



Ingo Bieringer

Überblick: Ein Team kann als ein Ganzes und gleichzeitig als Teil eines Ganzen, einer Organisation gesehen werden. Das macht Mediationen in Teams gleichermaßen komplex, konfliktrichtig, wie auch aufschlussreich. Wenn MediatorInnen bei der Bearbeitung von Teamkonflikten dieses Potenzial mitberücksichtigen, können vielfältige Erkenntnisse auch über die Organisation gewonnen werden.

Das Team als Holon

Systemtheoretische Perspektiven zu Team-Mediation

MediatorInnen werden bei Teamkonflikten meist angefragt, wenn ein Konflikt offen und relativ tief eskaliert ist. In der Regel gehen diesen Eskalationen längere Zeit schwelende Konflikte voraus. Die Unterscheidung dieser beiden Erscheinungsformen ist im Zuge der Bearbeitung eines Konflikts wichtig und geläufig. Oft haben MediatorInnen wie auch MediatorInnen während eines Mediationsprozesses den Eindruck, dass „es da noch etwas gibt“, das den bisherigen Konflikt genährt hat und noch nicht ausreichend zur Sprache gekommen ist. An diesem Punkt wird insbesondere bei der Bearbeitung von Teamkonflikten eine dritte Ebene relevant: Organisationsbedingte Konflikte bzw. Spannungsfelder in Organisationen. Auf diese Ebene konzentriere ich mich in diesem Beitrag. Ich gehe in vier Schritten vor. 1. lege ich einen systemtheoretischen Definitionsraster von „Team“ dar, 2. skizziere ich eine idealtypische Unterscheidung von drei Erscheinungsformen von Konflikten in Organisationen, welche ich 3. an einem Fallbeispiel verdeutliche, um 4. mit einigen Folgerungen für MediatorInnen zu schließen.

Was ist ein Team?

Man kann sich der Definition eines Teams aus verschiedenen Perspektiven nähern. GruppendynamikerInnen¹ gehen hier in der Regel etwas anders vor als etwa OrganisationsberaterInnen. Anders gesagt: „people people“ sehen ein Team eher aus Sicht der beteiligten Individuen, „organization people“ eher aus Organisationssicht.

Diese kategorische Trennung ist für die mediatorische Praxis jedoch kaum hilfreich. Im Folgenden soll ein Team verstanden werden als eine Organisationseinheit mit definierten Zielen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. Das Ergebnis der Zusammenarbeit muss intern und/oder extern sichtbar werden. Ein Team ist somit nicht Selbstzweck, sondern eine „anspruchsvolle Methode zur Arbeitsbewältigung“², die auf der Erreichung von Zielen begründet ist. Teams können verstanden werden als organisationale Schnittstelle zwischen den handelnden Individuen und der Organisation. Die Mitglieder haben in der Regel unterschiedliche Ressourcen und Stärken³. Die Zusammenarbeit erfordert so unterschiedliche Kompetenzen wie autonomes Handeln, Kooperationsfähigkeit, Fachkompetenz, Kommunikation, Frustrations- und Ambiguitätstoleranz, Führung und Eingliederung.

» **Im Team sind gelegentlich Fähigkeiten gefordert, die im Unternehmen nicht gefordert werden, ja manchmal sogar in Widerspruch dazu stehen.**

In der „Schnittstelle Team“ können mitunter paradoxe Aufträge und Spielregeln entstehen. Zudem kommt das Führungsverständnis des Teamleiters/der Teamleiterin

1) Vgl. exemplarisch Stahl 2007

2) Weigand 2000, S. 91

3) Vgl. Gellert/Nowak 2010

unmittelbar zum Tragen, welches ebenfalls wiederum innerhalb der Gesamtorganisation verortet ist.

Ballreich⁴ unterscheidet zusammenfassend fünf Ebenen bei Teams:

1. Individuelle Gruppenmitglieder
2. Sachebene (Inhalt)
3. Methodenebene (Procedere)
4. Psychosoziale Ebene (Interaktion)
5. Umfeld des Teams (Organisation, Kunden, Lieferanten, ...)

Teams sind also eingebettet in eine Organisationskultur und stehen im Verhältnis zu anderen Einheiten. Sie haben gleichzeitig ihre eigene Identität, welche in Anlehnung oder auch in Abgrenzung zu anderen Teams bzw. zur Organisation entwickelt werden kann und ständig verhandelt wird. Teams sind einerseits ein Ganzes, andererseits Teil eines anderen Ganzen: ein Holon⁵.

