

Meine schwierigste Mediation

„Wir haben immer alles richtig gemacht!“ – Wie eine Mediation in einem privatisierten Staatsbetrieb gescheitert ist und was ich daraus gelernt habe.

Adrian Schweizer

Mein Auftrag lautete, eine innerbetriebliche Team-Mediation in einem Unternehmen durchzuführen, das früher zur öffentlichen Verwaltung gehörte und vor einigen Jahren privatisiert worden ist. Die erwarteten Umsätze waren nicht eingetreten, man musste Mitarbeiter entlassen und die gegenseitigen Schuldzuweisungen begannen. Zwei Geschäftsführer hatten Probleme mit ihren elf Gruppenleitern.

Erarbeitung einer gemeinsamen Teamverfassung und Vergangenheitsbewältigung

Ich ließ mir an zweieinhalb Tagen in 13 Einzelgesprächen von 1–2 Stunden Dauer den Sachverhalt schildern. Dabei legte ich großen Wert darauf, mit allen Teilnehmern Vertrauen und Rapport und damit die meditative Allianz aufzubauen, von der Roth (2015) annimmt, dass mindestens 50 Prozent des Erfolgs der Intervention davon abhängen.

Nachdem ich alle Interviews geführt hatte, wurde eine „Teamverfassung“, bestehend aus den gemeinsamen Schnittstellen in Bezug auf Mission, Vision, Interesse und Strategie jedes Einzelnen, erarbeitet, der alle zustimmten. Es kam langsam wieder so etwas wie Lockerheit in die zerstrittene Gruppe: Viele hatten entdeckt, dass die anderen gleiche oder ähnliche Lebensmodelle hatten wie sie. Die Teamverfassung war freiwillig, selbstverantwortlich,

vertraulich, informiert und allparteilich entwickelt worden. Der Prozess entsprach somit den Grundgedanken der Mediation. Alles war also de lege artis richtig durchgeführt worden.

Nach der Hälfte der Arbeit haben wir eine Vergangenheitsbewältigung eingeflochten: Jeder Mediand konnte mithilfe einer Kombination aus gewaltfreier Kommunikation und der Talking-Stick-Methode sagen, was ihn in der Vergangenheit gestört hat, welche seiner Bedürfnisse verletzt worden sind und wie er sich eine zukünftige Zusammenarbeit vorstellt.

Erste Zweifel, ob ich nicht doch etwas falsch gemacht hatte, überkamen mich am nächsten Tag: Ich erhielt von einem der beiden Geschäftsführer einen Anruf, dass er nicht akzeptieren könne, was ihm ein Gruppenleiter in der Talking-Stick-Runde gesagt habe. Das sei eine bodenlose Frechheit. Der Geschäftsführer akzeptierte meinen Vorschlag, ein Klärungsgespräch im Sinne der neuen Teamverfassung zu organisieren. Wie ich später erfahren habe, hat es nie stattgefunden.

Ich hielt den Kontakt mit den Medianden und gewann von Woche zu Woche immer mehr den Eindruck, als würden sich die Medianden in ihrer täglichen Zusammenarbeit an alle Regeln dieser Welt halten – mit Ausnahme jener, die sie sich selbstständig und eigenverantwortlich gegeben hatten: Sie stritten weiter, beschuldigten sich gegenseitig der Unfähigkeit, und die Stimmung im Team verbesserte sich mitnichten. Ich entschied mich deshalb, eine schriftliche Feedbackrunde durchzuführen.

Die Bedeutung der Selbstverantwortlichkeit

Ich wollte von jedem einzeln wissen, was er oder andere gut gemacht hatten und wo er oder andere sich noch verbessern konnten. Letztendlich erhielt ich ein halbes Dutzend Briefe, in welchen zum Ausdruck kam, dass alles, was wir bereits erarbeitet hatten, Nonsense sei: Niemand würde die Teamverfassung ernst nehmen und dafür einstehen. Drei Personen wollten nicht mehr an der Mediation teilnehmen, da sie diese für sinnlos hielten. Zudem würde ihnen dafür schlicht die Zeit fehlen: Sie müssten arbeiten! Ich habe alle diese Schreiben mehrfach gelesen und plötzlich fiel es mir wie Schuppen von den Augen:



