



# Wie haben Führungskräfte die Coronakrise gemanagt?

*Dr. Bettina Janssen im Gespräch mit Alexandra Bielecke*

Durch COVID-19 haben sich die Arbeitsbedingungen für zahlreiche Menschen schlagartig verändert. Das Institut für Konfliktforschung und präventive Beratung an der Rheinischen Fachhochschule in Köln (RIK) begann gleich zu Beginn der Pandemie mit einer Studie und befragte Führungskräfte in Unternehmen über die Bereitschaft zur Kooperation während der Krise: Sind Konflikte in Teams eskaliert? Wurde professionelle Hilfe in Anspruch genommen? Dr. Bettina Janssen, Mediatorin und RIK-Direktoriumsmitglied, berichtet dem Spektrum der Mediation von den interessanten Ergebnissen.

**Spektrum der Mediation (SdM):** *Frau Dr. Janssen, Sie sind Lehrbeauftragte an der Rheinischen Fachhochschule in Köln und seit 2019 Mitglied des Teams des Instituts für Konfliktforschung und präventive Beratung. In den letzten Monaten untersuchten Sie eine Reihe von interessanten Fragestellungen – insbesondere im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie und ihren Auswirkungen. Wofür steht Ihr Institut? Und wer sind die Menschen hinter der Abkürzung RIK.*

**Bettina Janssen (BJ):** Wir sind ein Institut, das sich der Förderung des professionellen Umgangs mit herausfordernden Situationen verpflichtet hat. Kernthemen sind Konfliktlösung und institutionelle Prävention. Ich mache das zusammen mit Prof. Remo Laschet, einem Juristen, der sich viel mit Schiedsgerichtsbarkeit beschäftigt, und Prof. Volker von Courbière, einem Kommunikationswissenschaftler. Als Mediatorin bin ich die Person für die

präventive Konfliktberatung im Team. Es geht uns darum, die Konfliktkompetenz bei angehenden Führungskräften auszubilden, damit sie das entsprechende Know-how im Handwerkskotfer haben, bevor sie beruflich einsteigen. Das heißt, wir wollen eine gute Konfliktkultur in der Unternehmenslandschaft vorbereiten und haben die Hoffnung, dass unser Input wieder an die Hochschule zurückgeführt werden kann. Vor der Pandemie hatten wir

geplant, den Austausch mit Führungskräften durch Workshops und Kamingespräche zu fördern. Tja, das war dann erst einmal nicht möglich. Da wir als Institut noch nicht sehr bekannt waren, haben wir überlegt, wie wir auf andere Weise für Sichtbarkeit sorgen könnten. *(lacht)* Bei uns entstand dann die Idee, Konflikte von Führungskräften während der Coronakrise zu untersuchen.

Das RIK ist seit 2020 als Institut der Rheinischen Fachhochschule Köln (RFH) angeschlossen. Dem RIK-Institut gehören an: Dr. Bettina Janssen, Prof. Dr. Remo Laschet (geschäftsführend), Prof. Dr. Volker von Coubière. Weitere Informationen: [www.rik.koeln](http://www.rik.koeln)

Die RFH ist eine staatlich anerkannte Fachhochschule in privater gemeinnütziger Trägerschaft. Sie bietet über 40 Bachelor- und Masterstudiengänge Vollzeit (dual und berufsbegleitend) an. Mit über 6.000 Studierenden gehört die RFH zu den größten Bildungsträgern in Köln.

**SdM:** Was hat Sie daran interessiert? Welche Annahmen beschäftigten Sie?

**BJ:** Die Wirtschaft war schon vor der Pandemie durch Digitalisierung, Struk-

turwandel und Migration stark in Bewegung. Diese Veränderungsprozesse bewirkten Widerstände und Auseinandersetzungen. Wir nahmen an, dass Corona zusätzliche massive Auswirkungen haben würde, und fragten uns, ob Differenzen jetzt erst recht eskalierten und wie Führungskräfte mit den unerwarteten Herausforderungen umgingen. Im April 2020 platzierten wir die erste Umfrage aus schlichter Neugier. Vier Wochen später folgte eine weitere zu den Auswirkungen des Lockdowns und der anschließenden Lockerung – in der Annahme, dass bald wieder Normalität einkehren würde. Das passierte bekanntlich nicht und so wollten wir natürlich auch wissen, wie es im zweiten Lockdown aussah. Die dritte Umfrage folgte im Dezember und die vierte in diesem Frühjahr.

