

## Rausschmiss in Raten

„Irren ist menschlich“ heißt eine uralte Lebensweisheit. Aber was ist eigentlich ein Irrtum? Ein Irrtum basiert doch auf einer gedanklichen Annahme, die sich später als falsch herausstellt. So nehme ich vielleicht aufgrund einer Prospektbeschreibung an, meinen Urlaub richtig geplant zu haben. Erst vor Ort stelle ich dann meinen Irrtum fest, der einerseits einer mangelhaften Information andererseits einer unterschiedlichen Sichtweise entspringen sein kann. Es müssen zum Beispiel andere nicht alles gut finden, was ich gut finde und umgekehrt. Um eine Fehlerquote zu minimieren, bedarf es also ausreichender Informationen, die ich im sachlich dinglichen Bereich auch verhältnismäßig leicht erhalten kann. Doch wie sieht es im zwischenmenschlichen Bereich aus? Hier spielen oftmals Kriterien eine Rolle, die sich nicht so einfach irgendwo abrufen lassen, sondern, besonders wenn die Gefühlsebene betroffen ist, einem längeren Zeitraum unterworfen sind. Freundschaftliche Beziehungen zum Beispiel wachsen vergleichsweise ziemlich langsam, umso größer ist dann allerdings bei einem Irrtum die Enttäuschung. So hatte ich ja bereits einmal jemandem mein Vertrauen geschenkt, der dies zu seinem Vorteil zu nutzen wusste. Damals war es ein Arbeitskollege an meiner ersten Arbeitsstelle, nun beim zweiten Mal war es wieder ein Kollege. Doch diesmal war es jemand, zu dem ich glaubte - das war jedenfalls mein Empfinden - eine freundschaftliche Verbindung zu haben. Eine Verbindung, die immerhin über zwanzig Jahre andauerte. Es war mein Designkollege und Freund, der mir seinerzeit den Hinweis über die freie Designerstelle gegeben hatte, sich nun aber anschickte, maßgeblich meinen allmählichen Rausschmiss zu betreiben, wovon ich anfangs allerdings nichts bemerkte. Auslöser dieser Ent-

wicklung war die Änderung in der Gruppenleitung. Wie in anderen Bereichen des Unternehmens stand auch in der Designgruppe eine altersbedingte, personelle Veränderung bevor. Im Übrigen in einer Zeit, die vom allgemeinen Umbruch geprägt war, nicht nur in personeller Hinsicht. Gerade jetzt befragten die Trainees die Mitarbeiter in den Abteilungen über Arbeitsabläufe, Atmosphäre und Verbesserungsmöglichkeiten. Und so dürfte es wohl ziemlich unzweifelhaft sein, dass sich diese Situation auf den ein halbes Jahr später erscheinenden, widersprüchlichen Leitfadern auswirkte. In puncto Gruppenleitung hatten die Geschäftsführer die Absicht geäußert, den bisherigen stellvertretenden Gruppenleiter, meinen besagten Freund, mit der Gruppenführung zu betrauen und den auswärtigen Designberater stärker in den alltäglichen Ablauf zu integrieren. Aus diesem Grund unternahmen wir Designer nochmals den Versuch, sowohl eine veränderte interne Strukturierung als auch eine andere organisatorische Einbindung zu erreichen.

Ähnliche Anstrengungen hatte es zwar schon in der Vergangenheit gegeben, allerdings waren sie immer ohne Erfolg geblieben. So etwa unser letztes Bemühen, das auf einer Aufforderung des technischen Geschäftsführers zur Ablaufverbesserung der Designbesprechungen beruhte; es war ebenfalls ohne Ergebnis geblieben. Dagegen machten wir uns jetzt, angesichts der bevorstehenden, unvermeidbaren Personalentscheidung, Hoffnung, doch noch Gehör für unseren Vorschlag zu finden. Dieser sah vor, die Designgruppe aus der Konstruktion herauszulösen und als gleichrangige Abteilung neben die anderen Entwicklungsabteilungen zu stellen. Dabei sollte dann, wie von der Geschäftsleitung geplant, mein besagter Freund als Dienstältester die Leitung übernehmen, zwar nicht als

Gruppen-, sondern eben als Abteilungsleiter, während für uns beiden anderen Designer die weitgehend eigenständige und verantwortliche Sachbearbeitung in unseren Schwerpunktbereichen angedacht war. Über eine eventuelle Neueinstellung eines Designers wollten wir erst nach der Klärung dieser grundsätzlichen Punkte sprechen. Unser Ziel war es, sowohl mit der Neustrukturierung als auch mit der neuen Arbeitsweise, Eigenverantwortlichkeit und Teamarbeit zu fördern. Entsprechend formulierten wir das Schreiben an die Geschäftsleitung, das wir zuvor dem scheidenden Gruppenleiter zur Kenntnis gebracht hatten und der uns daraufhin seine Bereitschaft signalisiert hatte, den Vorschlag mitzutragen. Wie erhofft, gab es diesmal eine Reaktion. Etwa vierzehn Tage nach der Übergabe des Schreibens fand ein Gespräch mit dem technischen Geschäftsführer, dem technischen Koordinator, dem Designberater und uns Designern statt. Unser Vorschlag wurde zwar als positive Anregung bewertet, doch bezog sich das wohl nur auf die Arbeitsaufteilung nach Schwerpunktbereichen.

Die organisatorische Neueingliederung, unser Hauptanliegen, aber blieb unerwähnt. Wie zuvor sollte das Design als Gruppe in der Konstruktion verbleiben, wobei der technische Geschäftsführer eine besonders merkwürdige, absolut unpraktikable Kompetenzaufteilung aufzeigte. Danach sollte der Gruppenleiter die disziplinarische Kompetenz für die Designer erhalten, die fachliche jedoch der auswärtige Berater. Auf meine Frage, wie ich mir das im praktischen Alltag vorzustellen habe, erklärte mir der Geschäftsführer wörtlich: „Der Gruppenleiter kann Ihnen zukünftig den Urlaubsschein ausstellen und der Designberater kann Ihnen den Bleistift führen.“ Damit war das Gespräch beendet, nicht jedoch das Kompetenzchaos.

Das wurde erst noch richtig forciert. Denn einige Tage später stellte sich ein neuer Konstruktionsleiter vor, dessen Einsetzung und Ernennung zum Prokuristen von der Geschäftsleitung mittels Rundschreiben bekannt gegeben worden war. Danach war er als Konstruktionsleiter ja weiterhin für die Designgruppe zuständig, und so präziserte er uns gegenüber seine Vorstellungen über den abteilungsinternen Ablauf. Das Chaos war perfekt. Man konnte es ebenso als idealen Beitrag zum Thema 'Chaosforschung' auffassen. Wer konnte nun eigentlich welche Entscheidungen treffen? Welche Entscheidungen hatten Gültigkeit? Und wer „führte meinen Bleistift“, wenn der Berater, der nebenbei noch ein Lehramt bekleidete und somit nur sporadisch kam, nicht anwesend war?

