



## Tilman Metzger

**Überblick:** Sollten Führungskräfte an der Mediation zwischen Teammitgliedern teilnehmen – oder besser nicht? In diesem Beitrag wird die Auffassung vertreten, dass Führungskräfte für die effiziente und nachhaltige Mediation von Teamkonflikten in jeder Phase unentbehrlich sind, auch wenn sie nicht im Konflikt verwickelt sein sollten. Es werden zehn verschiedene Aufgaben beschrieben, die eine Führungskraft im Laufe einer Mediation erfüllen sollte.<sup>1</sup>

# Die Rolle der Führungskraft in der Mediation

„Wir haben einen heftigen Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern. Der eine fühlt sich gemobbt, der andere aufgrund seiner türkischen Herkunft diskriminiert. Ich weiß auch nicht mehr, was ich machen soll. Sprechen Sie mit den beiden!“

Der Teamleiter, Lutz Leibholz, hatte zuvor schon mit beiden Kombattanten, Ali Kemal, 35, und Stefan Schäfer, 31, zahlreiche Einzelgespräche geführt. Doch es kehrte immer nur kurze Zeit lang Ruhe ein. Mit zunehmender Eskalation wurden auch der Betriebsrat, die Gleichstellungsbeauftragte und die Personalabteilung involviert – doch nichts hatte gefruchtet.

Lutz Leibholz erwartete nun, dass der Mediator mit dem Streit-Duo im vertraulichen Rahmen sprechen möge – ohne ihn als Führungskraft. Die Hoffnung war, der externe Konfliktspezialist möge alleine bewirken, was intern niemandem gelungen war. Dieses Vertrauen ehrt den Mediator natürlich und es scheinen tatsächlich gute Gründe für dieses Vorgehen zu sprechen:

Sollte man nicht erwarten können, dass Ali Kemal und Stefan Schäfer sich viel offener aussprechen, wenn ihre Führungskraft nicht anwesend ist? Böte das nicht eine gute Grundlage für eine nachhaltige Konfliktklärung?

Hat die Führungskraft nicht bereits hinlänglich bewiesen, dass sie in diesem speziellen Fall machtlos ist? Mache

es da nicht Sinn, dass sie ihre Zeit anderen drängenden Aufgaben widmet statt der Mediation beizuwohnen?

Nein! Die Kernthese dieses Beitrags ist, dass die Teilnahme der Führungskraft an der Mediation deren Nutzen in der Regel enorm steigert, auch wenn die Führungskraft selbst nicht Konfliktpartei ist.

Es soll hier dargelegt werden, in welchen Rollen der Autor unter systemischen Gesichtspunkten die Akteure sieht: Die konfligierenden Mitarbeiter, die übrigen Teammitglieder, ihre Führungskraft und den Mediator. Mit diesen Rollen sind eine bestimmte Form der Verantwortung und unterschiedliche Aufgaben verbunden. Die Rolle der Führungskraft in der Mediation kann nur in systemischer Perspektive auf das gesamte System und seine Akteure sinnvoll definiert werden.

Im Einzelnen werden hier zehn verschiedene Aufgaben unterschieden, die eine Führungskraft vor, während und nach einer Mediation erfüllen sollte, damit eine optimale Chance auf eine nachhaltige Konfliktregelung besteht. Mit diesen zehn Aufgaben sollte die Führungskraft nicht allein stehen. Der/die Mediator/in sollte die Führungs-

1) Der Autor übt Mediation im Stile der Klärungshilfe aus. In diesen Beitrag sind zahlreiche Anregungen eingeflossen aus: Thomann, Klärungshilfe 2.

kraft nötigenfalls auf diese Aufgaben aufmerksam machen und bei ihrer Erledigung Unterstützung bieten.

Das wird anhand des Konfliktes zwischen Ali Kemal und Stefan Schäfer veranschaulicht. Dazu braucht es vorab folgende Informationen zum Fall:

### **Rahmen und Hintergrund des Konfliktes**

Ali Kemal und Stefan Schäfer sind Mitglied eines Teams von zwölf Mechanikern, das mit der Wartung und Reparatur von Elektrolokomotiven betraut ist. Ihr Arbeitgeber ist die BahnTech GmbH, welche die Wartung und Reparatur von Bahntechnologie anbietet. Das hier betroffene Team arbeitet in einer Halle im Zweischichtbetrieb an mehreren Lokomotiven parallel. Lutz Leibholz ist sein Teamleiter. Er führt noch ein weiteres Team, das mit der Fehlerdiagnose der Lokomotiven befasst ist.

Lutz Leibholz beschreibt im Vorgespräch mit dem Mediator die Atmosphäre im Team als „hart aber herzlich“: „Die Jungs machen derbe Späße. Das ist normal unter Mechanikern. Die größte Klappe hat Ali Kemal. Er ist seit 15 Jahren dabei und damit trotz seines jungen Alters Teamältester. Er ist ein unglaublich flinker Mechaniker und dabei auch noch sehr genau. Keiner im Team hat ein so umfassendes Wissen über die unterschiedlichen Loktypen wie er. Sein bester Kumpel im Team ist Max Mund, der seit 13 Jahren dabei ist – ebenfalls ein Spitzenmechaniker. Zusammen machen sie sich den Spaß, in Pausen an den Werkbänken der Kollegen vorbei zu schlendern und dumme Sprüche über deren Werkstücke zu machen. Die meisten Kollegen kontern einfach, und die jüngsten Teammitglieder lernen sogar noch fachlich dazu. Es hat sich eigentlich nie einer beschwert – so ist das nun mal unter Mechanikern. Allerdings mit einer Ausnahme: Stefan Schäfer. Er ist 31 Jahr alt und seit sieben Jahren im Team. Zuvor war er in dem Diagnose-Team und ist da auch schon nicht zurechtgekommen. Er ist ein Stiller und arbeitet gerne in Schichten, wenn möglichst wenige da sind, wie Freitagnachmittag. Seine Leistung ist völlig ok. Aber er gilt als Mimose und reagiert sehr empfindlich auf Sprüche. Speziell von Ali fühlt er sich missachtet und hat sich deswegen bei mir beschwert. Ich habe Ali schon mehrfach gesagt, dass er Stefan mit seinen Späßen verschonen soll. Zuletzt war tatsächlich eine Zeit lang Ruhe an der Front. Bis ... tja... Also, so hat hier wirklich noch niemand den Stefan erlebt: Er kam aus der Umkleide zur Spätschicht, marschierte stracks auf Ali zu, der aus der Frühschicht kam, schüttelte ihn an seinem Blaumann und brüllte ihn an:

„Scheiß Türke!“ und Ähnliches. Auf Stefans Spind in der Umkleide hat ein Poster mit der Prinzessin Sissi geklebt und Stefan war sich sicher, dass das nur Ali gewesen sein kann und eine Anspielung auf Stefans angebliche Empfindlichkeit. Stefan hat sich jetzt beim Betriebsrat beschwert. Er sagt, er wird von Ali gemobbt. Ali ist total sauer. Er beteuert er hat nichts mit dem Ganzen zu tun. Er beklagte sich bei der Gleichstellungsbeauftragten. Er meint, Stefan beschuldigt ihn nur deswegen, weil er Sohn türkischer Migranten ist ... Also, ich halte das alles ein bisschen für übertrieben. Aber zwischen den beiden brennt jetzt die Luft. Ich habe gesagt, sie sollen sich erst mal aus dem Weg gehen. Aber das ist in der Werkhalle gar nicht so einfach.

» **Ich weiß auch nicht mehr, was ich machen soll. Sprechen Sie mit den beiden!**«

So kam der Mediator ins Spiel. Welche Verantwortung und welche Aufgaben haben hier nun die Streitbeteiligten, die Führungskraft, der Mediator, die übrigen Teammitglieder?

### **Der Normalfall: Die Verantwortung der Streitbeteiligten**

Der Normalfall der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung ist: Zwei MitarbeiterInnen haben einen Konflikt miteinander, sie sprechen sich aus und lösen den Konflikt. Fertig. Die Führungskraft braucht nicht aktiv zu werden, bemerkt womöglich nicht einmal, dass es einen Konflikt gegeben hat. Das entspricht dem Menschenbild der Mediation: Die Streitbeteiligten sind für ihr Leben und ihre Konflikte selbst verantwortlich. Nicht nur das. Sie kennen auch den Konflikt besser als jeder andere. Sie halten daher den Schlüssel zur Konfliktlösung in der Hand.

Ausgehend von diesem Grundsatz der „Autonomie der Parteien“ wäre es doch folgerichtig, wenn man sagte: Der Mediator setzt sich mit Ali Kemal und Stefan Schäfer zusammen und hilft ihnen nach allen Regeln der Kunst, wieder ins Gespräch zu kommen und die Sache selbst zu klären.

### **Die Verantwortung der Führungskraft im Konflikt**

Ganz so einfach ist es nicht. Der Konflikt von Ali und Stefan ist im innerbetrieblichen Kontext nicht ihre „Privatangelegenheit“. Der Konflikt ist zwar „persönlich“ – nämlich voller Emotionen und persönlicher Verletzungen. Aber er ist nicht „privat“ sondern geht den Betrieb, die Kollegen und die Vorgesetzten etwas an.

Denn erstens ist es sehr wahrscheinlich, dass der Konflikt die Leistungsfähigkeit von Ali Kemal und Stefan Schäfer schmälert – oder gar die des ganzen Teams. Damit hat *der Betrieb* sehr berechnete Interessen daran, ob, auf welchem Wege und mit welchem Ergebnis der Konflikt geklärt wird.

Zweitens können die Konfliktbeteiligten gesundheitlichen Schaden nehmen, wenn der Konflikt andauert oder gar eskaliert. Die Konfliktbeteiligten haben als ArbeitnehmerInnen aber das Recht darauf, dass *der Betrieb* sie vor Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz schützt.

Drittens ist es gar nicht so selten, dass andere Teammitglieder, die ZeugInnen eines Konfliktes werden, unter dem Geschehen leiden – seelisch (Stress) oder materiell (entgangene Bonuszahlungen und mangelnde Anerkennung wegen schwacher Teamleistung). Auch diese haben ein Recht darauf, dass *der Betrieb* sie schützt.

Viertens ist es unter systemischen Gesichtspunkten abwegig anzunehmen, ein Konflikt zwischen zwei MitarbeiterInnen würde allein durch sie verursacht und gehöre damit in die Sphäre ihrer Privatautonomie. Nein, der hier beschriebene Fall illustriert klar: MitarbeiterInnenkonflikte entstehen in einem System, das von der Betriebskultur („Das macht doch hier jeder!“) den betrieblichen Vorgaben, der Teamleitung und den anderen Teammitgliedern mitgeprägt wird. Daher kann eine gründliche Konfliktklärung nur unter der Beteiligung der relevanten Akteure des Systems erreicht werden.

Zusammengefasst:

### »» „Der Betrieb“ darf und muss hier handeln!

Er muss die Effizienz des Teams sicherstellen genauso wie den Schutz der Teammitglieder.

„Der Betrieb“ als juristische Person hat jedoch weder Augen und Ohren noch Mund und Hände. Die betriebliche Verantwortung in einem Team wird stellvertretend durch die Teamleitung ausgeübt, hier durch Lutz Leibholz. Er muss im Zweifel für Effizienz und Schutz sorgen. Er muss gewährleisten, dass Konflikte nicht eskalieren, sondern nachhaltig geklärt werden, wenn es die konfliktbeteiligten Mitarbeiter nicht schaffen.

Doch wie, konkret, sollen und können Führungskräfte dazu beitragen, Konflikte zwischen MitarbeiterInnen zu klären?

Leider besteht in vielen Betrieben wenig Konflikt-Kompetenz. Führungskräfte werden meist aufgrund fachlicher Qualifikation zu TeamleiterInnen ernannt. Die Fähigkeit zur Menschenführung und Konfliktklärung wird oft einfach vorausgesetzt oder in kurzen Seminaren theoretisch gelehrt. Praktisch sind die Führungskräfte daher oft überfordert damit, das Naheliegende zu tun: Nämlich alle Konfliktbeteiligten bei aufkommenden Beschwerden an einen Tisch zu bringen, sie sich aussprechen zu lassen und frühzeitig den Konflikt zu entschärfen. Aus Sorge, das heikle Gespräch könnte ihnen entgleiten, bevorzugen viele Führungskräfte Einzelgespräche – so auch Lutz Leibholz. Das fördert eine Kultur des „Hintenherum“, des Misstrauens, der Unklarheit: „Was hat der *liebe* Kollege wohl dem Teamleiter unter vier Augen alles in die Ohren geblasen?!“