Die Entscheidung für den dritten Teil der Studie ergab sich folgendermaßen: Im September stellte die FDP im Bundestag eine kleine Anfrage zu Einsatzmöglichkeiten von Mediationen in Zeiten der COVID-19-Pandemie. Da der Bundesregierung keine Erkenntnisse vorlagen, habe ich mich gemeldet und bin zum Erfahrungsaustausch ins Bundesjustizministerium eingeladen worden. Dort berichtete ich über unsere Ergebnisse, die auf großes Interesse stießen. An uns wurde die Bitte gerichtet, die Studienreihe fortzusetzen.

**Daten zur Studie**

**»Konflikte während der Corona-Krise«**

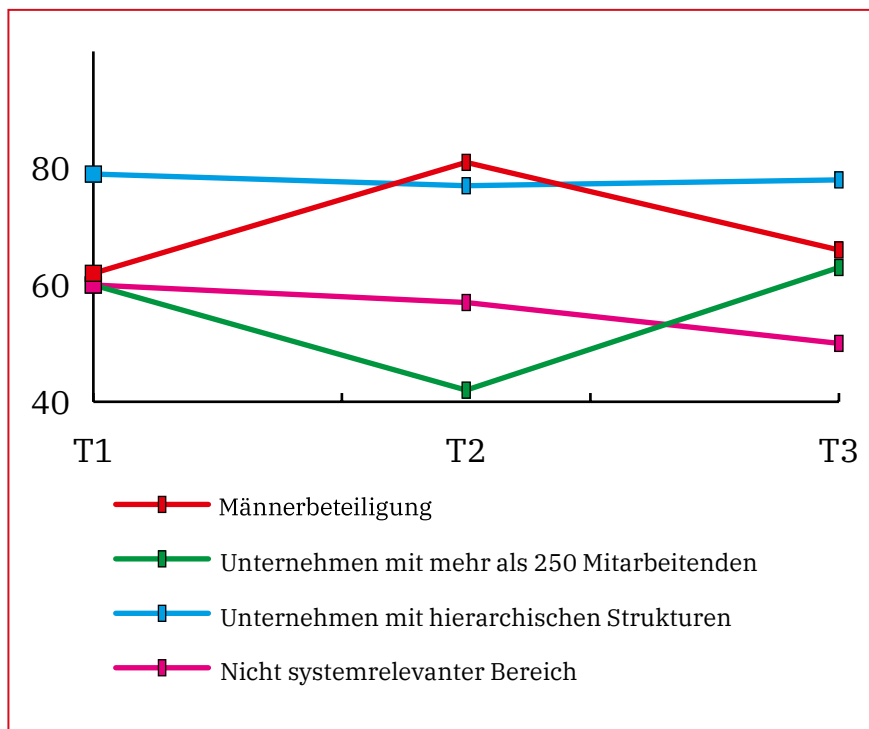
Teil 1 (T1): 08.–20. April 2020 (fortgeschrittener erster Lockdown), 185 Teilnehmende (abgeschlossen: 152)  
 Teil 2 (T2): 12.–25. Mai 2020 (erste Lockerung von Maßnahmen), 1.850 Teilnehmende (abgeschlossen: 1.195)  
 Teil 3 (T3): 01.–31. Dezember 2020 (u. a. verschärfter zweiter Lockdown), 1.021 Teilnehmende (abgeschlossen: 741); erhobene Daten wurden für die Auswertung mitunter geclustert

**SdM:** Wie sind Sie methodisch vorgegangen und wen haben Sie befragt?

**BJ:** Der erste Teil war eine Blitzumfrage. Da wir gute Kontakte zu Leitungsebenen haben, konnten wir unsere Adressen verwenden. Darüber hinaus haben wir Führungspersonlichkeiten und HR-Abteilungen direkt angesprochen und gebeten, sich zu beteiligen. Die Befragungen wurden über das Datenanalyse-Tool SurveyMonkey durchgeführt. Für verlässliche Generalisierungen sind umfänglichere bevölkerungsrepräsentative Umfragen erforderlich. Das ist uns vollkommen klar.