In Anlehnung an Tönnies⁶ können wir auch sagen: ein Team ist eine Gemeinschaft innerhalb einer Gesellschaft (Organisation), charakterisiert durch face-to-face-Kontakte, Nähe und Emotionalität. Ein Team ist gleichsam ein unmittelbarer Mikroraum innerhalb eines mittelbaren Mesoraums. Das macht sie zu produktiven wie auch zu konfliktträchtigen Organen.

Drei Erscheinungsformen von Konflikten

Wenn wir Teams als eben skizzierte Organe beschreiben, wird deutlich, dass sie besonderes Konfliktpotenzial beinhalten und für die Organisation als Ganzes aussagekräftig sein können. Im Folgenden erläutere ich in Anlehnung an Schwabe⁷ eine idealtypische Unterscheidung von drei Erscheinungsformen von Konflikten, welche einen hilfreichen theoretischen Rahmen für die praktische Bearbeitung von Teamkonflikten bieten kann.

1. Ad-Hoc-Eskalationen: Eine Auseinandersetzung zwischen meist zwei RepräsentantInnen tritt scheinbar plötzlich offen, explosiv-heiß zu Tage und ist für Außenstehende häufig nicht nachvollziehbar. Ad-hoc-Eskalationen sind zeitlich deutlich begrenzt und steigern sich in Dynamik und Intensität der Auseinandersetzung. Sie sind häufig die letztlichen Auslöser für Mediationsanfragen, denn nun ist „Feuer am Dach“ und Führungskräfte sind gefordert zu reagieren.
2. Verzögerte Konflikte: Damit ist ein Konfliktthema und eine Konfliktodynamik bezeichnet, welche sich über

einen längeren Zeitraum „hinzieht“ und heiß und/oder kalt ausgetragen werden kann. Sie werden bis zu einer bestimmten Eskalationsphase vorangetrieben, „dann aber ohne Höhepunkt abgeschlossen“, worauf sie „an einer ganz anderen Stelle des Systems (Ort, Zeitraum) erneut zutage treten“⁸. Verzögerte Konflikte werden meist in Vor- und Einzelgesprächen zur Sprache gebracht. Was als Ad-hoc-Eskalation interpretiert wird, ist oft der explosive Ausdruck eines verzögerten Konflikts. Ad-hoc-Eskalationen und verzögerte Konflikte verlaufen in der „Subjektsphäre“⁹.

3. Organisationsbedingte Konflikte bzw. Spannungsfelder in Organisationen: diese verlaufen in der „Objektsphäre“¹⁰, betreffen also Aspekte einer Organisation (Organisationsstruktur, Funktionen, Ressourcen, Aufgaben, Mission der Organisation, Übergänge zwischen Entwicklungsphasen etc.).

» Organisationsbedingte Konflikte nähren zwischenmenschliche Differenzen und bilden gleichsam einen Konflikt-Humus in der Subjektsphäre.

Vielfach haben die Beteiligten kein gemeinsames Verständnis von diesen Konflikten, sie verlaufen un- oder halb bewusst. Der Konflikt tendiert dazu, sich auszudehnen (Anzahl der beteiligten Personen, der strittigen Themen, der ungeklärten Beziehungen und der in Frage kommenden Lösungsmöglichkeiten). Spätestens ab Eskalationsstufe 3 geraten die organisationalen Bedingungen des Konflikts, also der Meso-Kontext vollends aus der Wahrnehmung, denn zu sehr sind die Beteiligten dann bereits auf die persönlichen Auseinandersetzungen fokussiert. Die Wahrnehmungen, das Denken, Fühlen und Wollen sind dann bereits eingeschränkt und die Konflikte werden ausschließlich als persönliche Spannungen bzw. Eskalationen interpretiert und erlebt: „Würde der andere sein Fehlverhalten ändern, wäre unser Problem längst vom Tisch“ oder: „Wäre die eine Mitarbeiterin weg, könnten wir wieder in Ruhe arbeiten“. Verzögerte Konflikte und Ad-hoc-Es-

4) 2011, S. 287

5) Vgl. Wilber 2001; zusammenfassend Piber 2011, S. 176f

6) 2005

7) 2002

8) Vgl. Schwabe 2002, S. 96

9) Vgl. Glasl 2011, S. 370ff

10) Ebd.

kalationen treten auf. TeamleiterInnen geraten beim Auftreten solcher Dynamiken selbst unter Argumentations-, Legitimations- und Handlungsdruck. Spätestens ab Eskalationsstufe 3 sind sie häufig auch damit beschäftigt, das Gesicht als Führungskraft zu wahren. Ergo: ein/e MediatorIn wird damit beauftragt, das entstandene Ärgernis zu glätten.

