

Mediation gegen Konflikte am Arbeitsplatz

Das Dilemma

So hatte sich Frau T. das nicht vorgestellt. Als ihr unmittelbar nach dem Studium eine Stelle als Abteilungsleiterin angeboten wird, sagt Frau T. voller Tatendrang zu und beginnt sofort damit, die Arbeitsorganisation in ihrem Aufgabenbereich von Grund auf zu „modernisieren“. Bei ihren neuen Mitarbeitern stößt sie damit auf wenig Gegenliebe. Schweigend tun diese Dienst nach Vorschrift, aber Ablehnung und Widerstand liegen in der Luft. Man meidet ihre Gegenwart, lässt sie nicht an Gesprächen teilhaben. Krankschreibungen häufen sich. Mit Herrn S. kommt es zu heftigen Wortgefechten, vor allem dann, wenn Frau T. ihn anweist, am Abend Überstunden zu machen. „Sie meinen wohl, Sie können sich alles erlauben und das, was hier jahrelang gut funktioniert hat, einfach über den Haufen werfen? Mit mir nicht!“ muss sich Frau T. nicht zum ersten Mal anhören, bevor ihre Bürotür lautstark ins Schloss fällt. Die Situation ist unerträglich, kreatives Arbeiten unmöglich. Ihren ersten Gedanken, Abmahnungen auszusprechen und Kündigungen anzudrohen, verwirft Frau T. sofort wieder, denn dadurch würde sich das Betriebsklima kaum verbessern. Auch will sie keinesfalls auf ihre Mitarbeiter verzichten, denn ihr Vorgänger hat gerade mit diesem Team beste Erfolge im Unternehmen erzielt. Aber wie weiter, wenn mit juristischen Mitteln nichts Sinnvolles auszurichten ist? Als Frau T. bei ihrer Personalabteilung das Problem schildert und sogar eine eigene Kündigung ins Gespräch bringt, wird ihr ein Mediationsverfahren vorgeschlagen.

Die Mediation

Eine Mediatorin bringt die Abteilungsleiterin und ihre Mitarbeiter an einen Tisch. In einer ersten Gesprächsrunde dürfen die Beteiligten alles, was ihnen auf den Nägeln brennt, loswerden. Herr S. beschwert sich über die chaotische Überstundenpolitik; seine Kollegin beklagt, dass mit der neuen Chefin nicht vernünftig zu reden sei. Eine andere Mitarbeiterin sieht in den eingeführten Neuerungen keinen praktischen Nutzen, sondern nur Profilierungstreben der Abteilungsleiterin getreu dem Motto: „Neue Besen kehren gut“. Frau T. wiederum vermutet bei Herrn S. einen persönlichen Rachefeldzug, weil auch er sich um die Abteilungsleiterposition beworben hatte. Bei den anderen spürt sie mangelnde Akzeptanz wohl wegen ihres noch jugendlichen Alters. Nachdem jeder seinen Ärger losgeworden ist, wird in die Tiefe des Konflikts vorgedrungen. Mit speziellen Frage- und Gesprächsführungstechniken ermutigt die Mediatorin die Beteiligten, die Hintergründe ihrer Unzufriedenheit zu offenbaren. Dabei tritt zutage, dass sich die Mitarbeiter vor allem deshalb

von Frau T. distanzieren, weil sie Anerkennung für ihre Arbeit vermissen und nicht mehr wie früher in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Für Herrn S. ist nicht die verlorene Abteilungsleiterposition ein Problem, sondern vielmehr sein Familienleben, das durch die häufigen Überstunden aus den Fugen zu geraten droht. Frau T. indes lässt durchblicken, dass sie mit einem autoritären Führungsstil Unsicherheit und Angst überspielen wollte und ihre fachlichen Qualitäten zu beweisen hoffte.

Jetzt, nachdem die Karten auf dem Tisch liegen, wird für jeden das Verhalten des anderen verständlich, was zumeist zu einer „Ja-wenn-ich-das-gewußt-hätte-Erkenntnis“ führt.

Lösungen für ihren Konflikt finden die Beteiligten dann wie von selbst: In einer die Mediation abschließenden Vereinbarung wird festgehalten, was sich Frau T. und ihre Mitarbeiter vornehmen: Wöchentliche Dienstberatungen, eine Ideenbörse am „Schwarzen Brett“, einen Überstundenplan, sogar einen Betriebsausflug ...

Das Fazit

Das Mediationsverfahren hat den Betriebsfrieden wieder hergestellt. Mit der Macht des Gesetzes wäre dies nicht zu erreichen gewesen. So wie in dem geschilderten Fall ist Mediation im Arbeitsleben immer dann die bessere Wahl, wenn die Konfliktparteien weiter miteinander auskommen müssen, wenn es wirtschaftliche Verluste zu minimieren und Schaden abzuwenden gilt, wenn schnelles Handeln geboten ist. Mobbing-situationen am Arbeitsplatz sind hierfür ein geradezu klassisches Beispiel. Aber auch im größeren Rahmen, z.B. bei Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften setzt sich Mediation mehr und mehr durch, wie der gerade aktuelle Tarifstreit mit der Deutschen Bahn belegt. Denn: In der Mediation werden Konflikte zukunftsgerichtet aufgearbeitet, etwas, was ein Gerichtsverfahren nicht leisten kann.

Dr. Iris Martin-Gehl

Rechtsanwältin und Mediatorin

September 2007