Wenn in dieser Situation der Mediator gemeinsam mit beiden Parteien spricht und den Teamleiter draußen vorlässt, so mag das schon wie ein Fortschritt gegenüber den üblichen Einzelgesprächen wirken: Immerhin, die Parteien sprechen miteinander, nicht mehr übereinander! Tatsächlich aber birgt die Mediation zwischen MitarbeiterInnen ohne TeamleiterInnen drei große Gefahren:

Erstens, die Unkultur des „hinten herum“ wird durch den Ausschluss der Führungskraft perpetuiert. Dem kann der/die Mediator/in etwas entgegenwirken, indem er/sie zum Abschluss der Mediation die Führungskraft in die Mediation einlädt und die Parteien gemeinsam berichten, was sie aus der Mediation mitnehmen. Doch die Führungskraft konnte sich kein eigenes Bild von dem Klärungsgespräch machen. Die Gefahr ist also, dass die Parteien später der Führungskraft und den übrigen Teammitgliedern unter vier Augen erzählen, was in der Mediation „wirklich“ passiert ist. Zwangsläufig weichen die beiden Versionen der Parteien voneinander ab und der Spaltpilz breitet sich wieder im Team aus. Vereinbarungen zur „Vertraulichkeit“ bieten erfahrungsgemäß wenig Schutz davor.

Zweitens ist der/die Mediator/in an die Vertraulichkeit gebunden, und er/sie hat keine disziplinarische Macht gegenüber den Parteien. Selbst wenn diese also vorgeblich „freiwillig“ an der Mediation teilnehmen, besteht die Gefahr, dass sie nicht wirklich Klartext reden, dass sie sich um die schwierigen Themen herum drücken und dass ein wichtiges Korrektiv fehlt, nämlich die Perspektive der Führungskraft und des Teams. Es mag ja sein, dass die Parteien dennoch Vereinbarungen entwickeln. Doch diese entstehen in einer künstlichen Blase mit mangelhafter Anbindung an die Realität des Teams.

Und vor allem, drittens: Indem die Führungskraft aus der Mediation draußen vor bleibt, wird ihre Verantwortung und ihre Fähigkeit behindert, die Parteien künftig beim Umgang mit ihren Differenzen zu unterstützen: a) Denn von diesem Setting geht die Botschaft aus: „Wenn es im Team schwierig wird, ist die Führungskraft nicht mehr zuständig! Sie stört dann eher!“ b) Mediation beseitigt widerstreitende Einzelinteressen und Charakterzüge nicht. Die Parteien lernen bestenfalls, mit ihren Gegensätzen besser umzugehen. Es bleibt die Verantwortung der Führungskraft, sie darin zu unterstützen. Doch wie soll sie das bewerkstelligen, wenn sie aus der Mediation ausgesperrt wird und nicht versteht, worin die Schwierigkeiten wirklich liegen? c) Im Mediationssetting könnte die Führungskraft sehr viel darüber lernen, wie gute Klärungsgespräche aussehen könnten – diese Chance wird verpasst, wenn die Führungskraft draußen vor bleibt.

Zwischenfazit: Die Teilnahme von Lutz Leibholz an der Mediation birgt große Chancen – ihn draußen vor zu lassen einige Gefahren.

Natürlich sollte eine Führungskraft nicht einfach als „Gaffer“ teilnehmen, sondern sich ihrer Rolle entsprechend verhalten. Welche Aufgaben damit verbunden sind, dazu unten mehr.

#### **Die Rolle der MediatorInnen als „Interims-Teamleiter“**

Gehen wir davon aus, dass die Führungskraft nicht nur fachliche Kompetenzen hat, sondern das Team auch bei der Schaffung und Wahrung einer konstruktiven Arbeitsbeziehung unterstützen soll, indem sie Teambesprechungen moderiert und Absprachen herbeiführt. Dann ist die Rolle des Mediators/der Mediatorin (als ErmöglicherIn von Kommunikation, Klärung und Vereinbarungen) von der Führungskraft nur für die Zeit der Mediationsitzung ausgeliehen.

#### **» MediatorInnen sind (nur) Kurzzeit-Interims-Teamleiter auf Personalführungsebene.**

Setting und Ablauf der Mediation sollten so gestaltet werden, dass die Führungskraft dabei unterstützt wird, ihrer Personalführungskompetenz gemäß zu handeln.

#### **Die Rolle der „unbeteiligten“ Teammitglieder in der Mediation**

Nicht nur die Führungskraft, sondern auch die TeamkollegInnen sollten in aller Regel an einer Mediation

zwischen zwei Kollegen teilnehmen. Warum? Teils aus denselben Erwägungen, aufgrund derer die Führungskraft teilnehmen sollte: Weil das Team aus systemischen Gesichtspunkten fast immer Teil des Problems ist (und damit auch Teil der Lösung) und weil ein erneutes Aufflammen des Konflikts durch die Unkultur des „Hintenherums“ vermieden werden sollte (vgl. oben).

Und es gibt einen weiteren, gewichtigen Grund: Selbst wenn das Team ursprünglich nicht in den Konflikt zwischen zwei KollegInnen verwickelt war, kommt ein/e Mediator/in regelmäßig erst dann ins Spiel, wenn der Konflikt schon länger andauerte und eskaliert ist. Typisches Merkmal eskalierter Konflikte ist aber, dass die Parteien versuchen, UnterstützerInnen anzuwerben.<sup>2</sup> Die Konfliktbeteiligten spalten daher nicht selten das Team in zwei Lager. Wenn die beiden Lager nicht an der Mediation teilnehmen, werden sie zu „Geisterparteien“: Die Parteien haben Mühe, über den Konflikt zu sprechen, ohne sich auf die Abwesenden zu beziehen: „Das bin doch nicht nur ich! Viele werfen Dir das vor! Ich weiß gar nicht, warum ich hier mit Dir alleine sitze und den Kopf hinhalten muss!“ Wenn es dennoch Fortschritt und Vereinbarungen geben sollte, neigen Geisterparteien dazu, diese „heimzusuchen“. Wenn also nach der Mediation Ali seinem Freund Max erzählen sollt: „Tja, ich war schon erstaunt, was ich in der Mediation alles von Stefan gehört habe. Er ist eigentlich ganz in Ordnung.“ Erwidert Max: „Mensch, bist Du verrückt?! Hast Du Dich weichspülen lassen? Hab' ich doch gleich gesagt, mach bei diesem Meditations-Quatsch nicht mit! Stefan war doch schon immer die reinste Spaßbremse. Das soll ich jetzt toll finden?!“ Denn Max war ja in der Mediation nicht dabei, ist vom Dialog nicht berührt worden. Natürlich können Ali und Stefan dem Team gemeinsam mitteilen, was die Mediation für sie bedeutet hat – das kann aber das eigene Erleben des Klärungsgesprächs nur unvollkommen ersetzen. Die Gefahr ist, dass das Team vom Konfliktkeim infiziert bleibt und Ali und Stefan wieder damit anstecken. Daher gilt:

#### **» „Die Wunden werden in der Arena geheilt, in der sie geschlagen werden.“**

Wenn Ali und Stefan unter Anwesenheit des Teams ihren Frieden miteinander machen, nehmen sie das gesamte Team dabei mit.