An der Umfrage beteiligten sich mehr Männer (T1: 62 %, T2: 81 %, T3: 66 %) als Frauen. Die Teilnehmenden kamen nach eigenen Angaben überwiegend aus großen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (T1: 60 %, T2: 42 %, T3: 63 %) sowie hierarchischen Strukturen (T1: 79 %, T2: 77 %, T3: 78 %), was auf klassische Arbeits- und Büroorganisationen schließen lässt. Sie sind verschiedensten Branchen und Tätigkeitsbereichen zugehörig. Etwas mehr als die Hälfte von ihnen ordnet ihre Aufgaben nicht systemrelevanten Bereichen zu (T1: 60 %, T2: 57 %, T3: 50 %).

Die Befragung wurde über 2.000 Social-Media-Kontakte bei LinkedIn, Facebook, Xing sowie über E-Mail-Verteiler zielgruppenrelevanter Multiplikator\*innen verbreitet. Teil 2 und Teil 3 wurden darüber hinaus über FOCUS MoneyOnline zur Teilnahme empfohlen. Die hohe Teilnehmendenzahl zeigt,





© farmveldman/Adobe Stock

dass das Thema »Konflikte während der Corona-Krise« viele Menschen beschäftigt.

**SdM:** *Wo lagen die Schwerpunkte bei den einzelnen Umfragen?*

**BJ:** Zunächst wurde mit einer Blitzumfrage die Stimmungslage bei Führungskräften in der ersten akuten Lockdown-Situation erhoben. Schwerpunkte waren Kommunikation und Konfliktmanagement. Im zweiten Teil wollten wir zum einen wissen, welche Konflikte in Teams auftraten, und zum anderen, wie Führungskräfte miteinander umgehen und was Auseinandersetzungen mit ihnen persönlich machen. Bei der dritten Umfrage schließlich lag der Fokus auf den Aspekten Kommunikation und Mediation.

**SdM:** *Ich gehe davon aus, dass Sie auch nach konkreten Methoden der Konfliktlösung fragten. Auf die Gefahr hin, jetzt den Ergebnissen vorzugreifen: Wurde Mediation in der Corona-Pandemie (mehr) genutzt?*

**BJ:** Ja, die Frage danach zog sich wie ein roter Faden durch alle Teile der Studie: Wie ist euer Konfliktmanagement? Bedient ihr euch der Media-

tion, der Supervision oder des Coachings? Die Antwort lautete stets: »Nein, wir kommen gut allein zurecht.«

**SdM:** *Das finde ich überraschend. Meine Hoffnung wäre eine andere gewesen.*

**BJ:** Ja, das ging uns auch so. Man kann natürlich Hypothesen zu verschiedenen Gründen für diese Aussage bilden. Vielleicht kennen manche der Befragten diese Mittel gar nicht oder sie stehen ihnen nicht zur Verfügung, weil kein Budget dafür vorgesehen ist. Andere haben eventuell Angst, es könne ihnen als Schwäche ausgelegt werden, wenn sie nicht allein in der Lage sind, Konflikte zu lösen. Oder sie befürchten, die Auseinandersetzungen könnten sich im Unternehmen herumsprechen und ein schlechtes Licht auf sie werfen. Ein weiterer Grund könnte aber sein, dass manche so intensiv mit dem Management der Krise beschäftigt waren, dass sie keine Kapazitäten mehr für eine externe Intervention hatten. Außerdem darf man nicht außer Acht lassen, dass auch Führungskräfte persönliche Probleme haben, die sich durch Corona gesteigert haben mögen, was ebenfalls dazu führen konnte, dass keine Ener-

gie mehr vorhanden war, Differenzen am Arbeitsplatz angemessen anzugehen.

**SdM:** *Die Vielzahl Ihrer Hypothesen lädt zumindest aus meiner Perspektive zur Fortsetzung Ihrer Studien ein. Planen Sie, das Thema zu vertiefen und bei bestimmten Aspekten weiter nachzugehen?*

