

Abschlussarbeiten

Reihe Integrative Mediation · Supervision

Thomas Gollinger

Analyse und Diskussion des Einsatzes der Mediationsmethode „Integrative Mediation IM“ (nach Tafel) als Führungsinstrument

Erfahrungsbericht einer Mediation
im Rahmen eines Teamentwicklungsprozesses
im Funktionsbereich Personal

unisono institut verlag
ulm · berlin



Impressum

© unisono institut verlag, ulm · berlin
1. Auflage Mai 2021
ISBN eBook 978-3-948872-29-8
ISBN Paperback: 978-3-948872-30-4

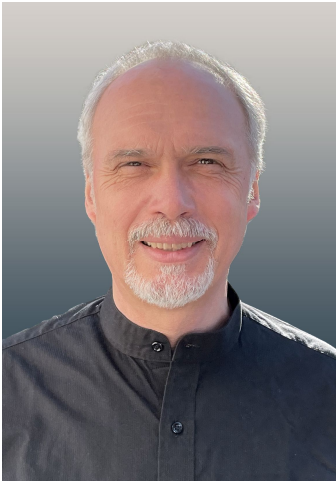
Satz / Layout: Peter Schust
Erscheinungsort: Ulm

unisono institut verlag
Gudrun Jürß und Peter Schust GbR
Stuifenweg 23 · 89075 Ulm · www.unisono-institut.com/verlag

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Thomas Gollinger



Thomas Gollinger war nach seinem Studium der Gesellschaftswissenschaften und einer personalwirtschaftlichen Fachausbildung zunächst als Personalreferent in verschiedenen operativen Funktionen im HR-Bereich in Mittelständischen Unternehmen tätig. Danach war er zunächst für den Bereich Personalentwicklung und im Anschluss daran über 25 Jahre in der Gesamtverantwortung als Bereichsleiter HR tätig. Während dieser Zeit qualifizierte er sich zusätzlich unter anderem in der systemischen Familientherapie sowie zum Mediator und Coach.

Während seiner gesamten aktiven beruflichen Zeit lag sein Interesse und Hauptaugenmerk auf der Suche nach wirksamen Methoden und Handlungsansätzen, wie die in unserem mittlerweile global herrschenden Wirtschaftssystem „konstitutiv“ bestehenden, fortschrittsgetriebenen Wettbewerbs- und Konkurrenzmodelle durch partnerschaftliche, heterogene Interessenskonstellationen angemessen wahrnehmende und berücksichtigende Formen der Zusammenarbeit ergänzt bzw. ersetzt werden können. Hierbei lag sein zentrales Augenmerk auf der Einbeziehung der persönlichen emotional-affektiven Bereiche der „handelnden Subjekte“, d.h. der menschlichen Komponenten (Gefühle, Bedürfnisse, Wünsche, Ängste, etc.) der einzelnen Systemteilnehmer.

Sein besonderes Interesse galt dabei neben der allgemeinen Mitarbeiterentwicklung und -qualifizierung der Gruppe der Führungskräfte und ihrer betrieblichen Rolle, die sich oftmals in strukturell mitbedingten „Sandwichpositionen“ bezüglich der von ihnen zu vertretenden Unternehmensziele und den dazu gegenläufigen Mitarbeiterintentionen befinden. Diese in der Regel stressbehafteten Konstellationen und die situativ dazugehörigen Emotionen sind des Öfteren noch zusätzlich durch intersubjektive Faktoren (z.B. verdrängte persönliche Konflikte in Verbindung mit Leistungs- bzw. Ergebnisdruck und den damit verbundene Versagensängsten) verstärkt. Hier sieht der Autor deutlich bestehende Entwicklungspotenziale und Chancen in der Steigerung der individuellen Führungskompetenz und -stärke u.a. durch die Entwicklung von professioneller Führungs-, Handlungs- und Wirksamkeitskompetenz, wie z.B. durch die in der vorliegenden Transferarbeit eingesetzten IM-Methode und die damit korrespondierende persönliche Haltung.

