

# „Einer gegen alle anderen“: Mediation in einem Verlag

Beate Storer

**Zusammenfassung:** Die vorliegende Falldokumentation aus dem Jahr 2010 orientiert sich an den unversöhnlich nebeneinanderstehenden Einstellungen, Haltungen und Verhaltensweisen eines Verlagsmitarbeiters im Streit mit einem Kollegen und zwei Geschäftsführern. Die innerbetriebliche Mehrparteienmediation setzte Sachkenntnisse über spezifische Produktionsabläufe, Einsatz des Personals in die Produktion und die hierarchische Gliederung des Betriebes voraus. Die Kenntnisse über die Geschichte des Betriebes, ihre strukturellen Umwandlungsprozesse wie etwa die Aufstockung des Personals sowie die Einführung neuer Druckmaschinen waren ebenfalls von besonderer Bedeutung. Inhaltlich betraf dies den Rahmen für den Umgang miteinander im Diskurs zwischen Tradition und Bewährtem versus Neuerung und Wertewandel. Neben der Aufklärung des konflikthaften Geschehens war es ein wesentliches Ziel der Mediation, einen plausiblen Rahmen zu schaffen, um den Konflikt vorläufig zu befrieden. Im vorliegenden Fall wurde dem Mitarbeiter M, auf seinen Wunsch hin, gekündigt.

## 1. Übereinstimmungen und Unterschiede zum Personenzentrierten Ansatz

Mediation bietet als formalisiertes Konfliktregelungsverfahren ein breites Spektrum, Kontrahenten dazu zu bewegen, miteinander ins Gespräch zu kommen. Nicht zwingend notwendig ist, dass eine Mediation mit einer schriftlichen Vereinbarung endet, die gerichtlich durchgesetzt werden kann (Diez, 2005). So verschieden die Konflikte und die damit verbundenen Aufträge an den Mediator oder die Mediatorin auch sind: Das Ergebnis kann nicht vorhergesagt werden. Es liegt in der Hand der Medianten und Mediantinnen, welche Vorstellungen sie einbringen und welches Ergebnis sie am Ende als zufriedenstellend erleben oder auch nicht.

Die Beschreibung eines Mediationsablaufs unterscheidet sich im Wesentlichen von der personenzentrierten Beratung über die vorgegebene Struktur des Phasenmodells, das wie ein Treppengeländer den Medianten und Mediantinnen hilfreich zur Seite steht. Die „Neutralität“ des Mediators bzw. der Mediatorin, allparteilich die Interessen, Bedürfnisse und Befindlichkeiten aller Konfliktbeteiligten in gleicher Weise zu beachten, eben allen Beteiligten des Verfahrens gegenüber ein gleichwertiger Zuhörer, Moderator und Prozessgestalter zu sein, ist zu vergleichen mit dem eines Therapeuten.

Die psychotherapeutische Grundhaltung des Psychotherapeuten bzw. der Psychotherapeutin, die etwa aus wertfreiem Akzeptieren sowie Empathie und Authentizität besteht, soll bewirken, dass die Symptome des Patienten bzw. der Patientin geheilt

oder zumindest gelindert werden (Mess, 2013). Diese Grundhaltung kann der Mediator bzw. die Mediatorin einnehmen, wenn intrapsychische Konflikte der Beteiligten bearbeitet werden und der Ablauf der Mediation weniger strukturiert verläuft. Beim problemlösenden Ansatz – wie hier – ist das Basisverhalten in der Kommunikation vorrangig.

Als „problemlösend“ bzw. „klärend“ können Erkenntnisse, Einsichten oder andere Veränderungen angesehen werden, wenn diese in dem prozessgeleiteten Verfahren der Mediation erworben wurden. Die Bearbeitung von heftigen Gefühlen wie Wut, Trauer, Schmerz etc. bleibt außen vor. Ergebnisse könnten u. a. sein, konflikthafte Verstrickungen zu erkennen, eigene Interessen mit Blick auf die des Konfliktpartners zu erweitern, eigene Bedürfnisse und die des anderen zu erfüllen, um am Ende über eine „Neubewertung“ eigener Sichtweisen neue, bisher unbekannte Lösungsansätze zu formulieren.

