

# Das ist ja wie Weihnachten ... und Chinesisch-Neujahr

– Interkultureller Riss durch den Traditions-Betrieb Dr. Frankfurt-Gruppe\* –

Was, wenn ...

**1. in einer Team-Mediation nur ein einziger gemeinsamer Mediations-Abend ausreichen soll, verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen und konkrete Missstände und Missverständnisse aufzulösen?**

**2. ein ehemaliger Offizier, der am liebsten mit Befehl und Gehorsam führt, an einer Mediation teilnimmt?**

**3. unterschiedliche Kulturen von Westeuropa, Osteuropa bis China aufeinander treffen?**

## I. Die Vorbereitung

### 1. Oktober: You ve got mail

Herr Rechtsanwalt Dr. R. sendet eine E-Mail mit der Bitte, ihn wegen einer Mediation zu kontaktieren. Im Telefonat teilt er mit, er arbeite sonst immer selbst wie ein Mediator – doch in diesem Fall gehe es jetzt um west- und osteuropäische sowie chinesische Mentalität, und das auch noch zwischen Personen ausschließlich weiblichen Ge-

schlechts, die von einem ehemaligen Offizier geführt würden. Dies sei nun wirklich nichts für ihn, der es gewöhnt sei, sich „in anderen Umfeldern“ zu bewegen. Das sei ihm alles etwas suspekt. Außerdem sei er neugierig, wie wir „Nur-Mediatoren“ in einem interkulturellen Konflikt in einer nahezu militärischen Organisationsform Licht ins Dunkel bringen würden. Arbeitsrechtli-

\* Namen und Details zur Erhaltung der Anonymität der Parteien geändert.

che Maßnahmen, so teilt er mit, seien hier nicht angezeigt. Nach einem kurzen Telefonat entscheidet er, uns zum „Beauty-Contest“ (Ausdruck für Auswahlverfahren) einzuladen. Wir sollen ein Konzept mitbringen, wie wir den Fall lösen werden. Als Grundlage erhalten wir ein E-Mail-Protokoll, welches er nach einem Gespräch mit seinem Mandanten, Herrn Dr. Frankfurt, angefertigt hat. Das E-Mail-Protokoll enthält eine Kurzbeschreibung der Charaktere der betroffenen Mitarbeiterinnen und informiert darüber, dass seit zwei Wochen täglich verschiedene Mitarbeiterinnen beim Chef erscheinen und mitteilen, sie hielten es nicht mehr aus – und sie wollten kündigen. Die genauen Ursachen und Hintergründe sind noch nicht erkennbar.

#### 4. Oktober: Beauty Contest

Rechtsanwalt Dr. R und seine Assistentin haben drei Mediationsteams zum „Beauty Contest“ eingeladen. Neunzig Minuten dauern die Präsentationen zum Thema „Mediationsdesign für die Dr. Frankfurt-Gruppe“. Die Entscheidung fällt noch am selben Abend. Die Mediation soll schnellstmöglich beginnen.

#### 5. Oktober: Vorgespräch

Rechtsanwalt Dr. R., sein Mandant: Herr Dr. Frankfurt und ich treffen uns zu dritt zu einem gemeinsamen Vorgespräch. Ziel des Vorgesprächs ist es, zu klären, welche Personen sich in welchen Konstellationen mit wem wann treffen und an der Konfliktlösung beteiligt sein könnten.

Der Anwalt erscheint einige Minuten vor dem Mandanten. Dr. R. wirkt etwas nervös. Auf meine diesbezügliche Frage antwortet Herr Dr. R.: „Wenn ein Richter etwas tut, was meinem Mandanten nicht gefällt, dann können wir herrlich auf das Gericht schimpfen. Da ich Sie ausgewählt habe, fällt es auf mich zurück, wenn Sie den Fall nicht zur Zufriedenheit des Mandanten lösen. Sekunden später wird die Eingangstür geöffnet. Der Mandant erscheint. So bleibt in diesem Moment nur Zeit, ihm unsere „Sorgenfaltenskarte 3“ (Die Kunst der ©-Mediations-Initiator-Ruf-Zerstörung) in die Hand zu geben, wel-

che er später (schmunzelnd) liest. Wir begrüßen einander. Der Mandant nimmt Platz, stellt ein paar Fragen und beginnt, nachdem klar vereinbart ist, welche Rolle wer haben und nicht haben wird, wer was tun und nicht tun wird und was das Ziel der heutigen Sitzung sein wird.