Im Diskurs über Teamsupervision wird seit geraumer Zeit der Organisationsbezug reflektiert¹¹. Daran anknüpfend lässt sich für Mediation in Teams festhalten: Mediation vollzieht sich „innerhalb von Organisationen und ist deshalb nicht von der Organisationsrealität zu isolieren; im Gegenteil muss diese Realität permanent in die Reflexion und den angestrebten Veränderungsprozess mit einbezogen werden. Teamsupervision (bzw. -mediation; Anm. I.B.) ist nicht nur ein Ort der Reflexion innerhalb der Organisation, sondern Reflexion der Organisation selbst“¹². Weigand weiter¹³: „Teamsupervision versteht die von den Supervisanden eingebrachten Schwierigkeiten als Ausdruck und Niederschlag institutioneller Rahmenbedingungen und Zusammenhänge; sie sind Symptome institutioneller Gegensätze und Widersprüche“. Dieser Zugang ist meines Erachtens zu strukturalistisch. Denn: Nicht jede Ad-hoc-Eskalation und nicht jeder verzögerte Konflikt wird zwangsläufig durch einem Organisationskonflikt genährt. Dennoch: insbesondere bei der Bearbeitung von Teamkonflikten lohnt es sich, die Wahrnehmung nicht nur auf die ersten beiden Erscheinungsformen zu richten, sondern den Kontext zu weiten und mit den Beteiligten zu prüfen.

Glasl¹⁴ unterscheidet an diesem Punkt wie bereits erwähnt die Bearbeitung der Streitpunkte in der „Subjektsphäre“ und/oder der „Objektsphäre“. Abhängig von der jeweiligen Situation muss entschieden werden, ob zuerst an den Themen der Objektsphäre, der Subjektsphäre oder beiden Sphären gleichzeitig gearbeitet wird. Maßgeblich für diese Entscheidung sind die Eskalationsstufe und die Organisationskultur: ist die Kultur konfliktstreu oder streitfördernd¹⁵? Zudem ist das Kalkül der Beteiligten (Teammitglieder, Führung) zu berücksichtigen: wer tendiert zu welcher Sphäre? Es kann beispielsweise vorkommen, dass das Team oder einzelne Teammitglieder für eine Bearbeitung in der Objektsphäre plädieren, während die Führung für eine Bearbeitung in der Subjektsphäre plädiert.

» An diesem Punkt kann es zu einem „Konflikt über den Konflikt“ bzw. zu einem „Konflikt über die Konfliktbearbeitung“ kommen.

Problematisch ist, wenn damit ein Vermeidungskalkül einhergeht, nach dem Motto: „Sollen doch die dort Ihres erledigen, dann müssen wir uns unserer Verantwortlichkeit nicht stellen“. Heftige Widerstände sind vorprogrammiert. Zu klären ist in dieser Situation, wer auf welcher Ebene Verantwortung wofür trägt, Transparenz und Information sind notwendig.

