



Entflechtungsmediation

Fallbeispiel mit Führungskräften

Übersicht

1. Einführung: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Mediation und Entflechtung
2. Fallbeschreibung: Ausgangslage
3. Frage und Sammlung: Wie in bestimmten Situationen vorgehen?
4. Austausch über Ideen
5. Input: Fallbericht
6. Diskussion

Einschätzung der Schwierigkeit

Leichte Fälle

- Konflikt um Sachverhalte
- Öfter positive Beziehungsbotschaften
- Gelegentliche Ich-Botschaften
- Überwiegend Wir-Narrative

Schwierige Fälle

- Konflikt um Selbst-Fremdbild-Differenzen
- Zuschreibungen negativer Eigenschaften
- Normative Botschaften („Man muss...“)
- Überwiegend Kampfnarrative um Sieg und Niederlage

Indikation für Entflechtung

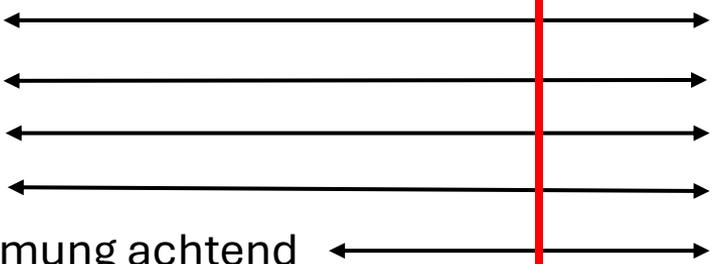
Kritikkommunikation

Deeskalierend

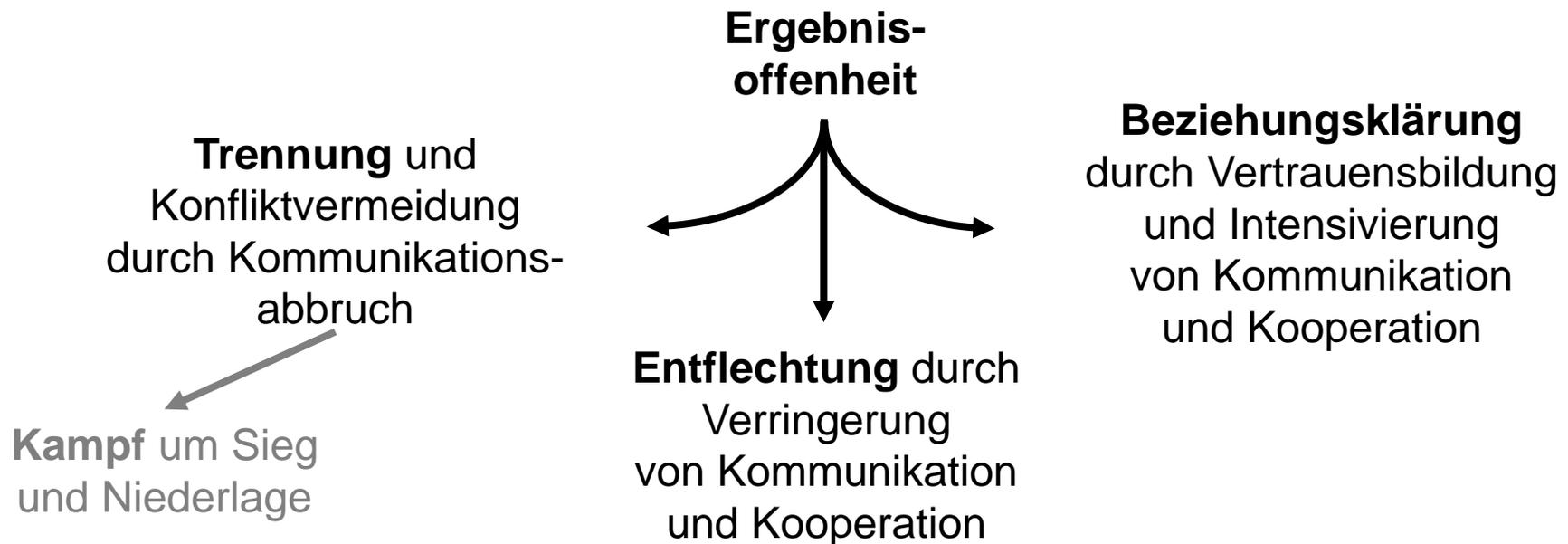
gleichwertig
 spezifisch
 integrierend
 sachlich
 Selbstbestimmung achtend