Ich wusste nicht, wie ich unter solchen Bedingungen noch vernünftig weiterarbeiten sollte. Die Konflikte waren damit eindeutig vorprogrammiert, und doch passte das alles irgendwie in die bestehende Situation. Da war einmal dieser überstürzte, zwanghafte Versuch, ein neues Beschichtungsverfahren einzuführen, dann das Bestreben, die Vorteile von Teamarbeit zwar zu nutzen, Freiräume jedoch nicht zuzugestehen und nun diese chaotische und absolut unpraktikable Kompetenzaufteilung. Vieles war im Umbruch. Man wollte moderne Arbeitsmethoden aber auch gleichzeitig die Beibehaltung alter und starrer, hierarchischer Strukturen. Für mich war das wahrlich keine Arbeitsbasis mehr, und da ansonsten anscheinend niemand etwas dagegen unternehmen wollte, erklärte ich mich bereit, den kaufmännischen Geschäftsführer darauf anzusprechen. Ich bat also um einen Termin, und in dem anschließend stattfindenden Gespräch erklärte ich nochmals unseren schriftlich fixierten Vorschlag. Dabei wies ich natürlich besonders auf die inzwischen völlig

verwirrende Kompetenzlage hin, die einen reibungslosen Arbeitsablauf verhinderte. Schon kurz danach erfolgte gegenüber uns Designern eine Klarstellung durch den technischen Koordinator. Mein besagter Freund erhielt nun als Nachfolger und dienstältester Designer sowohl die disziplinarische wie auch die fachliche Kompetenz zugesprochen. Da dies allerdings zunächst nur mündlich geschah, bat ich den kaufmännischen Geschäftsführer zur Klarheit um eine schriftliche Mitteilung. Der formelle Übergang der Leitung in dem nunmehr zur Abteilung erklärten Designbereich wurde schließlich in einem Aushang bekannt gegeben. Und mit einem dann erfolgten Rundschreiben unterrichtete der neue Abteilungsleiter die wichtigsten firmenzugehörigen Bereiche und Werke über die abteilungsinternen Zuständigkeiten der einzelnen Designer. Damit wurde mein Aufgabengebiet ebenfalls dokumentiert und für alle ersichtlich.

Vielleicht mag es den einen oder anderen ja wundern, weshalb ich mich so intensiv für eine Abteilungsbildung einsetzte. Doch sah ich in den Entscheidungen, wie sie nun getroffen worden waren, die einzige Möglichkeit, aus dem Kompetenzgerangel der Vergangenheit herauszukommen und eine ebenso für mich geordnete Perspektive sowie einen akzeptablen Freiraum zu gewinnen. Das waren jedenfalls meine Beweggründe gewesen. Hier an dieser Stelle gestehe ich allerdings eine gewisse Blauäugigkeit ein, und zwar meine Annahme, auch ich würde in der Zukunft von der Regelung profitieren können. Zusätzlich aber musste ich den wohl gravierendsten Irrtum in der Einschätzung einer Freundschaft einsehen. Zwanzig und mehr Jahre hatte ich geglaubt, den nun zum Abteilungsleiter aufgestiegenen Freund zu kennen. Ich hatte ihm vertraut. Und so kannte er natürlich einige meiner Probleme

ebenso wie ich einige von ihm kannte. Wer hat schließlich in schwierigen Zeiten nicht gerne Ansprechpartner, denen er sich anvertrauen kann? Ich glaube jeder Mensch ist froh, wenn er jemanden hat, der ihm in kritischen Situationen vielleicht einfach nur einmal zuhört. Es geht ja nicht immer gleich um eine Lösung. Oftmals bedeutet so ein Gespräch zunächst nur eine psychische Entkrampfung der Lage, anschließend kann es aber durchaus als Folge den Weg zur Bewältigung des Problems ebnen. Ich hatte jedenfalls meinem Freund in der für mich ungeheuer angespannten Situation - zwar erst nach einiger Zeit - von meinem ersten Gespräch mit dem kaufmännischen Geschäftsführer erzählt. Im Nachhinein mag das ein Fehler gewesen sein, doch damals gab es mir die in dieser Phase einfach notwendige Erleichterung. Meinen Freund aber veranlasste dieses Wissen wahrscheinlich dazu, bei der Abteilungsbildung seine eigenen Aktivitäten nur in dem unbedingt notwendigen Umfang einzusetzen und ansonsten auf meine Kontakte zum kaufmännischen Geschäftsführer zu vertrauen. Dieser Gedankengang kam mir allerdings erst zu einem späteren Zeitpunkt. Zunächst hatte ich ja selbst ein gesteigertes Interesse an geänderten, motivierenderen Verhältnissen, und die schienen angesichts der nun mündlich und schriftlich getroffenen Vereinbarungen möglich zu sein. Das schien jedoch nur so. Solche Vereinbarungen sind nämlich das Papier, auf dem sie stehen, nicht mehr wert, wenn Menschen bei zunehmender Machtbefugnis ihr Verhalten ändern. Und das traf auf den neuen Abteilungsleiter und Freund zu. Vielleicht spielte eine Veränderung in seiner Privatsphäre dabei eine Rolle. Für mich bedeutete es auf jeden Fall den totalen Bruch unserer über zwanzigjährigen, freundschaftlichen Verbindung und natürlich eine herbe Enttäuschung obendrein. Vor allem weil ich nicht glauben konnte

und zuerst auch nicht wahrhaben wollte, dass jemand, der sich jahrelang im Betriebsrat für die sozialen Belange von Kollegen eingesetzt hatte, der vorher vereinbarte Grundregeln schriftlich anerkannte, nun mir, einem Freund wie ich annahm, nicht einmal mehr eine eigene Meinung geschweige einen eigenen Verantwortungsbereich zugestand.

Sein wirkliches, innerstes Wesen offenbarte sich erst jetzt in den folgenden zwei Jahren. Dabei zerbröckelte für mich zunehmend seine Fassade als Verfechter der Menschenrechte, die er als Vorsitzender einer Ortsgruppe von 'amnesty international' bis vor kurzem sichtbar nach außen trug. Mit seinem Einklagen von Grundrechten in fernen autoritär und diktatorisch geführten Staaten, was unbestritten notwendig ist, umgab er sich mit dem Schein eines auf demokratische Werte bauenden Mahners. Denn während er mir die im Grundgesetz verankerten und für jeden Bürger geltenden Werte nachweislich mit dem Missbrauch arbeitsrechtlicher Mittel verweigerte, glaubte er zur gleichen Zeit, andere auf die Gefahr solcher Verletzungen hinweisen zu müssen. So trat er an einem Volkstrauertag in seinem Wohnort als Vertreter von 'amnesty international' auf. Bei der öffentlichen Veranstaltung zum Gedenken der Toten und Opfer von Krieg und Gewaltherrschaft wandte er sich in seiner Rede an die Anwesenden mit den Worten: „Wehret den Anfängen“. Nachdrücklich wies er auf bestehende Intoleranz und Gewalt hin, die unübersehbar seien, ebenso wie Menschenrechtsverletzungen, die man bei uns nicht so einfach hinnehmen könne. Dabei fügte er hinzu, wer schweige, mache sich mitschuldig. Hehre Worte eines Menschen, dessen Handeln am Arbeitsplatz so gar nicht damit im Einklang stand. Dort wo es notwendig gewesen wäre, hätte er wirklich Zivilcourage zeigen können, allerdings

mit dem Risiko, seine berufliche Karriere zu beeinträchtigen.

So aber schwieg er und machte sich zum willfährigen Helfer des technischen Koordinators und zu guter Letzt der gesamten Geschäftsleitung. Sie alle waren zum Schluss bestrebt, mir mit nur jedem erdenklichen Mittel klarzumachen, dass man von mir bedingungslosen Gehorsam gegenüber Vorgesetzten erwartete. Wohin eine solche Verhaltensweise führen kann, sollte gerade uns Deutschen hinlänglich bekannt sein. Für mich war diese Erwartungshaltung jedenfalls unerträglich. Meine stets wiederholten Hinweise auf die in der Unternehmensphilosophie selbst gesteckten Ziele im Umgang miteinander wurden jedoch ebenso ignoriert wie die für jedes Unternehmen verbindlichen und bereits zitierten Passagen des Betriebsverfassungsgesetzes. Nach außen wollte man halt mit den Selbstverpflichtungen das Ziel eines offenen Unternehmens suggerieren, nach innen waren sie der Machtausübung und der Machterhaltung eher hinderlich. Macht aber wollte man, man wollte sie absolut, überall, über jeden und in jeder Situation. Dazu war ihnen auch jedes Mittel recht, selbst haltlose Abmahnungen, die sich an den widersprüchlichen Unterlagen über Teamarbeit entzündeten und schließlich zu Arbeitsgerichtsprozessen führten.