Eine Fallskizze

An einem aktuellen Fallbeispiel, welches noch nicht abgeschlossen ist, konkretisiere ich die theoretischen Ausführungen. Die Leiterin eines Teams, Frau Leitner, hat wegen einer Mediation angefragt, da es nach einer heftigen Auseinandersetzung zweier MitarbeiterInnen im Team „drunter und drüber geht“. Im Rahmen einer Teambesprechung eskalierte eine Diskussion zwischen Frau Frisch und Herrn Helm. Herr Helm „verweigerte eine von Frau Frisch geforderte Unterstützung nach Dienstschluss, nur um rechtzeitig seinen Zug erreichen zu können“, was Frau Frisch „endgültig zur Weißglut brachte“, da Herr Helm „andauernd nur Dienst nach Vorschrift“ verrichte. „Wenn alle so arbeiten würden wie er, könnten wir den Laden hier rasch zusperren“. Überhaupt gäbe es schon seit Monaten Diskussionen über die „ungerechte Arbeitsaufteilung“, manche wären „überaus engagiert“, manche achten darauf, „dass sie sich die Hände nicht schmutzig machen“. Es sei eine Tendenz zu bemerken, dass „sich die Männer zusammenschließen“ und „typischerweise zurückziehen“. Sie könne den Ärger von Frau Frisch gut verstehen, halte sich aber zurück, schließlich sollte sie als Leiterin neutral sein. Außerdem sei das Unternehmen derzeit auf der Suche nach neuen Räumlichkeiten, da die derzeitigen „zwar charmant“ seien, den in letzter Zeit gestiegenen Anforderungen aber nicht mehr entsprächen. Der Organisationskontext: das Team ist innerhalb eines Dienstleistungsbetriebs für die Kundenbetreuung zuständig („Service“), hat also intern eine zentrale Bedeutung. Es besteht aus vier Mitarbeitern und fünf Mitarbeiterinnen, die meisten sind bereits seit Beginn (acht Jahren) im Unternehmen tätig. Die Teamleiterin ist Mitbegründerin des Unternehmens und eine Vertrauensperson des Geschäftsführers, bei wichtigen Entscheidungen wird sie von ihm konsultiert.

11) Vgl. Buchinger 1998

12) Vgl. Weigand 2000, S. 92

13) Ebd.

14) 2011

15) Vgl. Glasl 2011, S. 370ff

In den darauffolgenden Einzelgesprächen klagten v.a. die weiblichen Teammitglieder über die Arbeitsbelastung und die fehlende Unterstützung durch die männlichen Kollegen. Frau Frisch meinte, dass ihr „bei der Besprechung endgültig der Kragen geplatzt sei“, es sei „unglaublich, wie sehr sich die zurücklehnen“ und „sich nur noch die Rosinen aus dem Kuchen picken“. Die Männer wiederum beklagten sich über „das grenzenlose Chaos“ und „die bodenlosen Forderungen“ der Frauen, auch der Leiterin, die („Notieren Sie sich das ruhig!“) „für die Spaltung maßgeblich verantwortlich“ sei, weil sie „keine klaren Grenzen“ setze und „seit geraumer Zeit ihre Liebkinder bevorzugt“.

Reflexion: der Konflikt wurde über Monate Zeit kalt ausgetragen (verzögerter Konflikt) und ist im Rahmen der Teambesprechung offen und heiß eskaliert (Ad-hoc-Eskalation). Wir können den Konflikt auf Eskalationsstufe 4 verorten, er hat bereits deutliche Anzeichen Richtung Stufe 5. Wir einigten uns auf die Teilnahme aller Teammitglieder, denn auch wenn die Ad-hoc-Eskalation sich auf zwei ProtagonistInnen beschränkte, waren am verzögerten Konflikt doch alle MitarbeiterInnen beteiligt. Die Leiterin nahm ebenfalls teil. Meine Hypothese zu diesem Zeitpunkt war, dass es einen Organisationskonflikt bzw. ungeklärte organisationale Spannungsfelder gibt, die mir aber nach den bisherigen erhaltenen Informationen noch nicht ausreichend deutlich waren. Ich vereinbarte mit der Leiterin eine Nachbesprechung im Anschluss an die vereinbarten Mediationseinheiten. Ich klärte mit ihr, ob sie als Leiterin interessiert wäre, im Rahmen der Mediation möglicherweise deutlich werdende Organisationsthemen zu reflektieren¹⁶ und wies sie auch darauf hin, dass eine solche Reflexion für Führungskräfte einerseits aufschlussreich sein können, andererseits auch Kritikfähigkeit erfordere. Sie meinte zögerlich, aber interessiert, dass „wir das gerne machen können“ (möglicherweise habe ich an dieser Stelle nicht ausreichend nachgefragt).

Die Mediation selbst verlief sehr emotional und heiß, so dass an einem Vormittag eine längere Pause nötig war, um die Gemüter abzukühlen. Vorerst schien es mir notwendig, die Ad-hoc-Eskalation zwischen Herrn Helm und Frau Frisch mittels einer „Mikroanalyse einer kritischen Episode“¹⁷ zu bearbeiten. Erst im Anschluss bezog ich die anwesenden Teammitglieder mit ein, um den verzögerten Konflikt zu bearbeiten. Mit dem Ergebnis und der Versöhnung waren alle Teammitglieder sehr zufrieden. Die Teammitglieder und die Leiterin vereinbarten, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten gemeinsam

genauer unter die Lupe zu nehmen. Die Leiterin ist froh, dass sich die Teammitglieder nun wieder verstehen.

