern diese platzieren sich wie bei soziometrischen Verfahren selbst. Außerdem wurde die Hinzuziehung der Körpersprache aus der Skulpturarbeit entlehnt und bei der einfühlenden Befragung durch die Trainerin berücksichtigt.

Abb. 2: Lösungsbild



einander, jedoch nicht in Bewegungsrichtung Ermelovs, der in Richtung des offenen Fensters quasi ins Leere blickte. Der Teamleiter schüttelte Ermelov, seinem ehemaligen Mitarbeiter und neuem Vorgesetzten, die Hand, Ermelovs Vorgänger Andrews, nun sein Vorgesetzter, legte ihm von hinten die Hände auf die Schultern (Abb. 1). Die zweite Trainerin befragte alle über Befindlichkeit und Bewegungsimpulse, die dann auch vollzogen wurden, bis alle Beteiligten mit ihrer Position zufrieden waren. So entstand über mehrere Zwischenvarianten das Lösungsbild: Herr Buchheim drehte sich auf Wunsch des als Ermelov aufgestellten Trainers zu seinem Team; Herr Andrews probierte (im körperlichen wie metaphorischen Sinne) loszulassen und die Teammitglieder rückten nach und nach zueinander bis sie schließlich, ohne dass ihnen das bewusst war, in der Reihenfolge ihres Dienstalters im Halbkreis standen (Abb. 2).[10] Während dieses Prozesses wurde auch der Trainer gegen den echten Ermelov eingetauscht (Er war anfangs stiller Beobachter). In einer kurzen Reflexion wurden folgende Erkenntnisse beschrieben:

- „Ich war überrascht, dass es gar nicht um Ermelov ging. Das nützt uns, egal wer neuer Chef wird.“ (Herr Druba)
- „Erst als sich der Zusammenschluss der ‚drei Mächtigen‘ auflöste, kamen wir Teammitglieder zusammen/auf Linie“ (mehrere Teammitglieder)
- „Es fällt mir schwer, die alte Stelle/Verantwortung bzw. meinen Nachfolger loszulassen.“ (Herr Andrews)
- „Ich muss aufpassen, mich genug meinem Team zuzuwenden.“ (Herr Buchheim)
- „Ich habe jetzt mehr Klarheit, worauf ich als neuer Abteilungsleiter achten würde.“ (Ermelov).

Abschließend führten wir eine Feedback-Übung durch, bei der jeder jedem ein kurzes Feedback nach einem vorgegebenen Satzschema gibt.[11] Dies bot nochmals die Gelegenheit, offene Punkte anzusprechen, und trainiert gleichzeitig die Fähigkeit, konstruktive Kritik zu geben und zu nehmen.

Dirk Splinter und Ljubjana Wüstehube
Institut inmedio – institut für mediation . beratung . entwicklung, Berlin/Frankfurt. Büro Berlin, Buchstr. 7, 13353 Berlin.
E-Mail: berlin@institut-inmedio

Je mehr die Teamarbeit von direkten Auseinandersetzungen über konkrete Konflikte geprägt ist, desto mehr bekommt Mediation ihren Platz in der Teamentwicklung. Methodische Ergänzungen gegenüber der klassischen Zwei-Parteien-Mediation helfen dabei, personenbezogene Konfliktwahrnehmungen aufzulösen und die Konflikte auf das gesamte Team und seine Struktur zu beziehen. Nach der Bearbeitung aktueller Konflikte dienen ergänzende Methoden der Verstetigung und dem eher präventiven Konfliktmanagement.

RESÜMEE

10 Wenngleich dies ein „typisch Hellinger'sches“ Lösungsbild ist (Reihenfolge nach Hierarchie und Dienstalter), möchten wir darauf hinweisen, dass wir nicht davon ausgehen, dies müsse quasi naturgegebenerweise so sein. Die Befragung durch die Trainerin wirkt daher auch nicht direktiv auf ein solches Bild hin.

11 „... (Name), in der Zusammenarbeit mit dir schätze ich, dass du ... (konkretes Verhalten). In der Zusammenarbeit mit dir wird es für mich schwierig, wenn du ... (konkrete Beobachtung, Beispiele), weil ich dann ... (eigene Reaktion, Gefühle)“. Die Wechselnden Zwierkonstellationen lassen sich durch gegenläufig rotierende Innen- und Außenkreise herstellen (ursprüngliche Quelle unbekannt, veröffentlicht u. a. in der „Spielbar“ der Zeitschrift ManagerSeminare; Axel Rachow (Hrsg.): Spielbar. Bd. 1 u. 2; 2000/2).