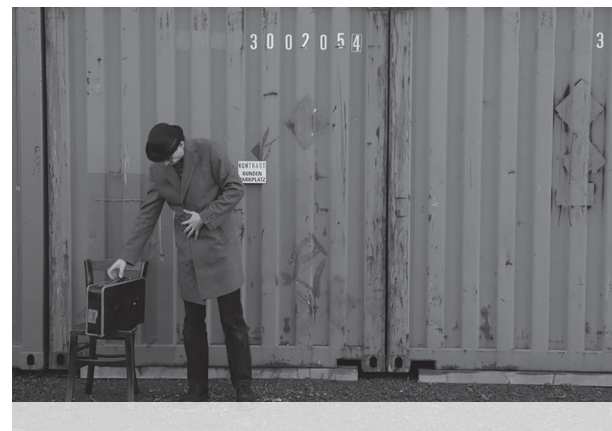


## Gerhart C. Fürst und Nina Schiestl

**Überblick:** Viele Konflikte in Teams lassen sich durch Mediation effizient lösen. Manchmal scheitert es allerdings an der fehlenden Kompatibilität einzelner Personen mit ihrem Arbeitsumfeld – ohne dass die Ursache allein bei ihnen liegen muss. Unser Beitrag zur Vermeidung von Sündenbock-Theorien.

**Keywords:** „Schwierige Menschen“, Warnsignale, Angst, Krankheit, Persönlichkeitsstörung, Vertrauensbildung, BATNA, Abbruch der Mediation, Wirtschaftsmediation.

<https://doi.org/10.33196/pm202301005301>



# Der ganz normale Wahnsinn<sup>1</sup>

## Mediation mit schwierigen Menschen in Organisationen

### Was uns bewegt – die Fragestellung

In der jahrzehntelangen Arbeit mit Menschen in bilateralen oder Teamkonflikten haben wir mit unseren Klient\*innen alle denkbaren Ergebnisse erzielt. Es gab viele positive Klärungen, welche die weitere Zusammenarbeit stabilisierten, es gab weise Erkenntnisse, dass es „miteinander nicht mehr geht“ und man sich besser im Guten trennt, und es gab viele Lösungen dazwischen.

Und dann gibt es Situationen, in denen die Mediation besonders gefordert ist. Bei manchen dieser Fälle scheint die Ursache bei einer\*m besonders „schwierigen“ Beteiligten zu liegen. Genau um diese Menschen geht es in diesem Beitrag. Um unsere Ausführungen zu illustrieren, befinden sich nach dem Fachartikel acht Praxisbeispiele, auf die im Text verwiesen wird.

Manchmal zeigen sich die Probleme mit einem beteiligten Menschen von Anfang an, z. B. wenn es aufwändig ist, diese Person für die Mediation zu gewinnen. Manchmal klappt der Start gut, und wenn man an den kritischen Punkt kommt, verliert man die Verbindung zu der Person, und die Mediation muss abgebrochen

werden. Um sowohl den Klient\*innen als auch dem Mediationsteam dieses Erlebnis zu ersparen, empfiehlt es sich, schon im Vorfeld auf Warnsignale zu achten.

Solche Warnsignale sind:

- Ein\*e Klient\*in sieht **keinen eigenen Anteil** am Konflikt. Es ist zwar üblich und auch verständlich, dass Mediant\*innen die „Schuld“ am Konflikt in erster Linie bei anderen sehen, wenn jedoch jemand überhaupt keine Eigenverantwortung übernehmen will, dann wird es schwierig.
- **Prozesshoheit** wird **verweigert**. Das heißt, ein\*e Klient\*in besteht darauf zu entscheiden, wie der Mediationsprozess abzulaufen hat, z. B. wer beteiligt werden darf, mit wem das Mediationsteam sprechen darf und mit wem nicht, was Inhalt sein soll und was nicht, etc.
- Es besteht bei einem/r Medianden/in **Skepsis gegenüber der Mediation** und die **Freiwilligkeit der Teilnahme ist nicht gegeben**. Ein typisches Zeichen ist, dass sich die Termin-