Sobald es inhaltlich wird, bemüht sich Herr Dr. Frankfurt um eine gelassene Haltung, ist dabei aber zugleich sehr aufgewühlt. Er möchte am liebsten Frieden anordnen und ab sofort nichts mehr von dem Thema hören. Er berichtet sehr ausführlich, wie viel Mühe er sich mit den Mitarbeiterinnen gibt. Er teilt mit, dass sich die Lage trotzdem weiter zuspitzt. Zunächst braucht er Zeit, alles zu sagen, was ihm ein großes Anliegen ist. Wie ein Dampfdrucktopf, bei dem das Ventil geöffnet wird, kommen die Worte. Ich frage oder spiegele noch (fast) nichts, sondern höre zu, mache mir ein paar Notizen und gebe ihm meine ganze Aufmerksamkeit. Herr Dr. R. ist immer noch ein wenig nervös – er ist es nicht gewohnt, im Umgang mit seinem Mandanten nicht selbst die Gesprächsverantwortung zu haben. An einer Stelle holt er tief Luft, deutlich erkennbar, um inhaltlich zu widersprechen. Wir lächeln uns kurz zu – Dr. R. signalisiert, jetzt nicht einzugreifen.

Wir warten, bis der „Wort-Dampf“ aufhört, wie von selbst zu sprudeln. Dann bitte ich Herrn Dr. Frankfurt (augenzwinkernd) darum, zur Klärung der Struktur mein „wissenschaftliches Arbeitsmaterial“ zu benutzen: Klassisch für Mehrparteienmediationen – genügend Bauklötze in den Grundfarben und -formen, aber auch Pfefferstreuer, Papierschnipsel, Pinnwandnadeln oder andere bewegbare Gegenstände. Ich bitte ihn, die Mitarbeiterstruktur, die er im Kopf präsent habe, für uns alle sichtbar nach außen zu bringen und zu verdeutlichen, wer mit wem wie im Konflikt steht. Mit dem Rechtsanwalt hatte ich zuvor in der Präsentation geklärt, welches Externalisierungsmaterial wir vom Baustein bis zum Beamer einsetzen werden. Jetzt greift Herr Dr. Frankfurt zu den Bausteinen. Es entsteht ein Bild wie aus Zinnsoldaten. Die Mitarbeiter-Armee reiht sich auf – bis

er zu Mitarbeiterin E kommt. Er „springt“ mit dem Baustein für Mitarbeiterin E zwischen zwei Plätzen hin und her. E hat einen Aufgabenbereich mit einer untergeordneten und einen anderen mit einer weisenden Funktion. Als ich frage, wann der Konflikt zu eskalieren begonnen habe und seit wann E im Betrieb arbeite, antwortet Herr Dr. Frankfurt



mit erstauntem Blick: „Bingo“ In diesem Moment entspannt sich Rechtsanwalt Dr. R. Ein Mit-Auslöser scheint gefunden zu sein – auch wenn wir noch nicht sicher wissen, ob es sich nicht doch um eine zufällige Duplizität der Ereignisse handelt.

Der Mandant des Mediationsinitiators sieht einen ersten Erkenntnisnutzen. Wir setzen die Konfliktanalyse fort, um Zeiten und Personen zusammenzubringen. Herr Dr. Frankfurt hat zwei Wünsche, die ihm besonders wichtig sind: Im Hinblick auf die angespannte personelle Lage hält er einen Termin während der Arbeitszeit mit allen gemeinsam für ein so ungünstiges Signal, dass er zu diesem Mittel auf gar keinen Fall greifen will. Das Wochenende und die Feiertage scheiden aus seiner Perspektive ebenfalls aus. Wenn es schon einen gemeinsamen Termin geben muss, dann möchte er ihn am liebsten am Abend nach Dienstschluss kurz und schmerzlos hinter sich bringen. Es taucht die Frage auf, welche arbeitsrechtlichen Konsequenzen dies habe. Herr Rechtsanwalt Dr. R. erläutert die Frage aus juristischer Sicht.