Die nachfolgende Transferarbeit wurde im Rahmen der Ausbildung zum Competence Coach und Mediator/ Supervisor an der ITH-Akademie (vgl. letzte Seiten) angefertigt.

Zusammenfassung der Transferarbeit

Ziel der vorliegenden Transferarbeit (TA) war es, exemplarisch zu untersuchen, inwieweit Führungskräfte innerhalb ihrer unternehmerischen Ergebnisverantwortung durch die Einnahme und professionelle Ausübung der Mediatoren-Rolle zu einer signifikanten Verbesserung des Sozial- und Arbeitsklimas innerhalb eines/ihrer Arbeitsteams beitragen können.

Die dabei primär zu untersuchende Frage bzw. Arbeitshypothese der TA lautete: Lässt sich mittels IM und der Kompetenzspirale als strukturgebende Prozessmethodik sowohl eine „gesunde“ Persönlichkeits-/Mitarbeiterentwicklung (Maßstäbe hierfür sind z.B. persönliche Zufriedenheit, gesteigertes Selbstwert-Bewusstsein auf der Basis von Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz) innerhalb eines auf Wettbewerb und Fortschritt sowie auf permanente Optimierung ausgerichteten Wirtschaftssystem unter gleichzeitiger Realisierung von bestehenden Wertschöpfungspotenzialen erreichen? Daraus leitet sich die weiterführende Frage ab: Welche systemische Rolle, Haltung sowie welche methodischen Kompetenzen erfordert dies von den beteiligten Führungskräften? Kurzgefasst: Ist IM für die Steigerung einer wertebasierten und ganzheitlich-wertschöpfenden Führungskräfte-Entwicklung geeignet?

Das Ergebnis zeigt im dargestellten Beispielfall, dass die o.g. Zielsetzung grundsätzlich unter bestimmten strukturellen Voraussetzungen (im Beispielfall: Akzeptanz der hierarchischen überstellten „Auftraggeber“ sowie der im Prozess beteiligten Mitarbeiter) und der fachlichen und persönlichen Kompetenz (Professionalität) des Mediators möglich ist.

Des Weiteren lässt sich aus dem vorliegenden Beispielfall erkennen, dass mit der Durchführung des Mediationsprozesses ein Mehrfachnutzen entstanden ist: Zum Einen für die teilnehmenden Mitarbeiter eine Weiterentwicklung ihrer bestehenden fachlichen sowie ihrer persönlich-sozialen Kompetenzen, zum Zweiten für Führungskraft und Mitarbeiter eine gute Basis für weitere zukünftige Mitarbeiterentwicklungsmaßnahmen (Führungskraft als Coach) und drittens für die Führungskraft selbst und deren persönlich-unternehmerische Ziele (in diesem Falle Steigerung der Effektivität um 3 % in ihrem Arbeits- und direkten Verantwortungsbereich).

Das Ergebnis der vorliegenden Transferarbeit kann Führungskräften Mut machen sich, methodisch durch IM geleitet, auf die Beziehungsebene (innerhalb einer hierarchischen Organisation) mit den Mitarbeitern in der Rolle als Mediator (situativ auch als Coach) einzulassen. IM stellt damit ein wirksames „Mittel“ und eine Chance für Führungskräfte dar sowohl in ihrer Verantwortung als „Mitarbeiter-Entwickler“ wirksam zu agieren als auch die Ebene der funktionalen Zusammenarbeit (Prozesse) wie auch auf die Beziehungsqualität innerhalb des Arbeitsteams positiv einzuwirken und zu verbessern. IM kann damit im „klassischen Sinne“ als effektiv wirksames, nutzen- wie auch persönlich sinnstiftendes Führungsinstrument angesehen und eingesetzt werden.