**BJ:** Ja, wir konzentrieren uns jetzt auf die Fortführung unserer Umfrage, weil dies sicherlich nicht die letzte Krise sein wird. Die nächste wird vielleicht keine Pandemie sein, sondern eine Umweltkatastrophe oder ein militärischer Konflikt. Bisher kennen wir die tatsächlichen Auswirkungen von Corona auf Mensch und Arbeit ja noch gar nicht im Detail – und es gibt sicher einiges daraus für zukünftige Krisensituationen zu lernen. Grundsätzlich stellen wir fest, dass manche Menschen wesentlich empfindlicher und auch aggressiver geworden sind, wenn sie sich in einer zum Beispiel persönlichen Überforderungssituation befinden und dann noch einen eskalierten Konflikt lösen sollen. Ich erlebe es auch in meiner eigenen Mediationspraxis, dass dann die Bereitschaft und emotionale Energie, an einer Konfliktlösung pro-

aktiv mitzuarbeiten, wesentlich geringer wird. Eine Gruppe, bei der dies besonders spürbar war, war zum Beispiel eine, die keine Lobby hatte, nämlich die der alleinerziehenden berufstätigen Väter und Mütter. In den ersten drei Umfragen haben wir nach Problemen im Homeoffice gefragt. Wir fanden heraus, dass sich diese über den bisherigen Umfragezeitraum überhaupt gar nicht veränderten. Zu jedem Befragungszeitpunkt mussten Kinder, Arbeit und Haushalt unter den gleichen, sich kaum verändernden Schwierigkeiten in Einklang gebracht werden. In der Mediation merkte man den betroffenen Frauen und Männern die Erschöpfung und die Anspannung an. Bei ihnen fehlte dann die Bereitschaft, noch einen Schritt weiterzugehen, weil ihre persönlichen Belastungen und Probleme zu diesem Zeitpunkt einfach viel zu groß waren.



**Dr. Bettina Janssen**

ist Rechtsanwältin, Mediatorin BM®, Supervisorin DGSv, systemische Coachin ECA und Mitglied des Direktoriums/Gründungsmitglied des RIK – Institut für Konfliktforschung und präventive Beratung, RFH Köln.

[www.bettina-janssen.de](http://www.bettina-janssen.de)

E-Mail: [info@bettina-janssen.de](mailto:info@bettina-janssen.de)

**SdM:** *Eine erschütternde Erkenntnis – denn gerade bezogen auf diese konkreten Lebensbereiche hätte es möglicherweise unkomplizierte Hilfen geben können.*

**BJ:** Genau. Solche zufälligen Beobachtungen und Erkenntnisse zeigen, wofür unsere Umfrage gut ist. Sie

sensibilisiert für den Mangel an gutem Konfliktmanagement und daraus resultierend für den Bedarf an Verbesserungen.

**SdM:** *Welche Handlungsempfehlungen leiten Sie aus diesen Erkenntnissen ab? Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Homeoffice ist oft nicht der Fokus von Führungskräften, sondern betrifft Unternehmen eher indirekt.*

**BJ:** Wir können Lessons to learn formulieren, indem wir Leitungskräften sagen: »Fragt eure Mitarbeitenden und lateral eure Kolleg\*innen auf der Führungsebene, was gut und schlecht gelaufen ist. Beleuchtet auch kritisch euer eigenes Verhalten. Wie wart ihr in der Kommunikation? Wo liegen eure Versäumnisse? Tut das bitte mit einer externen Begleitung, die eine Metaposition einnehmen und euch neue Denkansätze vermitteln kann.« Das heißt, Führungspersonen müssen die Ich-Fokussierung ablegen. Eine neuere Harvard-Studie zeigt, dass der Narzissmus in der neuen Generation, die jetzt in die Führungsetagen einzieht, noch ausgeprägter sein wird als in vorherigen. Da die Pandemiebedingungen die Konzentration auf das Ego und seine Bedürfnisse verstärkt haben, ist es ganz wichtig, Leitenden jetzt die Empfehlung zu geben, verstärkt die Perspektiven der anderen wahrzunehmen und zu analysieren, wofür ihr Team steht (»Why«) und wie es miteinander umgehen möchte. Präventives Konfliktmanagement wird wichtiger denn je werden.

**SdM:** *Was waren weitere wichtige Erkenntnisse Ihrer Studien?*

**BJ:** In der Corona-Krise ist »Solidarität« zunächst zu einem Schlüsselwort geworden. Vielfach wurde an sie appelliert und ein solidarisches Miteinander gefordert. Solidarität basiert auf Vertrauen, auf Unterstützung und Verlässlichkeit in herausfordernden wie auch existenziell bedrohlichen Situationen. Die dreiteilige Umfrage weist eine Entwicklung der Solidari-

tät unter den Mitarbeitenden nach, die zu Beginn der Krise zunächst zunahm, im Verlauf der Krise anhielt, jedoch auch wieder abzunehmen begann. Während im April 2020 noch 83 % der Führungskräfte angaben, dass die Solidarität in der Corona-Krise gewachsen sei, waren dies im Mai (T2) »nur« noch 64 %. Im Dezember (T3) vermerkten 37 %, dass die Solidarität nicht zugenommen und 14 %, dass sie sogar abgenommen habe (Abfrage des Rückgangs erstmals ab T3).

