

# Konflikte in Teams und Organisationen

**Norbert Scholz**

**Organisationsberatung, Supervision,  
Coaching**

ISSN 1618-808X

Organisationsberat Superv Coach  
DOI 10.1007/s11613-015-0435-z



**Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at [link.springer.com](http://link.springer.com)".**

# Konflikte in Teams und Organisationen

## Ein Grenzgang zwischen Supervision, Mediation und Klärungshilfe

Norbert Scholz

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

**Zusammenfassung** In Zeiten verdichteter und beschleunigter Arbeitsprozesse nehmen Konflikte in Organisationen zu, quantitativ, wie in Ihrer Eskalation. Neben der Supervision, sind Mediation, Klärungshilfe und Coaching die in Konfliktkonstellationen nachgefragten Unterstützungsangebote. Der Autor begründet, inwiefern sich Supervision als weitreichendstes, qualifiziertestes und erstes Beratungsformat bei Konfliktklärungen anbietet, wenn die Supervisor/innen wichtige Bausteine aus den anderen Formaten berücksichtigen. Hierbei werden Methoden der anderen Formate in die Supervision integriert.

**Schlüsselwörter** Konflikteskalation · Supervision · Mediation · Klärungshilfe

### Conflicts in teams and organizations

Walking the borderline between supervision, mediation and clarification help

**Abstract** In times of intensification and acceleration of working-processes, we face increasing conflicts in many organizations, which are growing in number as well as in escalation. Beside supervision, mediation, clarification help and coaching form a supportive offer on demand in conflictual constellations. The author argues, that supervision is the initial, most qualified and comprehensive counselling format, when dealing with conflicts, under the precondition that the supervisor considers crucial elements of the other formats. In this context special methods of the other formats are integrated into supervision.

**Keywords** Escalation of conflicts · Supervision · Mediation · Clarification help

---

Dipl.-Päd. N. Scholz (✉)  
Domstraße 8,  
97070 Würzburg, Deutschland  
E-Mail: praxis@supervision-scholz.de

## 1 Einführung

Steigender Blutdruck, feuchte Hände, leicht gerötete Hautmaserung oder abgewandter Blick, verkrampte Körperhaltung, minimaler Ausdruck – die somatischen Ausdrucksformen von Betroffenen, wenn sie einen Konflikt erleben, sind vielschichtig, aber für Außenstehende oft auch gut wahrnehmbar. Konflikte sind in der Arbeit alltäglich und in der Regel kein personifizierbares Problem, sondern das Nadelöhr zur Weiterentwicklung der Alltagskommunikation, der Aufgaben- und Strukturklärung in Teams und Organisationen. Fragt man die Personalentwicklerin heute nach Lösungsstrategien für Konflikte, fällt ihr ganz schnell „Mediation“ als Unterstützungsinstrument ein. Mediation hat in den letzten Jahren einen hohen Stellenwert erhalten, der sich auch im Alltagssprachgebrauch verankert hat und von dem Supervisoren bisweilen träumen. Die unübersichtliche Vielfalt methodischer Herangehensweisen, die bisweilen recht knappe Ausbildung der Praktizierenden und die Beliebigkeit der Einsatzfelder, die sich unter Mediation subsumieren, lassen indes viele ratlos zurück. In den letzten 10 Jahren hat sich nun noch ein drittes Format zur Unterstützung in Konfliktlagen etabliert, die „Klärungshilfe“, wie sie Thomann (1998) erstmalig formuliert hat.

Auch in meiner Supervisionspraxis sind Konflikte mein primärer Auftragsgegenstand, weniger die kochenden, eher die eingefrorenen oder zunehmend heißer werdenden. Viele Teams suchen erst dann Teamsupervision, wenn Konflikte, die zudem oft noch ganz anders bezeichnet werden, die eigentliche Sacharbeit behindern. Dies heißt dann „Störungen“, das „Team muss mehr zusammenkommen“, „Vereinbarungen werden nicht eingehalten“, „Diskussionen laufen mühselig“. Diese Störungsbeschreibungen werden bisweilen nur dezent und nur von einzelnen wahrgenommen und noch weniger artikuliert. Manchmal liegt der gefühlte Konfliktverursacher auch im Außen: der zaudernde Chef, die undankbare Organisation, die dominante Parallelabteilung. Auch Menschen in der Einzelsupervision/-coaching suchen in der Regel die Beratung als Unterstützung in Konfliktkonstellationen, und seien es Konflikte mit eigenen divergenten Anteilen (einerseits ... andererseits). Eine konfliktfreie Auftragslage erlebe ich im Kern nur in Gruppensupervisionen, in denen die Teilnehmenden keine gemeinsame Arbeitsaufgabe teilen (auch dort können sich welche entwickeln, sind aber kein offener oder versteckter Auftrag).