Bevor es dazu kam, stellte das Unternehmen mit einer anderen Begebenheit seine Willkür unter Beweis. Seit meiner vergleichenden Ausarbeitung zu den unterschiedlichen Beschichtungsverfahren und der damit verbundenen Erfindungsmeldung wurde meine Leistung ständig herabgesetzt. Alles was ich machte durfte nichts mehr wert sein, dabei stand die Handlungsweise im absoluten Gegensatz zu der jährlichen Sondervergütung und dem beigefügten Dankschreiben. Diese

absurde Situation schilderte ich einem Rechtsanwalt, der mir daraufhin den Rat gab, ein Zwischenzeugnis anzufordern. In aller Regel signalisiert ein solches Zwischenzeugnis, das bei Verlangen über die erbrachte Leistung Auskunft geben muss, dem Unternehmer eine Wechselabsicht des Arbeitnehmers. Auf meine entsprechende Bitte stellte mir der Personalleiter, mit dem ich mich immerhin duzte, nun eine Beurteilung aus, mit der ich bei einem anderen Unternehmen nicht den Hauch einer Chance gehabt hätte. Eine nur ausreichende Leistung hatte er mir mit diesen in Zeugnissen üblichen Standardformulierungen attestiert, und zwar absichtlich, wie ich knapp zwei Jahre später zu meinem Erstaunen feststellte, als ich Einblick in meine Personalakte nahm. Mein neuer Abteilungsleiter und ehemaliger Freund hatte, wahrscheinlich in der freudigen Erwartung meines Weggangs, dem Personalleiter eine positivere Beurteilung übergeben. Diese Manipulation war mir aber eben zu dem Zeitpunkt noch nicht bekannt. Ich ging daher von einer negativen Beurteilung meines Abteilungsleiters aus, die durch die Unterschrift des Personalleiters wider besseren Wissens bestätigt worden war. Deshalb musste ich zunächst dem Rechtsanwalt meine wirklich erbrachte Leistung nachweisen. Das gelang mir aufgrund von Prospekten, in denen von mir gestaltete und bis zur Serienreife geführte Produkte abgebildet waren, anhand von Auszeichnungen und mit den erwähnten Dankschreiben. Seitens des Rechtsanwalts bedurfte es dann auch nur eines kurzen Schriftsatzes, damit der Personalleiter ein wesentlich besseres Zeugnis ausstellte. Zwar wurde mir immer noch nicht die komplette Leistung bestätigt, da ich zum Beispiel keinen Nachweis über meinen Einsatz für Teamarbeit erbringen konnte, doch bescheinigte man mir nun immerhin eine sehr gute Arbeitsleistung. Um den Vorfall ungeschehen erscheinen zu lassen,

wurde das zweite Zwischenzeugnis mit dem selben Datum versehen wie das erste und mit dem Hinweis überreicht, es mit dem ersten auszutauschen. Der geführte Schriftverkehr aber belegt den Vorgang.

Die jährlichen Dankschreiben der Geschäftsleitung erhielt ich seit dieser Zeit allerdings nicht mehr. Das war für mich durchaus verschmerzbar. Weitaus mehr beschäftigte mich dagegen die Frage nach dem Sinn und Zweck des falschen Zeugnisses. Einerseits wusste ich von den Bestrebungen meines Abteilungsleiters, mich loszuwerden, andererseits stand dem die abwertende Zeugnisaussage entgegen. Die für jeden sofort feststellbare, schlechte Beurteilung verhinderte jedenfalls einen möglichen Stellenwechsel. Diese so offensichtliche Maßnahme konnte nur die eine Absicht verfolgen, man wollte meinen eventuellen Weggang verhindern. Ich sollte noch im Unternehmen bleiben. Doch warum? Ich versuchte, Anschluss durch ein erneutes Gespräch beim kaufmännischen Geschäftsführer zu erhalten. Nach einer Wartezeit von etwa zwei bis drei Wochen bekam ich dazu die Möglichkeit. Für das Gespräch hatte er einen besonders symbolischen Tag gewählt, den Aschermittwoch. Nach dem Motto: „Am Aschermittwoch ist alles vorüber, am Aschermittwoch ist alles vorbei“, erklärte er mir in Gegenwart des Personalleiters, den er kurzfristig dazugebeten hatte: „Es ist genug.“ Eine Erklärung, die so ziemlich alles aussagte. Trotzdem erwähnte ich noch das falsch ausgestellte Zwischenzeugnis des Personalleiters und bat um eine nähere Begründung. Ich erhielt keine Antwort darauf, womit das Gespräch im Prinzip beendet war. Meinem Ziel, nachvollziehen zu können, warum ich noch im Unternehmen bleiben sollte, war ich nicht näher gekommen.

Im Nachhinein habe ich nur eine Erklärung für dieses Verhaltensmuster mit seinen unendlich vielen Widersprüchlichkeiten. Man wollte von mir noch etwas erfahren, und das konnte eigentlich nur die Teamarbeit betreffen. Ich hatte zwar immer von dieser Arbeitsweise gesprochen, doch wie ich sie handhaben würde, wusste man nicht. Mich offiziell darauf anzusprechen oder danach fragen wollte man ebenfalls vermeiden, denn das hätte eine Aufwertung für mich bedeutet. Und die sollte unter allen Umständen verhindert werden. Also musste es die Praxis zeigen. Diesen Zusammenhang erkannte ich wiederum erst später, in der konkreten Situation fehlten mir die nötigen Anhaltspunkte. Für mich stellten sich deshalb die Ungereimtheiten vor allem als Ausdruck der damals existierenden Umbruchphase dar, was schließlich nicht ganz falsch war. Immerhin, das war mir klar, mussten die mit einem solchen Prozess verbundenen Probleme zunächst einmal überwunden werden.

Und so glaubte ich natürlich immer noch, das kann man mir vielleicht erneut als Blauäugigkeit vorwerfen, an eine auch für mich positive Entwicklung. Ich glaubte es deshalb, weil in mir noch eine gewisse Hoffnung auf Fairness keimte, obwohl mir nur noch die Arbeiten überlassen wurden, die man fortan als Projekte bezeichnete und die deshalb in Projektteams zu erledigen waren. Mir verblieb somit die Mitwirkung an zwei größeren Projekten. Die anderen normal ablaufenden Tagesarbeiten wurden mir sukzessive entzogen. Es entstand eine Lage, die meine Vorgesetzten nun besonders intensiv dazu nutzten, mir ihre Vorstellung zu der neuen Arbeitsweise unmissverständlich deutlich zu machen. Hierarchiefreie Projektarbeit, von der in dem widersprüchlichen Leitfadens, wenn auch nicht sehr ausführlich, gesprochen wurde, war für sie ein Buch mit