1) Vgl. Lelord/André, 2008.

findung ungewöhnlich kompliziert gestaltet. Manche Mediant\*innen nehmen nur deshalb an der Mediation teil, weil sie negative Konsequenzen fürchten, wenn sie die Mitwirkung verweigern. Manchmal sagen sie es explizit: „Diese Mediation war nicht meine Idee.“ oder „Meiner Ansicht nach brauchen wir das ja gar nicht.“ Wir merken es auch an der Zurückhaltung, der fortwährenden Kritik an der Mediation/am Mediationsteam oder an der demonstrativen Beschäftigung mit anderen Dingen während der Mediation. Ein innerer Auftrag ist nicht in Sicht. [Siehe Praxisbeispiel 1.](#)

### Klarstellung der Möglichkeiten der Mediation

Am besten wird in solchen Fällen der/die Auftraggeber\*in im Vorfeld darüber informiert, dass nach Einschätzung des Mediationsteams der Versuch einer Mediation durchaus Sinn macht, jedoch ein erhöhtes Risiko für einen vorzeitigen Abbruch besteht. Dem/Der Auftraggeber\*in kann auch die Frage gestellt werden, was denn der Plan B im Falle eines Scheiterns der Mediation sei.

Manchmal wird vom Mediationsteam erwartet, Führungsaufgaben zu übernehmen und das Verhalten einer\*s „schwierigen“ Mitarbeiters\*in zu verändern. Solche Aufträge können wir nicht annehmen, weil wir in unserer Rolle nicht befugt sind, Anforderungen an Mitarbeitende zu stellen.

Die Aufgabe der Mediation besteht darin, das eigene Veränderungspotenzial von Menschen und Teams zu fördern und den Rahmen für konstruktive Lösungssuche zu bieten. [Siehe Praxisbeispiel 2.](#)

### Was wir anbieten können

Zwei zentrale Grundsätze leiten uns in der Mediation:

1. Menschen sind verschieden.
2. Jede Person hat gute Gründe so zu sein, wie sie ist.

Diese helfen uns, unseren Klient\*innen wertschätzend und respektvoll zu begegnen. Zugegeben – manche machen es uns leichter. Bei anderen ist es notwendig, den richtigen Zugang erst zu finden. Dafür gibt es viele Gründe.

- Menschen werden **durch Erfahrungen geprägt**, die sie durch ihre Familie, Kultur, Bildung, Arbeit sowie traumatische Ereignisse wie Krieg und den Verlust wichtiger Menschen machen. Sie nehmen dabei

manchmal Verhaltensweisen bzw. Einstellungen an, die in den jeweiligen Situationen hilfreich waren, sich aber im Arbeitsumfeld nicht bewähren (z. B. Vorsicht, Misstrauen, Verunsicherung, Aggression, autoritäres Verhalten, etc.).

- Menschen können aktuell einer **besonders herausfordernden Lebenssituation** ausgesetzt sein. Sie müssen allein für eine Familie oder Kinder sorgen, sie pflegen zuhause ältere oder behinderte Menschen, in der Partnerschaft kracht es, oder sie müssen besonders lange Wege zum Arbeitsplatz bewältigen.
- Menschen sind durch Krankheit, Sucht oder ein körperliches Gebrechen, von dem andere vielleicht gar nichts wissen (sollen), **in ihrem Handeln beeinflusst**.
- Menschen fühlen sich fachlich oder als Führungskraft **überfordert**, wollen oder müssen an ihrem Job aber festhalten und versuchen alles, um ihre Überforderung zu tarnen.
- Menschen haben **Angst** – vor Menschen in ihrem Umfeld (Vorgesetzten, Kolleg\*innen, Mitarbeitenden), vor Veränderungen am Arbeitsplatz (Reorganisationen, Kündigungen), vor Jobverlust und Existenzproblemen.
- Menschen glauben, etwas falsch gemacht zu haben und werden durch **Schuldgefühle oder Scham** blockiert.
- Menschen stehen unter einem **externen Einfluss**, z. B. einer Person oder Gruppe, der sie besonders verpflichtet sind und die sich – wohlweislich – im Prozess nicht zeigt.

