



*Alte Wunden heilen: Mediatorin Ann Junk brachte die Mitarbeiter einer zerstrittenen Abteilung wieder zusammen*

Gegensätze aufeinander. Es kam zu Auseinandersetzungen und sogar zu gegenseitigen Beschimpfungen. Der Konflikt schwelte über Jahre und belastete alle Mitarbeiter der Abteilung.

Der damalige Vorgesetzte hielt es mit Blick auf den baldigen Ruhestand der älteren Kollegin für das Beste, die Situation einfach „auszusitzen“. Aber selbst nachdem diese die Abteilung verlassen hatte, kehrte keine Ruhe ein. Im Laufe der Zeit hatten sich in der Abteilung zwei Lager gebildet, das Arbeitsklima war nachhaltig vergiftet. Der kreative Kollege war allmählich zum Außenseiter geworden. Von den Querelen emotional stark belastet, entwickelte er psychosomatische Beschwerden und wurde immer häufiger krank.

Einige Zeit später übernahm ein neuer Leiter die Abteilung. Dieser wollte den Konflikt lösen. Als er scheiterte, entschied er sich für eine Mediation. Mit Ann Junk, die bei unserer Mediationsstelle für Wirtschaftskonflikte als Mediatorin gelistet ist, wurde die Vorgehensweise vereinbart: Die gesamte Abteilung sollte sich zu einem eintägigen Workshop außerhalb des Betriebes treffen.

In einem Vorgespräch mit dem vom Kleinkrieg zermürbten Mitarbeiter erklärte sich dieser zur Teilnahme bereit. Seine Bedingung war aber, dass die alten Vorfälle nicht wieder hervorgeholt und „aufgearbeitet“ würden. Im anschließenden Abteilungstreffen wurden dann gemeinsam die Ziele für den Workshop festgelegt: Es sollten feste Arbeitsabläufe abgestimmt, endlich verbindliche Absprachen getroffen und das Miteinander verbessert werden. Der Vorbehalt der Mitarbeiter war dennoch groß.

Zu Beginn des Workshops einigten sich alle Anwesenden zunächst auf mehrere Verhaltensregeln für die gemeinsame Arbeit an diesem Tag: Keine persönlichen Angriffe, keine Schlammschlacht, keine „alten Kamellen“ und das Recht eines jeden, nicht auf Fragen antworten zu müssen. „Meine Aufgabe bestand dann hauptsächlich darin, den Angriffs- und Abwehrcharakter der Beiträge abzufangen, die Motivationslagen der Teilnehmer herauszuarbeiten und den anderen verständlich zu machen“, erklärt Ann Junk. „Am Ende jeder kurzen Schilderung stand eine konkrete Vereinbarung darüber, wie zukünftig verfahren werden sollte.“ Die Vereinbarungen wurden protokolliert, um den Teilnehmern für

### SERIE: MEDIATION

# SAND IM GETRIEBE

Jahrelange Konflikte zwischen einzelnen Mitarbeitern vergiften nicht nur das Arbeitsklima. Oft erschweren sie die Arbeitsabläufe und führen im schlimmsten Fall dazu, dass die Mitarbeiter sich häufiger krank melden. So auch in diesem Fall. Nachdem die Vorgesetzten den Konflikt weder durch Aussitzen noch durch lange Gespräche lösen konnten, sorgte eine Mediation endlich wieder für Frieden unter den Mitarbeitern.

**D**ie Charaktere der zwei Mitarbeiter hätten unterschiedlicher kaum sein können. Ein Kollege mittleren Alters, emotional, musisch begabt und aufgeschlossenen, nahm Arbeitsabläufe nicht ganz so genau, für ihn zählte das Ergebnis. Die erfahrene Kollegin, Anfang sechzig, war das genaue

Gegenteil: äußerst korrekt und pingelig. Die Antipathie zwischen den beiden war vorprogrammiert. Dennoch mussten sie nicht nur in der gleichen Abteilung eines mittelständischen Dienstleisters arbeiten, sondern sich obendrein noch im Urlaub gegenseitig vertreten. Gerade in diesem Punkt prallten die

das zukünftige Handeln Sicherheit zu geben. Schon zu diesem Zeitpunkt wurde spürbar, dass ein Klimawechsel stattgefunden hatte. Die Ängste, es könne ein großes „Hauen und Stechen“ stattfinden, waren gebannt. Anstatt alte Vorwürfe gegeneinander zu wiederholen, arbeiteten alle Beteiligten gemeinsam an besseren Bedingungen für die zukünftige Zusammenarbeit. Nach einem gemeinsamen Mittagessen in einem benachbarten Restaurant konnten die weniger heiklen Probleme bei verschiedenen Arbeitsabläufen ohne größere Schwierigkeiten geklärt werden.

