

Praxisbeispiele Mediation

Die folgenden fünf Beispiele stammen aus meiner Praxis als Mediator.

Die Beförderung

Herr Meyer, langjähriger Gruppenleiter einer ihm höchst loyal ergebenen Mannschaft, wurde mit einer neuen ihm vorgesetzten Abteilungsleiterin konfrontiert. Die Leistungen der Gruppe Meyer verschlechterten sich kontinuierlich. Die Abteilungsleiterin vermutete Boykott und reagierte mit immer engerer Führung, deren Kontrolle sie bald überforderte. Mehrere interne Krisengespräche hatten bereits stattgefunden. Die Arbeitsatmosphäre in der gesamten Abteilung wurde immer stickiger. Der verantwortliche Geschäftsführer riss die Notleine und suchte nach einer Lösung.

Der Investor

Ein mittlerer sechsstelliger Betrag war von ihm investiert worden, weil das Geschäftsmodell ihn als langjährigen, erfahrenen Investor überzeugt hatte. Die IT-Dienstleistungen im B2B – Bereich versprachen sattes Wachstum. Die Ernüchterung folgte bald. Die aus drei Personen bestehende Geschäftsführung konnte kaum Entscheidungen fällen. Schon bei Kleinigkeiten taten sie sich schwer. Obwohl nur im Beirat tätig, sah er sich bald in der Rolle, auch bei operativen Fragen Entscheidungen mit treffen zu müssen. „Die Kommunikation bei denen, sachlich als auch persönlich, ist einfach unterirdisch“, lautete sein Fazit. Besorgt um sein Investment genauso wie um die fast einhundert Arbeitsplätze bat er um externe Unterstützung.

Das „Vorzimmer“

Das Unternehmen wuchs erfreulich und eine neue Assistentin der ebenfalls gewachsenen Geschäftsleitung wurde eingestellt. Die Probezeit war zur allgemeinen Zufriedenheit der Beteiligten abgelaufen und das Arbeitsverhältnis in ein unbefristetes umgewandelt worden. In den darauffolgenden Monaten häuften sich Fehler: Mal waren Reisen für die Geschäftsführer fehlerhaft gebucht, mal waren falsche Angebote erstellt, mal waren berechnete Reklamationen nicht rechtzeitig bearbeitet worden. Die Atmosphäre in dem Raum der beiden Assistentinnen wurde zunehmend stickiger, lähmender, feindseliger. Die beiden Geschäftsführer merkten bald, dass sich die rapide verschlechterte Arbeitsatmosphäre des „Vorzimmers“ auch auf ihre bislang tadellosen Arbeitsbeziehungen auswirkte. Sie fingen an, sich gegenseitig Fehler und Versäumnisse vorzuhalten und so bald in den Strudel der Ereignisse hineinzugeraten. Es musste dringend etwas geschehen.

Die Feuerwehr

Freiwillige Feuerwehren sind in den Kommunen und Gemeinden ein unverzichtbarer Partner für die Sicherheit der Bevölkerung. Sie löschen nicht nur bei Bränden, sie helfen auch bei Naturereignissen und sichern vor Fluten, pumpen Keller aus und retten Leben bei Verkehrsunfällen. Sie sind streng hierarchisch organisiert mit Kommandostrukturen und besetzt mit Persönlichkeiten in der

Hierarchie, die diese Aufgaben verantwortungsvoll zu übernehmen haben. Tritt der Kommandant zurück, muss die Gemeindeverwaltung unverzüglich jemand anderes für diese Position ernennen. Der Kommandant war wegen unüberbrückbarer Dissenzen mit Teilen seiner Mannschaft zurückgetreten. Diverse Krisengespräche mit Personen aus der Gemeindeverwaltung, mit dem Bürgermeister, mit anderen Honoratioren verliefen alle fruchtlos. Die Funktionsfähigkeit der freiwilligen Feuerwehr befand sich in großer Gefahr. Als buchstäblich letzten Ausweg suchte der Bürgermeister in Absprache mit den Feuerwehrleuten nach einer Mediation.

Unternehmensnachfolgen

Bei Unternehmensnachfolgen sind die Punkte und Konflikte, an denen sie scheitern können, durchaus bekannt. Gerade bei den sogenannten überleitenden Übergaben/Übernahmen – der Übergeber arbeitet noch eine gewisse Zeit im Unternehmen mit, was häufig bei Kundenbeziehungen der Fall ist, die stark auf den »Chef« ausgerichtet sind – kann man die potentiellen Konfliktfelder schnell erkennen, beispielsweise:

- Neues Management- und Führungsverständnis prallen auf die althergebrachten Umgangsformen.
- Die neue Strategie für das Unternehmen – eine der vordringlichen Aufgabe des Übernehmers – greift nicht sofort: Unruhe, Angst um die Arbeitsplätze macht sich breit, der Flurfunk glüht, der Übergeber fürchtet um sein »Lebenswerk«.
- Autorität und Macht werden zwar pro forma an den Übernehmer übergeben, kommt es aber hart auf hart, wendet man sich doch wieder an den »Alten«, der sich dann wieder drum »kümmert«.

Wir haben ein in der Praxis erprobtes Modell entwickelt für den Umgang mit diesen potentiellen Konfliktfeldern, die jede Unternehmensnachfolge begleiten. Siehe dazu den Eintrag auf meiner Webseite [2mal5=1 – Leitung übergeben – Führung übernehmen](#).

Lösungen

So unterschiedlich die Fälle, so ähnlich ist jedoch das Verfahren: In einem intensiven Vorgespräch wurde überprüft, welche Maßnahme zu einer dauerhaften Befriedung führen würde. In manchen Fällen war bei den Beteiligten die Mediation bereits bekannt, in anderen wurde sie vorgestellt, diskutiert und als geeignete Methode identifiziert. Die Konfliktbeteiligten müssen dem Mediator das Mandat für eine Mediation erteilen. Dann werden Termine für die Mediationssitzungen ausgemacht – das können je nach lokalen Gegebenheiten mehrstündige, halbtägige oder auch ganztägige Sitzungen sein. In einem strukturierten Verfahren, das klassischerweise fünf Phasen umfasst, wird der Dissens oder Konflikt bearbeitet.

So ähnlich der Verfahrensablauf ist, so unterschiedlich sind natürlich die für jeden Fall in der Mediation erarbeiteten Lösungen. So endete jede dieser Mediationen mit einem Aktionsplan für die Zukunft der Arbeitsbeziehungen der Konfliktpartner. Er wurde nach einer gewissen Zeit überprüft und gegebenenfalls nachgebessert. In allen diesen vier Fällen wurde eine nachhaltige Lösung erarbeitet.

Zum Verfahren generell finden Sie auf meiner Webseite weitere Informationen.