Der Konflikt war so tief eskaliert und somit personalisiert, dass eine Bearbeitung in der Subjektsphäre notwendig war, um Verständnis und Kommunikation und somit Arbeitsfähigkeit wieder herstellen zu können. Im Zuge der Bearbeitung des verzögerten Konflikts trat die Objektsphäre deutlicher in den Vordergrund.

Der organisationale Hintergrund: Das Unternehmen befindet sich in der Übergangsphase von der Pionierphase in die Differenzierungsphase. Für diesen Übergang symptomatische Konfliktpotenziale sind etwa mangelnde Transparenz, Willkür, Orientierungslosigkeit und ein Ringen um Innovationen. Die bisherigen Stärken (Engagement, Nähe) werden zunehmend als Belastungen erlebt.

» Ein für diesen Übergang charakteristisches Spannungsfeld ist jenes zwischen „bewahren“ und „verändern“.

War die Mediation nun erfolgreich? Im Sinne des Auftrags im engen Sinne: ja. Im Sinne des theoretischen Modells und der nachhaltigen Bearbeitung organisationaler Konflikthintergründe: meines Erachtens noch nicht. In den nächsten Wochen werde ich mit der Leiterin die Nachbesprechung durchführen. Ob ein Recontracting stattfinden wird, ist meiner Einschätzung nach ungewiss. Die Teamleiterin ist selbst eine Pionierin und möchte für das bisher Geleistete und Erreichte vor allem Anerkennung. Kritik der MitarbeiterInnen am mittlerweile entstandenen „Wildwuchs“ nimmt sie rasch persönlich. Sie ist konfliktscheu und dementsprechend froh, dass „nun alle wieder in der Kaffeepause zusammensitzen“. Ich ermutigte die Leiterin dennoch, das zur Sprache gekommene Spannungsfeld weiter im Blick zu behalten und nicht um des nun entstandenen Friedens willen gleichsam zu tilgen. Eine zukunftsorientierte und lösungsfokussierte Vorgehensweise wird hilfreich sein, um die organisationalen Bedingungen der Konflikte zu inventarisieren. Möglich ist auch eine gemeinsame Stärken-Schwächen-Analyse im Team mit Blick auf die Gegenwart und die Zukunft. Zu klären wird auch sein, inwiefern der Geschäftsführer bei den anstehenden Veränderungen mit einzubeziehen ist.

16) Feedback-Frage, vgl. dazu auch Kerntke in ZOE 3/2009
17) Vgl. Glasl 2004, S. 359f

Schlussfolgerungen für MediatorInnen

Werden MediatorInnen für die Bearbeitung von Teamkonflikten angefragt, ist es hilfreich, an den möglichen Auftrag mit vier Fragen heranzugehen: Was **muss** ich als MediatorIn? Was **soll** ich als MediatorIn? Was **darf** ich als MediatorIn? Und was **kann** ich als MediatorIn? Anknüpfend an die bisherigen Überlegungen lassen sich folgende Punkte skizzieren:

▶ Wenn MediatorInnen ein Team in einer oben skizzierten systemtheoretischen Herangehensweise als Holon verstehen, sollen wir Teams als Ganzes betrachten und können es als Teil eines Ganzen sehen. Umgekehrt können wir uns Teams nicht ausschließlich als Teil des Ganzen nähern. Als hilfreich erweisen sich hierbei zirkuläre Fragestellungen („Was würden andere innerhalb der Organisation über Sie als Team berichten?“, „Welches Ziel könnte in der Organisation nicht erreicht werden, wenn es Sie als Team nicht gäbe“ etc.). So kann eine ganzheitliche Vorgehensweise Individuum-Team-Organisation eröffnet werden.

▶ Dabei ist auch zu klären, um welchen Typus von Team es sich handelt (Innovationsteam, Projektentwicklungsteam, Task-Force, Managementteam, Service-Team etc.) und mit welchen Aufgaben das Team innerhalb der Organisation und nach außen betraut ist. Wozu gibt es eben dieses Team und wie ist die Geschichte des Teams?

