

## Praxisbeispiel Vermittlung zwischen Hierarchien

### Der Strukturierte Klärungsdialog - ein Instrument, mit Machtverhältnissen in Konflikten mediativ umzugehen

aus Faller / Faller: Achtsames Management Frankfurt 2018

Hierarchieunterschiede spielen in innerbetrieblichen Konflikten häufig eine Rolle und müssen im Setting der Bearbeitung berücksichtigt werden. Im folgenden wird der Strukturierte Klärungsdialog vorgestellt und an einem Fallbeispiel demonstriert.

#### Hierarchische Konflikte in Organisationen

Viele hierarchische Konflikte in Organisationen sind strukturelle Konflikte, die ihren Ursprung in unklaren Rollen, ungeklärten Schnittstellen und Formen der Unter- oder Überregulierung haben. Oft sind mehrere Hierarchieebenen involviert. Führungskräfte befinden sich bei der Konfliktbearbeitung im Dilemma: einerseits sind sie Konfliktbeteiligte mit eigenen Interessen, andererseits müssen sie als verantwortliche Führungskräfte das Gesamtinteresse des Unternehmens im Blick haben und ihrer Fürsorgepflicht gerecht werden.

Das Ziel von Konfliktbearbeitungen zwischen Hierarchien ist die Sicherung oder Verbesserung von Arbeitsabläufen und -ergebnissen sowie die Stärkung von Arbeitsbeziehungen. Dazu müssen die Punkte bearbeitet werden, die eine konstruktive, ergebnisorientierte Zusammenarbeit behindern. Dies sind in der Regel nicht nur Sachfragen, sondern auch Aspekte, die sich auf den Umgang beziehen: z.B. fühlen sich Mitarbeitende durch den Führungsstil und das Verhalten von Vorgesetzten abgewertet oder Führungskräfte fühlen sich in ihrer Führungskompetenz in Frage gestellt. Für eine Klärung müssen die Themen in einem angemessenen Rahmen besprochen werden, der die Personen in ihren Rollen stärkt. Externe Beratung mit entsprechenden Erfahrungen in Konflikten zwischen Hierarchieebenen und Methodenkompetenz bietet diesen Rahmen und übernimmt die Verantwortung für die Steuerung des Prozesses. Wenn Führungskräfte selbst involviert sind, können sie den Klärungsprozess nur bedingt selbst steuern. Es ist sinnvoll, diese Verantwortung abzugeben und mit der Beratung die einzelnen Schritte abzustimmen.

Der "Strukturierte Klärungsdialog zwischen Hierarchieebenen" (Faller/Faller 2014: 216ff) bietet eine Struktur, in der die Beraterin zunächst allein mit der Führungskraft über die genannten kritischen Punkte spricht, mit ihr Formen des Umgangs und mögliche Reaktionen überlegt und erst dann ein gemeinsames Gespräch initiiert. Diesem Verfahren liegen folgende Gedanken zugrunde:

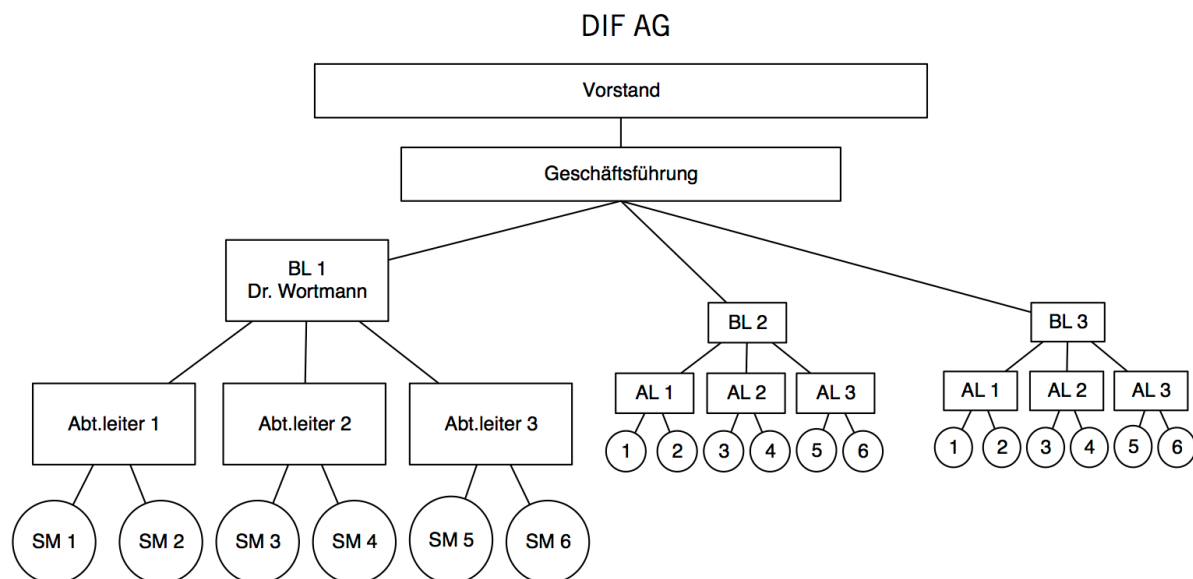
- Es ist für Führungskräfte sehr anspruchsvoll, sich kritischen Themen im direkten Kontakt zu stellen, auch wenn der Prozess durch einen Mediator gesteuert wird. Sie fühlen sich möglicherweise angegriffen, falsch verstanden oder gekränkt. In der direkten Konfrontation sind die wenigsten Führungskräfte in der Lage, sich mit den Themen auseinandersetzen und gleichzeitig angemessen zu reagieren; sie sind mit sich selbst und der Wahrung ihrer Souveränität beschäftigt. Wenn sie nicht mit Verständnis reagieren, interpretieren Mitarbeitende dies als Bestätigung ihrer Gefühle von Missachtung und Abwertung. Veränderung kann aber nur stattfinden, wenn Kritik verstanden wurde.
- Auch für Mitarbeitende ist die Situation schwierig. Da sie bislang wenig Gehör fanden, kann die emotional aufgeladene Situation sie zu Reaktionen provozieren, die sie später bereuen. Oder sie wagen es trotz des Schutzes durch den Mediator nicht, Themen offen anzusprechen, so dass die schwierigen Punkte nicht angegangen werden können.

## Fallbeispiel

In der Mitarbeiterbefragung der DIF AG fiel die Management-Bewertung einer Business-Unit extrem schlecht aus, so dass die Geschäftsführung sich veranlasst sah, Maßnahmen einzuleiten. Der Betrieb hatte für den gesamten Konzern eine hohe Bedeutung, die Anlage war relativ alt und es traten zunehmend Mängel auf; der Bereich war sicherheitsrelevant, so dass Störungen in Kommunikation und Zusammenarbeit fatale Folgen haben konnten.

Die Führung des Betriebes bestand aus einem Betriebsleiter, drei Abteilungsleitern und sechs Schichtmeistern. Geschäftsführung und Vorstand konzentrierten sich vor allem auf die Ebene der Betriebs- und Abteilungsleitung. Besonderes Augenmerk richteten sie auf den Betriebsleiter, Dr. Wortmann, der mit seinem Führungsstil schon in seiner vorherigen Position angeeckt war. Dr. Wortmann war als Chemiker fachlich brillant und in Bezug auf den technischen Umbau der Anlage für den Konzern unverzichtbar. Die Abteilungsleiter standen nach Einschätzung des Geschäftsführers einerseits in seinem Schatten, andererseits versteckten sie sich hinter ihm. Geschäftsführer und Vorstand hatten schon mehrfach versucht, mit Dr. Wortmann über seinen Kommunikations- und Führungsstil zu sprechen, hatten aber den Eindruck, ihn nicht zu erreichen.

Die Mediatorin schlug als Verfahren einen strukturierten Klärungsdialog mit einer Kombination aus Einzelgesprächen, Zusammenfassungen und Präsentation der Aussagen durch die Mediatorin sowie Einzel- und Gruppenarbeit auf den verschiedenen Hierarchieebenen vor. Dadurch besteht die Möglichkeit, die konkreten Konfliktthemen zu klären und gleichzeitig die Arbeits- und Funktionsfähigkeit der Organisation zukunftsorientiert zu stärken.