*Merke: Der Konflikt wird nur so weit vertieft, wie er zur Lösungsfindung beitragen kann.*

## 2. Vorphase (Pre-Mediation) der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung

Die Falldokumentation umfasst im Wesentlichen die Beschreibung der Vorphase als den wichtigsten Teil dieser hier durchgeführten Mediation. Alle Konfliktbeteiligten haben im Vorfeld ihre Sicht der Dinge dargelegt und mir zur Auswertung gegeben. Die *Themenliste*, also die Punkte, die in der ersten Sitzung besprochen werden, habe ich schriftlich allen Konfliktbeteiligten zur Verfügung gestellt mit der Bitte um Korrektur bzw. Ergänzung. Diese Liste ist Bestandteil in der Eröffnungsphase der direkten Konfliktbearbeitung und bereitet den Weg für die Auswahl eigener Interessen der Beteiligten vor.

Die *Themenauswahl* gewinnt der Mediator aus den Vorinformationen (Diez, 2005). Die benannten Konflikte werden dabei nicht personifiziert und nicht erläutert. Auch die entsprechenden Interpretationen über ein unverständliches Verhalten oder über widersprüchliche Meinungen der Mitarbeiter werden nicht benannt. Vorteil ist, dass in der Sitzung jeder Beteiligte seine Sicht der Dinge konkret neu benennen, anders bewerten und sachlich neu formulieren kann.

*Merke: Je tiefer der persönliche Konflikt ist, desto breiter sollten die Themen aufgelistet werden, um den Einzelnen zu befähigen, sich sei-*

ner Stärken bewusst zu sein und um die Kooperation untereinander im Konflikt zu fördern.

## 2.1 Auftragsklärung in der Vorphase

Die Geschäftsführer T und H des Verlages Z beauftragten mich, eine Mediation in dem Verlagshaus Z mit zwei Mitarbeitern, den beiden Geschäftsführern und der Referentin der Geschäftsführung, JS, als unabhängige Person durchzuführen, da eine Lösung des Konflikts durch interne Vermittlung scheiterte. Welche Konflikte dem Auftrag zugrunde lagen und mit welchem Ziel die Mediation durchzuführen war, blieb unbestimmt. Klärungsbedürftige Inhalte für die Mediation ergaben sich aus den privaten Mitteilungen der Beteiligten.

*Die Prinzipien des Mediationsverfahrens*, werden den Medianten zur Information gegeben und sind wie eine Gebrauchsanweisung zu verstehen. Erklärt wird, dass der Mediator bzw. die Mediatorin den Einigungsprozess der Medianten im Interesse aller Beteiligten – also „neutral und allparteilich“ – durch Dialog fördern sollte (Mayer, 2007). Der Ablauf der *Phasen* sieht zunächst die Klärung des äußeren Rahmens und der Regeln vor. Bedingung ist, dass die Beteiligten den Gesprächsbeitrag des Sprechenden nicht unterbrechen, nicht bewerten und keine persönlichen Angriffe führen. Auch werden die Ziele der Mediation geklärt. Grundlage in dieser Phase sind hier die Werte in der Firma und deren Wandel von der Gründungsphase bis heute und die Frage, wie sich diese Umwandlung auf die Beziehungen untereinander auswirkt. Die Darstellung der Sichtweisen jedes einzelnen erhält einen großen Raum. An dieser Stelle werden die Themen erstellt, Schwerpunkte gebildet und eine Agenda ausgearbeitet. In der Phase der Konfliktherhellung erfolgt nun die Bearbeitung des konkreten Themas.

Einzelne Punkte und die dahinter stehenden Interessen, Bedürfnisse, Motive, Gefühle und Ressourcen (Quellen für die Energie der Erneuerung bzw. auch für die Tradition bei Bewährtem) werden erörtert. Vorläufige Ergebnisse werden gesammelt. In der Phase der Problemlösung wird, wenn vorher genügend Optionen für Lösungen entwickelt wurden, eine Konsens-Dissens-Liste (Gemeinsamkeiten / Unterschiede) erstellt. Verhandelt wird nun über den Dissens. Der Mediator bzw. die Mediatorin kann so dann am Ende eine Vereinbarung als Vorlage aufsetzen und diese im Ein-Text-Verfahren (Diez, 2005) mit den Medianten besprechen. Korrekturen werden bis zur Unterschriftsreife eingefügt.