### Die besondere Herausforderung ...

Die genannten als schwierig erlebten Situationen führen manchmal zu Verhaltensweisen, die unter dem Titel „Persönlichkeitsstörung“ gelistet werden. Für die Betroffenen stellen sie jedoch bewusst oder unbewusst Bewältigungsstrategien dar. Diese für ihr Umfeld und das Mediationsteam schwierigen Verhaltensweisen sind oft so festgefahren, dass sie nur in langen Prozessen veränderbar sind – vorausgesetzt, dass die Betroffenen dies überhaupt wollen.

➤ **Besondere Personen in schwierigen Lebenssituationen benötigen besonderes Verständnis in der Mediation.**

Diese besonderen Menschen brauchen viel Verständnis für ihre Situation, tun sich oft schwer, ihren selbst empfundenen Nachteil überhaupt zu offenbaren. Und

wenn die Sache einmal besprechbar geworden ist, brauchen sie Empathie und Unterstützung, um in der Lösungssuche wirksam werden zu können.

Wie äußern sich die Schwierigkeiten im Umgang mit Vorgesetzten, Kolleg\*innen und Mitarbeitenden im Laufe der Mediation? Hier sind einige Beispiele:

- **Verschlossenheit**, mangelnde Bereitschaft oder Fähigkeit, offen über die eigenen Interessen zu sprechen
- **Festhalten am Gewohnten** (das oft Auslöser für Konflikte ist), fehlende Flexibilität bei der Lösungssuche bis zu Sturheit und Machtverteidigung um jeden Preis
- **Offensives**, bisweilen auch **aggressives Verhalten** gegenüber den anderen Beteiligten an der Mediation
- **Fehlendes Vertrauen** in die Mediation und das Mediationsteam, **Verweigern des inneren Auftrags**
- Die Folgen sind als objektive Gründe getarnte **Ausreden**, um an der Mediation nicht teilnehmen zu müssen, **Flucht** aus der Mediation und **Blockade** des Prozesses.

Als Mediationsteam stehen wir da und fragen uns, was wir falsch gemacht, was wir übersehen haben? Hätten wir die Mediation überhaupt beginnen dürfen? Ist sie als Methode in diesem Fall vielleicht gar nicht geeignet?

### ... und unsere Lösungsstrategien

Nun, bevor man die Flinte ins Korn wirft, kann man noch einmal durchatmen und im eigenen Werkzeugkoffer wühlen, eine Supervision in Anspruch nehmen oder schlichtweg der eigenen Intuition folgen und etwas ganz Unorthodoxes tun. Hier ein paar Vorgehensweisen, deren Einsatz sich oft als hilfreich erwiesen hat:

Zuallererst bieten sich **Interventionen an, die die Vertrauensbasis zwischen dem Mediationsteam und den Mediand\*innen stärken.**

- So empfiehlt es sich im **Einzelgespräch** (manchmal zuerst auch nur mit einem Mitglied des Mediationsteams), sich für die **Vertrauensbildung** viel Zeit zu nehmen. Dabei ist es ratsam, nicht gleich das Problem anzusprechen, sondern mit allgemeinen Dingen anzufangen, um ein vertrauensvolles Gespräch erst aufzusetzen.
- Manche Klient\*innen brauchen **Empowerment**, zumal allein die Tatsache, dass man eine Mediation benötigt, das Gefühl des Versagens auslösen kann.

**Anerkennung** und **Wertschätzung** helfen, sich seiner eigenen Qualitäten bewusst zu werden und das Steuer in die Hand zu nehmen.