In meiner Alltagspraxis fällt mir immer wieder auf, dass zwar häufig meine Kompetenz bei Konflikten nachgefragt wird, oft aber nicht als Supervisor (das ist meine berufliche Kernidentität), manchmal als Mediator, nicht selten nach dem Motto: „da müsste man mal was machen“. Auf der anderen Seite wird Supervision immer wieder bei hocheskalierten Konflikten gewünscht, wofür dieses Format aber wirklich nicht mehr hinreichend ist. Im Folgenden möchte ich zeigen, welchen Grenzgang der drei genannten Formate ich als wegweisend empfinde, unter der Prämisse, dass Supervision die erste Anlaufstelle für Konfliktlagen ist. Dem Berater/Supervisor kommt die Kernaufgabe zu,

- die Auftragslage gut zu verstehen (was oft erst im laufenden Prozess möglich ist),
- ein tiefes Verständnis zu entwickeln (und im Prozess weiterzuentwickeln): Was ist eher ein strukturbedingter Organisationskonflikt, ein gruppendynamischer

Team-, oder ein persönlichkeitsbedingter Beziehungskonflikt, bzw. welche Anteile wirken hier wie zusammen?

- eine innere Konfliktbearbeitungsstrategie zu entwickeln,
- variabel in der Gestaltung der Settings aufzutreten
- und nicht zuletzt methodische Elemente aus allen drei Formaten zur Verfügung zu haben, um auf die entsprechende Auftragslage adäquat antworten zu können.

Der Begriff des „Formats“, den Buer (1997) eingeführt hat, hat für mich hier eine hohe Relevanz. Er unterscheidet zwischen den „Verfahren“, also intensiv konzeptualisierten Denkschulen, wie z. B. der Psychoanalyse, Verhaltenstherapie, Psychodrama, non-direktiven Gesprächstherapie, den „Methoden“, wie z. B. zirkuläres Fragen, leerer Stuhl, fish-bowl usw., und den „Formaten“: Als Formate lassen sich strukturierte Rahmenbedingungen verstehen, Gefäße, in denen die Verfahren praktiziert werden, wie Unterricht, Psychotherapie, Fortbildung oder eben auch Supervision und Mediation. Die Klärungshilfe will sicher auch ein Format sein – oder ist sie nur ein komplexes Methodenbündel?

## 2 Supervision und Konfliktlagen

Ganz selten erlebe ich bei Supervisionsanfragen, dass die Existenz von Konflikten frühzeitig geschildert wird. Wenn Teamteilnehmer anfragen, dann will „das Team zusammenwachsen“, die „Integration neuer Mitglieder klappt nicht“, „unterschiedliche Interessenlagen erschweren die Zusammenarbeit“ usw. Aus deren Sicht scheint das Wort „Konflikt“ oft noch derart angstbesetzt und mit hoher Eskalationsstufe verbunden, dass sie vor dieser Beschreibung zurückschrecken.

Wenn Führungskräfte für ihre Mitarbeiter um Supervision anfragen, formulieren sie „Störungen, auch mal gravierendere Störungen, in der Zusammenarbeit“, eine konflikthafte Beteiligung ihrer eigenen Person am Geschehen wird selten genannt, allenfalls in der Form: „Es kann sein, dass ich auch nicht ganz unbeteiligt bin“. Aufgrund dieser Situationsdeutungen bin ich als Supervisor bereits gefordert, zumindest für das Auftragsklärungsgespräch ein stimmiges Setting für die betroffenen Personen vorzuschlagen. Inwieweit sich hinter diesen ersten Beschreibungen in welcher Art eskalierte Konflikte verstecken, lässt sich aufgrund von großer Erfahrung vielleicht erahnen, aber noch nicht benennen. Unter Umständen – gar nicht als Ausnahme – hat der bisher Ruhigste und „Zurückhaltendste“ aus dem Team den größten Konflikt, der für die Auftragsklärung leicht hätte übersehen werden können. Im Laufe eines offen gestarteten Supervisionsprozesses kann ich nach der Auftragsklärung für mich erste Hypothesen bilden, die aber zu diesem Zeitpunkt noch kaum bestätigt werden, wenn ich sie laut artikulieren würde. Gerade Teams haben oft eine große Meisterschaft im Verstecken der Kernkonflikte entwickelt und bieten – durchaus überzeugend und nicht bewusst inszeniert – spannende Nebenbaustellen zur Reflexion an.