sieben Siegeln. Sie war sogar ein rotes Tuch für sie und deshalb nicht einmal ansatzweise bei ihnen zu spüren. Schon die Zusammensetzung der Teams, in denen ich noch mitarbeiten durfte, zeigte, dass hier alter Wein in neuen Schläuchen verpackt wurde. Sicher, die Gruppen, die nun gebildet wurden, waren größer und wurden als Team bezeichnet, und ebenso wurde die Arbeit, die dort geleistet wurde, Teamarbeit genannt. Es blieben jedoch überwiegend wohlklingende Begriffe, die nach außen den Eindruck einer fortschrittlichen Arbeitsweise vermittelten. Über das Vokabular hinaus änderte sich allerdings nichts Wesentliches. Stets wurden die so genannten Teamsitzungen von dem allgewaltigen technischen Koordinator geleitet, der bei Abwesenheit vom Leiter der für diese Produktgruppe zuständigen Konstruktion vertreten wurde. Niemals habe ich in den zwei Projekten die Moderation durch die hierfür namentlich bestimmten Projektleiter miterlebt. In einem der Projekte wurde der offiziell zum Leiter erklärte leitende Angestellte nicht einmal zu allen Teamsitzungen eingeladen, geschweige denn kontinuierlich darüber informiert. Dem Leitfadens nach sollte der Projektleiter aber verantwortlich für den Projekterfolg sein. Die Leitungsfunktion, die ihm dabei zugedacht war, beschränkte sich nach den Unterlagen jedoch auf die Überbringung von Anweisungen, deren Einhaltungsoberwachung sowie der anschließenden Vollzugsmeldung. Es waren im Übrigen Anweisungen, die aus einem Gremium stammten, das aus dem Auftraggeber und den Leitern der am Projekt beteiligten Abteilungen zusammengesetzt war. Da die Teammitglieder weiterhin ihren Abteilungsleitern unterstellt blieben, änderte sich an der hierarchischen Struktur gar nichts. Die alte Ordnung - Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Mitarbeiter - blieb quasi unangetastet, man hatte lediglich neue Funktionsnamen und natürlich eine neue Position

kreiert, die des Projektleiters. Man hatte hier das Kunststück fertiggebracht, eine zusätzliche Position zu installieren, der bei Misserfolg die Verantwortung zugeschoben werden konnte. Nach dieser Auffassung konnte einem der Projektleiter schon fast leid tun. Als, überspitzt gesagt, Durchreich-, Puffer- und Kontrollstation, sollte er für den Projekterfolg verantwortlich sein. Es gehört schon eine ganz besondere Gabe dazu, diese Arbeitsweise als Förderung von Motivation und Eigenverantwortung zu bezeichnen und ihr eine hohe Kreativität zu bescheinigen, wie es in dem Leitfaden geschah.

Den technischen Koordinator focht das alles nicht an. Er sah seine Rolle sowohl in der des Auftraggebers, des Gremiummitglieds wie auch in der des Moderators bei den Teamsitzungen. In jeder dieser Positionen gestand er sich selbstverständlich die für ihn notwendige, weisungsbefugte Kompetenz zu. Er war sozusagen der Dreh- und Angelpunkt. Nach seinen Vorstellungen wurde entschieden, was als Projektarbeit anzusehen war, wer in dem Projektteam zu welchem Zeitpunkt mitarbeiten durfte und wer welche Informationen bekam. Es war eindeutig, in diesem Machtgebaren lag die Ursache für die spärliche Teilnahme des erwähnten Projektleiters an den eigentlich von ihm zu leitenden Teamsitzungen. Erstaunlich, dass aber weder der Projektleiter noch alle anderen Betroffenen gegen diese Allmacht aktiv wurden, obwohl das zur Teamarbeit erscheinene Schriftstück die Möglichkeit dazu gab. In vertrauten Gesprächen beklagten zwar alle ihren mangelnden Einfluss, sie schafften es jedoch nicht, die in der Vergangenheit gewachsenen Hindernisse mit Hilfe des Leitfadens zu überwinden. Natürlich, er war in vieler Hinsicht, wie ich versucht habe aufzuzeigen, widersprüchlich formuliert, aber genau dies hätte man

ändern können. Von dem zweifelhaften Versuch, eine neue Arbeitsweise mit überholten, liebgewonnenen Strukturen zu vermengen, konnte man schließlich kaum etwas anderes erwarten, als es sich nun darstellte. Zumindest keine wirklich klaren und eindeutigen Neuansätze, denen die bisherigen Machtverhältnisse entgegenstanden.

Dabei erlaubten sowohl der Leitfaden wie das neuerschienene Handbuch eine durchaus andere Auslegung. Ich nahm deshalb im Rahmen meiner Möglichkeiten zum Beispiel die Formulierungen über hierarchiefreie Projektarbeit zum Anlass, um meine Anschichten von Teamarbeit genauer darzulegen. So weigerte ich mich als Mitglied eines Projektteams, die Anordnungen meines Abteilungsleiters, die abteilungsinterne, fachliche Abstimmung vor die des Teams zu stellen, als verbindlich anzuerkennen. Ich weigerte mich deshalb, weil eine solche Anordnung eine hierarchiefreie und effektiv funktionierende Teamarbeit einfach nicht zulässt, die Anerkennung dieses Prinzips aber den unweigerlichen Zutritt hierarchisch bedingter Entscheidungen von außen zur Folge hat. Das widerspricht ganz eindeutig dem Sinn von Teamarbeit. Diese Arbeitsweise ist nach meiner Auffassung, im Kapitel vorher bin ich schon einmal darauf eingegangen, nur dann gewährleistet, wenn alle beteiligten, gleichberechtigten Mitglieder außerhalb der sonst üblichen Hierarchiekette agieren können und nur der für das Projekt gezielt formulierten Weisungsbefugnis des Projektleiters unterliegen. Und die wiederum betrifft nur den zeitlich, organisatorischen Aspekt. Fachlich muss das Teammitglied im Rahmen der Zusammenarbeit selber Entscheidungen treffen können. Eine derartige Arbeitsteilung erfordert selbstständiges, eigenverantwortliches Handeln, fördert Motivation und gibt der Kreativität den

größtmöglichen Freiraum. Bei dem gesamten Prozess ist allerdings eine Grundvoraussetzung, und zwar die vertrauensvolle Atmosphäre. Wenn sie nicht gegeben ist, bleibt alles Stückwerk. Daher müssen die Teammitglieder sowohl einen entsprechenden Handlungsspielraum wie auch die notwendige Rückendeckung bekommen. Ihre Vorgesetzten dürfen im Gegenzug von ihnen für das Projekt benannten Mitarbeitern eine der Sache dienliche Leistung erwarten. Machtgebaren, gleich welcher Art, ist in diesem Zusammenhang für das Resultat abträglich. Das Team muss die Gewissheit haben, dass man ihm vertraut, die gestellte Aufgabe zu meistern, mit der Gegenleistung kann es erst anschließend das Vertrauen rechtfertigen.

Zwischen meinem Abteilungsleiter sowie ehemaligem Freund und mir war eine derartige Vertrauensbasis nicht mehr gegeben. Seitdem er mir das in einer gemeinsamen Übereinkunft vereinbarte, eigenverantwortliche Handeln, das die Grundlage meines Einsatzes zur Abteilungsbildung darstellte, verweigert hatte, war für mich die Basis zerstört. Er, der sich anmaßt, als Vertreter von 'amnesty international', anderen die Verletzung von Menschenrechten vorzuhalten, nahm meine andere Meinung zu dem widersprüchlichen Leitfadens zum Anlass, in einer Abmahnung darauf hinzuweisen. Meine Weigerung, die von ihm angeordnete Reihenfolge bei der Projekt- und Teamarbeit anzuerkennen, wurde zur zentralen Auseinandersetzung zwischen uns sowie zwischen mir und dem technischen Koordinator, dem meine Sichtweise ebenso wenig passte. Über ein dreiviertel Jahr wurden teilweise die absurdesten Punkte gegen mich gesammelt. Zu einem besonders sinnigen Zeitpunkt wurden sie mir dann überreicht, nämlich drei Tage vor Weihnachten. Während andere Werksangehörige sich auf die Feiertage einstimmten

oder bereits in den Urlaub zum Jahreswechsel verabschiedet wurden, überreichte mir der Abteilungsleiter nach der letzten Designbesprechung des Jahres genüsslich eine Abmahnung. Jetzt konnte ich mir auch den Händedruck erklären, mit dem mich der kaufmännische Geschäftsführer nach der Besprechung als Einzigen der Teilnehmerrunde wortlos verabschiedet hatte. Nicht die bevorstehenden Festtage waren die Veranlassung dafür, sondern damit sollte wohl die endgültige Verabschiedung aus dem Unternehmen dokumentiert werden. Ich war mir in der Einschätzung zwar nicht ganz sicher, doch gab es kaum eine andere Deutung dieser Handlung. Dabei hatte ich die Geschäftsleitung im Verlauf des Jahres nochmals um ein klärendes Gespräch gebeten, weil mir der Personalleiter erklärt hatte, beide Geschäftsführer hätten an meiner Arbeit bzw. Arbeitsweise etwas auszusetzen. Doch weder war eine Präzisierung der Vorwürfe erfolgt, noch hatte ich die Möglichkeit bekommen, zu den Vorhaltungen Stellung nehmen zu können. Lediglich der technische Koordinator hatte mir schließlich seine Vorwürfe schriftlich präzisiert. Mit der Abmahnung, die ich nun in meinen Händen hielt, hatten sie allerdings kaum etwas zu tun gehabt. Im Unternehmen schien irgendwie jeder sein eigenes Süppchen gegen mich zu kochen.