- Manchmal verbirgt sich ein Mangel an Selbstvertrauen aber hinter einem besonders forschenden Auftreten.
- Mit **Einfühlungsvermögen** und **geduldigem Nachfragen** lässt sich meist eine gute Absicht herausarbeiten, die sich wertschätzen lässt. Unter Würdigung der guten Absicht der schwierigen Situation des Betroffenen ist zu fragen, ob die bisherigen Strategien geholfen haben, die Absicht zu verwirklichen. So lässt sich vielleicht eine Tür zur Veränderung öffnen.
- Eine weitere Form der Klienten-Entlastung ist das **Normalisieren**. Es hilft, dass „besonders Schreckliche“ am Konflikt zu relativieren und Schuldgefühle zu überwinden, indem man die **Symptome** als allgemein bekannt und durchaus üblich zwischen Menschen beschreibt. [Siehe Praxisbeispiel 3.](#)

### Gemeinsam in den Prozess einsteigen

Ist die Vertrauensbasis hergestellt, beginnt die **Prozessplanung**. Auf Augenhöhe werden **Angebote** gemacht, wie man die betreffende Person in der Mediation unterstützen kann. Ist die Person im Team isoliert, muss eventuell ein\*e Mediator\*in die (parteiliche!) **Unterstützung** übernehmen, während der/die andere den Prozess allparteilich allein leitet. Diese besondere Rollenverteilung ist für alle Beteiligten sichtbar. [Siehe Praxisbeispiel 4.](#)

➤ **Manchmal ist auch parteiliche Unterstützung angebracht.**

Für den Fall, dass während des Prozesses Zweifel an der Mediation auftreten, können mit den Beteiligten **Szenarien entwickelt** werden, wie es ohne Mediation weitergehen könnte. Aufgabe des Mediationsteams ist es, den Beteiligten die **beste Alternative zu einer Verhandlungslösung**<sup>2</sup> vor Augen zu führen und sichtbar zu machen, wo der eingeschlagene Weg hinführen kann. Welche Konsequenzen hätte eine Verweigerung der Mediation für diese Person? Läuft alles auf eine Beendigung des Dienstverhältnisses hinaus, so kann dieser Trennungsprozess innerhalb der Mediation geordneter und weniger verletzlich ablaufen als außerhalb. [Siehe Praxisbeispiel 5.](#)

2) Fisher, Ury, Patton, 1984.

**Glaubenssätze** sollten einer **Überprüfung** unterzogen werden. Eine Vermutung oder Weltanschauung kann sich, mit anderen Augen gesehen, als doch nicht richtig erweisen. So mancher rosa Elefant hat plötzlich den Raum verlassen und Platz für gemeinsame Lösungen gemacht.

### Und wenn es doch nicht geht

Als Mediator\*innen muss uns bewusst sein, dass Mediation nicht immer so funktioniert, wie wir (und unsere Klient\*innen) das wünschen. Lösungen müssen manchmal auf anderem – bisweilen schmerzhaftem – Weg gefunden werden. Die Lösung muss nicht uns gefallen, sondern für das System geeignet sein.

Und auch wenn es uns keinen Spaß macht, manchmal ist der Abbruch einer Mediation unumgänglich. Oft nehmen uns das andere Beteiligte ab, in anderen Fällen müssen wir selbst diesen Weg wählen. Deswegen müssen wir uns selbst aber nicht als gescheitert betrachten. Fragestellung (im weitesten Sinn) und Methode (Mediation) haben nicht zusammengepasst, sodass das Wunschziel nicht erreicht werden konnte. Eine nützliche Veränderung der Situation bewirkt Mediation fast immer, indem unsere Klient\*innen etwas erkennen, verstehen, dazulernen – oft auch über sich selbst. [Siehe Praxisbeispiel 6.](#)

Sobald der/die Mediator\*in zu dem Schluss kommt, dass weder den Beteiligten noch dem System mit einer Fortsetzung der Mediation gedient ist, ja, dass durch eine Einigung ein schädlicher Zustand aufrecht erhalten würde, sind wir verpflichtet, die Mediation abzubrechen. [Siehe Praxisbeispiel 7.](#)