Zur Solidarität unter den Führungskräften meinten im Mai 2020 noch 53 %, dass sie gewachsen sei, 47 % stellten keine Veränderung fest (Abfrage des lateralen Verhältnisses unter Führungskräften erstmals ab T2). Im Dezember konstatierten nur noch 43 % eine Zunahme, ihnen standen 44 % gegenüber, die meinten, die Solidarität habe nicht zugenommen, und 14 %, die sogar eine Abnahme feststellten.

Eine weitere Beobachtung war, dass die Stimmung im Laufe der Zeit kippte. Die Corona-Krise führte bei vielen Menschen zu tiefgreifenden Ängsten und Sorgen. Es ging um die wirtschaftliche Existenz, Gesundheit und Familie. Die Vermutung lag nahe, dass dies auch die Stimmung im Team drücken würde. Eine schwierige Kommunikation im Team (T1: 21 %, T2: 20 %, T3: 32 %) und ein erhöhter Stress bei den Teammitgliedern (T1: 19 %, T2: 15 %, T3: 27 %) aufgrund der Homeoffice-Situation mögen ebenfalls dazu beigetragen haben.

Im April 2020 (T1) meinten jedenfalls noch 26 % der Teilnehmenden, die Stimmung *unter den Mitarbeitenden* habe sich verbessert. 59 % konnten keine Veränderung der Stimmung feststellen und 16 % gaben an, dass die Stimmung sich verschlechtert habe. Die Umfrage im Mai (T2) legte bereits eine Änderung der Stimmungslage offen: Nur noch 14 % der Führungskräfte vermerkten eine Verbesserung, 42 % stellten keine Veränderung fest und 44 % nahmen inzwischen eine Verschlechterung

wahr. Letzteres könnte auch auf eine eigene Betroffenheit der Führungskraft zurückzuführen sein, mögliche eigene Tiefs und Unsicherheiten zu bewältigen.

Zur Stimmung *unter den Führungskräften* meinten im Mai 2020 (T2) 11 %, sie hätten sich in ihrer Organisation verbessert, 46 % konstatierten keine Veränderung, während 43 % eine Verschlechterung wahrnahmen.

Wir stellten einen erhöhten Bedarf an Kommunikation fest: In einer schweren Krise wie der Corona-Pandemie braucht es klare Schutz- und Sicherheitskonzepte. Absprachen, Überprüfung und Hilfestellung bei notwendigen Aufgaben und Zielen sind erforderlich, um Handlungssicherheit zu geben. Die Führungskraft hat hier eine wichtige Leit- und Integrationsfunktion. Informationsdefizite können der »Flüsterküche« sonst schnell Tür und Tor öffnen. Zusammen mit dem notwendigen Zuspruch, Motivation und Beruhigung von Mitarbeitenden bedeutet das für Führungskräfte einen hohen Kommunikationsaufwand. Die Umfrage bestätigte die Annahme, dass Häufigkeit, Intensität und auch Emotionalität der Kommunikation unter den Mitarbeitenden deutlich zugenommen haben. Deren Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte sind gestiegen. Viele von ihnen empfanden auch dadurch erhöhten Stress.

Im Dezember (T3) vermerkten 25 % der Führungskräfte eine Verbesserung ihres Kommunikationsverhaltens durch Remote-Leadership, 47 % keine Veränderung und 20 % eine Verschlechterung. 8 % gaben an, ihr Team nicht remote zu führen.

In Teil 2 wurde auch das Kommunikationsbedürfnis unter den Führungskräften (lateral) abgefragt. Hier war die Annahme, dass ein lateraler Austausch und die zeitnahe Abstimmung eines gemeinsamen Vorgehens in den verschiedenen Organisationseinheiten notwendig geworden seien. 70 % der Befragten gaben tatsächlich an, dass ihr Kommunikationsbedürfnis gestiegen sei. 30 % verneinten dies. 57 % meinten, durch die Coro-

na-Krise habe sich ihr Kommunikationsverhalten verändert, 43 % sahen keine Veränderung.

