

# UNTER 4 AUGEN

*Wenn es in unserem Team am Lehrstuhl zu Unstimmigkeiten Einzelner kommt, bittet mich meine Chefin häufig, zu vermitteln. Ihr Argument: Ich könne das besser als sie. Einerseits fühle ich mich geschmeichelt, andererseits in dieser Rolle unwohl. Wie soll ich mich verhalten?*

**COACH KERSTIN MAUTH ANTWORTET:** So erfreulich es ist, dass Sie das Vertrauen Ihrer Chefin genießen und sie Ihre soziale Kompetenz anerkennt, so berechtigt ist es gleichzeitig, dass Sie sich in dieser Rolle unwohl fühlen. Denn: Konfliktmanagement ist keine delegierbare Führungsaufgabe. Übernehmen Sie diese Aufgabe stellvertretend für Ihre Chefin, geraten Sie in einen Rollenkonflikt, der gleich mehrere Stolperfallen birgt. So könnten die anderen Teammitglieder Sie als verlängerten Arm der Chefin wahrnehmen und Ihnen irgendwann das Vertrauen entziehen. Daraus können sich schnell neue Unstimmigkeiten entwickeln, von denen dann Sie direkt betroffen sind. Wer würde in diesem Fall die Klärung beziehungsweise die Rolle der Vermittlerin übernehmen?

Die Gefahr einer solchen Kettenreaktion ist besonders hoch, wenn es bei der Problemlösung nicht zu einer einvernehmlichen Lösung kommt und es vermeintliche Verliererinnen und Verlierer beziehungsweise Gewinnerinnen und Gewinner gibt: Die eine Kollegin darf zur Konferenz fahren, während die andere zu Hause bleiben soll. Im Zweifelsfall wird dann Ihnen die Schuld in die Schuhe geschoben. Eine weitere Stolperfalle: Je häufiger Sie in die Rolle der Vermittlerin schlüpfen, desto mehr zementieren Sie diese Position im Team und investieren wertvolle Zeit und Aufmerksamkeit in soziale Teamprozesse, die Ihnen für Ihre anderen Aufgaben dann fehlt.

Nicht zuletzt haben Sie in vielen Bereichen gar nicht die Befugnis, bestimmte Entscheidungen zu treffen. Geht es bei den Unstimmigkeiten beispielsweise um die Teilhabe an finanziellen Ressourcen oder die Verteilung von Aufgabenbereichen, kann nur Ihre Chefin entscheiden. Darüber hinaus entgehen Ihrer Chefin nicht nur wichtige Informationen über Prozesse in ihrem Team. Ihr entgeht außerdem eine gute Gelegenheit, ihre eigene soziale Kompetenz weiterzuentwickeln. Denn: Den Umgang mit Unstimmigkeiten oder Konflikten kann man lernen.

Was können Sie also konkret tun? Ich würde Ihnen ganz klar von einer Übernahme dieser Rolle abraten. Suchen Sie das Gespräch mit Ihrer Chefin und bedenken Sie sich zunächst für das Vertrauen, das sie Ihnen entgegenbringt. Erklären Sie ihr außerdem, welche Schwierigkeiten für Sie durch diese Konstellation entstehen. Seien Sie dabei so konkret wie möglich und bringen Sie im Idealfall Beispiele. Weisen Sie dann auf mögliche andere Strategien hin: Wenn es wiederkehrende Konfliktthemen sind, bietet sich gegebenenfalls eine Teamentwicklung an. An manchen Hochschulen bestehen ebenfalls Angebote zu Mediationen und Coachings, auf die Sie Ihre Chefin hinweisen können.

Und zu guter Letzt: Wenn Ihnen der Umgang mit Konflikten oder sozialen Prozessen Freude macht, können Sie – gemeinsam mit Ihrer Chefin – überlegen, auf welchem anderen Spielfeld Sie Ihre soziale Kompetenz im Einklang mit Ihrer Rolle zum Einsatz bringen können. So könnten Sie Ihre Stärke frei von Rollenverwirrungen einsetzen und ausbauen. //



Foto: privat

## KERSTIN MAUTH

ist freiberufliche Coach, Trainerin und Systemische Beraterin. Ihre Schwerpunktthemen sind Laufbahnentwicklung, (Selbst-) Führung und Führungsentwicklung an Hochschulen. Zudem ist sie Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner der DUZ ist.

**Literatur:** Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen (1999): *Difficult Conversations. How to discuss what matters most*. Penguin Random House, New York

[www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)  
[www.wechselwirkung-coaching.de](http://www.wechselwirkung-coaching.de)