▶ Die Bearbeitung von Teamkonflikten kann damit gleichzeitig einen Diagnoseprozess nicht nur für die Konfliktbearbeitung, sondern für die Weiterentwicklung der Organisation oder Teile der Organisation bedeuten. Wichtig ist dabei als MediatorIn, selbst in einem Spannungsfeld arbeiten können: die konkret handelnden Personen ebenso im Blick zu haben wie die Organisation. Anders gesagt: weder zu personalisieren/individualisieren noch zu strukturalisieren/objektivieren, sondern die Wechselwirkungen in den Mittelpunkt zu stellen.

»» Was kann der Teamkonflikt möglicherweise über anstehende Entwicklungsaufgaben in der Gesamtorganisation symptomatisch deutlich machen?

▶ Dafür ist es von Vorteil, wenn MediatorInnen über Grundkenntnisse von Organisationsentwicklung (OE) verfügen. Als Orientierungsrahmen kann dafür die OE-Landkarte von Trigon dienen¹⁸

▶ In den Blick zu nehmen ist auch, in welcher Entwicklungsphase sich das Team befindet¹⁹. Und: In welcher Entwicklungsphase befindet sich die Organisation²⁰? Befinden sich das Team und die Organisation in der gleichen Entwicklungsphase? Dies ist insofern von Bedeutung, als Teams in den unterschiedlichen Entwicklungsphasen einer Organisation unterschiedliche Bedeutungen und Aufgaben zukommen²¹. Welches für die jeweiligen Entwicklungsphasen typische Konfliktpotenzial könnte sich eventuell im Team widerspiegeln?

▶ MediatorInnen bewegen sich bei Teamkonflikten rasch in den Spannungsfeldern eines Teams, einer Organisation und deren Führungskräfte²². Exemplarisch seien erwähnt:

- Bewahren ⇔ erneuern
- Autonomie ⇔ Anpassung
- Nähe ⇔ Distanz
- Überforderung ⇔ Unterforderung

Das Arbeiten innerhalb solcher konfliktträchtigen Spannungsfelder erfordert zumindest zeitweise ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz. Gerade in Teams/Organisationen, welche sich in Übergangsphasen „zwischen“ Entwicklungsstufen befinden, ist dies eine wichtige Kompetenz. Ambiguitätstoleranz benötigen MediatorInnen auch, wenn es darum geht, Konflikte einerseits in der Subjektsphäre zu bearbeiten und gleichzeitig als wichtige Indizien für die Bearbeitungen in der Objektsphäre quasi „thematisch am Leben zu halten“. MediatorInnen sollten hier nicht harmonisieren. Auch sollten sie ihre Neutralität und Allparteilichkeit beachten und nicht als „Shuttle-Dienst“ für partielle Interessen fungieren.

▶ In der Orientierungsphase einer Mediation und im Rahmen der Auftragsklärung ist mit Führungskräften zu klären, ob Bereitschaft und Offenheit besteht, die im Zuge der Konfliktbearbeitung möglicherweise zu Tage tretenden Organisationsthemen gemeinsam zu reflektieren. Dabei ist es ratsam, auch darauf hinzuweisen, dass das nicht immer angenehm ist und eine Bereitschaft voraussetzt, sich auch auf neue Perspektiven einzulassen. Theoretische Modelle wie jenes der oben skizzierten Konflikttypen können dabei hilfreich sein. Gleichzeitig

18) Vgl. Glas/Kalcher/Piber 2005, auch Kerntke 2004

19) Vgl. Tuckman 1965

20) Vgl. Glas/Kalcher/Piber 2005

21) Vgl. Piber 2011

22) Vgl. Piber 2011, S. 182

darf ich als MediatorIn Führungskräfte nicht überfordern, denn angefragt bin ich zu diesem Zeitpunkt schließlich für die Bearbeitung eines Konflikts (oder im Verständnis vieler Führungskräfte: einer Ad-hoc-Eskalation).

► In der Nachbearbeitungs- oder Konsolidierungsphase einer Mediation können MediatorInnen – ein entsprechendes Contracting vorausgesetzt – lösungsfokussiert arbeiten, um die möglicherweise bereits deutlich gewordenen Potenziale zu benennen. Ziel ist es, dass TeamleiterInnen und/oder Teammitglieder neben dem „weg von“ auch eine Öffnung für ein „hin zu“ entwickeln. Dabei sollten MediatorInnen nicht besserwisserisch als MissionarInnen auftreten. Für eine Weiterarbeit ist ein Recontracting notwendig, denn MediatorInnen sind meist für die Bearbeitung von Konflikten auf der Mikroebene (Ad-hoc-Eskalationen, verzögerte Konflikte) angefragt.