Eskalierend

herabsetzend
 verallgemeinernd
 ausgrenzend
 moralisch
 Selbstbestimmung verletzend



Grundgedanke: Strategische Varianten der Konfliktbehandlung



Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Mediationsprinzipien

Freiwilligkeit, Eigenverantwortung, Vertraulichkeit, Ergebnisoffenheit, Allparteilichkeit

Mediation

Fokus auf umfassender Konfliktlösung

Beziehungsarbeit und Vertrauensaufbau

Kompetenzlernen (TM: Wertschätzung und Empowerment)

Narrative über positive Vergangenheit („Ressource“)

Sozio-emotionale Klärung (Hintergründe erhellen)

Entflechtung

Fokus auf Entflechtungsvereinbarungen

Misstrauen ist ausdrücklich erlaubt

Ggf. Lenkung der Kommunikation („Kommunikationspolizei“; externe Schlichtung)

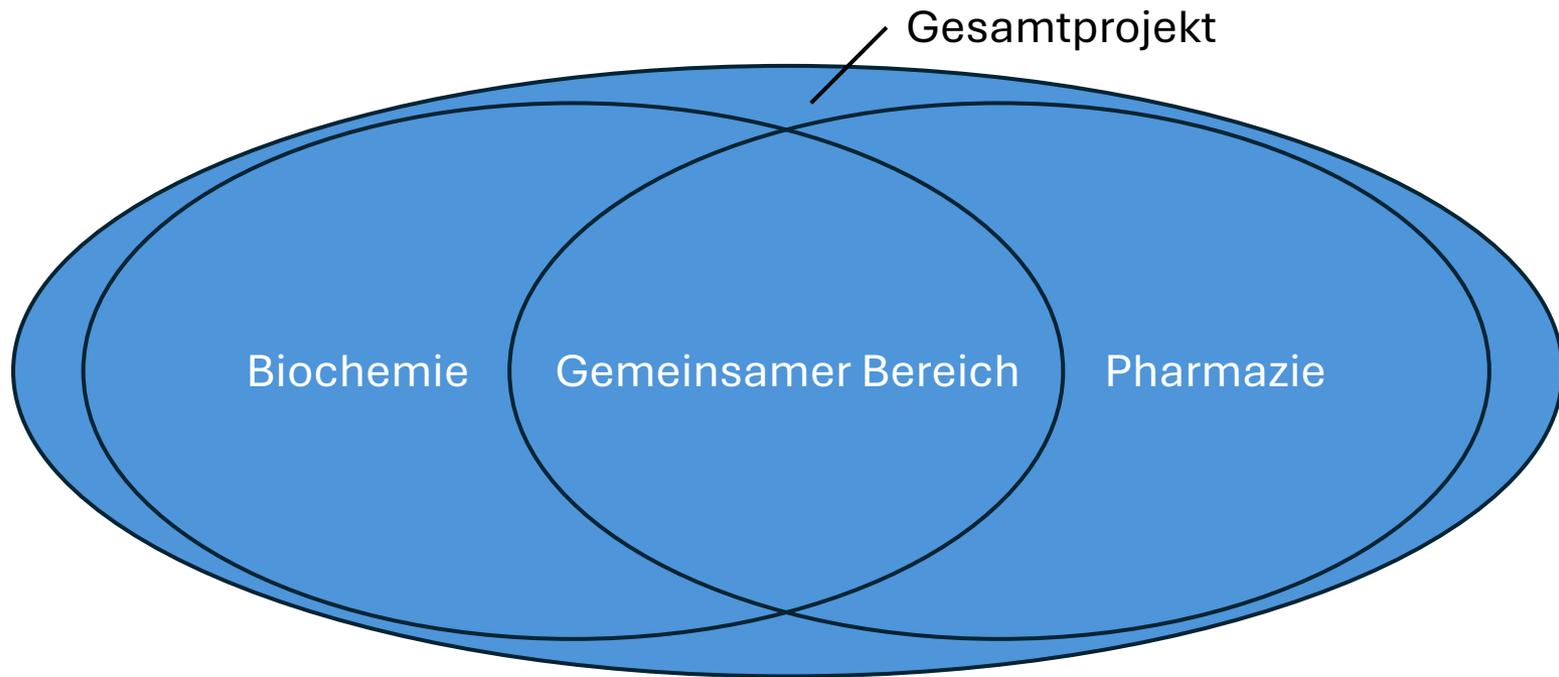
Keine „alten Geschichten“ (Positives kippt oft); Narrative ins Coaching