*Ein Beispiel:* Eine Mitarbeiterin eines Teams von 9 Beratern in der Migrationshilfe fragt wegen Supervision an. Schon die Dauer bis zum Kontraktgespräch zieht sich über 3 Monate hin, ebenso lange dauert es, bis das Team inklusive seines Leiters die Supervision konkret beauftragt. Störungen in der Zusammenarbeit sind schon im Kontraktgespräch spürbar, die ich auch thematisiere, worauf ich aber noch keine

Resonanz erfahre. Ein großer Strauß an Themen und Zielen wird genannt. Schon zu Beginn des Supervisionsprozesses wird das Bedürfnis nach Beziehungsklärungen formuliert, die dann aber, sobald die Beteiligten ausfindig gemacht sind, zurückgeschoben werden. „Heute bin ich nicht in der Lage dazu“, „Ach, das hat sich erledigt, ich habe das gut einsortiert“. Selbst der relativ konfliktfreundige Leiter wirkt enttäuscht, wenn er Konflikte anspricht, auf die keiner mehr eingehen will. So dauert es 6 Sitzungen, bis sich die Atmosphäre aufgewärmt hat, ein Grundvertrauen tragbar scheint und die ernsthafteren Störungen zwischen einzelnen Teilnehmern thematisierbar erscheinen. Diese Konflikte erwiesen sich dann als gar nicht so hoch eskaliert, im Erleben der harmoniebedürftigen Mitarbeiter in einer sehr konfliktvermeidenden Organisation schienen sie ihnen lange nicht besprechbar.

Bedeutsamere Konflikte kann ich häufig in der dritten bis vierten Sitzung in einer solchen Weise markieren, dass sie benennbar sind und dadurch bearbeitbar werden. Würde ich diese versteckten Konflikte zu früh als solche benennen, käme eine große Anzahl von Auftragslagen nicht zustande. In Supervisionen gibt es sensible Phasen, in denen das Kind beim Namen genannt werden kann, und unsensible Phasen, die sich in Widerstand ausdrücken.

Das klassische Supervisionssetting umfasst eine Sitzungsdauer von 2 (bis zu 3 h) in einem 3–6 wöchigen Turnus und ist heutzutage nicht selten auf eine engere Sitzungsanzahl (z. B. 6 Sitzungen) begrenzt (die allerdings bei hilfreicher Entwicklung auch gerne verlängert wird). Sie passt sich insofern relativ gut in eine normale Arbeitswoche ein, der Akutaaufwand ist überschaubar.

Ein weiterer zentraler Faktor sind die zwischen den Sitzungen liegenden Wochen des (Zusammen-)Arbeitens. Eingefrorene Konflikte lassen sich in einer Sitzung „antauen“, die Protagonisten nehmen dieses „Angetaute“ mit, machen ihre Zwischenerfahrungen und entwickeln die Bereitschaft, den „Tauprozess“ in der folgenden Sitzung fortzusetzen. Vereinbarungen oder Erkenntnisse, die erzielt wurden, können dem Realitätscheck unterworfen werden (was bewährt sich wie im Alltag?), werden mit Sicherheit (durchaus auch vom Supervisor) in der kommenden Sitzung nochmal aufgegriffen, modifiziert oder aus einem neuen Blickwinkel beleuchtet.

### 3 Konfliktklärungshilfe

Prior und Thomann (2007) sind die prägnantesten Vertreter der Klärungshilfe, die ein wohlgedachtes Vorgehen für eskalierte Konflikte entwickelt haben. Die deutlichsten Merkmale dieses Vorgehens sind

- Arbeiten in längeren Zeitblocks (häufig ein ganzes Wochenende als Bearbeitungszeitraum),
- intensive Auftrags- und Vorklärung: keine Vorklärung mit den Parteien, aber Klärung der Bereitschaft des Hierarchiehöchsten des Konfliktsystems, sich zu beteiligen (was u. U. eine lange Auftragsklärungsphase zur Folge hat),
- die Notwendigkeit, zum emotionalen Kern der Konfliktantagonisten vordringen zu wollen,

- Methode des Doppeln im „Dialog der Wahrheit“ (die Phase, die auf die emotionalen Tiefenschichten fokussiert).

Dieses in sich sehr stimmige, auf hohe Authentizität und Direktheit ausgelegte Vorgehen, hat viele Vorteile:

- Für ein Wochenende bleiben die Beteiligten intensiv am Konfliktthema dran.
- Die Chefetage ist involviert.
- Echte Klärungen benötigen das Berühren tiefer emotionaler Schichten.

An Nachteilen sehe ich jedoch:

- Man kann erst anfangen, wenn alle Betroffenen (oder die meisten) auch bereit sind, die Störung einen „Konflikt“ zu nennen.
- Diesen Zeitaufwand en bloc zu fordern, stößt an viele organisationale Grenzen.
- Die emotionale Tiefenschicht anrühren zu wollen, evoziert bei vielen „normalen“ Arbeitnehmern hohe Widerstandskräfte.