Herr Dr. Frankfurt betont, dass die Mitarbeiterinnen in Anwesenheit der jeweiligen „Feindin“ derzeit nicht bereit und in der Lage seien, zu sprechen, insbesondere nicht offen zu sprechen. Wenn er einen Mediationstermin „anordnen“ würde, würden wohl alle ihm zuliebe erscheinen – nur könne er sich derzeit noch nicht wirklich vorstellen, inwieweit das mehr bringen könne als die bis dato geführten Einzelgespräche.

**Anmerkung:** Gut vorbereitete Parteien sind ressourcenvoller, kennen ihre Interessen, ihre Ziele, ihre Alternativen, die Möglichkeiten des Mediationsverfahrens.



rens und können sich vertrauensvoller, lösungsorientierter und zielführender im Mediationsprozess einbringen. Deshalb sind wesentlich weniger Sitzungen erforderlich<sup>1</sup> und die gemeinsamen Sitzungen können sehr effektiv genutzt werden. Ob die Vorbereitung durch unabhängige Zielcoaches oder die Mediatorin/den Mediator selbst erfolgt, wird einerseits davon abhängen, wie viel Erfahrung im mediationsprozessorientiert/wertfreien Arbeiten vorliegt, um nach eventuellen Einzelgesprächen 100 %ig allparteilich bleiben zu können, und zum anderen davon, wie viele Personen betroffen sind und wie groß das Mediationsteam daher sein sollte.

Wir vereinbaren, dass die Mediatorin mit allen Mitarbeiterinnen jeweils ein persönliches einstündiges Einzelgespräch führen wird und dann ein Mediationsabend nach Dienstschluss – mit kleinem Imbiss – stattfinden soll. Bei der Frage, wie die Einladung erfolgen soll, schlägt der Chef vor, dies in eigener Regie zu tun. Gemeinsam formulieren wir einen Vertrag, der die Vorgehensweise, die Rahmenbedingungen und Kosten umfasst und der von den Anwesenden unterzeichnet wird.

### 8. Oktober: Einladung

Der Chef teilt den Mitarbeiterinnen mit, dass er das Thema Konflikte jetzt delegiert habe, und zwar an eine Mediatorin. Er eröffnet die Möglichkeit, dass jede Mitarbeiterin Gelegenheit hat, die Mediatorin in einem persönlichen Gespräch kennen zu lernen und danach am Mediationsabend teilzunehmen. Er stellt heraus, dass die Teilnahme freiwillig ist. Er gibt unsere Internetseite bekannt, auf der die Mitarbeiterinnen weitere Informationen finden.

### 14. Oktober: Manche Veränderungen entstehen wie von selbst

Mitarbeiterin E kündigt. Sie will zu ihrem Verlobten ins Ausland ziehen.

### 15. Oktober und 22. Oktober: Einzelgespräche

Alle Einzelgespräche beginnen vorsichtig tastend, bis eine Vertrauensbasis zwischen Mediatorin und Mitar-

beiterin entsteht. Eine kleine Erleichterung macht sich breit, dass Sorgen ausgesprochen werden können und auf Verständnis stoßen. In den vertrauensvollen, komprimierten Zielcoaching-Gesprächen lernen alle Mitarbeiterinnen, ihren wichtigsten Vorwurf in Wünsche verwandeln zu können. Gleichzeitig reflektieren sie, welche Qualitäten sie an den anderen Mitarbeiterinnen aufrichtig schätzen. Alle entscheiden sich für eine Teilnahme an der Mediation.

**Der Chef, Herr Dr. Frankfurt:** Bevor ich vor 22 Jahren den Betrieb meines Vaters übernommen habe, war ich Offizier. Ich bin eine sehr väterliche Führungskraft, die von allen geschätzt, geehrt und respektiert wird. Deshalb erfolgt der Gehorsam meiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in großer gegenseitiger Achtung. In der Abteilung, in der 6 kaufmännische Mitarbeiterinnen tätig sind, gibt es jetzt unerträglichen Streit. 16 weitere Angestellte arbeiten in anderen Bereichen ohne Probleme oder Berührungspunkte. Unser Personalstand ist langjährig gewachsen. Aufgrund des bis dato ausgezeichneten Betriebsklimas sind bis zu 40-jährige Betriebszugehörigkeit in unserem Betrieb keine Seltenheit. Aber seit kurzem ist es hochdramatisch. Dieses brisante Gemisch führt dazu, dass jeden Tag jemand anderer zu mir kommt und mir sagt, dass sie das nicht mehr aushält, sie wolle fortgehen, in Pension gehen und es sei ihr alles egal, da sie nicht mehr wolle. Es folgt ein vertrauliches Gespräch nach dem anderen – ohne dass Besserung in Sicht wäre.