2) Glasl, Konfliktmanagement, Kapitel 10.4: Stufe vier: Sorge um Image und Koalition.

Zwischenresümee: Die nachhaltigsten Ergebnisse kann man sich von einer Mediation versprechen, wenn sich alle zwölf Teammitglieder mit Lutz Leibholz und dem Mediator zusammensetzen:

### **Die zehn Aufgaben der Führungskraft in der Mediation.**

Die zehn Aufgaben der Führungskraft in der Mediation werden hier bezogen auf die einzelnen Mediationsphasen beschrieben: Phase 0: Auftragsklärung zwischen Führungskraft und Mediator/in. Phase 1, Rahmen setzen: Führungskraft, Team und Mediator/in sitzen zum ersten Mal zusammen, man stellt sich gegenseitig vor und der/die Mediator/in gibt Informationen zur Mediation. Phase 2, Sichtweisen darstellen: Team und Führungskraft haben ca. 10–15 Minuten Zeit dem/der Mediator/in einen ersten Überblick über die Situation im Team und die Konfliktthemen zu geben. Phase 3, Konfliktklärung: Die Konfliktthemen werden nacheinander im Plenum besprochen und geklärt. Phase 4, Lösungen entwickeln: Die Parteien entwickeln Vereinbarungen. Phase 5, Mediation abschließen: Ausblick (wer außerhalb des Raumes muss über was informiert werden, was bleibt vertraulich), Rückblick (Abschlussrunde, Feedback). Phase 6, Nachsorge: Im Abstand von ca. 1–3 Monaten werden die Vereinbarungen auf ihre Umsetzung überprüft und nötigenfalls weiter entwickelt und ggf. neu aufgetauchte Konflikte geklärt.

#### **Aufgabe 1: Auftragsklärung („Phase 0“)**

Gerne wird davon gesprochen, dass ein „Dreiecksvertrag“ zwischen dem Betrieb, dem/der Mediator/in und den Konfliktbeteiligten zu schließen sei, der/die Mediator/in also zwei Auftraggeberinnen habe. In diesem Beitrag wird die Auffassung vertreten, dass bei Konflikten zwischen MitarbeiterInnen der Auftrag zwischen genau zwei Personen zu klären ist: Der Führungskraft und dem/der Mediator/in! Warum? Nun, die MitarbeiterInnen sind zwar originär verantwortlich dafür, Schwierigkeiten in ihrem Miteinander zu klären.

»» **Doch in dem Augenblick, wo ihnen das nicht gelingt und die Arbeitsqualität darunter leidet, ist es die Verantwortung der Führungskraft zu entscheiden, auf welche Weise Abhilfe geschaffen werden kann.**

Einzelgespräche? Eine Teamsitzung? Supervision? Coaching? Ein gemeinsamer Tag im Klettergarten? Kommunikationstraining? Mediation? Natürlich steht die Führungskraft mit dieser Frage nicht allein. Sie kann sich z. B. von der Personalabteilung beraten lassen. Doch

besonders bei eskalierten Konflikten (und nur bei solchen werden typischerweise MediatorInnen eingeschaltet) wäre es unklug, aus der Frage, welcher Weg hier Abhilfe schaffen könnte, eine basisdemokratische Veranstaltung zu machen. Da bei der Teamleitung letztlich die Verantwortungslast für die Effizienz der Teamarbeit und den Schutz der Teammitglieder liegt, muss sie auch in der Frage, wie er dieser Verantwortung gerecht wird, den passenden Entscheidungsspielraum haben.

Als Auftraggeberinnen einer Mediation kommt eine Führungskraft allerdings nur in Frage, wenn sie sich auch wünscht, dass die Teammitglieder auch offen ihre Kritik ihr gegenüber in der Mediation aussprechen (siehe unten, „Aufgabe 4“).

#### **Aufgabe 2: Teilnahme an der gesamten Mediation**

Um einen Konflikt im Team gründlich zu klären ist es notwendig, dass die Führungskraft an allen Phasen der Mediation teilnimmt, auch wenn sie selbst nicht im Konflikt verwickelt sein sollte. Das hat global gesagt mit ihrer Verantwortung der Personalführung zu tun (siehe oben). Im Einzelnen wird weiter unten dargestellt, weshalb die Führungskraft in den einzelnen Mediationsphasen unverzichtbar ist.

#### **Aufgabe 3: Entscheidung darüber, wer an der Mediation teilnimmt**

Hier wird die Auffassung vertreten, dass die Führungskraft (unter fachlicher Beratung des Mediators/der Mediatorin) entscheidet, wer an der Mediation teilnimmt, nicht die Teammitglieder. Das ergibt sich aus folgenden Erwägungen:

Wenn die Teamleitung ein Problem in der Aufgabenerfüllung oder der Zusammenarbeit im Team sieht, so kann sie, wenn es ihr notwendig erscheint, ihren Teammitgliedern mitteilen: „Liebe Kolleginnen und Kollegen, im letzten Quartal ist die Leistung unseres Teams dramatisch gesunken. Ich möchte mit Euch besprechen, wie wir aus diesem Tief wieder heraus kommen. Das können wir nur gemeinsam schaffen. Daher werden wir am kommenden Montag um neun Uhr eine Teambesprechung haben, an der jedes Teammitglied teilnimmt.“ Niemand würde die Auffassung vertreten, dass derartige verbindliche Einladungen zur Teambesprechung nur zustande kommen könnten, wenn alle das freiwillig wollten. Denn es wäre der Teamleitung sonst unmöglich, ihrer Führungsaufgabe gerecht zu werden.