► Last but not least ist es von Vorteil, wenn MediatorInnen selbst Erfahrungen in der Mitarbeit und/oder Leitung von Teams haben bzw. eigene Erfahrungen in konfliktträchtigen Spannungsfeldern von Teams und Organisation reflektieren. Wer selbst sowohl die produktiven Sonnen- als auch die mitunter anstrengenden Schattenseiten von Teamarbeit erfährt, kann die notwendige Empathie für derartige Konflikte besser aufbringen.

► Damit einhergehen sollte ein steter selbstreflexiver und -kritischer Diskurs darüber, welche Ansprüche Mediation an sich selbst stellt, mit welchem Selbstverständnis sie auftritt, wann sie als erfolgreich gelten kann bzw. wer was wann als Erfolg definiert.

Vor diesem Hintergrund ist Mediation in Teams ein gleichermaßen fokussierter wie flexibler Prozess: ein Abenteuer in unterschiedlichen Soziotopen, welches von MediatorInnen eine Reihe von Kompetenzen erfordert und Neugier voraussetzt und weckt.

Literatur

- Ballreich, Rudi/Glasl, Friedrich (2011): Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Concadora Verlag, Stuttgart.
- Ballreich, Rudi (2011): Mediation mit Gruppen und Teams. In: Ballreich/Glasl (2011), S. 277–307.
- Buchinger, Kurt (1998): Supervision in Organisationen. Carl Auer Verlag, Heidelberg.
- Gellert, Manfred/Nowak, Claus (2010): Teamarbeit-Teamentwicklung-Teamberatung. Ein Praxishandbuch für die Arbeit in und mit Teams. Limmer Verlag, Meezen.
- Glasl, Friedrich (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt, Bern.
- Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes (2005): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Haupt, Bern.
- Kerntke, Wilfried (2004): Mediation als Organisationsentwicklung. Ein Leitfadens für Führungskräfte. Haupt, Bern.
- Kerntke, Wilfried (2009): Die Feedbackschleife der Organisationsmediation. Organisationales Lernen aus dem Konflikt fördern. In: OrganisationsEntwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 3/2009, S. 77–81.
- Piber, Hannes (2011): Entwicklungskrisen von Organisationen als Konfliktpotenziale. In: Ballreich/Glasl (2011), S. 175–197.
- Schwabe, Mathias (2002): Eskalation und De-Eskalation in Einrichtungen der Jugendhilfe. Konstruktiver Umgang mit Aggression und Gewalt in Arbeitsfeldern der Jugendhilfe. IGFH-Eigenverlag, Frankfurt a.M.
- Stahl, Eberhard (2007): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. Beltz, Weinheim, Basel.
- Tönnies, Ferdinand (2005): Gemeinschaft und Gesellschaft. Abhandlung des Communismus und des Socialismus als empirischer Culturformen, ab 2. Aufl. 1912 mit dem Untertitel Grundbegriffe der reinen Soziologie, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt (erstmalig 1887)
- Tuckman, Bruce (1965): Developmental sequences in small groups. In: Psychological Bulletin, 63/1965, S. 348–399.
- Weigand, Wolfgang (2000): Teamsupervision: ein Grenzgang zwischen Supervision und Organisationsberatung. In: Pühl, Harald (Hg.): Handbuch der Supervision 2, Edition Marhold, Berlin, S. 78–99.
- Wilber, Ken (2001): Ganzheitlich handeln. Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität. Arbor Verlag.



Kontakt

Dr. Ingo Bieringer, geb. 1970 in Wien, studierte Soziologe und Pädagogik. Viele Jahre Pädagogischer Leiter im Friedensbüro Salzburg. Seit 2007 selbstständiger Mediator und Organisationsberater. Lehraufträge an den Universitäten Salzburg und Krems sowie an der Fachhochschule Salzburg. Zahlreiche Publikationen zu Konfliktmanagement und Deeskalation.

bieringer@friedensbuero.at

Ingo Bieringer ist seit 1. Jänner 2013 Mitglied von Trigon Graz-Lenzburg.
Kontakt: ingo.bieringer@trigon.at
Profil: www.ingo.bieringer.trigon.at