In meinem Grenzgang können die Supervisor/innen aber Wesentliches aus der Klärungshilfe lernen:

1. Ohne ausführliche Beteiligung und Reflexion mit dem betroffenen Hierarchiehöchsten haben Konfliktklärungs Bemühungen zu wenig sicheren Boden.
2. Die Bereitschaft und Fähigkeit des Konfliktklärers/Supervisors, emotionale Tiefenschichten zu berühren, schützt uns vor oberflächlichen Sachlösungen, die bisweilen nur eine geringe Lebensdauer haben.
3. Das Doppeln als Konfliktklärungs- und Verstehensmethode ist ein einzigartiges Instrument aus der Gestaltpsychotherapie oder dem Psychodrama, das Dialoge entzerzt, verlangsamt, sodass die unterschiedlichen Deutungen der Konfliktpartner zunächst nachvollziehbarer und in Folge davon verstehbar werden.

#### 4 Mediation

Im Unterschied zur Klärungshilfe ist das Feld der Mediation bei weitem nicht so homogen (vgl. Altmann et al. 1999; Pühl 2006). Dutzende Ansätze reflektieren dertart unterschiedliche Einsatzfelder (Paar-Mediation, Mediation bei Bauprojekten im öffentlichen Raum, Wirtschaftsmediation, u.v. a.), dass von einem gemeinsamen Vorgehen kaum gesprochen werden kann. In Fällen hochstrittiger Paarausensetzungen bei einer Scheidung verordnen Familiengerichte und Erziehungsberatungsstellen Mediation nach einem eng definierten Regelungskorsett. Dies ist die klar umrissene Mediationsaufgabe einerseits. Bei einem öffentlichen Großkonflikt zwischen Anwohnern und jugendlichen Festgästen mit täglich wechselnder Musikbeschallung halten sich öffentlich bezahlte Mediator/innen wochenlang auf einer Berliner Brücke auf, um durch „Gut zureden“, Verständnis weckenden Smalltalk und diverse runde Tische eine Lösung zu finden. Das soll beides das gleiche Format sein? Das Harvard-Konzept (Fisher et al. 1984), ein wichtiges Mediationsverfahren, stellt einige wichtige Schritte im Aushandeln eher politischer Meinungsdivergenzen in den

Vordergrund; eine Schulmediation versucht, Schülern kommunikative Mittel an die Hand zu geben, Streitigkeiten unter Schülern zu schlichten. Das soll beides das gleiche Format sein?

Was ist für meinen Grenzgang das Wertvolle an der Mediation?

- Der Schritt von äußerlich formulierten Anklagepunkten zu inneren Bedürfnissen und Interessen.
- Jeder Protagonist wird vom Berater intensiv mit seiner eigenen Perspektive interviewt und ernst genommen. Der Berater geht erst dann zum nächsten Protagonisten, wenn er jeden in seiner Perspektive sehr gut verstanden hat (vgl. a. Pühl, 2010).

## 5 Was bedeutet das für die Konfliktklärung in der Supervision?

Eine Grundvoraussetzung von Mediation oder Klärungshilfe ist, dass alle Beteiligten bereit sind, die Störung als einen Konflikt zu begreifen. Dies bedeutet, dass bei diesen beiden Formaten nicht nur hocheskalierte, sondern auch für alle Parteien emotional belastete Konflikte die Voraussetzung für einen Auftrag sind. Die Realität der Auftragsformulierungen zeigt mir, dass dadurch ein sehr großer Teil von durchaus gravierenden Konfliktkonstellationen außen vor bleiben würde.

- Eine der häufigsten Anfragen bezieht sich auf Konflikte, in der nur ein Teammitglied oder Partner einen Konflikt verspürt, der subjektiv schon lange das Stadium der „inneren Kündigung“ erreicht hat. Nicht wenige Menschen behalten ihr persönliches Konfliktbarometer für sich, vielleicht teilen sie sich dem (Ehe-) Partner mit. In der Organisation schweigen sie, aus dem Gefühl heraus, durch das Ansprechen „alles noch viel schlimmer zu machen“. Dieser „Schweigeschutz“ wird erst recht dann aufgebaut, wenn der Konfliktpartner hierarchisch höhergestellt ist oder die Atmosphäre in der Abteilung sehr „harmoniebedürftig“ erscheint. „Jetzt habe ich schon mein Problem mit X, jetzt will ich es mir nicht noch mit allen anderen verscherzen“.
- Ein Kernbestandteil von Konflikten liegt genau hierin, dass ein Protagonist (PP) eine erheblich emotional belastende Störung wahrnimmt, der Antagonist (X) hingegen nur von einer sachbezogenen Meinungsdivergenz ausgeht (und weil er sich durchsetzen konnte, schon längst wieder vergessen hat).
- Auch assoziiert für viele Mitarbeiter das Wort „Konflikt“ bereits die beidseitige Störung und Belastung. Erlebt sich nur PP belastet, nimmt aber Kollegen X entspannt wahr, kann er das zwar als „unsensibles Verhalten“ interpretieren, bleibt aber dennoch unsicher, ob dies mit dem aufregenden Wort „Konflikt“ zu belegen sei. Hierdurch überschreitet er eine gefühlte Schwelle der Dramatik, in der seine Unsicherheit über die Unwägbarkeit der Reaktionen anderer (des Chefs?) sich unermesslich steigern kann.
- Diese begriffliche Schwelle kann durchaus auch dann entstehen, wenn beide Partner ihre Störung als Konflikt bezeichnen würden. „Ich/Wir wollen uns doch nicht als Versager abstempeln lassen.“ Kognitiv ist doch den meisten Menschen klar, dass ein Ansprechen hilfreich sein könnte, sie schaffen es dennoch nicht, oft,