## Ablauf:

### 1. Schritt: Auftragsklärung

- a) äußerer Auftrag - Geschäftsführer, Vorstand
- b) innerer Auftrag - Dr. Wortmann
  - Abstecken der Ziele des Bearbeitungsprozesses
  - Definieren von Klärungsthemen aus der Sicht von Dr. Wortmann (Agenda)

Im Vorgespräch mit dem Geschäftsführer definierte dieser als Ziel des Beratungsprozesses, auf die Stimmung in der Mitarbeiterschaft zu reagieren, die Führungskompetenz der Leitungsebene und ihre Zusammenarbeit zu stärken, um anstehende Veränderungen angemessen bewältigen zu können.

Dem Geschäftsführer gefiel, Dr. Wortmann und die Abteilungsleiter im geschützten Rahmen eines Coachings mit den Themen der Mitarbeitenden zu konfrontieren. Er hoffte, die Abteilungsleiter stärker in die Führungsverantwortung einzubinden und durch den begleitenden Coachingprozess Dr. Wortmanns Eigenreflexion und sein Bewusstsein für die Wirkungen seines Verhaltens anzuregen.

Dr. Wortmann war zur Mitarbeit bereit, da ihn die Ergebnisse des Management-Berichtes beschäftigten und er nur wenig Bezug zu Hintergründen, zu seinen eigenen Anteilen und Verbesserungsmöglichkeiten hatte. Seine Frau sage manchmal, er höre nicht zu und es sei schwer zu verstehen, was er meine, aber "wir sind Techniker bei der Arbeit, da geht es nicht um Gefühle". Er fand den Verfahrensvorschlag sehr aufwendig, aber da der Beziehungsaufbau mit der Mediatorin gelang, war er bereit, sich auf den Prozess einzulassen.

Seine Themen waren u.a.:

- Übernahme von Verantwortung für die Anlage auf allen Ebenen
- selbständiges Treffen von Entscheidungen
- mehr Mitarbeit und Einsatz von allen bei der Fehlerbehebung der Anlage
- aktive Beteiligung bei Besprechungen

## 2. Schritt: Klärung auf Ebene 1 und 2 (Betriebsleiter - Abteilungsleiter)

- a) Einzelgespräche mit den drei Abteilungsleitern
- b) Auswertung der Ergebnisse durch die Mediatorin
- c) Präsentation der Ergebnisse vor Dr. Wortmann im Rahmen eines Coachingprozesses (3-5 Sitzungen)
  - Auseinandersetzung mit den genannten Themen
  - Vorbereitung einer angemessenen Reaktion
  - Entscheidung über erste Maßnahmen
  - Erweiterung der Agenda

Themen der Abteilungsleiter waren u.a.:

- Ironie und Sarkasmus von Dr. Wortmann
- Mangelnde Wertschätzung und fehlendes Vertrauen in Fachkompetenz
- Rollen- und Aufgabenklärung, Klärung von Entscheidungskompetenzen
- Entwicklung einer Fehlerkultur - Dr. Wortmann reagiere bei Fehlern cholerisch, was dazu führe, dass niemand die Verantwortung für Fehler übernehmen wolle. Es gab in der Mannschaft den geflügelten Satz -"Meldung macht frei"; damit werde die Verantwortung bei Problemen nach oben delegiert.