Emotionales ins Coaching

Konfliktfall „Forschungsprojekt“

- **Konflikt** zwischen zwei kooperierenden Abteilungen in einem Projekt zur Integration von biochemischen und pharmazeutischen Krebsheilmitteln über 4 Jahre (mit Aussicht auf ein umfangreiches Folgeprojekt). Es baut auf der Zusammenarbeit mit mehreren jungen, internationalen Gastwissenschaftlern pro Semester auf.
- **Auftraggebende Stelle:** Leitung der medizinischen Fakultät einer Hochschule
- **Konfliktparteien:** Professoren Grand (Biochemiker) und Hagel (Pharmazeut)
- **Aufteilung der Projektgeschäftsführung:** zunächst zwei Jahre Grand, dann zwei Jahre Hagel
- **Projektkoordination** durch einen Mitarbeiter von Grand und eine Mitarbeiterin von Hagel (loyale Konfliktparteien)

Projektstruktur



Auftrag der Fakultätsleitung

1,5 Jahre nach dem Projektbeginn lädt die Fakultätsleitung zum Klärungsgespräch: Es gerät zum Desaster. Grand und Hagel bleiben tief verfeindet. Grand verweigert sich dem geplanten Folgeprojekt.

Fakultätsleitung akzeptiert die Entscheidung, möchte Imageverlust vermeiden, bietet dazu die Finanzierung einer Entflechtungsmediation

- „Chaos und Konflikte schädigen die Fakultät und das Image der Universität“
- „Die jeweils eigenen Projektanteile werden ausgeführt, die gemeinsamen Aufgaben völlig vernachlässigt.“
- „Unser Auftrag: Bringen Sie Ruhe und Ordnung in die zweite Hälfte des Projektes.“
- „Fakultät finanziert die Mediation.“

Aufgabe

Welche Schritte und Methoden schlagen Sie vor, wenn ...

(a)... Grand im Vorgespräch sagt: „Ich möchte meine Zeit nicht in weiteren Gesprächen vergeuden. Ich habe in diesen fast zwei Jahren immer wieder erlebt, dass die Gespräche mit Hagel unergiebig sind. Er hört kaum zu, redet extrem umständlich, wiederholt ständig seine Lieblingsideen und hat nichts umgesetzt. Während ich sechs Artikel produziert habe, hat er keinen vorgelegt.