weil ihre Worte bereits eine derart abwertende oder beleidigende Ausdrucksform wählen würden („Sie sind so ein Idiot, wenn Sie nicht kapieren, dass “), die ihnen wiederum in der Arbeitskonstellation nicht angemessen erscheint (jedoch ihrer Gefühlslage auf hoher Eskalationsstufe entspricht).

- In der Komplexität vielfältigster Team- oder Organisationssysteme hängt jeder bipolare Konflikt von vielen anderen Beziehungssystemen zwischen den Mitgliedern ab, sodass sich der eine Konflikt mit X und Y mit den gefühl konstruktiven Beziehungen zu B, C und E kompensiert, obwohl diese Konstellation andere ganz erheblich in ihrer Souveränität einschränken kann.

Supervisionsaufträge sind häufig offener gestaltet, indem die gesamten Arbeitsbeziehungen reflektiert werden sollen. Hierdurch kann ich als Supervisor mit dem entsprechend geschulten Blick einer Eskalation frühzeitig vorbeugen, einseitig eskalierte Konflikte können identifiziert werden und dem Konfliktpartner kann seine Verantwortung bei der Klärung bewusst gemacht werden. Erst mit der Bewusstwerdung einer Störung entsteht die Möglichkeit einer Bearbeitung. Diese Identifizierung benötigt einerseits Vertrauen, das sich oft erst über mehrere Sitzungen im „gefahrlosen Raum“ entwickelt, andererseits die Wahrnehmungen Dritter, also relativ unbeteiligter Teammitglieder, die als Katalysatoren für eine Bewusstmachung wirken (über den wachsamten Blick und das Interventionsrepertoire des Supervisors hinaus).

Grundsätzlich habe ich als Supervisor in der Klärung konflikthafter Konstellationen immer fünf Ebenen oder Folien im Blick. Der Begriff „Folie“ besagt, dass sie erst übereinandergelegt ein tieferes Verständnis ermöglichen. Sie wollen sowohl einzeln und unabhängig betrachtet als auch in ihrem „Aufeinander-bezogen-Sein“ verstanden sein

1. *Die Folie der Organisationskultur:* Wie werden grundsätzlich in der Organisation Konflikte verstanden und interpretiert? Welche etablierten Lösungsstrategien werden angewendet oder vermieden?
2. *Die Folie des Leitungsverständnisses:* Welche Aufgabe kommt der Leitung in Konfliktklärungen zu? Wird Leitung einbezogen oder ausgeklammert? Welches Leitungsverständnis existiert grundsätzlich und wie wird es gelebt?
3. *Die Folie des Teamverständnisses:* Welcher Anspruch wird an Teamarbeit gelegt, wie abhängig oder autonom handeln Teams innerhalb der Organisation? Welche Strukturen sind zu erkennen und definieren die Konfliktregelung?
4. *Die Folie der Beziehungsgestaltung:* Wie werden zwischen den Beteiligten Beziehungen gestaltet und welche Grunderwartung liegt diesen zugrunde? Welche Beziehungsmuster laufen quer zu den üblichen in der Organisation?
5. *Die persönliche Folie der Protagonisten:* Jeder der Beteiligten hat seine persönlichen Konfliktbearbeitungs- oder auch -vermeidungsmuster. Wie hoch ist das eigene reflexive Bewusstsein hierüber, was wird bei den Kolleg/innen wahrgenommen?