Jetzt stelle man sich vor, die Teamleitung wisse, dass Teamkonflikte einer der Gründe für die Schlechtleistung seien. Ferner sei es eine sehr verantwortliche Teamleitung, die weiß, dass sie selbst nicht die Qualifikation hat, um schwierige Teamkonflikte zu moderieren. Sie möchte aber sicherstellen, dass das Gespräch unter optimalen Bedingungen läuft und überzeugt daher die Personalabteilung davon, Geld in die Hand zu nehmen, um eine/n qualifizierte/n Mediator/in zu engagieren: Warum sollte das selbe Gespräch, das oben ohne Probleme noch als „Pflichtveranstaltung“ akzeptiert wird, nun auf einmal, da die Gesprächsleitung von besonders guter Qualität ist, nur stattfinden dürfen, wenn die Teammitglieder dazu bereit sind?

Die Idee, dass die Teamleitung MitarbeiterInnen zur Mediation verpflichten kann, wird heute im Schrifttum vertreten und entspricht dem Willen des Gesetzgebers – er bestätigt im Mediationsgesetz zwar den Grundsatz der Freiwilligkeit, erlaubt aber die mandatorische Mediation.<sup>3</sup> Dem wäre noch hinzu zu fügen, dass eine Teamleitung ohnehin nicht willkürlich, sondern nur im Rahmen ihrer betrieblichen Zuständigkeit einen Menschen zur Mediation verpflichten kann. Wenn dieser Mensch sich entscheidet, dass er mit diesem Team und seinen Konflikten rein gar nichts mehr zu tun haben möchte, kann er kündigen – und schon endet die Befugnis des Teamleiters. MitarbeiterInnen müssen bei der Lösung betrieblicher Aufgaben mitwirken, weil sie sich zuvor vertraglich dazu verpflichtet haben. Absolut gesehen ist jede innerbetriebliche Mediation also für jedes Betriebsmitglied freiwillig.

Der Gesetzgeber fordert in seiner Gesetzesbegründung ferner, dass mandatorische Mediation nur in der Form erlaubt sei, dass die Parteien zum Erscheinen in der Mediation verpflichtet würden, der Grundsatz der Freiwilligkeit gebiete aber, dass sie das Recht haben sollten, jederzeit die Mediation wieder zu verlassen.<sup>4</sup> Ob es dem wohl verstandenen Interesse von MitarbeiterInnen entspricht, ihnen das Recht einzuräumen, den Mediationstermin nach Erscheinen bald wieder zu verlassen, obwohl sie weiter im Betrieb arbeiten wollen, ist noch zu diskutieren. Fakt ist: Wenn durch das Verlassen der Mediation der Konflikt nicht geklärt werden kann, geschieht nicht nichts, sondern die Führungskraft bleibt in der Verantwortung für die Arbeitseffizienz und den Schutz aller Teammitglieder. Sie muss also eine Entscheidung treffen. Dem Konflikt und seiner (wie auch immer gearteten) Bearbeitung können Betriebsangehörige, die davon betroffen sind, also nicht ausweichen:

### » Es besteht kein Recht auf die Fortsetzung von Konflikten am Arbeitsplatz.

Im Gegenteil besteht qua Arbeitsvertrag eine Pflicht, den Betriebsfrieden zu wahren. Zudem stellt sich die Frage, für welche Art von innerbetrieblichen Aufgaben ein/e Mitarbeiter/in faktisch noch in Frage kommt, der/die sich einem klärenden Gespräch unter qualifizierter Leitung entzieht.

Vielfach besteht die Sorge, eine mandatorische Mediation könne keine qualifizierten Ergebnisse zeitigen. Die Begleitforschung zur mandatorischen Mediation in Familiensachen zeigt das Gegenteil. Auch im innerbetrieblichen Kontext gibt es sehr gute Erfahrungen mit mandatorischer Mediation. Freilich kann ein/e Mediator/in nicht mit der Brechstange agieren: Weder er/sie noch die Führungskraft können die MitarbeiterInnen zum Reden zwingen. MediatorInnen verfügen aber erfahrungsgemäß über Fähigkeiten, die es den Konfliktbeteiligten ermöglicht, Stück für Stück ein angemessenes Vertrauen in den/die Mediator/in und den Mediationsprozess zu fassen und die Mediation zur Klärung ihrer Anliegen zu nutzen.

#### Aufgabe 4: Einführung in das Mediationsgespräch (Phase 1)

Eine Führungskraft, die sich eine offene Konfliktklärung wünscht, sollte das klar und deutlich sagen. Denn das ist leider keine Selbstverständlichkeit. Die MitarbeiterInnen müssen wissen, dass sie nichts falsch machen, wenn sie Konflikte offen ansprechen, im Gegenteil! Eine offene Gesprächsatmosphäre setzt dabei voraus, dass die Leitung sie nicht nur fordert, sondern mit gutem Beispiel voran geht. Lutz Leibholz aus unserem Fallbeispiel könnte die Mediation also etwa auf folgende Art einleiten:

„Liebe Kollegen, ich möchte Euch herzlich zu unserem Klärungsgespräch begrüßen. Danke, dass ihr alle erschienen seid! Auf unserer letzten Teamsitzung habe ich Euch schon mitgeteilt, warum wir diese Mediation hier machen und ich möchte das gerne noch einmal zusammenfassen: Ihr habt alle mitbekommen, dass es zwischen Ali und Stefan einen heftigen Wortwechsel gab und beide sich seitdem aus dem Weg gehen. Hier ist der

3) Martina Stoldt, Rz. 11 mit weiteren Nachweisen.

4) Gesetzentwurf der Bundesregierung zum Mediationsgesetz vom 8. 12. 2010, S. 21.



Raum, diesen Konflikt zu klären. Doch ich bin mir sicher, das ist nur die Spitze des Eisberges. Ich möchte, dass wir diese zwei Tage nutzen, um reinen Tisch zu machen: Wo seht ihr in der Zusammenarbeit Schwierigkeiten, die Euch belasten? Wo habt ihr Kritik an der Art wie ich euch leite? Mir ist es wichtig, dass ihr das offen aussprecht und ich dazulernen kann. Ebenso möchte ich euch klar sagen, wo ich Schwierigkeiten in unserer Teamarbeit sehe. Nur die Stolpersteine, die wir gemeinsam klar erkennen, können wir auch gemeinsam aus dem Weg räumen. Damit wir für dieses Klärungsgespräch optimale Bedingungen haben, habe ich einen Mediator engagiert ...“ Womit er den Mediator kurz vorstellt und die Moderation an ihn übergibt.

Damit die Führungskraft qualifiziert in die Mediation einleiten kann, ist es häufig hilfreich, wenn der/die Mediator/in sie bei der Vorbereitung unterstützt.