**Frau A:** Ich habe meine Ausbildung in dieser Firma gemacht und bin jetzt über 30 Jahre hier beschäftigt. Ich habe eigentlich mein ganzes Leben hier verbracht und war lange Zeit die Stütze des Betriebes. Natürlich habe ich das größte Fachwissen und daher auch die Hauptverantwortung in unserem Bereich. Ich kenne alle Großkunden. Bis vor ein paar Monaten lief alles ohne das neue EDV-System. Das eiskalte Betriebsklima macht mir sehr zu schaffen. Ich habe immer das Gefühl, ich müsste mich noch mehr einsetzen. Das kann ich aber zur Zeit wirklich nicht. Denn ich bin vor kurzem wegen Brustkrebs

operiert worden und arbeite seitdem zur Schonung in Teilzeit.

**Frau C:** Ich bin Chinesin und arbeite seit 11 Jahren hier. Ich habe vor 4 Jahren Zwillinge bekommen. Ich arbeite sehr gut. Vor allem im Bereich, der mit Asien zu tun hat – aber auch in der Bestelldisposition allgemein. Aber das sieht niemand. Die anderen können gar nicht beurteilen, was ich im Asien-Bereich leiste. Eine Freundin kümmert sich darum, meine Zwillinge vom Kindergarten abzuholen. Sie ist auch Chinesin und sehr hilfsbereit. Immer will sie allen helfen. Das führt dazu, dass sie manchmal noch anderen Menschen hilft, wenn meine Kinder schon abgeholt werden müssen. Der Kindergarten schließt um fünf Uhr. Neulich haben die Zwillinge eine Stunde am Straßenrand gestanden und geweint. Als ich kurz nach sechs Uhr gekommen bin, konnte ich sie kaum beruhigen. Ich werde immer sehr unruhig, wenn es fünf Uhr wird und ich weiß, dass die Zwillinge gleich wieder weinend an der Straße stehen. Deswegen kann ich dann nicht im Betrieb bleiben. Meine Kollegin, Frau D, will das nicht verstehen und macht mir Vorwürfe. Sie war sehr unfreundlich zu mir. Ich will nicht, dass jemand das Gesicht verliert. Aber ich muss doch auf meine Kinder achten.

**Frau D:** Ich bin erst seit 7 Jahren im Betrieb. Ich bin Russin und gelte immer noch als „die Neue“. Ich war früher Professorin für Biologie in Russland, aber jetzt bin ich sehr zufrieden hier im Westen. Ich spreche recht gut deutsch. Ich habe das Gefühl, ich muss immer alle Arbeiten erledigen, die die anderen nicht machen wollen. Die Chinesin tut immer so freundlich, sagt zu allem „ja“ und geht, wenn hier am meisten Betrieb ist. Ich fühle mich von ihr hinterhältig verlassen. Sie lächelt immer nur und sagt ja ja – aber dann tut sie doch, was sie will.

**Frau E:** Ich bin erst ein halbes Jahr hier beschäftigt und 23 Jahre alt. Ich soll hier die EDV-Einführung machen. Ich wurde aufgenommen, da der Betrieb eine Großcomputeranlage bekommt. Es handelt es sich um Eingearbeiten, Ausrechnungsarbeiten, Erstellung und

<sup>1</sup> Dazu ausführlich: v. Hertel, *die schnelle Langsamkeit der Wirtschaftsmediation*, ZKM 2002, 173 ff.



Bearbeitung von Computerprogrammen und dergleichen. Ich soll mindestens die Hälfte der Arbeitszeit für EDV-Arbeiten verwenden. In der übrigen Zeit soll ich mich mit den übrigen Berufsaufgaben beschäftigen. Das Arbeitsklima ist hier so vergiftet, dass ich mich morgens sehr überwinden muss, hineinzugehen. Das geht aber auch den Kunden so. Die eisige Stimmung verdirbt alles. Daher bin ich manchmal morgens auf halbem Weg wieder umgekehrt und habe mich krank gemeldet.