## 6 Integrierte Formate

Ich hoffe, aufgezeigt zu haben, dass Supervision oft erst den Rahmen schafft, in dem der Konflikt überhaupt bearbeitbar wird. Ist der Konflikt jedoch identifiziert, muss

der Berater ein konzeptionelles Bewusstsein und methodisches Repertoire aus den beiden anderen Formaten heranziehen können, wenn er den Auftrag nicht an andere Mediatoren abgeben will. Diese Weiterreichung könnte zwar durchaus ein professionelles Vorgehen sein, der bisherige Prozess basiert jedoch zu einem erheblichen Teil auf Vertrauen zum Supervisor und einem gefestigten Beziehungsverständnis aller Beteiligten. Ein „Weiterreichen“ bedeutet nicht selten einen kompletten Neustart. Der neue Mediator wählt divergierende Settings, Rahmenbedingungen, Strategien und setzt auf anderen Prämissen auf, die letztlich oft sogar den Ursprungsprozess entwerten. Die Maxime für Supervisor/innen und Berater/innen lautet hier also nicht das Weiterreichen, sondern die Kompetenzerweiterung im Umgang mit identifizierten Konflikten.

Meine konkrete Arbeit basiert auf der Integration der Formate mit der zentralen Prämisse: Supervision stellt das weitreichendste und gleichzeitig präziseste Format dar, was eine Integration von Mediation oder Klärungshilfe in die Supervision zur Folge haben sollte.

### 6.1 Mediation im Kontext eines Supervisionsprozesses

*Beispiel – Team in Behindertenhilfe:* Ein 9-köpfiges Team in der Behindertenhilfe beschreibt im Erstgespräch ihre eingefahrenen Abläufe, ihr in den letzten Jahren geringeres Engagement, da sie doch schon seit über 10 Jahren in ähnlicher Besetzung zusammenarbeiten. Auch um die Rolle des erfahrenen und stark auftretenden Gruppenleiters drehen sich einige Fragen. Eine bedrückend schwermütige Stimmung geht von diesem Team aus. Es benötigt eine weitere Sitzung, bis ich diese verzagte Ausstrahlung thematisieren kann, wofür ich allgemein Zustimmung erhalte und ich die Mitarbeiter nach ihrer Betroffenheit dieser Schwermütigkeit aufstellen lasse. Es identifiziert sich ein Innenkreis von drei Frauen, von denen sich zwei (Thea und Vanessa) miteinander gegen eine dritte (Sabine) solidarisiert haben. Hier wird klar, dass Vanessa eher eine Randrolle spielt, sie ist die jüngste und neueste in diesem Team, sie wurde von Thea als Vertrauensperson gewonnen, da ihr Konflikt mit Sabine schon seit Jahren schwelt und sie sich enttäuscht von ihr abwendete. Dieser Kernkonflikt zwischen Thea und Sabine hat sehr viele private Anteile (gekränkte Freundschaft), zu deren Bearbeitung ich nicht das Team wähle. Ich schlage eine Mediationssitzung nur dieser beiden vor, die beide gerne annehmen. In zwei 1-stündigen Sitzungen können wir die Kränkungen der beiden gut aufarbeiten, beide scheinen sehr erleichtert über die Überwindung ihrer gegenseitigen Blockade zu sein. Das Team wird nachher von beiden kurz über ihre Einsichten, ihr neues aufeinander bezogenes Gefühl und den Prozess informiert, ohne dass die restlichen Mitglieder alle persönlichen Fragen zwischen den beiden nachvollziehen müssen. Der Supervisionsprozess findet dann weiterhin mit dem gesamten Team statt.

### 6.2 Supervision im Anschluss an eine Konfliktklärung

*Beispiel Klinik:* Die interne Personalentwicklerin einer großen Klinik in Süddeutschland kontaktiert mich bzgl. einer heftigen Konfliktlage in einem Dozententeam einer angegliederten Fachschule. Ich vereinbare ein Auftragsklärungsgespräch mit ihr

und der Schulleiterin. Eine Kollegin dieses 8er-Teams hat sich über viele Jahre ins Abseits gestellt, kooperiert kaum noch mit den restlichen Kollegen, das Team ist weitgehend erschöpft und resigniert über den Konflikt, die Schulleiterin sucht nach einer Haltung in dieser Konstellation. Ich vereinbare zunächst zwei Sitzungen Konfliktklärung (nicht en bloc, aber immerhin 4 h im Abstand von 3 Wochen). In diesen 2 Sitzungen wird vieles deutlich auf den Tisch gelegt, der große Mut der Außenseiterin, dem Restteam die Stirn zu bieten, aber auch die Resignation der anderen Mitarbeiter/innen über deren sehr ich-bezogene Denkweise. Im Abschluss zeigt sich, dass die zukünftige Perspektive nicht mehr über ein „Wir“ gehen kann, sondern nach Wegen gesucht werden muss, wie die Kollegin Z, bzw. Schulleitung und Kollegen für Z einen Sonderrahmen innerhalb dieser Schule gestalten können – auch zum Schutz der anderen Betroffenen, solange eine Trennung noch nicht möglich ist. Es schließen sich 5 Supervisionssitzungen an, an denen Z nicht mehr teilnimmt, in denen das Restteam inkl. der Schulleiterin Strategien reflektiert, sich nicht involvieren zu lassen und sich zu schützen, um die fachlich gelingende Arbeitsaufgabe auch emotional wieder befriedigend bewältigen zu können. Hieran schließt sich wiederum ein Einzelcoaching der Schulleiterin an mit dem Ziel, für Z einen adäquaten Platz im Schulganzen zu organisieren.