## 2.2 Mitarbeiter M

M, gebürtiger Franzose, lebt seit 2002 in Deutschland und arbeitet seit 2004 für den Verlag Z. Ab 2006 veränderte sich die Produktion und die Arbeitszeit verdoppelte sich. Neue Arbeitskräfte wurden eingestellt. Als Helfer haben die Geschäftsführer T

und H dem Mitarbeiter M den Mitarbeiter R, den er auch privat kannte, zur Seite gestellt.

R fiel es anfangs schwer, sich von M anlernen und einweisen zu lassen. Kritik empfand er als Bestrafung. M war zu diesem Zeitpunkt Werkstattleiter und trug die komplette Verantwortung für die Werkstatt und damit auch für die Maschinen, für die Produktion und Produktivität sowie für die Mitarbeiter. Das Aufdecken von Missständen gehörte ebenfalls dazu.

### *Aktueller Konflikt:*

Anlass des aktuellen Konflikts zwischen ihm und R war der Umgang mit dem neuen Drucker im Frühjahr 2009. Aus dem Urlaub zurück, war R sehr stolz darauf, befähigt zu sein, den neuen Drucker warten zu können. M freute sich mit ihm, bekam aber sogleich einen verbalen Dämpfer von R: „Hier ist die Gebrauchsanleitung für die Wartung. Du kannst das sowieso nicht.“ Dieser Satz war in einem derart herablassenden Ton gehalten, dass M klar wurde, dass R entschlossen war, seine Überlegenheit in Bezug auf den Drucker gegen ihn zu nutzen. In dieser Situation war es für ihn unmöglich, die Wartungsarbeiten zu erlernen. Rs Umgangston ihm gegenüber war ungehalten bis aggressiv. M versuchte die Geschäftsführer T und H auf die Problematik aufmerksam zu machen, jedoch ohne Erfolg. Seitdem hatte M das Gefühl, dass sein Arbeitsplatz als geschützter Raum an Substanz eingebüßt hätte.

### *Eigene Konfliktstrategien:*

- a) Bitte an den Geschäftsführer T, dem Mitarbeiter R mehr Verantwortung in der Werkstatt zu überlassen. Der Versuch blieb ohne Erfolg.
- b) Verkürzung seiner Arbeitszeit um 20 Prozent. R sollte dann eine Vollzeitstelle und entsprechend mehr Gehalt erhalten.

### *Blockade:*

Die Lage blieb bestehen. Eine Kommunikation war nicht möglich, da wichtige Informationen, die die Arbeit betrafen, M erst gar nicht erreichten. Seit September 2009 litt M unter Schlafstörungen, Konzentrationsschwierigkeiten, Selbstzweifeln und unter der permanenten Angst, Fehler zu machen, die das negative Bild über ihn weiter verstärken könnten. So wurde etwa sein Unvermögen, den Drucker warten zu können mit seiner ostentativen Sturheit begründet und ihm vorgeworfen, er würde die Zukunft des Verlages aufs Spiel setzen. Seit diesem Zeitraum ist er in ärztlicher Behandlung.

### *Motivation:*

Trotz aller Widrigkeiten, so sagt er, mache er diese Arbeit gerne und möchte auch weiterhin daran glauben, dass eine gute Zusammenarbeit mit R möglich sei.

Sein Wunsch sei, in einer friedlichen und freundlichen Art und Weise miteinander zu arbeiten. R stimme ihm zu. M sagt, er habe Zweifel, ob R es wirklich ehrlich meine oder ob er Zugeständnisse mache wegen der bevorstehenden Mediation.

### 2.3 Mitarbeiter R

#### *Aktueller Konflikt:*

R arbeitet seit vier Jahren mit M zusammen in der Druckerei des Verlages.