Dr. Wortmann reagierte zunächst mit Unverständnis und Abwehr. Er war der Meinung, eine offene Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Die Themen mangelnde Wertschätzung und fehlendes Vertrauen in Fachkompetenzen konnte er nicht nachvollziehen; "man kann doch nicht von mir erwarten, dass ich durch den Betrieb laufe und allen sage, wie toll ich ihre Arbeit finde." Im Coaching wurde ihm deutlich, dass er durch sein Handeln andere Signale sandte - er hatte Entscheidungen von Abteilungsleitern revidiert und einen Abteilungsleiter vor der Mitarbeiterschaft kritisiert. Er verstand, dass er die Abteilungsleiter damit degradiert hatte. Rollen- und Aufgabenbeschreibungen waren zwar vorhanden, wurden von ihm aber des öfteren unterlaufen, wenn er glaubte, eine bessere Idee zu haben. Ärgerlich war er darüber, dass die Abteilungsleiter ihm das nicht rückgemeldet hatten, sondern sich immer mehr zurückzogen.

Sein - gewöhnungsbedürftiger - Humor war ein heikles Thema. Auf die Frage, wie seine Frau auf seine Späße reagiere, wenn sie nicht gut auf ihn zu sprechen sei, antwortete er, dass sie das dann gar nicht lustig finde. Auf dieser Grundlage erkannte er, dass seine Worte in seiner Rolle als Vorgesetzter ein besonders Gewicht haben und ein leicht dahingesagter Witz u.U. anders verstanden wird als er ge-

meint ist. Er war sachlich-technisch orientiert und hatte seine Führungsrolle nur wenig im Blick; es war Schwerpunkt des Coachings, die Wirkungen seines Handelns zu erkennen und zu berücksichtigen.

So schwer er sich mit dem Verstehen tat, so pragmatisch und lösungsorientiert ging er Veränderungen an und bereitete seine Reaktion im Workshop vor.

### 3. Schritt: Workshop Betriebsleiter und Abteilungsleiter (2 Tage)

- a) Präsentation der Ergebnisse der Einzelgespräche mit den Abteilungsleitern durch die Mediatorin
- b) Interview der Mediatorin mit Dr. Wortmann zu den Themen der Abteilungsleiter und konkreten Veränderungsvorschlägen
- c) Moderiertes Gespräch über die Vorschläge und Reaktionen von Dr. Wortmann
- d) Erweiterung der Agenda als gemeinsame Agenda der Ebenen Betriebsleitung und Abteilungsleitung
- e) Bearbeitung der einzelnen Themen, Entwickeln von Strategien und Lösungen
- f) Spezielle Klärungspunkte zwischen einzelnen Abteilungsleitern und Dr. Wortmann werden in getrennten Klärungsgesprächen besprochen.

Im Workshop wurde die Reaktion von Dr. Wortmann auf die Themen der Einzelgespräche mit Spannung erwartet. Er bedankte sich für die offene Rückmeldung, durch die ihm klar geworden sei, dass er ungewollt Dinge ausgelöst oder verhindert habe. Er schätze ihre Fachkompetenz sehr und brauche ihre Kooperation, um die Anlage umzubauen. Er entschuldigte sich, dass er in Entscheidungen der Abteilungsleiter eingegriffen hatte. Sein Vorschlag sei, die bestehenden Rollen- und Aufgabenbeschreibungen gemeinsam durchzugehen und daraus Handlungsoptionen, Entscheidungsspielräume und Budgetrahmen abzuleiten.

Bislang sei er der Meinung gewesen, bei der Arbeit gehe es um Leistung und jeder könne selbst einschätzen, ob er gute Arbeit mache. Für ihn sei es ausreichend wertschätzend, nicht zu kritisieren, aber es sei ihm klar geworden, dass seine reduzierte Art möglicherweise als Abwertung erlebt werde. Er könne sich aber nicht komplett ändern und brauche ihre Unterstützung. Sein Humor sei an manchen Stellen vermutlich blockierend, auch da brauche er Signale von ihnen. Gleichzeitig erwarte er von ihnen mehr aktiven Einsatz und Engagement beim Umbau der Anlage und bei der Reaktion auf die schlechte Stimmung in der Mitarbeiterschaft, sie müssten gemeinsam mehr Führungsstärke entwickeln.

Die Abteilungsleiter waren beeindruckt, dass Dr. Wortmann so offen und konstruktiv reagierte; die Spannung löste sich und es war im folgenden möglich, operative Themen kreativ und lösungsorientiert anzugehen. Als der Geschäftsführer am Abend des ersten Workshop-Tages zum Essen kam, war er sehr überrascht über die offene Atmosphäre.