### 6.3 Mediation als Vignette in der Supervision

Der Begriff der Vignette wurde im Psychodrama geprägt und beschreibt im Unterschied zu ausführlichen und zeitintensiven Inszenierungen eines Themas eine kurze Rollenspiel-Sequenz, quasi aus dem Stegreif in der Situation. Ich möchte mit der „Mediations-Vignette“ die Form beschreiben, die ebenso spontan in einem Supervisionsprozess eingeschoben wird. Stoßen wir in einer Supervisionssitzung auf eine akut verschärfte Konfliktsituation zwischen 2 oder 3 Beteiligten, arbeite ich gerne im Sinne einer solchen Vignette an den aufgeworfenen Fragen. Beide Parteien werden gefragt, ob sie sich hier auf eine stark strukturierte Sequenz zur Klärung einlassen (dies entspricht der Kontraktphase).

1. Jeder der Protagonisten erhält ohne Zwischenfragen der anderen Teilnehmer einen angemessenen zeitlichen Rahmen (10 min.), um seine Sicht des Konflikts darzustellen.
2. Als deutlich steuernder Supervisor frage ich intensiv nach, bis ich (und die restlichen Teilnehmer) die Zusammenhänge und in der Regel das wechselseitige Aufschaukeln verstanden haben (Phase der Perspektivendarstellung),
3. und ich versuche, die Entwicklung und die Aspekte in eine chronologische Reihenfolge zu stellen (evtl. am Flip-Chart).
4. Darauffolgend werden Motive, Interessen und Hintergründe beleuchtet.
5. Im weiteren frage ich nach dem Verstehen der Erlebensweisen des jeweiligen anderen,
6. und erste Wünsche an den anderen werden formuliert.
7. Inwieweit werden die Wünsche verstanden, wie klar sind sie formuliert, welche davon kann der andere annehmen, welche nicht?

8. Dies wird ergänzt durch die Identifikationen und Wünsche der anderen Supervisionsteilnehmer.
9. Abschließend können erste Vereinbarungen getroffen werden.

In der Regel fühlen sich die Betroffenen sehr erleichtert und sind wieder in der Lage, aktiv die Beziehung zum Gegenüber zu gestalten, ohne dass alle emotionalen Fragen genau beleuchtet sind. In der darauffolgenden Sitzung vier Wochen später wird zu dieser Klärung nochmal ausführlich Bezug genommen, die Konflikteskalationsstufe der Beteiligten gemeinsam erhoben und überlegt, inwieweit hieran verstärkt gearbeitet werden muss oder die Betroffenen ihre zukünftige Arbeitsbeziehung wieder selbst konstruktiv gestalten können. In dieser Vignette strukturiert der Supervisor sehr stark, definiert, welche Redebeiträge möglich sind, welche jetzt zurückgehalten werden, welche emotionalen Dimensionen bearbeitet werden, welche ein besonderes Setting benötigen. Eine derartige Mediationsvignette innerhalb einer Supervisionsitzung kann zwischen 30 und 60 min dauern.

#### 6.4 Doppeln in Supervisionsklärungen

Die Klärungshilfe hat das Doppeln nicht erfunden, aber als Kunst der Konfliktklärung weiterentwickelt. Als „Hilfs-Ich“ stammt dieses Doppeln aus dem Psychodrama, auch in der Gestalttherapie wurde es schon vor 40 Jahren eingesetzt. Als Berater hole ich mir die Zustimmung seitens der Protagonisten und versuche aus einer Position seitlich, neben oder hinter dem Protagonisten dessen Äußerungen zu präzisieren (als Zuspitzung), zu wiederholen (zur Verlangsamung) oder potenzielle, aber noch nicht artikulierte Bedürfnisse oder Gefühle auszusprechen (dabei kann ich deeskalierend oder eskalierend formulieren, je nach Klarheit des Konflikts), muss mir aber die Zustimmung des Protagonisten einholen, bzw. lasse ihn es selbst nochmal verändern oder präzisieren. In der Klärungshilfe erhält das Doppeln speziell im „Dialog der Wahrheit“ seinen Platz, in vielen kleineren oder größeren Klärungen innerhalb der Supervision ist dies ein hervorragendes, situativ gut einsetzbares Handwerkszeug des Supervisors.