Seitdem er eine Vollzeitstelle und M seine Stundenzahl reduziert habe, hätten diese Umstände letztlich zu logischen Kompetenzverschiebungen geführt, die aus seiner Sicht ursächlich für die derzeitige Situation seien.

Da es sich bei dem Verlag um eine kleine Firma handelt, sei es unumgänglich in allen Teilen der Firma als Team zu arbeiten. M arbeite seit Längerem quasi nach „Stechuhr“, ungeachtet von Stoßzeiten. Früher habe M sich ganz selbstverständlich diesen Situationen gestellt und mit „an einem Strang gezogen“. Des Weiteren habe der Neuerwerb einer modernen Druckmaschine es notwendig gemacht, anfallende Wartungsarbeiten an dieser Maschine selbst durchzuführen, um Kosten und Produktionsausfälle zu vermeiden. Aus für ihn nicht nachvollziehbaren Gründen habe sich M als einziger Druckereimitarbeiter konsequent geweigert, diese Arbeiten zu erlernen und durchzuführen. M meinte, dass R diese Aufgabe aus reiner Schikane von ihm verlangen würde.

#### *Vermutung:*

R sagt, er verstehe nicht, warum sich M so verhalte, ihm sei es wohl egal, ob oder wie die Produktion in der Druckerei laufe. M vermittele ihm den Eindruck, dass alles was er mache, sich letztlich ausschließlich gegen ihn richte.

#### *Gespräch zwischen T, M und R:*

Vor etwa einem Jahr habe M sich bei einem Gespräch mit dem Geschäftsführer T und ihm wie folgt geäußert: „Ich kann die Verantwortung in der Druckerei nicht an R abgeben, da dieser die Maschinen mit Gewalt behandelt und einen schlechten Einfluss auf die Aushilfskräfte in der Druckerei hat bezüglich der Gewalt gegen Maschinen.“ Da sei ihm dann nichts mehr eingefallen, das sei schlichtweg gelogen.

### 2.4 Geschäftsführer T

#### *Aktueller Konflikt:*

M habe den Ausbau der Buchbinderei als eigenen Arbeitsschwerpunkt erhalten.

Zu weit größeren Problemen sei es durch seine offensichtliche Weigerung gekommen, notwendige Wartungsarbeiten (Reinigung) an einer neu installierten Druckmaschine durchzuführen. M habe sich durch die geplante neue Aufgabe in der Buchbinderei nicht mehr verantwortlich für den Druckbereich und fachlich auch nicht kompetent gefühlt. Die Bedienung der Technik sei aber sehr einfach, eine ausführliche Einweisung habe stattgefunden.

Da er bei der ersten Einweisung in die neue Maschine nicht anwesend gewesen sei, sei diese mehrmals wiederholt worden. Diese Wiederholungen seien allein für M veranstaltet worden.

Der offensichtlichen Weigerung, die neuen Druckmaschinen zu warten, habe mit einer Arbeitsanweisung in jüngster Zeit ein Ende gesetzt werden müssen. Im Urlaubs- oder Krankheitsfall müsse jeder in der Druckerei die Produktion aufrechterhalten können. M folge nun der Anweisung.

#### *Blockade von M:*

Zur Eskalation zwischen M und ihm sei es schließlich auf einer der regelmäßigen Mitarbeiterversammlungen gekommen. Auf die Frage, ob der Stand der Technik es zulasse, bald in Produktion zu gehen, habe M geantwortet, dass, wenn er ihm sage, sie sollten in Produktion gehen, er dies tue. Die Art und Weise, wie er antwortete, habe zu betretenem Schweigen aller Mitarbeiter und einem anschließendem Gespräch zwischen M, H und T geführt. Unverständlich sei auch seine Reaktion nach einem Streitgespräch gewesen. T habe ein Gespräch mit der folgenden Bemerkung abgebrochen: „Es ist vielleicht besser, an dieser Stelle Schluss zu machen; das hat keinen Sinn mehr“. Damit sei allein die Diskussion gemeint gewesen und keineswegs seine Absicht, M zu entlassen.