Dieser Auftakt durch die Führungskraft und die Übergabe an den/die Mediator/in ist auch deswegen so wichtig, weil es die Botschaft vermittelt: „Ich drücke mich nicht um meine Verantwortung als Führungskraft, ich stehe zu ihr!“

» Der/die Mediator/in ersetzt mich nicht, sondern unterstützt mich nur temporär bei der Ausübung meiner Personalführungsaufgaben.

Ihr könnt darauf vertrauen, dass ich persönlich präsent bin, wenn es darum geht, schwierige Teamsituationen zu bewältigen!“

#### **Aufgabe 5: Die Führungskraft hört am längsten zu (Phase 2)**

Bis zu einer bestimmten Teamgröße (ca. 12–15 Mitglieder) sollte jede/r einzelne Mitarbeiter/in in der Phase 2 die Gelegenheit haben, seine Sicht mitzuteilen: Wie sieht er die Zusammenarbeit und die Kommunikation im Team? Wo erlebt er Spannungen? Wie sieht er die Führung?

In den meisten Mediationen kommt dabei auch eine Menge Kritik an der Führungsarbeit. Und die Teamsituation wird mit Sicherheit von manchen ganz anders dargestellt, als die Führungskraft sie sieht. Damit die MitarbeiterInnen sich trauen, zu diesen abweichenden Sichtweisen zu stehen, ist es notwendig, dass die Führungskraft nicht gleich zu Beginn die Pflöcke einschlägt. Die Führungskraft spricht als letzte in der Phase 2, um allen anderen Sichtweisen Raum zu geben. Der/die Mediator/in sollte sie dabei unterstützen, das auszuhalten und sich be-

wusst zu entschließen, sehr aufmerksam zuzuhören. So wird der Boden für ein offenes Gespräch gestärkt.

#### **Aufgabe 6: Die Führungskraft benennt Konflikte klar (Phasen 2 + 3)**

Wo Teammitglieder sich nicht trauen, bestimmte Konflikte in der Zusammenarbeit anzusprechen, ist es die Aufgabe der Führungskraft, sie gegen Ende der Phase 2 zu benennen, damit sie auf die Tagesordnung kommen. Und auch wenn in der Phase 3 die einzelnen Konfliktpunkte geklärt werden, ist es die Aufgabe der Führungskraft, Agentin der Realität zu sein. In unserem Fallbeispiel sah das folgendermaßen aus:

Stefan benannte im Dialog mit Ali etwas wortkarg und mit leiser Stimme sein Unwohlsein mit der Art, wie Ali seine Scherze reißt. Ali zeigte sich kein bisschen beeindruckt, sondern konterte im Brustton der Überzeugung: „Derbe Sprüche macht doch jeder hier! Wieso wirfst du gerade mir das vor?!“ Nachdem Ali und Stefan nach dem Muster „Nein! Doch! Nein! Doch!“ Ping-Pong gespielt hatten, meldete Herr Leibholz sich zu Wort. Er war von dem Mediator im Vorgespräch ermutigt worden, seine eigene Sicht zu den Konflikten einzubringen, wo ihm das nötig erscheint, damit realistische Dialoge zustande kommen. Lutz Leibholz sagte: „Also weißt du, Ali, ich finde, Stefan benennt da einen Punkt, in dem es mir mal ganz ähnlich ging mit dir. Ich bin ja vor 5 Jahren hier Teamleiter geworden. Ich hatte am ersten Arbeitstag mit Euch ganz schön Herzklopfen, denn es war meine erste Stelle als Führungskraft. Als ich am Morgen in die Werkhalle kam, bist du mir als Erster über den Weg gelaufen. Ich habe meine Hand ausgestreckt und gesagt: ‚Hallo, ich bin Lutz, Euer neuer Teamleiter!‘ Weißt Du noch, wie Du darauf reagiert hast?“

Ali brummelte unwillig: „Hm, weiß nicht!“

„Du hast deine Arme verschränkt und gesagt: ‚Ich gebe niemandem die Hand! Ich weiß ja nicht, ob jemand gerade auf der Toilette war!‘ Ich wusste gar nicht, was ich darauf sagen sollte. Ich bin wohl rot angelaufen und dachte: ‚Mann, was für ein Start!‘ Weißt du, was das Schlimmste daran war? Hinter Dir standen einige Kollegen und die feixten sich einen!“

Ali schaute leicht mürrisch und über seine Stirn schien eine Leuchtschrift zu gehen mit dem Text: „Blöder Teamleiter! Was muss er dem Stefan, dieser Spaßbremse, auch noch Recht geben!? Was für ein Quatsch!“

Der Mediator sagte darauf: „Herr Kemal, danke, dass Sie sich dieses Feedback erst einmal angehört haben. Ich glaube, es könnte für Sie ganz nützlich sein, einen Realitätscheck zu machen, und zu erfahren, wer hier im Team Sie ähnlich erlebt hat wie Herr Schäfer und Herr Leibholz. Möchten Sie das wissen?“

Ali stieß aus: „Pfff! Warum nicht!?“

Der Mediator fragte in die Runde: „Bitte mal melden, wer meint mit Herrn Kemal schon ähnliche Erlebnisse gehabt zu haben, wie Herr Schäfer oder Herr Leibholz?“

Die drei jüngsten Teammitglieder, im Alter zwischen 20 und 24, wechselten erst verstohlene Blicke und meldeten sich dann langsam. Auf Nachfragen erzählten sie, dass Alis Scherze sie anfangs tatsächlich eingeschüchtert hätten und es eine ganze Weile gedauert habe, bis sie sich als akzeptierte Teammitglieder gefühlt hätten. Es wurde ganz still. Ali Kemal schaute auf den Fußboden und aus seinem Gesicht schien alle Farbe zu weichen. Er wirkte sichtlich betroffen. Der Mediator wartete einen Augenblick und fragte Ali Kemal: „Wie reagieren Sie darauf?“ Ali Kemal zuckte mit den Schultern und sagte gar nichts. Darauf der Mediator zu ihm: „Darf ich mal neben Sie kommen und etwas für Sie sagen und Sie sagen dann, ob das stimmt?“ Ali Kemal nickte. Neben ihm hockend sagte der Mediator: „Dass einige junge Teammitglieder sich von meinen Scherzen ausgegrenzt gefühlt haben, hätte ich nicht gedacht. (Zu Ali Kemal gewendet: „Stimmt das?“ Der nickte.) Das bedaure ich ehrlich. („Stimmt das?“ Ali Kemal nickte.) Als Sohn türkischer Migranten kenne ich leider auch das Gefühl hier im Betrieb ausgegrenzt zu werden.“ Der Mediator zu Ali Kemal: „Stimmt das?“ Ali Kemal: „Also, nein, hier im Betrieb war das eigentlich nie ein Thema.“ Der Mediator schaut in die Runde und sagt: „Nein, stimmt nicht!“ Zu Ali Kemal gewendet: „Wie stimmt es dann?“ Ali Kemal: „Naja... Also ich habe das schon erlebt, wie Türsteher vor Clubs blöde Bemerkungen gemacht haben, nur weil man mir die türkische Herkunft ansah...!“ Mediator, immer noch neben Ali Kemal hockend für ihn sprechend: „Also, ich bin erschrocken, dass andere mich hier als ausgrenzend erlebt haben, das habe ich nicht gewollt.“ („Stimmt das?“ Ali Kemal nickt.)