**Frau F:** Ich bin hier seit einem Jahr Lehrling. Meine Eltern kommen aus Algerien. Aber ich bin hier aufgewachsen und fühle mich eigentlich sehr wohl. Nur in der Arbeit ist es seit einem halben Jahr nicht mehr zum Aushalten. Ich glaube, dass das Problem an Frau E liegt. Sie wurde von Frau A nicht akzeptiert. Man sagt hier: „Die werden wir auch noch hinausbeißen, denn da haben wir schon ganz andere hinausgebissen!“ Keiner versteht, warum Frau E immer nur am Computer herumsitzt, während die Älteren Kisten mit Ware schleppen, auf Leitern klettern und in schnellerem Schritt Arbeiten bewältigen müssen.

**22. Oktober, 10.00 Uhr – Baby ohne Sitter**

Der Babysitter von Mitarbeiterin B sagt ab. Frau B teilt mit, dass sie daher nicht an der Mediation teilnehmen können. Im Gespräch stellt sich heraus, dass sie bereits innerlich gekündigt hat und meint, es habe ja doch keinen Sinn mehr, zu kommen. Sie erkennt im Gespräch, dass sie mehr Optionen hat, wenn sie sich am Mediationsabend beteiligt. So bemüht sie sich engagiert um eine Lösung für ihr Kind und kommt doch.

**22. Oktober, 13.00 Uhr**

Mittagessen der Mediatorin mit Herrn Dr. Frankfurt, Ziel:

- ▶ Klärung, wie groß der Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum der Mitarbeiterinnen tatsächlich ist.
- ▶ Klärung, welche Leitentscheidungen der Chef sich in jedem Falle selbst vorbehalten will.

Herr Dr. Frankfurt antwortet, dass dies das erste Mal sei, dass er Richtungen nicht selbst vorgebe, sondern von seinen Mitarbeiterinnen mitentwickeln lasse. Er ist sich sicher, dass er sich nur wenig „in seine Leitung“ hinein-leiten lassen will. Er betont noch einmal, dass er lange Zeit beim Militär in leitender Funktion tätig war und dass Befehl und Gehorsam noch immer die ihm liebste Führungsform sei. Daran solle sich auch prinzipiell nichts ändern. So vereinbaren wir einen Weg für die Mediation, mit dem er sich immer so rechtzeitig einbringen kann, dass seine Rolle in der Firma und seine Weisungsbefugnis korrekt repräsentiert wird – bei gleichzeitiger optimaler Klärung der Probleme der Mitarbeiterinnen.

**Anmerkung:** Eine erfolgreiche innerbetriebliche Mediation führt klassischerweise zu einem intensiven Motivationsschub. Sie setzt regelmäßig kreative Selbstorganisationsenergien frei. Wenn diese Ideen mit den Vorstellungen der Leitungsebene zusammenlaufen, ist dies vorzüglich. Wenn nicht, kann es schnell zum nächsten Konflikt oder zur Frustration kommen. Wer von der Führungsebene nach einer Mediation in seinem Engagement für die Firma gebremst wird, wird das Vertrauen in Mediation oder die Zuverlässigkeit seiner Führungskräfte verlieren. Deshalb gilt: wenn in der Mediation nicht berücksichtigt wird, welcher Führungs- und Entscheidungsstil in der Firma anschließend wieder bestehen wird, gibt es ein böses Erwachen. Dann schwindet sogar das Vertrauen in das Instrument der Mediation. Das kann so weit gehen, dass bezweifelt wird, ob sich durch Mediation überhaupt etwas bewegen lasse. Deshalb ist die Wahrung des betrieblich vorgegebenen Rahmens und des Führungsstils das A und O der nachhaltig (!) wirksamen innerbetrieblichen Mediation.

**II. Die Mediation**

**T**eilnehmerinnen: Die Mitarbeiterinnen Frau A, Frau B, Frau C, Frau D, Frau F und Herr Dr. Frankfurt.

Die Mitarbeiterinnen C, D und F sind nach Dienstschluss gemeinsam direkt zur Mediation gefahren. Die Teil-

zeitkräfte Frau A und Frau B kommen getrennt.

**18.30 Uhr: Der Empfang**

**E**s gibt Häppchen, gekühlte Softdrinks und eine mehr als unaufgetaute Steh-Party-Atmosphäre. Es wird sehr deutlich, wer wen anschaut und wer wen nicht anschaut. Insbesondere Frau D wirkt fast versteinert – dies gilt für Frau C entsprechend, wobei es hinter ihrer gesichtswahrenden Contenance nur bei genauem Hinsehen erkennbar ist.