#### *Erklärung:*

Seiner Auffassung nach sei der Kern der derzeitigen Probleme zwischen ihm und M in einer Mischung aus grundsätzlichen Kommunikationsproblemen (genereller oder sprachlicher Natur), Spannungen zwischen M und R bei der täglichen Arbeit und dem andauernden Gefühl, nicht verstanden oder gar abgeschoben zu werden, zu suchen.

#### *Betriebliches Miteinander:*

Tatsächlich gestalte sich seine Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern in der Firma in vielen Bereichen deutlich einfacher als mit M. Und sicherlich habe R als sein direkter Kollege eine größere Affinität für die eingesetzte Technik, ein größeres Vertrauen in Entscheidungen seitens der Geschäftsführung und verstehe das Gesamtkonzept der Geschäftsidee besser. Auch erkenne R die Notwendigkeit an, seitens der Geschäftsführung schnelle Entscheidungen treffen zu müssen, auch wenn sich diese nicht sofort für Außenstehende erschließen ließen. Dies führe zwangsläufig zu einer harten Konkurrenz für M. Dieser möchte immer zu allen Entscheidungen gefragt werden und tue sich seiner Ansicht nach auch schwer damit, dass deutlich jüngere Menschen seine Vorgesetzten sind.

### 2.5 Geschäftsführer H

#### *Aktueller Konflikt:*

Als M in Vollzeit arbeitete, so erzählt Geschäftsführer H, habe er versucht, die Arbeitsweisen tagtäglich zu verbessern. Nun sei ein Kompetenzgerangel zwischen M und R zu verzeichnen. Während M sich bei der Führung beschwert habe, dass R die Maschinen schlecht behandeln würde und er manchmal sogar Angst vor R habe, habe dieser angegeben, dass M ihn wiederum durch sei-

ne Art provoziere, die Arbeit von R infrage stelle und nicht einsichtig sei, was verbesserte Arbeitsabläufe angehe.

#### *Erklärung:*

M habe teilweise eigene Vorstellungen der perfekten Produktion. Auf H wirken diese oft sehr „verkopft“. Neben guten Ansätzen gäbe es auch viele Dinge, die sich ihm als viel zu kompliziert und der Lösung nicht dienlich darstellen würden. Dies führte oft zu Auseinandersetzungen zwischen M und R einerseits und M und T andererseits.

Seiner Meinung nach würde M Sachkritik auf sich persönlich beziehen.

#### *Intervention: Gleichstellung von M und R*

M galt als die Nummer 1 in der Druckerei und war also als „Bereichsleiter“ eingesetzt. Das besagte Gespräch begann er mehr oder weniger mit der Frage, ob es nicht besser für die Firma sei, wenn die Geschäftsführer ihn entlassen würden. In diesem Gespräch teilte M den Geschäftsführern mit, dass er keine Lust habe, die Verantwortung für die Arbeit von R zu übernehmen. Das Gespräch führte dazu, dass die Geschäftsführer und die beiden Mitarbeiter gemeinsam auf die Idee kamen, die Hierarchie in der Druckerei auch offiziell aufzuheben und R dem Mitarbeiter M gleichzustellen. Das Klima verbesserte sich.

#### *Intervention: Arbeitsanweisung zur Klärung der Rollen von M und R*

Im Laufe eines anderen Konfliktes bezüglich neuer Maschinen kam dann aber von M der Vorwurf gegenüber T, dass dieser die Hierarchien aufhebe, um das Konkurrenzdenken zwischen den Mitarbeitern zu schüren. H und T waren sehr verwundert, hatten sie die Entwicklung doch vollkommen anders, und zwar eher als Entlastung, bewertet. Kurze Zeit später teilte M dann mit, dass es für ihn sehr wohl eine Hierarchie gäbe und in dieser sei R der Chef und habe auch die Verantwortung. Die Geschäftsführer T und H kamen daraufhin zu dem Schluss, dass das kein Problem darstelle aber auch bedeutete, dass R im Zweifelsfall Weisungsbefugnis habe. Das war eine schwierige Situation, da M sich zuvor des Öfteren für notwendige Arbeiten als nicht zuständig erklärt hatte. Daraufhin gab T zum ersten Mal in über zehn Jahren eine ganz klare und schriftlich ausformulierte Arbeitsanweisung an die Druckerei. Diese besagt, welche Arbeiten von allen Mitarbeitern erledigt werden und somit auch beherrscht werden müssen.