Für mich galt es dagegen erst einmal, die Abmahnungspunkte genau zu betrachten, denn die waren schon absurd genug. So unterstellte man mir zum Beispiel, ein dreiviertel Jahr zuvor einen angeblichen Auftrag des technischen Geschäftsführers, den mir mein Abteilungsleiter übermittelt hatte, abgelehnt zu haben. Dabei konnte von Ablehnung gar keine Rede sein. Ich hatte lediglich, da es Projektarbeit betraf, nach Rücksprache mit dem Team, eine wesentlich wichtigere

Arbeit vorgezogen. Im Übrigen gab es seitens des Geschäftsführers entgegen seiner sonstigen Gewohnheit, zu dem angeblichen Auftrag nie eine Nachfrage. Hier handelte es sich ganz offensichtlich um einen Schein-auftrag, der durch die Nennung des Geschäftsführer-namens eine besondere Gewichtung erhalten sollte. Das Ziel war klar, mein Abteilungsleiter wollte testen, inwieweit ich den von außen in das Team hereingetra-genen Anordnungen Folge leisten würde, unabhängig von ihrer Sinnfälligkeit. Es ging schlicht und einfach um blinden Gehorsam gegenüber dem Vorgesetzten. Allen anderen Teammitgliedern sollte natürlich damit gleichzeitig vor Augen geführt werden, was mit denen passiert, die sich ähnlich verhalten und den Leitfaden zur Teamarbeit in gleicher Weise auslegen würden, wie ich es tat. Die Spitze der Absurdität dieser Abmahnung bot jedoch der mir zur Last gelegte Punkt, der meiner Weigerung galt, meinen Freund in Fürth zwecks einer Information zu einem im Designbereich angewandten Bedruckungsverfahren anzurufen. Einem allgemein formulierten Auftrag hätte ich mich nicht entziehen können, aber es gehört schon eine gehörige Portion Un-verschämtheit dazu, von mir in einer solchen Situation die Nutzung einer persönlichen Beziehung zu verlangen und meine Weigerung mit einer Abmahnung abzu-strafen. Wenn es meinem Abteilungsleiter tatsächlich so wichtig gewesen wäre, hätte er problemlos selber anrufen können, die Geschäftsadresse und der Name meines Freundes waren ihm seit unserem gemein-samen Besuch bekannt. Darüber hinaus hatte er bei der Gelegenheit einen ehemaligen Kommilitonen wie-der getroffen, den er ebenfalls hätte ansprechen kön-nen. Da aber selbst ein Jahr nach dem mir gegenüber erhobenen Vorwurf noch keine funktionstüchtige Be-druckungsanlage installiert war, zeigte sich auch hier seine wirkliche Einstellung, nämlich irgendwelche und

seien es die unsinnigsten Punkte, gegen mich zu sammeln. Die Verletzung von Grundrechten und der Missbrauch von arbeitsrechtlichen Mitteln wurden dabei sowohl vom Abteilungsleiter als auch vom technischen Koordinator billigend in Kauf genommen. Bei den war ich ein ihnen in ihrem Machtstreben entgegenstehendes Hindernis, das nach ihrer Meinung beseitigt gehörte, nach dem Prinzip: „Der Zweck heiligt die Mittel“. Natürlich merkte ich durch diese Vorgehensweise ihr Bestreben, mich allmählich aus dem Unternehmen drängen zu wollen, die Art und Weise hingegen, wie das geschah, bereitete mir erhebliche Verständnisprobleme. Da wurde in Hochglanzprospekten von vertrauensvoller Zusammenarbeit und menschlicher Verbundenheit gesprochen, während meine Hinweise auf die Einhaltung dieser selbst formulierten Verpflichtung als Störung des Betriebsfriedens empfunden wurden. Ich galt als Störenfried, den man aus dem Unternehmen entfernen musste.

Zwei Ansätze dazu hatte es jeweils zu einem Quartalsende schon gegeben, also zu einem Zeitpunkt, in dem ich hätte kündigen können. Beide Male hatte sich eine angebliche New-Yorker Headhunterin gemeldet. Das erste Mal sogar in unserem Urlaubsort.

Wir hatten, um den Alltagsstress etwas vergessen und den Kindern eine Abwechslung bieten zu können, uns wieder einen Bauernhof als Ziel ausgesucht. Seine Lage im Sauerland, in der Nähe des Diemelsees, sowie die Aussage, dass er voll bewirtschaftet sein und Rinder, Schafe, Pferde, Wildschweine, Hunde und Katzen, haben sollte, hatte uns zugesagt. Als wir ihn dann das erste Mal sahen, wussten wir, wir hatten die richtige Wahl getroffen. Und so sollte der Bauernhof in den kommenden Jahren ein von unseren Kindern und uns

immer wieder gern angesteuerter Urlaubsort werden.

Da uns die Familie, soweit es der Arbeitsablauf ermöglichte, an ihrem Hofleben teilhaben ließ, entwickelte sich eine noch heute anhaltende Freundschaft. Manchen Abend saßen wir gemeinsam auf den zum Hof gehörenden, direkt am Waldrand stehenden Bänken und beobachteten den Sonnenuntergang. Während das im Tal liegende Dorf bereits im Schatten lag, genossen wir noch die letzten Strahlen der hinter den Baumwipfeln verschwindenden Sonne. Bei zu kühler Witterung zogen wir uns einfach zu einem kleinen Plausch in das gemütliche Gartenhaus zurück. Ein besonderes Ereignis waren für unsere Jungs immer die Abende, an denen gegrillt wurde. Sie durften dann für die passende Glut unter dem schweren Schwenkgrill sorgen. Klar, dass sie dieser Aufgabe mit der ihnen eigenen Begeisterung und Ausdauer nachkamen.

Mitten in diese Stimmung, in der ich wenigsten phasenweise meine Probleme vergessen konnte, kam der Anruf einer New-Yorker Headhunterin. Sie hatte meinen Bruder bereits mit der Anfrage nach meiner Urlaubsadresse genervt, so dass er ihr, nach Rücksprache mit mir, schließlich die Telefonnummer bekannt gab. In ihrem Anruf und anschließenden Brief bot sie mir im Auftrag eines international agierenden Unternehmens eine Position als Design-Manager im europäischen Ausland mit Aktivitäten bis Fernost an. Nicht nur weil mir die Begleitumstände ziemlich merkwürdig vorkamen auch ansonsten war es für mich in jeder Hinsicht keine anzustrebende Aufgabe. Deshalb lehnte ich das Angebot gleich zu Anfang dankend ab. Der zweite Anruf der Headhunterin, erfolgte genau ein Vierteljahr später, ebenfalls in der Zeit, in der ich hätte kündigen können. Doch die stets damit verbundenen Begleiterschei-