Die Teilnehmenden formulierten gleichzeitig, dass Konflikte und ein härterer Ton im Führungskreis aufgrund der angespannten Situationen und einer nervösen Stimmung zugenommen haben. Unterschiedliche Standpunkte zur Corona-Krise und zu den damit verbundenen Maßnahmen sowie eine nicht ausreichende und gereizte Kommunikation scheinen Reibungspunkte und Missverständnisse zu erzeugen. Konkurrenzverhalten und Kompetenzgerangel seien die Folge mit der Konsequenz, sich nur auf die eigene Abteilung zu konzentrieren. Andere meinten, die Kommunikation habe nur zugenommen, weil man vorher nicht miteinander geredet habe, jetzt aber müsse.

**SdM:** *Welche Herausforderungen ließen sich durch die Arbeit im Homeoffice ausmachen?*

**BJ:** Fehlende Präsenz und mangelnde Kommunikation bieten Menschen in einer Zeit mit großen Unsicherheiten und unberechenbaren Faktoren viel Interpretationsspielraum (»Kopfkino«). Schnell entstehen Irritationen. Konflikte sind vorprogrammiert und können es Führungskräften erschweren, den Teamgedanken und ein Teamgefühl zu stärken und aufrechtzuerhalten. Im Dezember (T3) vermerkten 29 % der Befragten eine Zunahme von Konflikten unter den Mitarbeitenden durch Remote-Leadership, 58 % nahmen eine solche jedoch (eher) nicht wahr.

**SdM:** *Welche Ergebnisse haben Sie überrascht?*

**BJ:** Bei unserem Erfahrungsaustausch mit Mediator\*innen im Bundesjustizministerium hieß es, Mediation sei in diesen Zeiten sehr gefragt, aber durch unsere Studie haben wir eben die Überraschung erlebt, dass dem nicht so ist. Es sei noch mal betont, dass sich das Ergebnis aus-

schließlich auf Wirtschaftsmediation bezieht. In der Mediation mit Familien oder im öffentlichen Bereich war es anders.

**SdM:** *Was waren Ihre konkreten Erkenntnisse?*

**BJ:** Die Umfrage bestätigt die Annahme, dass Konflikte in Ausnahmesituationen schnell fruchtbaren Nährboden finden können. Zwar meinte im April 2020 (T1) ein überwiegender Teil (72 %), dass sich bestehende Sach- und Beziehungskonflikte nicht verstärkt hätten, aber neue Konflikte wahrzunehmen seien. Im Dezember 2020 (T3) gaben jedoch bereits 44 % an, dass sich vorhandene Konflikte, insbesondere unter einzelnen Mitarbeitenden sowie unter Führungskräften verstärkt hätten. Das vor Corona praktizierte Krisen- und Konfliktmanagement wurde im April noch als hilfreich angesehen (T1: 94 %), diese eindeutige Sichtweise zeigte sich bei der zweiten Umfrage im Mai (T2: 72 %) nicht mehr.

Aus allen drei Teilen der Umfrage ergibt sich, dass externe Konfliktberatung wie Mediation, Supervision und Coaching in der Krise bislang von vielen wenig bis gar nicht (T1: 71 %, T2: 73 %, T3: 84 %) in Anspruch genommen wurde. Führungskräfte schienen bei Konflikten eher als alleinige Entscheider\*innen zu agieren. Die Teilnehmenden, die angaben, Unterstützung in Anspruch zu nehmen, würden – wenn überhaupt – nur interne kollegiale Beratung (T3: 39 %) oder die Personalabteilung (T3: 13 %) anfragen, soweit vorhanden vielleicht auch noch die interne Coachingabteilung (T3: 6 %).