#### *Eindruck:*

Man wisse nicht, ob M wegen seines Verhaltens – „Dienst nach Vorschrift“ – von der Geschäftsführung gekündigt werden wollte.

#### *Wunsch nach Klärung über Mediation:*

In der Mediation möchten die Geschäftsführer die Frage klären, ob man nicht mehr miteinander arbeiten kann und wie dann die Lösung aussehen könnte oder aber ob es für M möglich ist, weiter in der Firma und zu den herrschenden Bedingungen zu arbeiten.

### 3. Mediationsitzung

#### *Wiederholte Argumente:*

In der Mediation erklärte M seinen Standpunkt aus seiner Sicht. Die umstrittenen Wartungsarbeiten zu der hervorragend in den Betrieb passenden Druckmaschine seien aus seiner Sicht nicht notwendig. Im Wesentlichen sei der Hersteller für die Wartungsaufgaben zuständig. Auch habe er Zweifel an der Wirtschaftlichkeit des Gerätes infolge zu erbringender Eigenleistung bei Wartungsarbeiten. Er habe damals diese Entscheidung nicht getroffen und könne auch nicht nachvollziehen, dass alle Angestellten verpflichtet seien, die Kenntnisse für die Wartung zu erwerben, um diese dann eigenständig auszuführen. Seiner Einstellung nach hätte der Hersteller sich auf diese Art und Weise einer bedeutenden Verpflichtung entledigt und diese auf den Käufer abgewälzt.

Die Gegenargumente kamen auch auf der Sitzung sowohl von H, T und R. Die Argumente der Betriebsführung bezogen sich auf die Wirtschaftlichkeit des Betriebes. Bei eigener Wartungsarbeit entstehe kein Produktionsausfall durch externen Service und es würden Einsparungen durch Eigenleistungen erbracht. R sah auch aus der Perspektive der Geschäftsführung keine andere Möglichkeit, als selbst diese Aufgabe zu erledigen. Er sei verwundert und meinte, dass M sich dieser Aufgabe in der Vergangenheit verschlossen habe. Da auch in der Sitzung noch einmal alle Argumente der Geschäftsführung wie auch die von R vorgetragen wurden, entstand ein zusätzlicher Konflikt auf der Ebene der mitmenschlichen Kommunikation.

#### *Interessen:*

M hatte den Eindruck, dass seine Meinung nicht gefragt sei. Er könne sagen, was er wolle, er würde nicht gehört, auch nachdem sich alle Beteiligten wiederholt des bekannten Themas angenommen hatten. Für ihn schien es so zu sein, als mache er immer wieder die gleiche Erfahrung, egal was er sage. Resignativ, so schien es, sagte er zum Schluss, die Geschäftsleitung möge ihn entlassen, da er offensichtlich nicht mehr in den Betrieb passe. Diese Aussage machte M nicht erst jetzt, sondern schon nach zehn Minuten im Gespräch und wiederholte sie später noch zweimal.

H führte aus, dass er dies nicht beabsichtige. Wenn M sich nicht mehr für den Verlag engagieren möchte, sei es seine Aufgabe, zu kündigen. Aus der Sicht der Geschäftsleitung sei das nicht notwendig. Im Gegenteil, er sei über all die Jahre hinweg ein sehr wertvoller Mitarbeiter gewesen, der mit ihnen zusammen die Erfolgsgeschichte des Verlages geschrieben habe.

Zurück auf der Sachebene kam der Einwand, dass ein diskutiertes Thema erledigt sein müsse, wenn die Mehrheit eine Entscheidung getroffen habe. Diese Entscheidung sei nicht gegen M gerichtet, sondern wichtig für das Funktionieren innerhalb des Betriebes.