### Also Abbruch der Mediation

Im Zusammenhang mit den oben beschriebenen besonderen Menschen tritt dieser Fall ein, wenn das Mediationsteam den Eindruck hat,

- dass sich Beteiligte nicht oder nicht mehr auf den Prozess einlassen und so eine **positive Veränderung unmöglich** wird,
- dass eine Person ihre Funktion (z. B. als Führungskraft) nicht wahrnehmen kann bzw. ihr **Verhalten nicht** in einer Weise **ändern** kann/will, die für eine Lösung des Konflikts erforderlich ist.

Wenn die Entscheidung zum Abbruch getroffen wurde, sollte auch dieser Prozess geordnet erfolgen. Hierbei ist es z. B. wichtig, Teilergebnisse festzuhalten. Vielleicht wurde ja in einigen Punkten Einigkeit erzielt, auch wenn der „große Wurf“ nicht geglückt ist.

Auf jeden Fall wird der Abbruch, unabhängig von wem er ausgelöst wurde, den übrigen Beteiligten kommuniziert, und die nächsten Schritte werden gemeinsam abgestimmt – wer informiert wen, in welcher Reihenfolge, mündlich oder schriftlich.

Manchmal ist auch dies nicht möglich, weil eine Einigung über das Vorgehen nicht zu erzielen ist. In diesen Fällen bereiten wir die Parteien unabhängig voneinander auf das Informationsgespräch vor, das sie mit dem/der Vorgesetzten oder Personalverantwortlichen führen werden.

### » Auch Teilergebnisse sind Ergebnisse.

#### [Siehe Praxisbeispiel 8.](#)

Alternativ oder zusätzlich informiert das Mediationsteam die verantwortliche(n) Person(en) – selbstverständlich ohne Nennung von Details – und diskutiert Alternativen zur Mediation, z. B. eine organisatorische Trennung der Konfliktparteien.

Auch wenn das Mediationsteam sich gegen den Auftrag entscheidet, bevor es überhaupt beginnt im Team zu mediieren, können Alternativen zur Mediation aufgezeigt werden, z. B. Team-Supervision, Coaching, oder einfach eine Führungsentscheidung.

### Resümee

Die hier beschriebenen Herausforderungen sind immer auf bestimmte persönliche oder berufliche Vorgeschichten zurückzuführen. Im Kontext des Arbeitssystems führen diese zu einer Unvereinbarkeit im Dreieck Person – Team – Unternehmen. Die Mediation kann in solchen Fällen zur Klärung des Problems beitragen und Entscheidungen fördern. Konsensuale Lösungen auf Augenhöhe sind nicht immer möglich, stattdessen können Führungsentscheidungen gefällt werden, welche die Verantwortlichen sich vorher nicht zugetraut hätten. Die Lösungen sind manchmal schmerzlich, können aber den Konflikt beseitigen und die Arbeitsfähigkeit des Systems wieder herstellen.

### Literatur

- Vgl. Lelord, Francois und André, Christophe: Der ganz normale Wahnsinn – vom Umgang mit schwierigen Menschen, Aufbau Berlin 2008 (20. Auflage).
- BATNA, best alternative to a negotiated agreement aus: Fisher, Roger/ Ury, William/ Patton, Bruce M. (Hrsg.): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Campus-Verlag, Frankfurt am Main / New York 1984.

# Der ganz normale Wahnsinn – schwierige Menschen in der Mediation<sup>1</sup>

## Praxisbeispiele zur Illustration

### 1 Das unechte Ja

Eine Organisation stellt eine fachlich hochqualifizierte Führungskraft ein. Nach einem halben Jahr sind die Vorgesetzte dieser Führungskraft, der Betriebsrat und die Personalabteilung mit wiederkehrenden Beschwerden deren Mitarbeiter\*innen konfrontiert. Ihr Verhalten sei chaotisch, autoritär und ungerecht. Es käme regelmäßig zu Eskalationen, eine Mitarbeiterin hätte schon gekündigt. Die Vorgesetzte veranlasst eine Mediation.