Abschlussarbeiten

Reihe Integrative Mediation

Thomas Gollinger

IM als Führungsinstrument: ein Erfahrungsbericht

Transferbericht für das Hochschulzertifikat "Competence Coach und Mediator SHB"

Analyse und Diskussion des Einsatzes der Mediationsmethode „Integrative Mediation IM“ (nach Tafel) als Führungsinstrument - Transferbericht einer Mediation im Rahmen eines Teamentwicklungsprozesses am Beispiel eines Teams im Funktionsbereich Personal

Thomas Gollinger
04. September 2014

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Zielsetzung der Arbeit	4
2	Falldarstellung und methodisches Vorgehen nach IM	5
2.1	Ausgangssituation.....	5
2.2	Aufgabe/Themenstellung.....	5
2.3	Ablauf der Mediation im Rahmen von zwei Workshops.....	5
2.3.1	Situationsanalyse	6
2.3.2	Entscheidungsphase: Priorisierung/Entscheidung für das wichtigste Thema	6
2.3.3	Ermittlung von Wünschen, Bedürfnissen, Intentionen	7
2.3.4	Brainstorming für Lösungsoptionen zum Thema „gegenseitige Unterstützung“	8
2.3.5	Bewertung der Lösungsoptionen	10
2.3.6	Lösungsfindung	10
2.3.7	Realitäts- und Crosscheck	11
2.3.8	Ziele und Vereinbarungen treffen	11
3	Zusammenfassung der Lösungen und Umsetzungsvereinbarungen	12
3.1	Lösungen und Umsetzungsvereinbarungen zu "ein gesundes Maß an Verständnis herstellen"	12
3.2	Lösungen und Umsetzungsvereinbarungen zu "Fachkompetenz aufbauen"	12
3.3	Lösungen und Umsetzungsvereinbarungen zu "aus Fehlern lernen"	12
3.4	Der Gewinn: das Ergebnis (den Rückfluss) anerkennen und würdigen.....	13
3.5	Abschluss.....	13
4	Die Kompetenzspirale der IM als wirksames Führungsinstrument, Erfahrungen an einem Praxisbeispiel, einige Gedanken zu erfolgswirksamen Faktoren.....	15
4.1	Grundlegende Annahmen.....	15
4.2	Haltung, persönliche Kompetenzen und Rolle des Mediators	15
4.3	Zielführende Mittel und Methoden für die mediatorische Arbeit (nach W. Tafel).....	18
4.4	Auftragsklärung und -annahme.....	19
4.5	Akzeptanz und Vertrauen	19
4.5.1	Grundhaltung des Mediators.....	20
4.5.2	Angemessenes „Spiegeln“	20
4.5.3	Verbindung von Themen und persönlichen Intentionen.....	21
5	Ergebnisbetrachtung	22
5.1	Fachliche Zuständigkeiten und interne Prozesse.....	22
5.2	Klärung der Beziehungsebenen.....	22
5.3	Fazit.....	23

6	Reflexion/Gedanken zu (Erfolgsfaktoren im Kontext des Einsatzes) IM als Führungsinstrument:	24
6.1	Erweiterung der außerfachlichen Kompetenzprofils.....	24
6.2	IM als Führungsmittel/Schlussbetrachtung.....	24
	Eidesstattliche Erklärung.....	26
	Quellennachweise/Literaturverzeichnis.....	27

1 Einleitung und Zielsetzung der Arbeit

Im Zuge sich ständig verändernder wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen steigen auch im beruflichen Umfeld die fachlichen wie die persönlichen Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte stetig, insbesondere was die konstruktive Bewältigung und Lösung von heterogenen Interessenkonstellationen (persönliche Wünsche, Bedürfnisse, Intentionen vers. Unternehmensziele und -anforderungen) anbelangt. Dabei kommt einem adäquaten Einsatz von diesbezüglich wirksamen Führungsinstrumenten zur konstruktiven Konfliktbewältigung mit dem Ziel der Herstellung eines tragfähigen und allseits befriedigenden Interessenausgleichs eine herausragende Rolle zu. In diesem Kontext werden speziell von Führungskräften aktuell und auch zukünftig verstärkt, integrativ wirksame persönliche Kompetenzen, auch über die eigene Interessen-, Präferenz- und Befindlichkeitslage hinaus, verlangt. In der vorliegenden Arbeit wird der Versuch unternommen anhand eines Praxisbeispiels die Eignung und Wirksamkeit einer aus dem Mediations-Umfeld entwickelten Methode, der "Integrativen Mediation IM" nach Werner Tafel (Tafel, Hoffmann/2012/1) und damit verbundenen „Kompetenzspirale“, näher zu untersuchen. Insbesondere wird hierbei differenziert auf die aus unterschiedlichen beruflichen Rollen sowie aus persönlichen Motiven resultierenden heterogenen Interessen- und Intentionenlagen und die darin für die Führungskraft liegenden Herausforderungen (im Sinne von Chancen und Risiken) näher eingegangen.