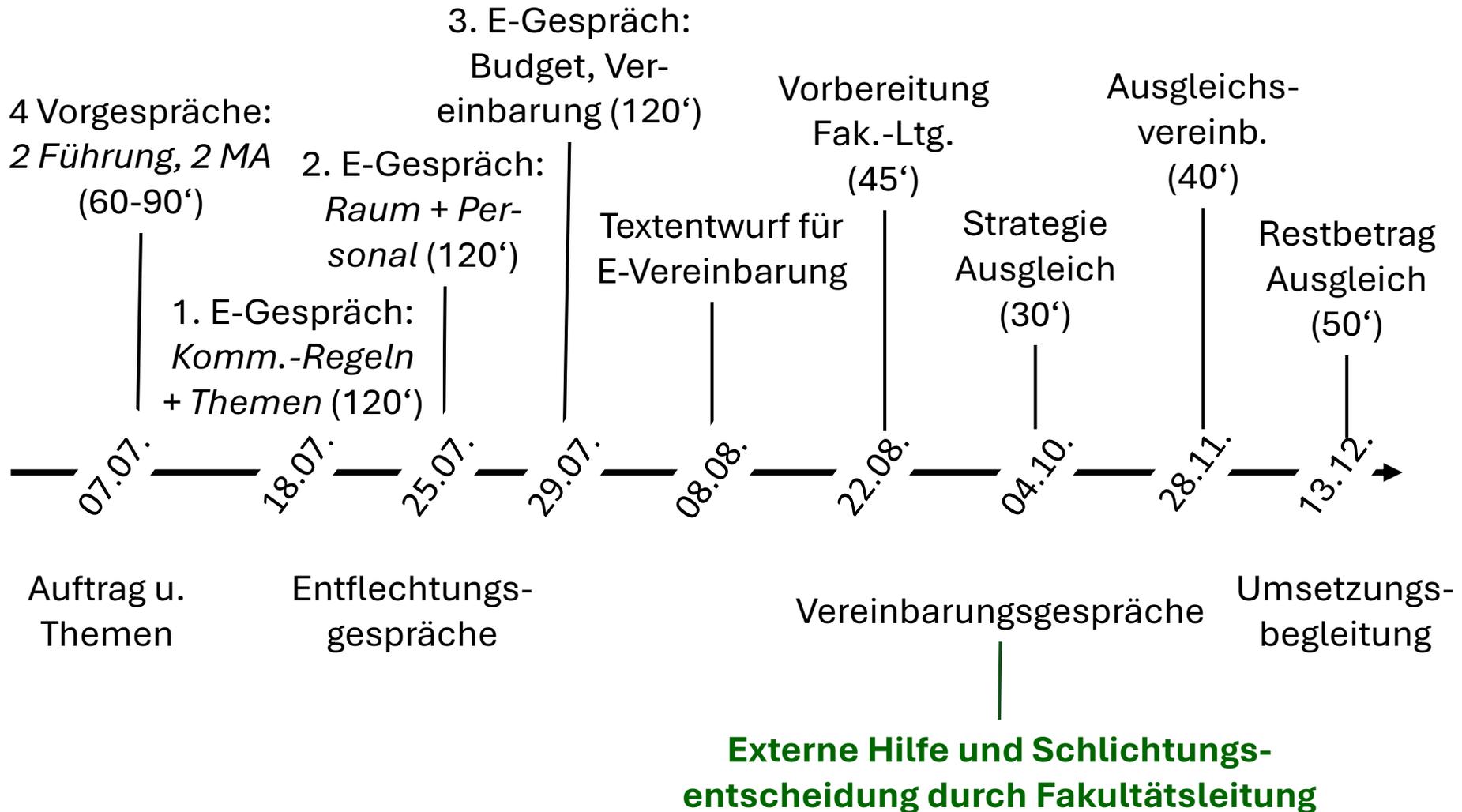
Wenn ich mich auf Gespräche einlassen soll, muss der Mann von Ihnen gebremst und zur Diskussionsdisziplin gebracht werden. Können Sie mir das zusichern?

(b)... Hagel und Grand in der ersten Sitzung beginnen, sich gegenseitig zu beleidigen („unfähig“, „korrupt“) und unter anderem vorwerfen, dass der andere nicht vertrauenswürdig sei („Dem kann man nicht vertrauen.“)

(c) ... Hagel während der Entflechtungsgespräche oft sehr lange redet, von Hölzchen auf Stöckchen kommt und gern das Thema wechselt, wobei Grand ungeduldig schnauft und den/ die Moderator/in hilfeschend anschaut.

(d) ... die Parteien nach einigen erfolgreichen Sitzungen feststecken. Zahlreiche Punkte sind vereinbart, aber zwei Knackpunkte bleiben: (1) die Koordinationsmitarbeiterin von Hagel besteht auf eigenem Raum, getrennt vom „sexistischen“ Kollegen, (2) ein noch unklarer Teil des gemeinsamen Budgets, den Grand für seine Biochemie ausgegeben hat, muss ausgeglichen werden. Keiner bewegt sich.