Der Graben zwischen den Mitarbeiterinnen verläuft quer über das Parkett.

**19.00 Uhr: Die Basis**

**W**ie mit allen Mitarbeiterinnen und dem Chef in den Einzelgesprächen besprochen und mit allseitiger Zustimmung vereinbart, beginnen wir nicht mit der Auftragsklärung, sondern mit einer wertschätzenden Herstellung der Basis für eine spätere Auftragsklärung.

Zu diesem Zweck steht ein Flipchart im Raum. Darauf stehen die drei klassischen Fragen:

- ▶ Was schätze ich an unserem Betrieb besonders?
- ▶ Was schätze ich an Ihnen besonders?
- ▶ Wobei wünsche ich mir von Ihnen Unterstützung?

Nach der Erklärung, dass später genug Zeit für Vorwürfe und Veränderungswünsche sein wird und dass, damit diese Wünsche bestmöglich erfüllt werden können, eine ressourcvolle Basis geschaffen werden müsse, stimmen alle zu, dass jetzt nur Antworten auf diese drei Fragen Platz haben. Wir klären, dass es entscheidend ist, ausschließlich sehr ehrliche Antworten zu geben. Zur Vorbereitung habe ich mir je ein kurzes arabisches, ein chinesisches, ein russisches und ein deutsches Sprichwort herausgesucht, welches den Wert der ehrlichen Wertschätzung beschreibt. Ich trage diese in der jeweiligen Sprache vor. Das Überraschungsmoment – verbunden mit dem Berühren von Zugehörigkeitsgefühlen und weiterer Ressourcen, die mit dem Phänomen Muttersprache zu tun haben – wirkt unterstützend. Die Muttersprachlerinnen werden ange-



regt, sie können, wenn sie möchten, zu Beginn ihrer drei Minuten den Satz ins Deutsche übersetzen. Es bilden sich Paarungen, in denen jeweils eine Person ausschließlich zuhört, die andere ausschließlich ressourcenfördernde Antworten auf die drei Fragen gibt. Nach jeweils drei Minuten wechseln die Paarungen, bis alle sechs Personen von allen anderen fünf Personen wertschätzende Worte gehört haben. Ich beobachte alle Paarungen, um unterstützen zu können, falls etwas Unvorhergesehenes geschehen sollte. Bei C–D sowie D–C gebe ich Unterstützung, damit die Übung gelingt. Nach dieser halben Stunde gibt es glänzende Augen, glücklich verschmierte Wimperntusche und lächelnde Mundwinkel. Auf die Frage, wie sehr sie das, was sie eben hörten, voneinander gewusst haben, gibt es einen hohen Neugierigkeitswert. Auf die Frage, wie sehr sie die Wertschätzung haben glauben können, stimmen alle zu 100 % zu.

### 19.30 Uhr: Der runde Tisch

#### Phase I: Auftragsklärung

Die grundlegenden Ziele und gemeinsam gewünschten Regeln sind schnell geklärt. Auch die Rollen der Beteiligten inklusive der des Chefs werden von der Runde bestätigt.

#### Phase II: Liste der Themen

Ganz klassisch beginnen wir mit der Themensammlung auf Moderationskärtchen. Jede der Mitarbeiterinnen trägt die auf ihren Karten genannten Konfliktthemen vor. Es ergeben sich sechs Themenkreise. Die Aktivität – Flipcharts gestalten, aufhängen und nach Wichtigkeit bewerten – erlaubt Gemeinsamkeit und Bewegung. Das Teamwork klappt. Die mit Abstand höchste Punktzahl erhält die Wiederherstellung des Betriebsklimas. Den zweithöchsten Punktwert erhält der Konflikt um die Arbeitszeiten. Die Mediatorin erläutert kurz, dass das Betriebsklima in innerbetrieblichen Mediationen regelmäßig auf einem sehr hohen Punktwert landet, oft auf Platz eins. Hier ist es wichtig zu wissen, dass das Betriebsklima typischerweise die Folge von Missverständnissen oder

Misständen ist. Eine Verbesserung des Betriebsklimas tritt regelmäßig von selbst ein, wenn bei den Auslösern eine spür-, sicht- und hörbare Verbesserung beginnt – wie das Raumklima mit der Öffnung des Fensters. Dies leuchtet allen unmittelbar ein. Alle sind einverstanden, dass wir am heutigen Abend das Thema Arbeitszeiten bearbeiten und danach überprüfen, wie es dem Betriebsklima geht.