Das Ziel dieser Arbeit ist die Gewinnung von Erkenntnissen, die für die gezielte Entwicklung von Führungskompetenzen insbesondere im Bereich von nachhaltig auf allen Ebenen (Sachebene, emotionaler Ebene, intentionaler Ebene) wirksamen Konfliktlösungsfähigkeiten allgemein von Bedeutung sind. Ergänzende Anmerkung: in der vorliegenden Arbeit wird generell in allgemeinen Formulierungen die männliche Form benutzt, sie gilt hierbei für Frauen und Männer gleichermaßen.

2 Falldarstellung und methodisches Vorgehen nach IM

2.1 Ausgangssituation

Der Mediator ist fachlich und disziplinarische Führungskraft eines Teams im Funktionsbereich Personal. Das Team besteht aus einem Teamleiter für den Bereich Personal-Administration (im Folgenden „Büro 1“) sowie aus zwei Personalreferentinnen für den Bereich Operatives Personalmanagement (im Folgenden „Büro 2“), von denen eine als Vollzeitkraft, die andere als Teilzeitkraft gleichrangig in den Bereichen Recruiting, Bewerberauswahl sowie Reporting/Berichtswesen tätig sind. Durch die Arbeitsprozesse sind die Funktionen von Büro 1 und Büro 2 eng miteinander verknüpft, insbesondere was die Vertragserstellung, die Primärdatenpflege sowie bestehende Vertretungsregelungen betrifft.

2.2 Aufgabe/Themenstellung

Anlass ist die Umsetzung des Unternehmensziels „Steigerung der Produktivität um 3% in allen Unternehmensbereichen“ d. h. in diesem Fall bezogen auf den im Funktionsbereich Personal. Die Führungskraft leitet daraus als eine Umsetzungsmaßnahme das Thema „Überprüfung der internen Zusammenarbeit zwischen dem Bereich „Personal-Administration“ (Büro 1) und dem Bereich „Operatives Personalmanagement“ (Büro 2) in Bezug Optimierungsmöglichkeiten und -potenziale im Sinne von „Verbesserungsmöglichkeiten“ ab und stimmt das Thema sowie die Vorgehensweise mit dem zuständigen Geschäftsführer als Auftraggeber ab. Die Führungskraft stellt daraufhin die Aufgabe in einer internen Teambesprechung mit dem Angebot, die Umsetzung des Unternehmensziels mittels eines Workshops nach der Methode der Integrativen Mediation (im Folgenden abgekürzt als IM) zu erreichen, vor. Die Mitarbeiter stimmen diesem Vorgehen ausdrücklich zu.

2.3 Ablauf der Mediation im Rahmen von zwei Workshops

Die Teilnehmer wurden von Mediator auf die Workshop-Arbeit unter dem Motto: "Wer wagt, gewinnt" eingestimmt und die Grundlagen der IM-Methode sowie deren Phasenmodell, die sogenannte „Kompetenzspirale“ mit den Bereichen: Orientierung, Entscheidung, Lösung, Gewinn (Tafel, Hoffmann/2012/2 ff.) kurz vorgestellt. Darauffolgend wird im Rahmen des weiteren Vorgehens innerhalb der Orientierungsphase die Situationsanalyse durchgeführt.