Ablauf der Entflechtungsarbeit



Um Konflikte zu vermeiden, beschließen wir, unsere Kommunikation einzuschränken. ①

Für die unbedingt notwendigen Gespräche gilt ab sofort:

Wir reden respektvoll in normaler Lautstärke auf gleicher Augenhöhe ohne herabsetzende, überhebliche „Spitze“ Bemerkungen

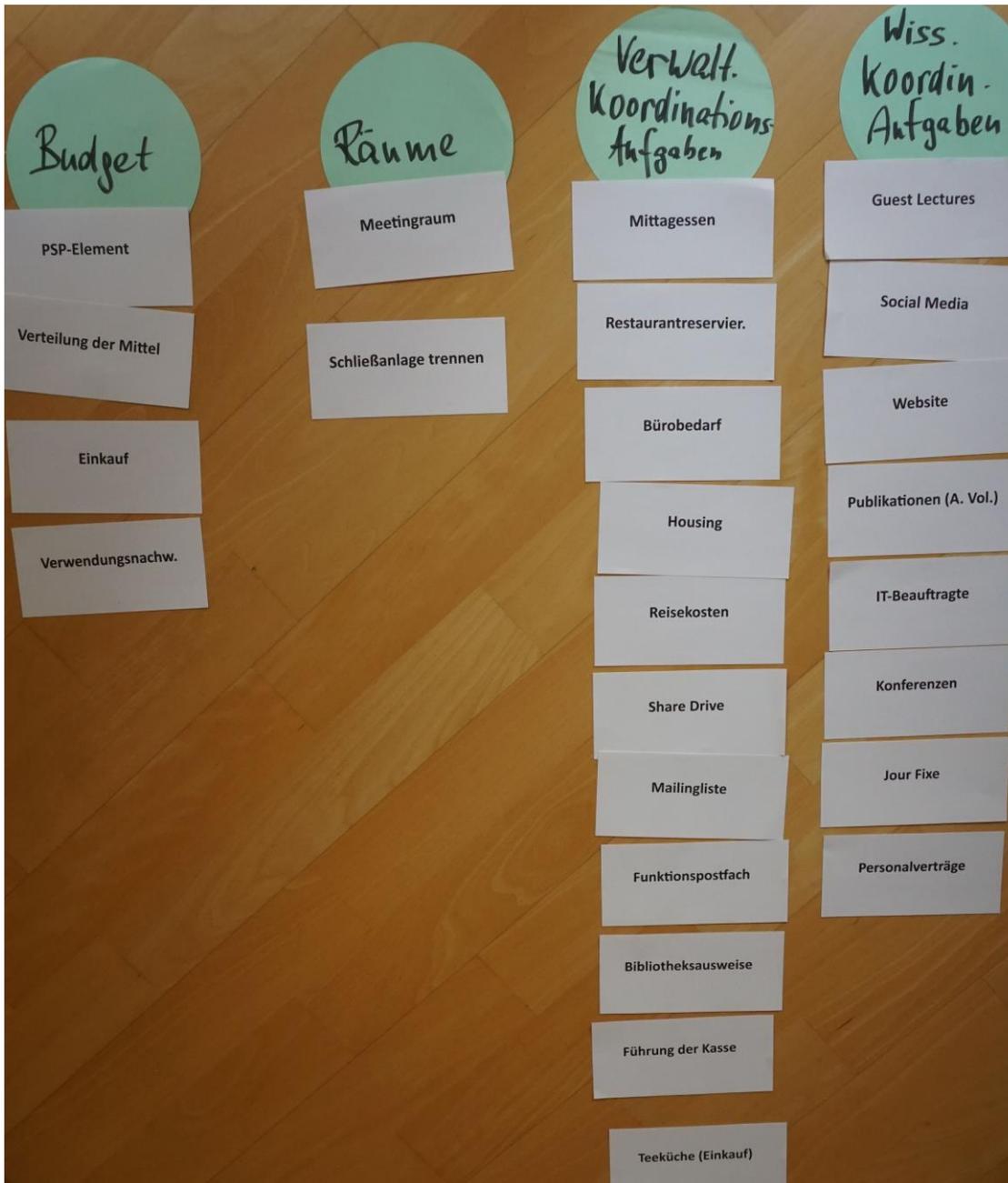
- negative Etikettierungen
- Ausgrenzungsbedrohungen
- Anbrüllen