#### Phase III: Positionen – Interessen

Frau C und Frau D einigen sich darauf, wer beginnt.

(1) Frau D teilt mit, wie sehr sie darunter leidet, jeden Abend von Frau C in der schlimmsten Stoßzeit allein gelassen zu werden. Gerade die Zeit von 17 bis 18 Uhr sei von erhöhtem Kundenverkehr geprägt. Und die Abschlüsse für den Tag müssten auch gemacht werden. Es wird deutlich, dass drei Interessen betroffen sind: Ihr Interesse besteht darin,

- ▶ für die Arbeitsqualität in dieser Zeit zu sorgen, damit für den Betrieb kein Schaden entsteht,
- ▶ den Stress zu reduzieren, der damit verbunden ist, und somit ihre Gesundheit zu erhalten und
- ▶ Gerechtigkeit im Verhältnis zu den anderen Mitarbeiterinnen zu erleben.

Alle haben großes Verständnis für alle drei Interessen und teilen diese.

(2) Frau C sagt, wie wichtig es ihr ist, dass niemand sein Gesicht verliert. Sie möchte zunächst nichts weiter sagen und es würde sich sicher alles regeln. Da sie auch im Vorgespräch zunächst nichts sagen wollte, frage ich sie, ob es ihr recht sei, wenn ich ihr Fragen stelle. Sie schaut sehr erleichtert. Ich frage die anderen, ob es ihnen ebenfalls recht sei, wenn wir mit Respekt für die chinesische Mentalität und Kultur Verständnis-Brücken bauen. Und so wird peu à peu klar, wie schlimm es für Frau C ist, wenn sie sich nicht sicher sein kann, ob ihre Zwillinge bei der Freundin oder weinend auf der Straße stehen.

**Anmerkung:** Interkulturelle Unterschiede erfordern unterschiedliche Arten zu fragen. Dabei ist der wichtigste Faktor in der interkulturellen Kommunikation der Erhalt und die Wiedererweckung der Neugier. Wenn die Media-

torinnen immer wieder neu neugierig werden und alle Regeln über „Chinesen, Araber, Amerikanerinnen ... sind so oder so ...“ nur als Anhaltspunkt zum kompetenten Neugierigwerden nehmen und den Mediationsparteien darin Vorbild sind, dann wird interkulturelle Kommunikation lebendig.

Wir notieren zwei Themen:

1. Wie kann sichergestellt werden, dass von 17 bis 18 Uhr genügend Mitarbeiterinnen die anfallende Arbeit erledigen, damit Frau D gute Arbeitsqualität bei guter Gesundheit leisten kann und dabei Gerechtigkeit herrscht?
2. Wie kann sichergestellt werden, dass Frau C sich nie wieder Sorgen um die Abholung ihrer Zwillinge machen muss?

Sehr schnell wird klar, dass jede Stellvertreterlösung bei den Zwillingen Frau C belastet. So suchen wir nach Alternativen für die Besetzung.

#### Phase IV: Heureka

Plötzlich hat Frau A eine Idee: „Ich könnte ja tauschen! Ich würde sogar sehr gern tauschen. Zur Zeit arbeite ich vormittags, würde aber eigentlich lieber an der Volkshochschule einen Kurs belegen, der vormittags stattfindet, und könnte an vier Tagen die Nachmittagsstunden übernehmen.“ Frau A hatte aus Rücksichtnahme – und um die Pläne nicht durcheinander zu bringen, bisher auf ein entsprechendes Gesuch verzichtet. Der Gedanke, dass sich ihr Wunsch erfüllen könnte, war ihr bis dahin so unerreichbar erschienen, dass sie sogar im Suchprozess nach Lösungen erst relativ spät darauf kam, hier könnten sich zwei Wünsche gleichzeitig erfüllen lassen. Dies lag unter anderem auch daran, dass es Schichten der nun entstehenden Zeitenkombination in diesem Betrieb noch nie gegeben hatte.

Frau B bietet an, den fünften – noch offen stehenden – Nachmittag zu übernehmen. Dazu müsse sie in Sachen Babysitter noch Rücksprache nehmen; das werde aber wohl möglich sein.