Dieser Versuch, ihn zurück ins Boot zu holen, konnte M zu nächst nicht versöhnlich stimmen. Daher nannten andere Beteiligte weitere Beispiele mit ähnlichen Erfahrungen, wie es ist, eine

Idee zu haben, diese zu verfolgen und bei Kritik einsehen zu müssen, dass es besser sei, einen anderen Weg einzuschlagen. Die Annahme von Kritik sei dabei nicht persönlich und entwerfe nicht die Leistung des einzelnen, sondern diene dem gemeinsamen Zweck, nämlich die Firma voranzubringen.

M griff dieses Thema nicht auf, sondern wandte zusätzlich ein, dass er nicht davon überzeugt sei, dass die selbst durchgeführten Wartungsarbeiten eine Einsparung bedeuten würden, er nannte auch noch weitere Positionen, die seiner Meinung nach von der Betriebsführung vernachlässigt worden seien.

Dieser Vorwurf wurde als bössartig zurückgewiesen.

Wiederholt äußerte M den Wunsch, dass die Geschäftsführung ihm doch kündigen möge. Er habe Probleme mit der Ideologie des Betriebes und sei unzufrieden mit der Art und Weise von Entscheidungen wie auch mit dem Betriebsklima.

#### *Betriebsklima:*

An dieser Stelle wurde das Verhältnis von M zu R und zu T näher beleuchtet.

Die Probleme mit R entwickelten sich seit circa einem Jahr und zwar mit Einführung der neuen Druckmaschine. Früher war M der „Leiter“ der Druckerei und hatte auch R ausgebildet. Mit der Zeit entwickelte sich parallel mit den neuen technischen Entwicklungen vermutlich eine Konkurrenz zwischen dem „Dienstältesten“ und dem „neuen“ Mitarbeiter R. Auch das Betriebsklima änderte sich in den letzten Jahren rasant, da aufgrund verstärkter Nachfrage immer mehr neue Mitarbeiter angestellt werden konnten. Der „ideologisch -alternative“ Betrieb entwickelte sich zu einem Dienstleistungsbetrieb mit dem Interesse, die Herausforderungen der Zeit anzunehmen. Dies beinhaltete auch, dass sich das Klima insofern änderte, als die Wege zwar immer noch kurz, aber die Distanz der Geschäftsführung zur Druckerei wuchs. Die Spezialisierung forderte zusätzlich einen reibungslosen Ablauf innerhalb der Bereiche.

Gespräche zur Mitbestimmung, welche Anschaffung von Geräten sinnvoll sei und welche nicht, können aktuell gemeinsam geführt und diskutiert werden. Mitarbeiter werden zwar angehört, eine Mitbestimmung wesentlicher geschäftlicher Inhalte ist dabei – wie in anderen gewerkschaftlich organisierten Betrieben – aber nicht vorgesehen. Die Entscheidung fällt die Geschäftsleitung. Sie kann auch bei Prüfung der Einwände seitens der Druckerei ihre eigenen Entscheidungen treffen.

Dieses Vorgehen vernachlässigt nicht die Interessen der Mitarbeiter, sondern stellt klar, dass die Führung bei Entscheidungen Verantwortung für die Wirtschaftlichkeit der Firma übernimmt.

#### *Erklärungen und Umgang mit Verständigung:*

M trägt vor, er habe bewusst seine „Chef-Position“ an R übertragen und seine Arbeitszeit reduziert, um zwischen ihnen beiden ein besseres Klima zu schaffen. Gleichzeitig behauptet er aber (durch seine Forderung der Neubesetzung der Druckereileitung

durch R), dass die Geschäftsleitung die Hierarchie aufgehoben habe, um die Konkurrenz zwischen den Mitarbeitern zu schüren und ihn quasi entmachtet habe. H und T sind der Auffassung, dass dieses Argument zwar formal richtig sei. Diese Entscheidung beruhe aber einzig und allein auf Initiative und Forderung von M. In Wirklichkeit – so M – habe sich die Konkurrenz zwischen ihnen beiden belebt. Er fühle sich von Informationen ausgeschlossen, wenn er ein paar Tage nicht im Betrieb sei. Er müsse fragen und sich Infos verschaffen. R ist der Meinung, dass er wichtige Infos gebe und, wenn er nichts sage, dies im Umkehrschluss nicht bedeute, dass er M etwas Wichtiges vorenthalte.