Bei unterschiedlichen Interessen sind wir in der SACHE klar und hart sowie zwischenmenschlich wohlwollend. ②

Bei Regelverletzungen reagieren wir

- mit robustem Ignorieren (beim 1. x)
- mit kurzem Feedback (Bitte so nicht!) (beim 2. x)
- Pausevorschlag (beim 3. x)

E-Mails: Vor dem Absenden von jemandem auf Respekt gegenlesen lassen
→ ggf. korrigieren



Aufgaben- und Konfliktbereiche

Vorwürfe (aus Einzelgesprächen mit Profs und Mitarbeiter:innen)

an Hagel

„Schwätzer!“

„Er redet jeden in Grund und Boden.“

„hochgradig inkompetent!“

„Streit verdeckt seine wissenschaftl. Unfähigkeit“

„nie erreichbar und kümmert sich nicht“

an Hagels MA

„Verleumderin!“

„hysterisch“

gegenseitig

„hält Absprachen nicht ein.“

„behindert meine Arbeit absichtlich“

„droht mit Klagen“

„Schuld“

„unverantwortlich“

an Grand

„autistisch!“

„falsche Verträge für mein Personal“

„Mittel für Privatreisen veruntreut!“

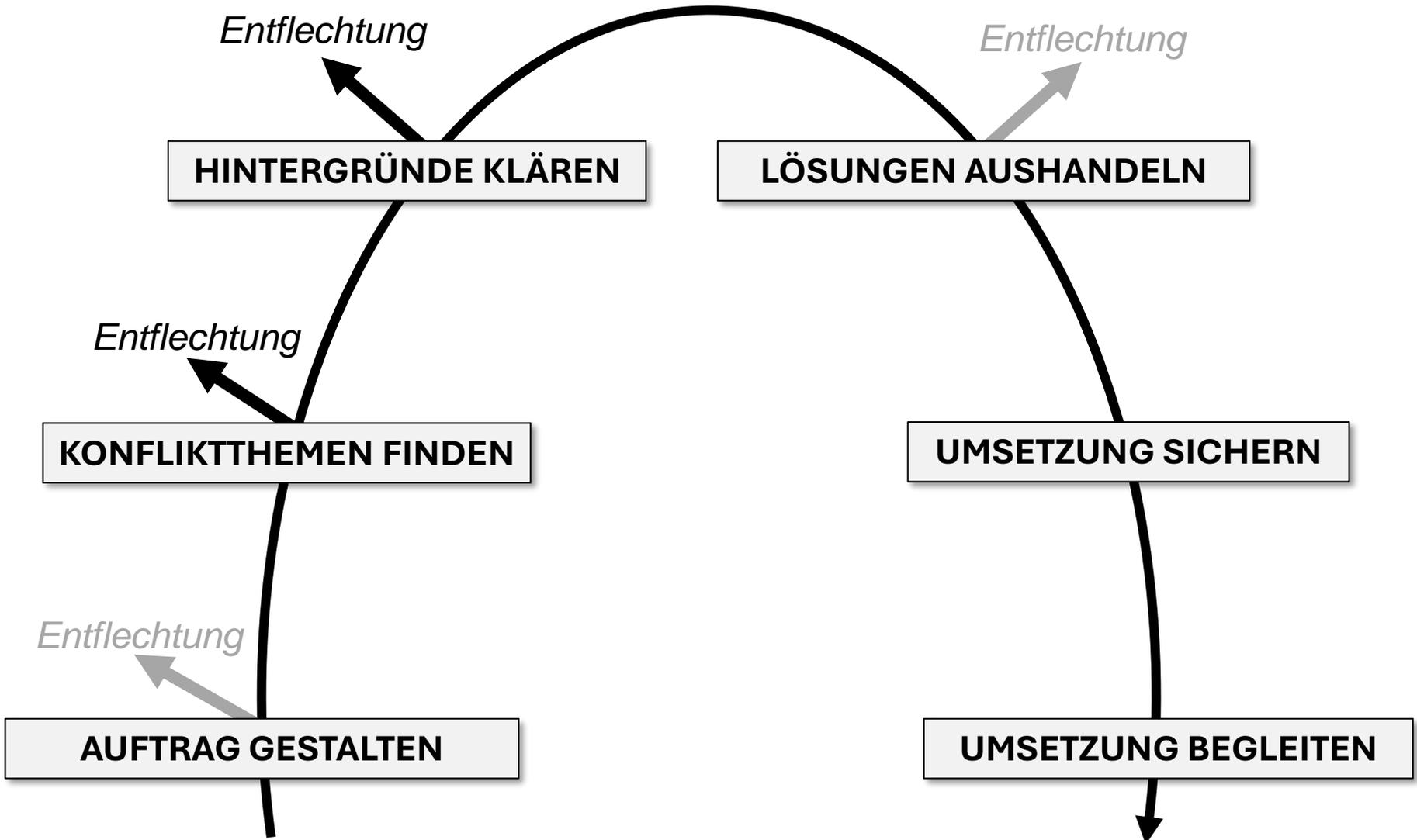
„Er hat mich bestohlen!“

an Grands MA

„Rassist!“

„sexistisch übergriffig!“

Weichenstellungen



Entflechtungsmethoden

Im Arbeitsalltag

Zeitliche Entflechtung

Räumliche Entflechtung

Funktionale Entflechtung von Zuständigkeitsbereichen

Klare Regeln („Koordination statt Kooperation“)

Psychische Entflechtung (Coaching)

Während des Verhandeln

Pendeln

Safe space

Pufferzonen

Parallelarbeit

Konflikte und schwierige Situationen