Das Arbeitsklima konnte durch diesen vergleichsweise geringen Aufwand für das Unternehmen wesentlich verbessert werden. Die Kosten, die inklusive Vor- und Nachbereitung je nach konkretem Arbeitsaufwand zwischen 1000 und 2000 Euro liegen können, lohnen sich für den Arbeitgeber wie für die Arbeitnehmer. Nicht nur, dass nun alle Beteiligten in einem angenehmeren Klima arbeiten, die Aufgaben können durch die Regelungen für Urlaubsvertretungen und verschiedene Arbeitsprozesse auch effektiver erledigt werden.

Nach rund drei Monaten wird ein Nachtreffen stattfinden, um zu überprüfen, ob die Absprachen umgesetzt wurden und wo gegebenenfalls nachgebessert werden muss. Ein erster Erfolg zeigte sich jedoch schon nach wenigen Tagen: Der Hauptbetroffene bedankte sich bei der Mediatorin für die Unterstützung. Er war im Nachhinein froh, sich diesem schwierigen Treffen gestellt zu haben. ■

Petra Sandvoß  
petra.sandvoss@hk24.de  
Telefon 36 13 8 343

**i** **INFOS UND KONTAKTE**

Unsere Mediatoren finden Sie unter:  
[www.hk24.de/mediation](http://www.hk24.de/mediation)

**Muster-Mediationssklausel:**  
„Die Parteien verpflichten sich, im Falle einer sich aus diesem Vertrag ergebenden Streitigkeit vor Klageerhebung bei einem ordentlichen Gericht oder Schiedsgericht eine Mediation gemäß der Hamburger Mediationsordnung für Wirtschaftskonflikte durchzuführen.“



**24 JAHRE ORIGINAL PEKING ENTE  
IN SPITZENQUALITÄT**

**Peking-Enten Haus**



**DAS 1. PEKING ENTEN HAUS IN WEST-EUROPA**

Jetzt wieder mit dem Spitzenkoch Wang Rui Zeng, der bereits 1982 die ersten Gäste mit seinen kulinarischen Künsten aus dem Reich der Mitte verwöhnte.

Sichern Sie sich jetzt schon Ihre Plätze für Firmen- und Weihnachtsfeiern.

Rolf Liem und seine Mannschaft freuen sich auf Ihren Besuch.

Rentzelstraße 48 · 20146 Hamburg

Telefon 45 80 96 · Fax 511 38 13

– täglich ab 18 Uhr geöffnet –

**Ihr Standort für Industrie- und Gewerbe  
im Landkreis Nordwestmecklenburg**

z. B. in	<b>Upahl</b>	17,50 EUR/m <sup>2</sup>	mit Anbindung an A 20
	<b>Schönberg</b>	18,50 EUR/m <sup>2</sup>	Nähe A 20 (ca. 1.000 m)
	<b>Selmsdorf</b>	22,00 - 24,00 EUR/m <sup>2</sup>	Nähe Lübeck
	<b>Steinhausen</b>	10,00 EUR/m <sup>2</sup>	A 20 / A 241 (10 km)
	<b>Lüdersdorf</b>	27,00 EUR/m <sup>2</sup>	mit Anbindung an A 20

Alle Grundstücke sind voll erschlossen; Parzellierung nach Wunsch.

Alles aus einer Hand:

**Grundstücksvergabe – Fördermittelberatung – Betreuung bei behördlichen Genehmigungsverfahren**

**Wirtschaftsförderungsgesellschaft Nordwestmecklenburg mbh**

Börzower Weg 1 · 23936 Grevesmühlen · e-mail: [wfg@nordwestmecklenburg.de](mailto:wfg@nordwestmecklenburg.de) · Tel. 03881/722180 · Fax 03881/710462

**SCHLÜSSELFERTIGER GEWERBEBAU**



- Produktionshallen
- Lagergebäude
- Bürogebäude
- Fachmärkte
- Groß- und Mehrfamilienhäuser

- hohe Qualität
- wohnünftiger Preis
- festster Termin

SFP PROJEKTBAU GMBH, Altonaer Weg 13 · 20775 Pankow-Schneppen · Tel. 0 38 65 8 32-0 · Fax 0 38 65 8 32-18  
Büro Hamburg, Fax: 0 41 05 65 30 65 · [www.sfp-projektbau.de](http://www.sfp-projektbau.de)

**Nutzen Sie Ihr Büro.**

Einrichtungslösungen seit 1930



Henry Fölschow GmbH & Co. KG | Büroeinrichtungen  
Im Hegen 9 | D-22113 Oststeinbek/Hamburg  
Telefon +49 (40) 71 48 89-0 | Telefax +49 (40) 71 48 89-88  
Internet [www.foelschow.de](http://www.foelschow.de) | E-Mail [team@foelschow.de](mailto:team@foelschow.de)

Wir haben die **Lösung** für Ihr Einrichtungsvorhaben.

Intelligente **Systemmöbel** in Kombination mit qualifiziertem **Individualbau** garantieren für höchste Einrichtungsqualität.

Unsere **Serviceleistungen** schaffen Sicherheit, optimieren Arbeitsprozesse, steigern die Flexibilität und reduzieren Kosten.

**Nutzen** Sie Ihr Büro!

**HENRY FÖLSCHOW**  
BÜROEINRICHTUNGEN