#### *Wille zur Korrektur:*

Einigkeit bestand für alle betroffenen Teilnehmer in der Auffassung, die eigenen inneren Haltungen zu überprüfen und zu korrigieren. M könnte zum Beispiel für die nächste Mitarbeiterbesprechung eine Themenliste erstellen, in der alle relevanten Punkte festgehalten werden. Dies hätte eine entlastende Wirkung, da in der Vergangenheit wohl oft der Fehler gemacht worden ist, zwischen Tür und Angel themenrelevante Punkte zu klären. Wichtig ist dabei festzuhalten, dass in der Themenbesprechung oft schon missverständliche Interpretationen ins Spiel kommen, die dann ihre Eigendynamik entfalten. Das ist der Fall, wenn bei Anspannung Sach- und Beziehungsebene nicht deutlich voneinander getrennt werden. So kann schnell eine Kritik auf sachlicher Ebene mit der auf Beziehungsebene verwechselt werden.

Hält dieser Zustand über einen längeren Zeitraum an, wird es immer schwieriger zu gewährleisten, dass sich diese o. g. Ebenen nicht vermischen und dass eine klare Trennungslinie erkennbar wird. Das Missverständnis wird zum Selbstläufer und entwickelt seine Eigendynamik an den Adressaten vorbei.

#### *Optionen zur Verwirklichung einer auf „Normalität“ beruhenden Kommunikation:*

Ziel ist, eine auf „Normalität“ aufgebaute Kommunikation wiederherzustellen, die auf gegenseitigem Respekt und gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung aufgebaut ist. Dies bedeutet, dass auch das Vertrauen als Ergebnis einer veränderten Kommunikation in kleinen Schritten wiederhergestellt werden kann. Diese Annahme wird auch unterstützt über die langjährig gewachsenen privaten Beziehungen, die zurzeit ausgesetzt sind.

#### *Vereinbarungen:*

Jeder Teilnehmer entwickelt Regeln, die aus seiner Sicht eine bessere Kommunikation untereinander fördern. M überlegt, ob er weiterhin im Verlag beschäftigt sein will. Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung zur Fortsetzung der Gespräche. Er verpflichtet sich, seine Bedingungen für einen Neuanfang in der nächsten Sitzung zu äußern. Ob es dann genügend Konsens gibt, um die Zusammenarbeit fortzuführen, würde man dann gemeinsam prüfen. In der Zwischenzeit ist das Arbeitsverhältnis mit M auf seinen Wunsch hin durch die Geschäftsleitung beendet worden.

## Fazit

Der Erfolg in dieser Mediation liegt in der Aufklärung der Dissonanzen. Die Bereitschaft, seine kognitive und emotionale Blockade gegenüber Hilfsangeboten zu beheben, konnte der Mitarbeiter M nicht aufbringen.

## Literatur

- Diez, H. (2005). *Werkstattbuch Mediation*, Köln: Centrale für Mediation  
Mayer, B. (2007). *Die Dynamik der Konfliktlösung*. Stuttgart: Klett.  
Mess, A.C. (2013). *Entwicklung von Messinstrumenten zur Evaluation problemösender und transformativer Mediationspraxis*, Dissertation, Universität Hamburg.



Beate Storner, Dipl.-Pädagogin, Dipl.-Juristin. Mediatorin, klientenzentrierte Psychotherapeutin, Verfahrensbeistand, Mediatorin in eigener Praxis für Familien- und Mehrparteienmediation im Erbrecht und in Betrieben. Paar- und Einzelberatung bei Trennung und Scheidung und sonstigen familiären Konflikten; Aufträge als Verfahrensbeistand für die Familiengerichte und Dozentin für Bildungseinrichtungen.

Kontakt:  
storner@mediationspraxis-muenster.de

Anzeige