Hagel: Grand hat in der Zeit seiner Geschäftsführung „ca. 80.000 Euro“ aus dem gemeinsamen Budget für eigene Projekte in der Biochemie verbraucht („man könnte sagen ‚gestohlen‘“). Der Mitarbeiter von Grand würde überdies fast ausschließlich für die Biochemie arbeiten, aber aus dem Projekt bezahlt werden. („Man könnte hier von Veruntreuung sprechen.“). Hagel überlegt, ob er dies zur Anzeige bringen soll, wenn Grand den Betrag nicht schleunigst ausgleichen würde. Grand habe dies rundweg abgelehnt („gegenstandslos“, „aus den Fingern gesogen“).

Nun habe er ein Schreiben von Grands Rechtsanwalt erhalten, in der dieser eine Verleumdungsklage droht.

Konflikte und schwierige Situationen

Grand: „Chaotische Endlosgespräche ohne Ergebnis wegen der Sprunghaftigkeit von Hagel“

Beispiel: Aktuell vereinbartes Konfliktthema ist „Budget-Fehlbetrag“. Hagel beschuldigt Grand, dass dieser zu viel für seinen eigenen Bereich ausgegeben hat, und fordert sofortigen Ausgleich. Grand hatte dies in der vorangehenden Sitzung abgelehnt. Jetzt stimmt er „einem geringen Ausgleichsbedarf“ zu, den er erfüllen will. Hagels Forderungen seien jedoch völlig überhöht („unverschämt“). Sie beginnen dann über die Höhe zu streiten: 20.000€ vs. 80.000€.

Es zeigt sich, dass beide über die aktuelle Finanzlage zu wenig informiert sind. Sie werfen einander vor, dass jeweils der andere für das Chaos verantwortlich sei. Hagel wirft ein, dass die Sachbearbeiterin der Finanzverwaltung nie erreichbar sei, und dass seine Mitarbeiterin übrigens wegen der sexistischen Übergriffe des Mitarbeiters von Grand nur noch Home-Office mache und einen eigenen Raum benötige.