Eine Fülle von Details muss nun berücksichtigt werden: Sind die richtigen Personen zur rechten Zeit in der Lage, die anfallenden Arbeiten zu erledigen? Kommt jede Mitarbeiterin auf die erforderlichen Stundenkontingente?



Während dies geschieht, visualisiere ich den Stundenplan und seine Änderungsideen an einer großen Magnettafel. Trotz der hohen Komplexität der zu berücksichtigenden Einzelfaktoren entsteht ein Stundenplan, der allen Interessen wesentlich besser entspricht als der alte.

Und eine zweite Idee wird überlegt: In der Nachbarschaft eröffnet in Kürze ein Konkurrenzbetrieb, der die Kunden mit durchgehenden Öffnungszeiten – ohne Mittagspause – betreuen wird. Hier wird die Idee erörtert, es diesem gleichzutun und so die Stunden zu entzerren. An dieser Stelle meldet sich der Chef mit der Mitteilung, dass ihm eine solche Entzerrung zur Zeit aus verschiedensten Gründen, die er nicht diskutieren wollte, gar nicht recht sei. Alle akzeptierten dieses Tabu vereinbarungsgemäß. Somit sind die Rahmenbedingungen klar.

### Phase V: Abschlussvereinbarung

Es wird langsam spät. Auch wenn der Plan noch nicht zu 100 % fertig gestellt ist: Frau A übernimmt die Koordination des letzten Feinschliffs. Alle sind sich sicher, dass dieser gelingen wird. An dieser Stelle bremsen ich die Euphorie ein wenig mit einem Reality-Check. Für alle Fragen werden zufrieden stellende Antworten gefunden. Dann schreiten

wir gemeinsam die zu Beginn aufgehängten Themencharts ab und klären, wer sich darum wie kümmern wird, wie an welchen Themen gearbeitet wird – und welche Wünsche erst einmal offen bleiben müssen.

Die Idee blitzt auf, die EDV auszulagern in eine andere Abteilung. Dr. Frankfurt sagt dazu, das habe er auch bereits überlegt.

Zum Schluss stehen wir vor dem wichtigsten Flipchart: dem Betriebsklima. Der skalierte Wert „Betriebsklima“ wird jetzt übereinstimmend von allen mit „5“ angegeben, während er noch wenige Stunden zuvor mit bei –1, 0 und 1–2 angegeben wurde. (Zur Information: Der Wert „–1“ lag außerhalb der vorgegebenen Skala.)

Die Jüngste, die Auszubildende E, darf sich mit Zustimmung aller aus meinem Koffer ein Symbol aussuchen. Sie wählt ein Seil und gibt es allen gemeinsam in die Hand, damit sie jetzt wieder gemeinsam an einem Strang ziehen können.

In diesem Augenblick wünschen sich die 5 Mitarbeiterinnen (eine beginnt – die anderen stimmen spontan zu), dass sie auch einmal mit den anderen Abteilungen gemeinsam eine Mediation machen möchten, um die kleinen Reibereien zwischen den Abteilungen zu beheben. Diesem Vorschlag stimmt Herr Dr.

Frankfurt nicht zu. Lebhaftes Scherzen, „dann müssen wir den Streit wohl erst auf die Spitze treiben“, sind Spiegelbild der aufgelockerten Stimmung. Frau A meint gerührt: „Das ist ja schöner als Weihnachten – und wischt sich eine Träne von der Wange. Frau C – lächelnd: „... und Chinesisch-Neujahr.“ In der Abschlussrunde zeigen sich vor allem Frau D und Frau C über das Ergebnis überrascht. Alle teilen auf die ihnen gemäße Weise mit, wie sehr ihnen die Wertschätzung gut getan hat. Es ist hör- und sichtbar.

### III. Evaluation

Nach acht Wochen sowie nach einem Jahr ergibt die Evaluation: Die Vereinbarung hat gehalten. Das Betriebsklima hat sich weiter normalisiert (Werte 6 bis 9 auf der 10er Skala) und ist damit wie gewünscht. Die EDV ist gut in einer anderen Abteilung untergebracht. Originalton Dr. Frankfurt: „Die Normalität ist zurückgekehrt. Alle tun ihre Arbeit wieder wie früher.“

#### Anita von Hertel

Akademie von Hertel  
Rolfinckstraße 12a, 22391 Hamburg  
☎ 0 40/5 36 79 11  
E-Mail: Anita@vonHertel.de  
Internet: www.vonHertel.de