nungen hatten mich einfach misstrauisch werden lassen, und so ordnete ich die Vorgänge als Versuche ein, mich loszuwerden. Diese Einschätzung stellte sich später als richtig heraus. Durch eine Information erfuhr ich, dass es sich in beiden Fällen um Scheinangebote gehandelt hatte. Trotz all dieser Vorkommnisse hoffte ich in dieser Umbruchphase immer noch, dass auch andere Kollegen um der echten Teamarbeit willen eine Klarstellung der Widersprüchlichkeiten in dem Leitfaden anfordern würden. Aber da hatte ich mich getäuscht. Vielleicht gaben sich die Kollegen deshalb mit den bisherigen Veränderungen zufrieden, weil sie gegen die von ihnen selbst angeprangerten Unzulänglichkeiten keine Möglichkeiten der Abhilfe sahen und meine Probleme stets vor Augen geführt bekamen. Ich hatte jedenfalls im Entferntesten nicht damit gerechnet, dass die bestehenden Meinungsverschiedenheiten über die unklaren Unterlagen zu der nun mir überreichten Abmahnung benutzt werden würden. Hiermit wurde immerhin klar geltendes Recht gebrochen, denn das Betriebsverfassungsgesetz beruft sich unter anderem im §75 ausdrücklich auf die Grundsätze des geltenden Rechts, und die sind im Grundgesetz, der Artikel fünf garantiert dabei die Meinungsfreiheit, verankert. Doch was half das jetzt? Im Augenblick hatte ich die Abmahnung in der Hand und konnte nur die Unrechtmäßigkeit feststellen. An wen konnte oder sollte ich mich in dieser Situation mit meinem Problem wenden? Etwa an den Betriebsrat? Normalerweise hätte der mich vorher zu den Anschuldigungen hören bzw. hätte er für eine Anhörung sorgen müssen. Abmahnungen, bei denen dies nicht geschieht, sind nämlich rechtswidrig, wie erst kürzlich eine Fachzeitschrift mitteilte. Aber nichts dergleichen geschah. Der Betriebsrat hatte an einer Klärung kein Interesse. Für mich war das keineswegs verwunderlich, denn schließlich war mein Abteilungsleiter

bis zu seiner neuen Funktion jahrelanges Mitglied in dem Gremium gewesen. Objektivität hätte ich hier kaum erwarten können. Es gab also nur die Möglichkeit, den bereits im Fall des Zwischenzeugnisses tätig gewordenen Rechtsanwalt einzuschalten. Noch am selben Tag, als mir die Abmahnung übergeben wurde, bat ich um einen Termin. Mit Beginn des neuen Jahres forderte der Rechtsanwalt den Personalleiter unter Hinweis der sonst fälligen Inanspruchnahme gerichtlicher Hilfe ultimativ auf, die Anschuldigungen aus der Personalakte zu entfernen. Aber erst nach Einreichung der Klage reagierte das Unternehmen über seinen Verband mit einer Gegendarstellung an meinen Rechtsanwalt. Die Abmahnung wurde nicht zurückgenommen und damit Gegenstand eines Rechtsstreits vor dem Arbeitsgericht. Ein sogenannter Gütetermin wurde anberaumt, der nach einer Terminverschiebung letztlich auch stattfand.

Der Arbeitgeber wollte die mir in der Abmahnung unterbreiteten Vorwürfe nicht zurücknehmen, schlug aber andererseits eine finanzielle Regelung vor. Die lehnte ich jedoch unter den Umständen ab. Sie wäre nichts anderes als Schweigegeld gewesen, vor allem als der damalige Geschäftsführer des Verbandes, der das Unternehmen zusammen mit dem Personalleiter vertrat, mir im Gerichtssaal bereits die nächste Abmahnung ankündigte und somit Druck auszuüben versuchte. Dem Vorschlag außergerichtlicher Vergleichsgespräche hingegen stimmte ich zu. Nun hätte es eigentlich nur einer vernünftigen Unterredung mit dem Angebot der Zurücknahme der Vorwürfe bedurft. Gleichzeitig hätte man mir offen sagen können, dass die jeweiligen Vorstellungen für eine weitere Zusammenarbeit zu unterschiedlich seien. Von meiner Seite hätte es dann keine Probleme hinsichtlich einer nor-

malen Trennung gegeben. Andeutungen dazu hatte ich des Öfteren für alle verständlich gemacht. Doch eine solche Unterredung fand nie statt. Der Arbeitgeber weigerte sich weiterhin strikt, die Abmahnung zurückzunehmen. Damit waren außergerichtliche Vergleichsgespräche gescheitert. Zum Beweis seiner unverrückbaren Position erhielt ich die bereits angekündigte Abmahnung, natürlich wieder ohne die vorher gesetzlich vorgeschriebene Anhörung. Zur Übergabe der Abmahnung aber hatte sich mein Abteilungsleiter wie beim ersten Mal bemüßigt gefühlt, einen besonders symbolischen Zeitpunkt zu wählen, diesmal war es kurz vor Ostern. Während alle anderen Abteilungsmitarbeiter ein Osterei, fein säuberlich eingewickelt in einen Zettel mit einem an Selbstüberschätzung kaum zu überbietenden Spruch überreicht bekamen, erhielt ich die besagte Abmahnung. Der Spruch auf dem Zettel:

„Das Design bestimmt das Sein,  
das Sein bestimmt das Design.“

unterstrich die maßlose Arroganz des Abteilungsleiters. Die mir vorgehaltenen, angeblichen Versäumnisse und Fehlleistungen zeigten dagegen seine schon fast blindwütige Suche nach irgendwelchen Argumenten. Er beklagte sich diesmal zum Beispiel über meine „Dienstnach-Vorschrift“-Arbeitsweise, sofern von Arbeit überhaupt noch die Rede sein konnte, denn ich wurde allmählich selbst aus den Projekten herausgezogen. Und da man meine Einstellung zu Teamarbeit inzwischen kannte, während meine sonstigen Aufgaben bereits größtenteils von einem neuen Designer übernommen worden waren, war die Zielrichtung eindeutig. Ich konnte jedenfalls unternehmen was ich wollte, ob selbstständig oder nach Anweisungen arbeiten, es wurde immer ein Abmahnungspunkt daraus konstruiert.

Es ging einfach um den Fakt, keineswegs darum, wie sinnig bzw. unsinnig die Vorwürfe waren. Da ich mich mit gerichtlicher Hilfe dagegen zur Wehr setzte, sollten mir geheime und vertrauliche Informationen nicht mehr zugänglich gemacht werden. Das war die offizielle Begründung, weshalb ich von zukünftigen Besprechungen ausgeschlossen wurde. Fast zwangsläufig erhielt ich somit für meine Arbeit manchmal unvollständig oder verspätet Kenntnis von wichtigen Entscheidungen, was wiederum zu Abmahnungspunkten umfunktioniert wurde. Die wollte ich natürlich diesmal genauso wenig hinnehmen, wie die ersten. Und obwohl der Betriebsrat mich vorher wieder nicht zu den Anschuldigungen gehört hatte und ich mir auch keine Unterstützung von ihm versprach, wollte ich doch gerne seine Stellungnahme dazu hören. Dabei konnte ich mir denken, dass der fast ausschließlich gewerkschaftlich organisierte Betriebsrat kein Interesse daran hatte, einen Nichtgewerkschaftler zu unterstützen. Schon gar nicht, wenn sich dieser für ein sachbezogenes Miteinander einsetzte, ohne sich vorher mit ihm abzustimmen. Damit war ich sozusagen in eine Domäne des Betriebsrats, sprich der Gewerkschaft, eingedrungen. Entsprechend fiel dann auch die Antwort des stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden aus. Auf meine Nachfrage, weshalb ich nicht vorher zu den Abmahnungspunkten gehört wurde, wie es das Gesetz vorschreibt, antwortete er mir ganz lapidar: „Die Spielwiese in diesem Unternehmen ist für jeden groß genug.“ Mit seiner Aussage unterstrich der zweite Vorsitzende die Haltung des Betriebsrats zu dem hier bestehenden Missbrauch arbeitsrechtlicher Mittel; er befürwortete ihn um der Machterhaltung und Einflussnahme willen. Die gewerkschaftlichen Forderungen nach mehr Mitbestimmung und mehr Eigenverantwortung für den Mitarbeiter werden aber unter diesem

Gesichtspunkt zum reinen Lippenbekenntnis. Sie sind danach nur solange brauchbare Argumente, wie sie die Macht der Gewerkschaft nicht in Frage stellen. Somit bleibt für den einzelnen Mitarbeiter stets die Rolle des Spielballs zwischen zwei Parteien, wenn er sich nicht rührt. Mein Einsatz aber galt stets einer sach- und nicht machtbezogenen Teamarbeit, die indes weder vom Betriebsrat noch vom Arbeitgeber Zuspruch bekam, sondern eben mit Abmahnungen quittiert wurde.