Überraschender Weise sieht die Führungskraft bei einem ersten Gespräch mit dem Mediationsteam die Ursache des Konflikts ausschließlich bei zwei Mitarbeitern. Diese hätten miteinander „ein Problem“.

Sie selbst hätte damit nichts zu tun. In einem Einzelgespräch bleibt sie bei dieser Version und bittet das Mediationsteam, ausschließlich mit den zwei betroffenen Mitarbeitern zu sprechen. Alle anderen Mitarbeiter\*innen sollten nicht behelligt werden.

Inzwischen hat eine weitere Mitarbeiterin Mobbingvorwürfe gegen die Führungskraft erhoben. Die Vorgesetzte der Führungskraft verlangt nun, dass diese an der Mediation auch selbst teilnimmt.

Die Situation ist jetzt bereits hoch eskaliert. Nach einem Einzelgespräch ist die Führungskraft plötzlich sehr beschäftigt. Wochenlang lässt sich kein gemeinsamer Mediationstermin finden.

Damit ist klar, dass die Mediation keine Zukunft hat.

Kurz danach läuft der befristete Vertrag der vorgeblich gemobbten Mitarbeiterin aus, ohne dass je eine gemeinsame Mediationssitzung stattgefunden hätte. Allerdings haben allein die vorbereitenden Gespräche und die bevorstehende Mediation zu einem neuen Verständnis der Situation bei der betroffenen

Führungskraft geführt, sodass sie drei Monate später selbst die Konsequenzen zieht und das Unternehmen verlässt.

### 2 Führungskraft mit fachlichen Mankos

Eine branchenfremde Führungskraft kommt neu in ein Unternehmen. Sie kann gut mit Zahlen, aber weniger gut mit dem Mitarbeiter\*innen-Team umgehen. Für ihr Zahlentalent hatte sie immer viel Anerkennung bekommen.

Das bislang sehr erfolgreiche Team ist aber unglücklich und beschwert sich bei der Muttergesellschaft, die die Personalentscheidung getroffen hat, über den neuen Chef.

Die Muttergesellschaft holt ein Mediationsteam zur Hilfe.

Einzelgespräche werden geführt, die unterschiedlichen Interessen erörtert und eine Lösungsverhandlung vorbereitet.

Die Führungskraft zeigt Einsicht und Bereitschaft zur Veränderung. Das Team bestätigt, dass sich in der Kommunikation vieles gebessert hat.

Für einen Teil des Teams ist dieses Resultat ausreichend. Fast die Hälfte der Kolleg\*innen hält die Situation aber immer noch für unerträglich und verlässt das Unternehmen.

Die Muttergesellschaft nimmt diesen Abgang jahrelang erfahrender Teammitglieder in Kauf. Ein Mentor an der Konzernspitze hat die umstrittene Führungskraft unterstützt.

---

1) Vgl. Lelord/André, Der ganz normale Wahnsinn – vom Umgang mit schwierigen Menschen, 2008

### 3 Der Skeptiker

Bitter beschwerten sich Mitarbeiter\*innen eines Unternehmens über ihren Vorgesetzten. Dieser spare mit Wertschätzung, jedoch nicht mit unangemessener Kritik, zeige bisweilen sogar ein aggressives Verhalten und beschimpfe die Mitarbeiter\*innen.

Die Geschäftsleitung erteilte den Auftrag, eine Mediation durchzuführen.

Das Mediationsteam analysierte die Lage und stellte fest, dass eine Mediation nur sinnvoll sei, wenn sich der Vorgesetzte aus freien Stücken für diesen Prozess entschließt.

Trotz engagierter Versuche der dem umstrittenen Vorgesetzten unterstellten Abteilungsleiter\*innen zeigte dieser zunächst keine Einsicht. Lange ließ die Kontaktaufnahme des Vorgesetzten mit dem Mediationsteam auf sich warten.