#### 6.5 Exakte Auftragsklärung mit Top-Leitung vor Supervisionen

Die Klärungshilfe hat sich sehr intensiv mit relevanten Fragen der Vorklärung vor Beginn des Beratungsprozesses auseinandergesetzt. Da Konflikte meist eine lange – oft institutionsrelevante – Vorgeschichte haben, sind meist auch höhere Führungsebenen involviert, haben evtl. schon andere Lösungsideen intendiert, die fehlgeschlagen oder versandet sind. Das Paradigma der Klärungshilfe, den Hierarchiehöchsten aus dem betroffenen System um einen aktiven Auftrag für die Klärung zu bitten, sollten sich auch die Supervisorinnen regelmäßig zu eigen machen. Denn leicht werden wir von Teammitgliedern in Absprache mit dem Restteam oder von der Personalleitung angefragt, und der Hierarchiehöchste im System stimmt dem dann eher formal zu und erteilt sein Ok. Dies ist sicherlich Praxis vieler Supervisionsaufträge. Spätestens wenn uns die Eskalationsstufe möglicher Konflikte bewusst wird und wir auch

strukturelle Komponenten hierin entdecken, müssen wir uns von den Supervisionsmitgliedern nochmal die Zustimmung holen, dass wir einen diesbezüglichen Auftrag vom Hierarchiehöchsten einholen und ihn eventuell um Beteiligung bitten. Ich erlebe durchaus, dass Supervisoren hiermit nicht immer sehr pedantisch umgehen, hier verweist uns die Klärungshilfe auf eine manchmal verdrängte Notwendigkeit. Eine Anwesenheit des Hierarchiehöchsten kann im Supervisionsprozess nicht immer gewährleistet werden, sollte aber vom Supervisor bei stärker eskalierten Konfliktlagen thematisiert und gewünscht werden. Oft bieten diese deutlichen und transparenten Wünsche die Grundlage, den Hierarchiehöchsten im weiteren Verlauf doch noch direkter einzubeziehen. Die Grundprämisse des Dreiecksauftrags im supervisorischen Verständnis ist der Vorgehensweise der Klärungshilfe nahe, letztere hat sich hier jedoch mit einigen Fallstricken intensiver auseinandergesetzt.

## 7 Fazit

Die Unterscheidung zwischen Mediation und Supervision kann nicht lauten: Für Konflikte bitte Mediation wählen, für alle anderen reflexiven Beratungsanfragen probieren Sie es doch mit Supervision. Die Klärungshilfe ist irgendetwas dazwischen. Supervision ist das Kernformat der Konfliktbearbeitung und -klärung. In der Mediation und erst recht in der Klärungshilfe haben die Beteiligten ihre Arbeitsstörung bereits „zum Konflikt erhoben“, in der Supervision nicht zwangsläufig. Dadurch findet nur eine Selektion der Konfliktanlässe statt, woraus nicht notwendig ein gesteigertes Eskalationsniveau abgeleitet werden muss. Will der Supervisor/die Supervisorin sich jedoch adäquat auf eine Klärung des Konfliktgeschehens einlassen, braucht er/sie Handwerkszeug aus den beiden anderen Formaten. Und der/die Mediatorin und der/die Klärungshelferin kommen noch weniger um supervisorisches Know-how herum, wenn sie sich nicht auf eng umgrenzte Felder spezialisieren und auf die komplexe organisatorische Einbettung von Konflikten adäquat reagieren wollen.

## Literatur

- Altmann, G., Fiebinger, H., & Müller, R. (1999). *Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen*. Weinheim: Beltz.
- Buer, F. (1997). Zur Dialektik von Format und Verfahren. Oder: Warum eine Theorie der Supervision nur pluralistisch sein kann. *OSC Organisationsberatung – Supervision – Clinical Management*, 4(4), 381–394.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1984). *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Prior, C., & Thomann, C. (2007). *Klärungshilfe 3*. Reinbek: Rowohlt.
- Pühl, H. (Hrsg.). (2006). *Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis*. Berlin: Leutner.
- Pühl, H. (2010). *Konfliktklärung in Teams und Organisationen*. Berlin: Leutner.
- Thomann, C. (1998). *Klärungshilfe: Konflikte im Beruf*. Reinbek: Rowohlt.



**Norbert Scholz**, Dipl.-Päd. Psychotherapeut (HPG), Supervisor DGSv, seit 20 Jahren in selbstständiger Praxis für Supervision, Coaching, Mediation und OE in Würzburg: Kommunikation – Konflikt – Kontakt; von 2010–2013 Vorstandsmitglied der DGSv. [www.supervision-scholz.de](http://www.supervision-scholz.de).