Deshalb verblieb für mich, wie beim ersten Mal, nur der Rechtsanwalt als Ansprechpartner. Der reichte dann auch sofort mit einem weiteren Schriftsatz eine neue Klage beim Arbeitsgericht ein. Und zwar noch vor dem bereits aus der ersten Klage anberaumten Kammertermin. Wie üblich ging diesem erneut eine Güteverhandlung voraus, bei der sich das Unternehmen weiterhin weigerte, die Abmahnungen zurückzunehmen. Stattdessen erklärte der damalige Verbandsgeschäftsführer als Bevollmächtigter, die mir anfänglich angebotene, finanzielle Regelung deutlich ausweiten zu wollen, wenn es zu einer Vertragsauflösung kommen sollte, wobei der Rahmen offen sei. Wenn das Unternehmen von der Rechtmäßigkeit der Abmahnungen wirklich überzeugt gewesen wäre, hätte es wohl kaum ein solches Angebot unterbreitet. So aber musste man den Eindruck gewinnen, sie befürchteten eine detaillierte Klärung ihrer absonderlichen Anschuldigungen. Auf das Angebot ging ich jedenfalls nicht ein, sondern bestand weiterhin auf Klärung und natürlich Streichung der Vorwürfe aus meiner Personalakte. Ein Schweige- oder Eingeständnisgeld lehnte ich ab.

Im Juli 1993 kam es deshalb zu einer weiteren Verhandlung vor dem Arbeitsgericht. Doch statt der von mir erwarteten Aufarbeitung der Abmahnungen bot

der vorsitzende Richter nach Feststellung des Verfahrensumfangs und kurzer Beratung einen Vergleich an. Danach behielten beide Parteien ihre jeweilige Rechtsstandsposition bei. Das Unternehmen verpflichtete sich jedoch, an einem konkret benannten Tag - fast vier Monate später - die Abmahnungen aus der Personalakte zu entfernen. Sollte der Arbeitgeber aber während der Zeit eine Kündigung aussprechen und sich dabei auf die Anschuldigungen beziehen, so sollten diese „inhaltlich überprüfbar“ sein. Für mich hörte sich dieser Vergleich erst einmal positiv an, wurde doch eines meiner Hauptanliegen - die Bereinigung der Personalakte - damit erfüllt. Und da die jahrelangen Auseinandersetzungen sowie die zuletzt immer wieder bewusst betriebenen Verschiebungen der Gerichtstermine meine Nerven erheblich strapaziert hatten, war ich froh, nun endlich eine Lösung erkennen zu können. In dieser Phase der Erleichterung stimmte ich dem Kompromiss zu.

Es war jedoch ein fauler Kompromiss, den ich in der ersten Euphorie und mit zu wenig Distanz zu den Ereignissen in seinem Kern nicht gleich durchschaut hatte. Rückblickend glaube ich auch nicht, dass dieser Vergleich ohne vorherige Absprache zustande kam. Gewisse Veröffentlichungen der letzten Zeit empfinde ich als Bestätigung.

So wurde nämlich der ehemalige Geschäftsführer des Unternehmensverbandes, der bereits 1997 in den Ruhestand verabschiedet worden war, gerade erst vor kurzem für seine Tätigkeit mit dem Bundesverdienstkreuz am Bande ausgezeichnet. In seiner Dankesrede führte er aus, dass er es als seine Aufgabe angesehen habe, die Interessen der Arbeitgeber zu vertreten. Dabei sei es ihm wichtig gewesen, dass es im Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern keinen

Sieger und Besiegten gab, da sonst das soziale Klima beschädigt würde. Er habe sich jedenfalls stets bemüht, eine solche Beschädigung zu vermeiden. Mit anderen Worten, der Arbeitnehmer hatte hier nie eine Chance, selbst wenn er im Recht war.

Die Bemühungen des ehemaligen Geschäftsführers bekam ich zum Beispiel in nur einem kleinen Wort zu spüren. So hieß es im Vergleich: „Die Beklagte verpflichtet sich, die Abmahnungen des Klägers vom 21.12.1992 und 02.04.1993 am 31.10.1993 aus der Personalakte des Klägers zu entfernen.“

Was die Formulierung „am“ statt „bis“, die mir nicht sofort aufgefallen war, im Detail zu bedeuten hatte, erfuhr ich, als ich den kaufmännischen und den technischen Geschäftsführer in einem Brief bat, mir Wege zu nennen, mit denen in der Zukunft die aufgetretenen Differenzen vermieden werden könnten. Die Antwort erstaunte mich einerseits, machte mir andererseits jedoch endgültig klar, dass es für mich keine Zukunft mehr in dem Unternehmen gab. In dem von beiden Geschäftsführern unterzeichneten Schreiben teilten sie mir folgendes mit: „Zu dem von Ihnen initiierten Rechtsstreit vor dem Arbeitsgericht in Bielefeld möchten wir anmerken, dass die am 31.10.1993 aus der Personalakte zu entfernenden Abmahnungen bis zu diesem Zeitpunkt wirksam sind.“ Ganz offensichtlich hatte das Arbeitsgericht dem Arbeitgeber hier für ein Vierteljahr das Druckmittel der Abmahnung belassen, das zwar laut Vergleich zu keiner Kündigung herangezogen werden durfte, seine psychologische Wirkung aber auch so nicht verfehlte. Darüber hinaus bezeichneten beide Geschäftsführer ihre „Handbücher und Leitfäden“ als „interpretationsfähig“, deren „Auslegung immer Sache des Abteilungsleiters“ sei, womit sie ihr Desinteresse an

einer ehrlichen Teamarbeit bekundeten. Die kann einfach nicht funktionieren, wenn ein dafür vorgesehener 'Leitfaden' beliebig interpretiert werden kann. Da die Geschäftsführer auch noch die wirklichkeitsverdrehende Behauptung vertraten, ich hätte den Rechtsstreit initiiert, sah ich in dem Unternehmen endgültig keine Basis mehr. Ich bat daher meinen Rechtsanwalt, von dem ich mich bis dahin einigermaßen normal vertreten fühlte, die entsprechenden Schritte zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses einzuleiten.