Diese erst einmal schlechte Nachricht für externe Konfliktberater\*innen ist insoweit interessant, als von Fachleuten im Erfahrungsaustausch während der Corona-Krise immer wieder vermutet wurde, dass insbesondere ein Format wie Mediation wichtiger geworden sei und mehr nachgefragt werde. Für Bereiche wie die Familienmediation mag das auch zutreffen; für die Wirtschaftsmedia-

tion kommen die Umfragen für den Zeitraum der Erhebungen zu einem anderen Ergebnis. Als Ursache könnte die Annahme zutreffen, dass bei Führungskräften häufig die Sorge besteht, die Unterstützung durch professionelle Konfliktberatende könne in einer Krisenzeit zu viel Zeit und Energie in Anspruch nehmen. Gerade wenn die Stimmung kippt, kommt schnell eine »Nicht auch das noch«-Haltung auf. Daneben mag die Angst vorhanden sein, dass die Hinzuziehung eines\*ener externen Dritten als Führungsschwäche und fehlende Konfliktkompetenz ausgelegt werden könnte.

Unter der Vorgabe, externe Konfliktklärung durch Mediation sei nicht das Mittel der Wahl, ist es gut nachvollziehbar, dass 59 % (T3) der Umfrageteilnehmenden Mediation auch nicht online durchführen würden. Immerhin sind aber 17 % davon überzeugt, dass Mediation online gut möglich wäre, bzw. sagen 21 %, sie könnten sich nach einem Beginn in Präsenz die Fortsetzung einer Mediation online gut vorstellen. Danach lässt sich schlussfolgern, dass die Wirtschaftsmediation – wie vieles

andere – zukünftig in einem deutlich höheren Maß in hybrider Form stattfinden könnte.

**SdM:** *Mich würde interessieren, ob man die verschiedenen Faktoren aufschlüsseln kann, die zur Eskalation am Arbeitsplatz geführt haben, das heißt, wie sehr beispielsweise persönliche Betroffenheit, objektiv belastende Situationen und die Erschwernisse durch den Umgang mit digitalen Medien ins Gewicht fallen.*

**BJ:** Solche Aspekte wollen wir mithilfe der nächsten Umfragen noch genauer analysieren und herausfinden, warum Mediation in den Unternehmen nicht genutzt wurde.

**SdM:** *Würden Sie mit dem Wissen von heute irgendetwas anders machen bei Ihrer Befragung?*

**BJ:** Wir haben gute Zeitpunkte gewählt; da würde ich nichts anders machen. Wir hätten Sie als Institution eher einschalten können, damit Sie Ihre Fragen, die für Sie interessant sind, hätten ergänzen können. Dadurch hätte insbesondere die erste Umfrage, die wir ja aus dem Stegreif durchgeführt

haben, einen Mehrwert über unser eigenes Erkenntnisinteresse hinaus bekommen. Grundsätzlich bin ich aber im Rückblick sehr zufrieden mit unserer Vorgehensweise. Es ist wunderbar, dass daraus ein Langzeitprojekt geworden ist.

**SdM:** *Liebe Frau Dr. Janssen, ich danke Ihnen für das aufschlussreiche Gespräch.*



**Alexandra Bielecke**

M. A., ist Diplom-Psychologin, Prozessbegleitung/Changemanagement, Mediatorin BM®, Ausbilderin und Supervisorin sowie 1. Vorsitzende des Bundesverband MEDIATION.  
E-Mail: alexandra.bielecke@bmev.de

 **Psychosozial-Verlag**

Anzeige

Anja Röhl

**Das Elend der Verschickungskinder  
Kindererholungsheime als Orte der Gewalt**



2021 · 305 Seiten · Broschur · 29,90€  
ISBN 978-3-8379-3053-5

Anja Röhl gibt den Verschickungskindern eine Stimme und möchte die Träger ehemaliger Verschickungsheime in die Verantwortung nehmen. Sie zeigt, welches System hinter den Kinderkuren stand, und geht möglichen Ursachen für die dort herrschende Gewalt nach.

*»Ausgerechnet Erholungsheime für Kinder waren in der frühen Bundesrepublik Orte der Gewalt. Dank der Autorin Anja Röhl wird diese dunkle Geschichte jetzt entdeckt ...«  
Edeltraud Rattenhuber, SZ vom 27./28.2.2021*

Anja Röhl

**Heimweh –  
Verschickungskinder erzählen**



2021 · 228 Seiten · Hardcover · 24,90€  
ISBN 978-3-8379-3117-4

Anja Röhl hat mit 23 Verschickungskindern gesprochen und ihre Erzählungen aufgeschrieben. Ihre Geschichten sind detailreich, unsentimental und intensiv; sie bestechen durch ihre Unmittelbarkeit.