Von diesem Punkt an wirkte Ali Kemal in der Mediation wie ausgewechselt. Er wirkte sichtlich bemüht, sich konstruktiv am Gespräch zu beteiligen. Der Eindruck des Mediators war:

➤ **Ali Kemal hatte die „Hart-aber-Herzlich-Kultur“ nicht erfunden, in der große Kerle lachend ihre breiten Pranken auf den Rücken von Kollegen niedersausen lassen.**

Ali Kemal war klein und feingliedrig und hat sein schnelles, scharfes Mundwerk und die Demonstration seiner überragenden MechanikerInnenfähigkeiten genutzt, um hier „oben“ mitschwimmen zu können. Dass er mit den Jahren selbst einer wurde, der „Schwächere“ einschüchtert, war ihm offenbar nicht bewusst. Bisher hatte sich niemand getraut zu sagen, dass er es übertrieben – und die „Mimose“ Stefan recht hatte. Es brauchte die Führungskraft, Lutz Leibholz, der die Verantwortung und das Risiko übernahm, sich angreifbar zu zeigen und von seinem unangenehmen Start zu erzählen. Nach diesem Vorbild und erst unter Anwesenheit des Vorbildes konnten jüngere Teammitglieder es wagen, ihre Kritik anzubringen. Diese erst erreichten Ali Kemal.

Eine Mediation nur zwischen Ali Kemal und Stefan Schäfer wäre vermutlich in einem fruchtlosen Ping-Pong geendet. Die Mitwirkung der Führungskraft und der anderen Teammitglieder machten den entscheidenden Unterschied aus.

#### **Aufgabe 7: Die Führungskraft sichert die Umsetzung von Vereinbarungen (Phasen 4–6)**

Indem die Führungskraft in der Phase 4, bei der Entwicklung von Vereinbarungen anwesend ist, wird sichergestellt, dass das Team umsetzbare Ideen entwickelt, die seine Kompetenzen nicht überschreitet. In der Phase 5 kann die Führungskraft ihrer Rolle gerecht werden, der Transmissionsriemen zwischen Team und Unternehmen zu sein, wenn die Frage geklärt wird: „Wer sollte über welche Ergebnisse von wem informiert werden? Was soll und darf vertraulich bleiben?“ Und eine Führungskraft vermag die Umsetzung der Vereinbarungen besser zu unterstützen, wenn sie bei ihrer Entwicklung dabei war.

#### **Aufgabe 8: Die Führungskraft lässt sich coachen**

Der/die Mediator/in sollte die Führungskraft in der Auftragsklärung fragen, ob diese interessiert ist, sich von dem/der Mediator/in zu ihrem Umgang mit ihrem Team coachen zu lassen. Der/die Mediator/in kann so die Führungskraft auf die Ausübung ihrer Aufgaben in der Mediation vorbereiten. Und der/die Mediator/in kann nach dem Abschluss der Mediation der Führungskraft aus ei-



gener Anschauung wertvolle Hinweise für die künftige Kommunikation mit dem Team und ihrer rollengemäßen Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und dem Team geben.

#### **Aufgabe 9: Die Führungskraft zieht Schlüsse aus der Mediation für die Personalführung**

Die Mediation sollte keine künstliche Blase darstellen, in der die Verantwortung der Teammitglieder und der Führungskraft aufgehoben wären. Im Gegenteil. Sie ist vielmehr Teil der Arbeitszeit und liegt in der Verantwortung aller Beteiligten. Selbstverständlich kann und muss die Führungskraft aus dem, was sie in der Mediation erlebt, ihre Schlüsse für die Zukunft ziehen, alles andere wäre unverantwortlich.

Was bedeutete das für diesen Fall? Ali Kemal zeigte sich nicht nur in der Mediation sichtlich beeindruckt, was er Neues lernte, sondern zeigte auch danach besonders gegenüber jungen Teammitgliedern besondere Aufmerksamkeit und Unterstützung, wie Lutz Leibholz nach einem Monat berichtete. Lutz Leibholz war so beeindruckt davon, wie Ali Kemal die Mediation genutzt hat, dass er dem Betrieb vorschlug, ihm die Chance zu geben, sich in Richtung eines Führungspostens zu entwickeln.

Genauso sollte eine Führungskraft ihre Schlüsse daraus ziehen, wenn ein Teammitglied sogar in einer Mediation dauerhaft destruktiv auftritt. Die Verantwortung zu übernehmen, MitarbeiterInnen Grenzen aufzuzeigen, nachdem alle kommunikativen Mittel ausgereizt worden sind, findet kaum eine Führungskraft angenehm. Diese Verantwortung gerecht zu werden ist aber leichter, wenn die Führungskraft in der Mediation sich ein genaues Bild von der Situation machen konnte und dadurch jedem Teammitglied, dem jeweiligen Verhalten entsprechend, gerecht werden kann.

#### **Aufgabe 10: Die Führungskraft beugt künftigen Konflikten vor**

Mediation löst die im Team befindlichen Gegensätze meist nicht in Luft auf. Auch weiterhin werden die Parteien unterschiedliche Temperamente, Interessen, Werte, Fähigkeiten und Schwächen haben. Das ist gut so, denn sich ergänzende Unterschiede machen ein Team stark. Zugleich wollen diese Unterschiede gut gemanagt werden, damit daraus nicht erneut Konflikte entstehen. Als TeilnehmerInnen einer Mediation können Führungskräfte

viel Neues über die Unterschiede der MitarbeiterInnen erfahren. Sie verstehen ihre MitarbeiterInnen noch besser als zuvor und können dadurch gezielt auf sie eingehen und im Teamgespräch konfliktpräventiv wirken.