### 4. Klärung auf den Ebenen Abteilungsleitung und Schichtleitung

- a) Einzelgespräche mit den sechs Schichtmeistern
- b) Auswertung der Ergebnisse der Einzelgespräche durch die Mediatorin
- c) Präsentation der Ergebnisse vor den Abteilungsleitern
  - Diskussion der Ergebnisse
  - Entscheidung über erste Maßnahmen
  - Festlegung der Agenda-Themen für das gemeinsame Meeting

Die Schichtleiter beobachteten Veränderungen im Umgang auf der oberen Leitungsebene mit Interesse. Ihre Themen waren u.a.

- Mangelnde Wertschätzung - die Abteilungsleiter seien zu wenig in der Anlage präsent, sie zitierten die Schichtmeister zu sich ins Büro. Es wurde mehrfach die Geschichte der drei Christstollen für vier Schichten (ca. 40 Mitarbeiter) zu Weihnachten angeführt. In Flur der Führungsebene gab es eine gute Kaffeemaschine, während in der Anlage KaffeEAU-

tomaten mit ungenießbarem Kaffee standen; trotz mehrfacher Anträge hatten die Abteilungsleiter bislang nicht reagiert.

- Geringschätzung von Fachkompetenz; Rückmeldungen zu technischen Problemen und notwendigen Wartungsarbeiten der Anlage werden nicht umgesetzt. "Wir fahren eine Höllenkiste".
- Kommunikation funktioniert häufig nicht

Die Abteilungsleiter erkannten, dass die Schichtmeister ähnliche Kritik an ihnen hatten wie sie selbst an Dr. Wortmann. Motiviert durch den positiven Prozess waren sie bereit, Veränderungsangebote zu machen.

## 5. Workshop Abteilungsleitung und Schichtleitung

- a) Präsentation der Ergebnisse der Einzelgespräche mit den Schichtleitern durch die Mediatorin
- b) Reaktion der Abteilungsleiter auf die genannten Punkte und Veränderungsvorschläge
- c) Moderierte Diskussion
- d) Festlegung der Themenpunkte für die Agenda
- e) Angebot von Klärungsgesprächen in kleineren Gruppen

Im Workshop kündigten die Abteilungsleiter folgende Maßnahmen an: Anschaffung von drei hochwertigen Kaffeeautomaten (der finanzielle Aufwand war im Verhältnis zum Stimmungswandel gering), regelmäßige Rundgänge durch die Anlage, Einführung neuer, gemischter Qualitätszirkel, in denen Probleme mit der Anlage sowie Verbesserungen besprochen werden sollten. Ebenso sollte der Austausch mit den Schichtmeistern in Form von regelmäßigen Besprechungen intensiviert und damit ein erweitertes Leitungsgremium geschaffen werden. Dadurch wollten die Abteilungsleiter die Fachkompetenz der Schichtmeister stärker nutzen und ihre Loyalität zur Führungsebene steigern und Bündnisse zwischen Schichtmeistern und Mitarbeitern gegen Leitung verhindern.

Die Abteilungsleiter erwarteten von den Schichtmeistern Unterstützung und Ideen, die Stimmung in der Mitarbeiterschaft weiter positiv zu beeinflussen sowie direkte Rückmeldungen bei Problemen.

An dieser Stelle endet Fallbeschreibung, um den Rahmen nicht zu sprengen. Der gesamte Prozess dauerte ein halbes Jahr und verlief insgesamt sehr erfolgreich; das Coaching von Dr. Wortmann und regelmäßige Treffen mit der Abteilungsleiterenebenen wurden noch ein Jahr weitergeführt.

Aus meiner Sicht war der Schlüssel für das Gelingen des Prozesses, dass Dr. Wortmann die Chance hatte, sich im geschützten Rahmen mit kritischen Themen auseinanderzusetzen. Wäre er direkt damit konfrontiert worden, hätte er vermutlich mit Unverständnis und Abwehr reagiert und damit eine konstruktive Arbeit an den Themen behindert.