Erst nach zwei Monaten kam der erhoffte Anruf.

Der Vorgesetzte stimmte dem Besuch eines Mitglieds des Mediator\*innen-Teams in seinen Büroräumlichkeiten zu. Wichtig für den Erfolg dieses Gespräches war unter anderem, dass dieses erste Kennenlernen in den eigenen vier Wänden des Vorgesetzten stattfand und viel Empathie und Verständnis für die beruflich wie privat schwierige Situation des Vorgesetzten gezeigt wurde.

Danach war der Weg frei für die Mediation und der Vorgesetzte war sogar bereit, das eigene Führungsverhalten kritisch zu hinterfragen.

Was hatte zu dieser Haltungsänderung beigetragen? Eine niederschwellige Kontaktaufnahme, Geduld in den zuständigen Abteilungen, reichlich Zeit und eine große Portion gute Laune.

### 4 Der einsame Spezialist

In einem Unternehmen erfordert die Prozessdokumentation besonders hohe Genauigkeit. Der dafür zuständige Mitarbeiter nimmt seine Arbeit sehr ernst. Aus Sicht seiner Kolleg\*innen übt er aber beim Einfordern von Daten zu viel Druck aus und führt organisatorische Änderungen durch, die ihm nicht zustehen.

Der Vorstand beauftragt eine Mediation.

In Vorgesprächen gibt sich der für die Dokumentation zuständige Mitarbeiter wortkarg. Der Mediation steht er ablehnend gegenüber.

Erst als er Gelegenheit hat, über seine schwierige private Situation zu erzählen, und dafür viel Empathie erhält, fasst er Vertrauen ins Mediationsteam.

Bei den nächsten Sitzungen sitzt ein Mitglied des Mediationsteams als „Coach“ neben ihm. Jetzt kommen Gespräche mit den Kolleg\*innen zustande und man einigt sich auf Spielregeln in der Zusammenarbeit und Kommunikation. Gleichzeitig gestehen ihm die Kolleg\*innen zu, dass er für seine Aufgabe hoch kompetent ist, und sichern ihm Souveränität bei der Ausübung seines Jobs zu.

### 5 Von der Lösung zur Trennung

Zwischen Chefin und Mitarbeiterin war das Gesprächsklima getrübt. An der deshalb gestarteten Mediation arbeiteten beide konstruktiv mit. Trotzdem schien sich die Situation von Sitzung zu Sitzung immer wieder aufs Neue zu verschlechtern. Schließlich sprach es eine der Beteiligten ehrlich aus: „Was wäre, wenn wir uns trennen?“ Damit war ein Tabu gebrochen. Auf beiden Seiten war die Erleichterung zu spüren.

### 6 Der Tabubruch

Die Eltern waren verstorben, bei einer Mediation sollte geklärt werden, welches der Kinder das Erbe antreten und den Bauernhof weiter bewirtschaften sollte.

Die sprichwörtliche heiße Kartoffel wurde im Kreis herumgereicht. Da stellte einer der Brüder überraschend die Frage: „Was ist eigentlich, wenn wir ihn (den Hof) anzünden?“

Entsetzen unter den Geschwistern wich bald Entspannung, denn nun war es erlaubt, über ein Tabu, nämlich den Verkauf des elterlichen Hofes, zu sprechen.

Erleichtert erinnerten sich die Geschwister an ihre schöne Kindheit, an den Stellenwert des Hofes für die Familie und an die soziale und wirtschaftliche Bedeutung, die dieser über Generationen hinweg ge-

spielt hatte. Offen sprachen sie jetzt aber auch darüber, dass sie selbst sich längst andere Existenzen aufgebaut hatten und eigentlich ein recht zufriedenes Leben führten. In großer Dankbarkeit für die Eltern war der Zeitpunkt gekommen, die Vergangenheit abzuschließen und sich von dem Hof zu trennen.

### 7 Die Notbremse

Die neue Leiterin einer Fachabteilung löste im Team heftigen Widerstand aus. Als einige Kolleg\*innen kündigten und das operative Geschäft zu leiden begann, beauftragte der Vorstand eine Mediation.