#### **Was, wenn die Führungskraft selbst am Konflikt beteiligt ist?**

Auch wenn die Führungskraft selbst am Konflikt beteiligt ist, entspricht es ihrer Rolle, dass sie die hier beschriebenen 10 Aufgaben erfüllt. Natürlich ist das für die konfliktbeteiligte Führungskraft anspruchsvoller. Der/die Mediator/in sollte sie also gut bei der Ausübung dieser Aufgaben unterstützen. Sollte die Führungskraft nicht fähig sein, ihrer Rolle gemäß, Konflikte mit dem Team zu klären, so sollte als Zwischenlösung die nächsthöhere Führungskraft hinzugezogen werden (so sie denn die geforderten Fähigkeiten beherrscht). Mittelfristig sollte die Führungskraft im Wege des Coachings oder Trainings lernen, rollengerecht mit Teamkonflikten umzugehen, auch in der Mediation.

#### **Was, wenn die Parteien in Gegenwart der Führungskraft nicht offen sprechen möchten?**

Manchmal zweifelt eine Führungskraft, ob ihre MitarbeiterInnen sich offen aussprechen, wenn sie anwesend ist. Nun, beides kann der Fall sein: Es gibt Beispiele, wie hier beschrieben, wo überhaupt erst mit Unterstützung der Führungskraft die Teammitglieder offen sprechen. Genauso gibt es Teams wo MitarbeiterInnen meinen, sich schützen zu müssen, indem sie sich in Anwesenheit der Führungskraft ausschweigen. Genau deswegen aber werden ja MediatorInnen hinzugezogen. MediatorInnen haben intensiv an ihrer Haltung und an ihren kommunikativen Fertigkeiten gearbeitet, damit sie helfen können, Kommunikationsbarrieren im Konflikt zu überwinden. Diese Kompetenzen im Einzelnen zu beschreiben, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Freilich ist die Mediation bei Hierarchie ein Spezialgebiet der Mediation, die geeignetes Wissen und geeignete Fertigkeiten verlangt. Teams in hierarchischen Organisationen jedenfalls funktionieren nur zufriedenstellend im Zusammenspiel mit ihrer Leitung. Daher steigert die Führungskraft durch ihre rollengemäße Mitwirkung an der Mediation die Qualität des Klärungsgesprächs und die Haltbarkeit der Vereinbarungen.

## Literatur

- Friedrich Glasl: Konfliktmanagement, ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Stuttgart 2013.
- Martina Stoldt: Verfahren und Ablauf der Mediation, in: Ulrike Hinrichs, Hrsg., Praxishandbuch Mediationsgesetz, Berlin 2014, S. 107 ff.
- Christoph Thomann: Klärungshilfe 2, Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche, Reinbek 2004.



## Kontakt

Tilman Metzger ist Jurist, Mediator und Ausbilder BM®, zertifizierter Klärungshelfer sowie systemischer Coach und Organisationsberater. Seit 1985 praktiziert er Mediation, seit 1999 mit dem Schwerpunkt innerbetrieblicher Konflikte zwischen Inhabern, Management und Teams.  
[tm@tilmanmetzger.de](mailto:tm@tilmanmetzger.de)  
[www.tilmanmetzger.de](http://www.tilmanmetzger.de)

# Neues zum Lesen – kurz vorgestellt

*Monika Heilmann: 30 Minuten Mediation. Gabal Verlag, Offenbach 2014. ISBN 978-3-86936-606-7 (Buchausgabe), ISBN epub 798-3-95623-133-9 (e-book)*

### Betriebliche Mediation – Eile mit Weile

„In 30 Minuten wissen Sie mehr!“ lautet die lapidare Einladung zur Lektüre dieser Einführung in die Mediation, die bei aller gebotenen Kürze (neues Wort gelernt: „fast reader“) tatsächlich die wichtigen Strukturhinweise einer Mediation gut zusammenstellt. Im Fokus steht dabei die Mediation in der Arbeitswelt mit Konflikten innerhalb von Betrieben sowie zwischen Betrieben. Die Grenzen der Mediation hin zur Therapie bzw. die unterschiedliche Funktion der Mediator\_innen zu denen der Schlichter\_innen und Schlichter\_innen werden ebenso beschrieben, wie ganz konkrete Konflikt-Anlässe für Mediationen. Für die vorgestellten fünf Phasen sind eingängige Etiketten gefunden gemäß der fünf ersten Buchstaben M-E-D-I-A, so z.B. Phase 2: E wie „Einsicht in die Probleme; Themen sammeln“. Und letztlich sind dann die Erläuterungen mit Beispielen und wörtlichen Formulierungen doch so entspannt ausführlich, dass ihnen gern und interessiert zu folgen ist. Eine empfehlenswerte Darstellung für Mediator\_innen, die garantiert mehr als 30 Minuten braucht, um sie zu verstehen und aufzunehmen. Zum Glück.

Sabine Zurmühl

*Peter Passus: Business-Helden. Mit Grimms Märchen den beruflichen Alltag und seine Konflikte besser verstehen. Rautendelein Verlag 2014. Bezug über [peter.passus@gmail.com](mailto:peter.passus@gmail.com), e-book.*

### Märchenwelt und Business – Phantasie ins Spiel

Ein zu Herzen gehender Rückgriff auf einige, meist unbekanntere Grimm'sche Märchen in ihrer sprachlichen Originalfassung bildet die Struktur dieses e-books: man lernt u.a. „Herrn Fix und Fertig“ kennen, „Hans, mein Igel“, den „Nagel“, liest „Allerleirauh“ und das „Aschenbittel“(sic !) neu und findet dann jeweils zu dieser Geschichte kluge assoziative Analysen aus der Welt der Firmenstruktur, der Sicht verzweifelter Arbeitnehmer\_innen und unsicherer oder hybrider Chef\_innen, von Aufstiegs- und Abstiegswünschen, Ausschluss aus der Gemeinschaft und das Erarbeiten von Vertrauen, das Märchen also als – so das Vorwort – „Spiegel auch des beruflichen Lebens“, die Märchenpersonen als „Business-Helden“. Jeweils wird ein Motto extrapoliert, z.B. „Machtmissbrauch statt Fürsorgepflicht“ oder „Ideale sind gut, Kontrolle ist besser“, das den strukturierenden Blick unterstützt und so in der mediativen Arbeit als ergänzende Metaphernwelt anwendbar wird.

Sabine Zurmühl