## 6. Meeting Betriebsleitung und Abteilungsleiter

- a) Auswertung der Ergebnisse des Workshops mit Abteilungsleitern und Schichtleitern
- b) Entscheidung über Klärungsprozesse, Maßnahmen und die Einrichtung von Arbeitsgruppen zur Bearbeitung von Themen
- c) Erweiterung der Agenda

## 7. Gemeinsames Meeting der drei Führungsebenen - Betriebsleitung, Abteilungsleitung und Schichtleitung

- a) Präsentation der Ergebnisse der Einzelsprache mit den Schichtleitern
- b) Stellungnahmen und Entscheidungen der Ebenen Betriebs- und Abteilungsleitung
- c) Gemeinsame Diskussion
- d) Vorstellung und Ergänzung der Agenda
- e) Präsentation des Vorschlags für Klärungsgespräche und Arbeitsgruppen

## 8. Schritt: Lösungsfindung für Probleme bei Abläufen und Beziehungen

- a) Durchführung der angeregten Klärungsgespräche
- b) Bearbeitung von Themen in den beschlossenen Arbeitsgruppen (bei schwierigen Themen ganz oder teilweise moderiert)
- c) Sammlung der Ergebnisse und Entscheidung bei den Regel-Sitzungen von Ebene 1 und 2

## 9. Schritt: Gemeinsames Meeting der Ebenen 1,2 und 3

- a) Darstellung des gesamten Prozesses durch die Mediatorin
- b) Präsentation der Ergebnisse der Klärungsgespräche durch die Beteiligten
- c) Präsentation der Ergebnisse der Arbeitsgruppen
- d) Stellungnahme von Dr. Wortmann zu den Ergebnissen
- e) Gemeinsame Betrachtung der Agenda und Festlegung der Themen, die im Regelbetrieb bearbeitet werden
- f) Gemeinsame Reflexion des Bearbeitungsprozesses

### Strukturierter Klärungsdialog

1. Schritt	Auftragsklärung
2. Schritt	Klärung auf Ebene 1 und 2
3. Schritt	Workshop Ebene 1 und 2
4. Schritt	Klärung Ebenen 2 und 3
5. Schritt	Workshop Ebenen 2 und 3
6. Schritt	Meeting Ebene 1 und 2
7. Schritt	Meeting der Ebenen 1, 2 und 3
8. Schritt	Lösungsfindung für Probleme bei Abläufen und Beziehungen
9. Schritt	Gemeinsames Meeting der Ebenen 1, 2 und 3

### Ablauf in der DIF AG

Begleitendes Coaching der Ebene 1 Dr. Wortmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Äußerer Auftrag Geschäftsführung</li> <li>• Innerer Auftrag Dr. Wortmann</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelgespräche zur Ermittlung der Themen der Abteilungsleiter</li> <li>• Einzelcoaching Dr. Wortmann zu den Themen der Abteilungsleiter</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaktion Dr. Wortmann, Vorschläge zu Maßnahmen</li> <li>• Gemeinsame Besprechung der Themen und Erarbeiten von Lösungen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelgespräche zur Ermittlung der Themen der Schichtmeister</li> <li>• Besprechung der Themen mit den Abteilungsleitern, Entwickeln von Maßnahmen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaktion der Abteilungsleiter, Vorschläge zu Maßnahmen</li> <li>• Gemeinsame Besprechung der Themen und Erarbeiten von Lösungen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswertung Schritt 5</li> <li>• Entwickeln von Maßnahmen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellungnahmen Dr. Wortmann und AL</li> <li>• Vorschläge zur Bearbeitung der Themen</li> <li>• Besprechen der Themen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärungsprozesse zwischen Einzelnen</li> <li>• Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung der Ergebnisse der Klärungsprozesse und Arbeitsgruppen</li> <li>• Stellungnahmen von Dr. Wortmann zu den Ergebnissen</li> <li>• Planung der weiteren Bearbeitung der Themen</li> <li>• Gemeinsame Reflexion des Prozesses</li> </ul>