Teil des Mediationsvertrages war ein Stillhalteabkommen. Der Vorstand sicherte der Führungskraft Rückendeckung zu und kündigte an, vor weiteren Schritten das Ergebnis der Mediation abzuwarten. Die Führungskraft zeigte sich in vorbereitenden Gesprächen zu Veränderungen wenig bereit, akzeptierte aber zumindest das Setting und den Versuch einer Mediation. Immer wieder betonte sie, dass sie gewohnt sei, ihr Team zu kontrollieren und diesen Stil schrittweise einführen wolle.

Kurz vor der ersten Mediationssitzung dann der Paukenschlag: Der Vorstand hatte das Stillhalteabkommen selbst gebrochen, weil eine der wichtigsten Mitarbeiter\*innen der Fachabteilung ihre Kündigung eingereicht hatte. Die Arbeit in der Fachabteilung drohte zum Erliegen zu kommen. Daher hatte der Vorstand die Notbremse gezogen und die umstrittene Führungskraft gekündigt und sofort dienstfrei gestellt.

### 8 Der heilsame Machteingriff

In einer öffentlichen Verwaltungseinheit war das Team nach Pensionierungen verjüngt worden. Die neuen Teammitglieder sind hochqualifiziert, technisch am neuesten Stand.

Die Zusammenarbeit mit dem langjährigen Leiter der Verwaltungseinheit erweist sich jedoch als schwierig, die Kommunikation leidet. Der Leiter pocht auf seinen Rang, besteht darauf, dass alte Arbeitsmuster beibehalten werden. Die neuen Teammitglieder akzeptieren das nicht. Kündigungen stehen im Raum. Der übergeordnete Bereichsleiter beauftragt eine Mediation, an der er auf Vorschlag des Mediationsteams auch selbst teilnimmt.

In mehreren Sitzungen beharrt der Leiter auf seiner Machtposition. Auf Bedürfnisse der Teammitglieder geht er nicht ein. Es entsteht der Eindruck, dass er sein fachliches Manko überspielen möchte.

Im Rahmen eines Auftragsgesprächs empfiehlt das Mediationsteam dem Bereichsleiter, die Mediation im Einvernehmen mit allen Beteiligten zu beenden und die Ergebnisse zu sichern. Die weiteren Schritte sollte er besser auf Managementebene setzen.

Tatsächlich ordnet er in seiner Rolle als Vorgesetzter Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten neu. Die Hierarchie wird flacher. Der Leiter der Verwaltungseinheit akzeptiert diese Maßnahmen. Dem Vernehmen nach ist er sogar froh darüber, nicht mehr so viel Verantwortung tragen zu müssen.



#### Kontakt

Mag. Gerhart Conrad Fürst, Wirtschaftsmediator, Coach und Trainer; selbstständiger Unternehmensberater seit 1995, Wirtschaftsmediator seit 1997; davor 11 Jahre Stabs- u. Führungstätigkeit in der Industrie in Österreich, Asien und Osteuropa sowie Studium der Betriebswirtschaft, Schwerpunkt Organisation; Gründungsobmann zweier Wirtschaftsmediationsverbände in Österreich.  
[gerhart.fuerst@trialogis.at](mailto:gerhart.fuerst@trialogis.at)



#### Kontakt

Dr. Nina Schiestl, Wirtschaftsmediatorin, Coach, Trainerin, Moderatorin für systemisches Konsensieren; selbstständige Unternehmensberaterin seit 2009, davor 17 Jahre klinische Entwicklung in internationalen Pharmaunternehmen, 3 Jahre Ärztin sowie Studium der Medizin.  
[nina.schiestl@trialogis.at](mailto:nina.schiestl@trialogis.at)

📖 Journal: Alle bisherigen Ausgaben und Einzelartikel der pm finden Sie online unter <https://elibrary.verlagoesterreich.at/journal/pm>