2.3.1 Situationsanalyse

Die Mitarbeiter/Medianten benannten jeweils aus ihrer subjektiven Sicht, wie sie die bisherige Zusammenarbeit in Bezug auf Aufgabenverteilung, Prozesse und Abläufe und ihre persönliche Befindlichkeit erleben. Es wurde dabei deutlich, dass es unterschiedliche Vorstellungen und Einschätzungen in Bezug auf fachliche Kompetenzen und Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten sowie bezüglich der Effizienz und Effektivität, der von den einzelnen Personen geleisteten Beiträge und damit der Produktivität der stattfindenden Zusammenarbeit insgesamt gibt. Büro 1 sieht die Einbeziehung in den Informationsfluss seitens Büro 2 als deutlich verbesserungswürdig an, Büro 2 sieht deutliche Verbesserungsmöglichkeiten in der Holschuld von Informationen seitens Büro 1. Im Folgenden konkretisierten sich folgende Themen- und Arbeitsfelder heraus:

- Kommunikation/Feedback
- Wertschätzung und Achtung
- Klare Aufgaben und Zuständigkeiten
- Verantwortungsregelungen
- Umgang mit Regelverstößen
- Arbeitsatmosphäre
- Informationsaustausch
- Infrastruktur und Arbeitsmittel
- Teamentwicklung strategisch, nachhaltig, integrativ
- Gegenseitige Unterstützung

2.3.2 Entscheidungsphase: Priorisierung/Entscheidung für das wichtigste Thema

Die Priorisierung erfolgt mittels eines Punkteverfahrens (Wertung pro Person und Thema mit jeweils 3 Punkten = höchste Priorität, 2 Punkte = mittlere Priorität, 1 Punkt = niedrige Priorität) Damit wurde eine Rangreihe der am höchsten vom Team gewichteten Themen ermittelt. Die Vergabe der einzelnen Punkte pro Thema erfolgte „öffentlich“ im Team. Als das am höchsten gewichtete Thema wurde der Punkt „gegenseitige Unterstützung“ identifiziert. Der Mediator reflektierte und verifizierte anschließend im Dialog das Ergebnis mit dem Team.

2.3.3 Ermittlung von Wünschen, Bedürfnissen, Intentionen

Der Mediator ermuntert die Teilnehmer/Medianten sich ihre persönlichen Wünsche, Bedürfnisse und Intentionen in Bezug auf das gewählte Thema „gegenseitige Unterstützung“ bewusst zu machen und zu formulieren. Unterstützt wurde dieser Prozessabschnitt seitens des Mediators durch die empathische Kommunikation und das „Spiegeln“ der in den Aussagen der Teilnehmer liegenden Kerninhalte. Folgende Wünsche, Bedürfnisse und Intentionen wurden genannt:

- dass jemand da ist, der meine Fragen beantworten kann und will
- einer für alle, alle für einen
- dass jeder im Rahmen seiner Möglichkeiten alles selbständig unternimmt, um zu einer Lösung zu kommen
- wechselseitiges Verständnis und Akzeptanz sich untereinander einen störungsfreien Raum zu schaffen
- dass der andere mich empathisch wahrnimmt und aktiv zu meiner Problemlösung beiträgt
- dass genügend Zeit für die Unterstützung zur Verfügung steht
- dass jeder Unterstützungsempfänger den Unterstützungsgeber ebenfalls empathisch wahrnimmt
- Zeitliche Verfügbarkeit des Ansprechpartners
- Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen
- Wissenstransfer geben
- Persönliche Entlastung
- Anerkennung und Wertschätzung erhalten
- Entspannte Atmosphäre (zeitlich, räumlich)
- Überblick haben auch über andere Bereiche
- Überblick, Selbständigkeit, Eigenständigkeit
- Unterstützung einfordern können
- im Gespräch auch die positiven Seiten darstellen
- gleicher Wissensstand



NEUE WEGE ITH AKADEMIE

Diese Transferarbeit entstand im Rahmen der

Ausbildung in methodenübergreifender Prozessbegleitung „Integrative Mediation“

... eine Synthese aus Coaching, Mediation, Supervision,
Leadership Excellence, strategischer und psychologischer Beratung