Die Moderation unterbricht, notiert „Pharmazie-MA: Raum“ und „Erreichbarkeit der Finanzsachbearbeiterin“ und führt zur Frage der Ausgleichshöhe zurück. Sie kann allerdings nicht geklärt werden, weil keiner die Ausgaben belastbar angeben kann.

Vereinbarungen zur Entflechtung (Entwurf)

Ziel der Entflechtung ist die *Vermeidung konfliktverschärfender Kommunikation zwischen den Arbeitsbereichen*, um die Projektarbeiten konzentriert durchzuführen. Die Mitglieder des Projektes vereinbaren dazu für die verbleibende Laufzeit folgende Aufteilungen der Aufgaben und Arbeitstätigkeiten:

1. Unter dem gemeinsamen Dach werden die beiden Arbeitsbereiche Biochemie und „Pharmazie“ weitgehend getrennt weiterarbeiten.
2. Die administrativen Arbeiten im Arbeitsbereich Pharmazie, die zuvor Frau M. erledigte werden fortan durch eine von der Fakultät zur Verfügung gestellte *Sekretariatskraft* durchgeführt. Sie erhält einen Arbeitsplatz im Raum von Herrn S. Frau M. bedient im Gegenzug die Social Media und die Koordinationsarbeiten für den Bereich Biochemie, die zuvor von Herrn S. getätigt wurden.
3. Die öffentlichen Auftritte (Website Posts, Social Media, Newsletter, Konferenzankündigungen etc.) werden durch das Hinzufügen des jeweils verantwortlichen Bereiches gekennzeichnet.
4. ...
8. Die leitenden und koordinierenden Mitglieder der beiden Arbeitsbereiche *beschränken ihre mündliche und schriftliche Kommunikation auf das Notwendige*. Sie vermeiden vor allem persönliche Vorwürfe, Androhungen von juristischen Schritten, Schuldzuweisungen von Fehlern und herabsetzende Aussagen.
9. *Notwendige Kommunikation* zwischen den leitenden und koordinierenden Mitgliedern der beiden Arbeitsbereiche erfolgt so weit wie möglich schriftlich. Die beiden Projektleitungen erhalten die Schreiben in cc. Unvermeidbare mündliche Kommunikation findet in Gegenwart dritter Personen statt, die nicht dem Kreis der vier Beteiligten entstammen.
10. ...
14. Die *Betreuung der Fellows* wird entsprechend ihrer Zugehörigkeit zu den beiden Arbeitsbereichen aufgeteilt: Dazu gehören Einladungen, Visabeschaffung, Bearbeitung von Personalverträgen, Ausstellen von Bibliotheksausweisen, Beantragung von Kennung, Schlüssel und Transponder, Begrüßung und Einweisung usw.
15. Die Bibliotheksausweise, die derzeit von der Pharmazie genutzt werden, werden umgehend an Herrn Grand übergeben. Die Pharmazie stellt neue aus und gleicht aufgelaufene Kosten aus zuvor getätigten Ausleihen aus.
16. Die gemeinsame *Website* wird von den beiden Arbeitsbereichen weiter gepflegt; dabei werden die bisherigen Konventionen der Präsentation von Inhalten beibehalten.
17. Equipment, das in zweifacher Ausführung vorhanden ist wie Laptops und Roll-Up Poster werden 50%-50% geteilt, um zu vermeiden, dass es bei zeitgleichen Konferenzen/ Veranstaltungen zu Konflikten kommt. Bei Bedarf kann ein Arbeitsbereich Material nach einer Vorankündigung von 3 Tagen vom anderen ausleihen (z.B. Säulen-Kamera, Logitech-Kamera, Boxen). Das Geschirr wird weiterhin in R. 11 gelagert, und in Absprache mit dem jeweiligen Arbeitsbereich genutzt....
18. ...
19. Die besprochenen Ideen zur Minimierung der physischen Begegnungen zwischen den MA - sowohl die Neuaufteilung der Räume durch Raumtausch (Räume 18 und 11) als auch die Möglichkeit einer zeitversetzten Anwesenheit der MA aus den beiden Arbeitsbereichen - sind gegenwärtig noch strittig.