**„Professionalisiere die Begleitung deiner Klienten
und die Führung deiner Mitarbeiter“**

Abschluss

Coach & MediatorIn ITHA oder SupervisorIn ITHA
Jeweils mit dem europaweit anerkannten
"Diploma of Advanced Studies" (DAS) möglich

Flexibel, integrativ, praxisbezogen

Die Ausbildung ist ein bunt gemischtes Lehrangebot, bestehend aus Lehrvideos, Videokonferenzen, Life-Treffen und Trainingsgruppen. Lehrvideos erlauben Lernen in freier Zeiteinteilung. Videokonferenzen vermitteln den Lehr-Stoff interaktiv. In Life- und Video-Trainings wird Wissen praktisch umsetzbar. Wir folgen dem Wunsch unserer Teilnehmer: „Reisezeiten reduzieren, flexibel lernen und persönlich treffen“

Atmosphäre

Alle, die schon bei uns waren, sind erfreut über die angenehme Raum- und Lernatmosphäre. Durch kleine Gruppengrößen entfaltet sich selbst in Videomeetings ein persönliches Miteinander

www.ith-neuewege.de

ITH Tafel & Hoffmann
Hohenlohestraße 20 · 74635 Kupferzell
Phone: 0791 / 9597278
Mail: ITH@neue-wege.de



Integrative Mediation ist

eine methodenübergreifende Prozessbegleitung, in die unterschiedlichste Verfahren zur Entwicklung von Potenzialen und zur Lösung von Aufgaben, Problemen und Konflikten individuell integriert werden können.

Wir sind

eine Gesellschaft für Einzelpersonen, Unternehmen und Institutionen sowie für Berater, Coaches, Gesprächstherapeuten, Mediatoren, Moderatoren und Supervisoren. Wir fördern und verbreiten die Integrative Mediation und andere wirksame Methoden zur konstruktiven Kommunikation, Konsensfindung und Problemlösung.

Wir wollen

integratives Denken, Fühlen und Handeln fördern. Dabei wollen wir Eigenverantwortung, Wertschätzung, Toleranz, Bewusstsein, konstruktives Miteinander, Offenheit, Unvoreingenommenheit, Respekt, Begeisterung, Verbundenheit, Empathie, Freude, Konfliktkompetenz, Multi-Perspektivität, Authentizität und Lebensqualität in allen unseren Wirkungskreisen (vor)leben.

Ähnlich gestrickt?

Dann herzlich willkommen in unserem interdisziplinären Netzwerk mit kollegialem Austausch, Intervision und Supervision sowie der Entwicklung von integrativen Projekten.

Veranstaltungen

www.eg-im.eu

Abschlussarbeiten

Reihe Integrative Mediation · Supervision

- *Monika Ruob: MitarbeiterInnengespräche*
Ausgewählte Elemente der Integrativen Mediation (iM) als Akzentuierungen im Konzept für MitarbeiterInnengespräche – eine Lernerfahrung (ISBN: 978-3-948872-04-5)
- *Mag. art. Tatjana Salomon: Wirkungsebenen der Integrativen Mediation (iM) – Konstruktive Konfliktlösung – Begleitung transformatorischer Prozesse*
(ISBN: 978-3-948872-05-2)
- *Thomas Thelen: Die Technik des Spiegels im Coaching – Eine Falldarstellung aus der Praxis anhand der systemischen Arbeit mit Persönlichkeitsanteilen*
(ISBN: 978-3-948872-06-9)
- *Susann Richter-Funk: Supervision – Die Integrative Mediation im beruflichen Kontext – Eine Fallreflexion*
(ISBN: 978-3-948872-19-9)
- **Thomas Gollinger: Analyse und Diskussion des Einsatzes der Mediationsmethode „Integrative Mediation IM“ (nach Tafel) als Führungsinstrument** – Erfahrungsbericht einer Mediation im Rahmen eines Teamentwicklungsprozesses im Funktionsbereich Personal
- Weitere Abschlussarbeiten folgen

ISBN 978-3-948872-29-8



www.unisono-institut.com/verlag