Die Verhandlungen über den Aufhebungsvertrag, die er anschließend mit dem Personalleiter aufnahm, liefen jedoch irgendwie merkwürdig ab. In einigen Punkten schien er meine Interessen einfach nicht mehr richtig wahrzunehmen. Wahrscheinlich rechnete sich der Rechtsanwalt bei der Gegenpartei Chancen aus, denn die hatte sich in Ermangelung einer dafür kompetenten Rechtsabteilung bei den vorherigen Prozessen vom Verband vertreten lassen. Und nun versuchte er wohl aus diesem Grund, mich davon abzubringen, ein qualifiziertes Zeugnis zu verlangen. Eines seiner Argumente bezog sich dabei auf meinen Einsatz für Teamarbeit, den nicht jeder, wie er meinte, positiv beurteilen würde. Ich selbst sah eher bei dem Thema momentan keine Möglichkeit, meine wirkliche Leistung bestätigt zu bekommen, und so war ich fast geneigt, auch angesichts der Erfahrungen mit dem Zwischenzeugnis, auf den Vorschlag einzugehen. Hinzu kam, dass ich ehrlich gesagt die dauernden Auseinandersetzungen leid war. Meine Vorstellungen liefen daher auf eine Selbstständigkeit hinaus, bei der ich durchaus auf ein Zeugnis verzichten konnte, keinesfalls aber auf eine Regelung über meine von der Firma in Anspruch genommenen Patentanmeldungen. Es war dann meine Frau, die mich davon überzeugte, mir trotz dieser

Bedenken ein Zeugnis ausstellen zu lassen. Wie erwartet gaben die darin getroffenen Aussagen meine erbrachten Leistungen eben nur äußerst dürftig wieder. Der Personalleiter hatte zwar die beste Standardformulierung „stets zu unserer vollsten Zufriedenheit“ gewählt - aufgrund des Zwischenzeugnisses war auch kaum etwas anderes möglich -, doch fehlten wichtige Passagen, die ich zu der Zeit nur zu einem geringen Teil belegen konnte. So fiel die von mir verlangte Nachbesserung für mich immer noch unbefriedigend aus, und trotzdem musste ich es erst einmal dabei belassen. Von meinem Anwalt merkte ich in dieser Phase schon keine sonderliche Unterstützung mehr, weder beim Zeugnis noch beim Aufhebungsvertrag. Als der schließlich unterschriftsreif vorlag, war, da eine sechsmonatige Freistellung vereinbart worden war, mein letzter Arbeitstag in dem Unternehmen gekommen. An diesem Tag ließ mich der Personalleiter direkt nach der Mittagspause zu sich kommen. Ich hatte den Eindruck, dass er ebenfalls unter erheblicher Anspannung stand. Nervös verfolgte er wie ich den Vertragstext Zeile für Zeile durch. Er musste wohl an unser letztes Zusammentreffen denken, als ich schon einmal vor ihm gesessen und die Unterzeichnung wegen einer bewusst falschen zeitlichen Darstellung verweigert hatte. Man hatte nämlich versucht, das endgültige Zustandekommen der Vereinbarung zurück zu datieren, und zwar vor das Lösungsdatum der Abmahnungen. Damit hätte das Unternehmen eine Möglichkeit, die es mit Sicherheit genutzt hätte, gehabt, zu behaupten, die Vertragsaufhebung wäre eine direkte Folge der Vorwürfe gewesen. Zudem, so sah es eine Klausel vor, sollte ich über den gesamten Vertragstext, also mit all den Trickereien, vertraglich zum Stillschweigen verpflichtet werden. Noch rechtzeitig genug hatte ich allerdings dieses Ansinnen bemerkt und deshalb auf dessen Streichung

bestanden. Nun, da die Punkte erledigt waren, unterschrieb ich den Aufhebungsvertrag. Doch kaum hatte ich die Unterschrift geleistet, übergab mir der Personalleiter ziemlich hastig ein bereits vordatiertes Zeugnis. Geschah es bewusst oder verlor er vor lauter Nervosität den Überblick über normale zeitliche Abläufe? Auch ich hatte in diesem Augenblick mit der enormen Anspannung zu kämpfen, aber für mich war klar, das Zeugnis war erst beim offiziellen Ausscheiden mit den anderen Papieren fällig. Als ich die Übernahme mit dem entsprechenden Hinweis ablehnte, nahm er das Dokument wortlos zurück. Anschließend war ich es allerdings, dem es die Sprache verschlug. Denn während er mir die Hand reichte, sagte er: „Ich danke Dir für alles.“ Darauf hatte ich nun wahrlich keine Antwort mehr. Diese fünf Worte drückten noch einmal die ganze Zwiespältigkeit, die auch für einige andere symptomatisch war, in einer Deutlichkeit aus, der ich absolut perplex gegenüberstand. Ob sich der Personalleiter seiner Aussage wirklich bewusst war, kann ich beim besten Willen nicht beantworten. Für mich ging jedenfalls ein zwanzigjähriges Kapitel des Angestelltendaseins zu Ende. Nach kurzer Verabschiedung bei einigen wenigen verließ ich das Firmengelände.

Ein Ende der Auseinandersetzungen war damit allerdings keineswegs verbunden. Denn am Tag des offiziellen Ausscheidens erhielt ich neben den üblichen Papieren auch das Zeugnis, das meine Leistung eben nur unzureichend wiedergab. Die Zeit zwischen dem Ausscheiden bis zum Erhalt des Dokuments aber hatte ich genutzt, um meine Arbeit als Industrie-Designer ebenso wie meine Aktivitäten hinsichtlich der Erfindungsmeldungen, der CAD-Arbeitsweise, der Teamarbeit und der Abteilungsbildung möglichst objektiv zusammenzufassen und soweit es ging mit Dokumenten zu belegen.

Chronologisch hatte ich in den jeweiligen Rubriken die Vorgänge beschrieben und mit wichtigen, datumsmäßig festgehaltenen Eckpunkten untermauert. Und zwar so, dass ein Außenstehender ohne große mündliche Erklärung ein, so glaube ich, verhältnismäßig vollständiges Bild von der Situation bekommen konnte. Auf diese Weise füllte sich zuletzt ein kompletter Ordner mit detaillierten Unterlagen.

Da mir aber während der noch andauernden Übertragungsphase meiner Patentanmeldungen weitere Zweifel an der Mandatstreue meines Anwalts gekommen waren, wandte ich mich diesmal nach Rücksprache mit meiner Rechtsschutzversicherung an eine größere Anwaltskanzlei. Der dortige Arbeitsrechtler erstellte nach Prüfung meiner Unterlagen fristgerecht ein auf dem alten basierendes neues Zeugnis, das jedoch um die entscheidenden Punkte ergänzt worden war. In seinem Schreiben an den Personalleiter meines früheren Arbeitgebers bat er um die entsprechende Ausstellung innerhalb von vierzehn Tagen, andernfalls sollte der Rechtsweg beschritten werden. Der Personalleiter erklärte sich umgehend dazu bereit. Mein ehemaliger Abteilungsleiter sowie der technische Koordinator aber sahen sich veranlasst, meinem Wunsch neue Absurditäten entgegenzuhalten. Über den damaligen Verbandsgeschäftsführer erklärten sie in Bezug auf meinen Einsatz bei der CAD-Nutzung, „dass CAD im Designbereich gegen“ meinen „Widerstand eingeführt worden sei“, hinsichtlich meiner Verantwortlichkeit, dass ich „nicht der“ in meinem Aufgabengebiet „allein zuständige Designer“ gewesen sei, in puncto Teamarbeit bezeichneten sie ihre Ausführung als „wohlwollend ausgedrückt“, und bezüglich meines persönlichen Verhaltens waren sie der Meinung, dass es „völlig ausgeschlossen“ sei, mir „zu bescheinigen, dass“ mein „persönliches Ver-

halten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Gesprächspartnern einwandfrei war“. Als Beweis dafür führten sie vor dem Kammertermin - die Güteverhandlung war ergebnislos verlaufen - zum Beispiel an, dass ich den „täglichen Gruß“ meines Abteilungsleiters „nicht erwidert“, seinen „Geburtstagsglückwunsch in Gegenwart von“ Mitarbeitern „ausgeschlagen“ und auf Nachfrage erklärt hatte, er „möge sich nicht an dem Geburtstagsgeschenk“ für mich „beteiligen“. Zudem hätte ich „den Arbeitsfrieden dadurch gestört“, indem ich mich „in Gegenwart mehrerer Mitarbeiter sehr laut über Abmahnungen, Arbeitsgerichtstermin und Abfindungen“ ausgelassen hätte. Der technische Koordinator aber soll unterdessen, so eine spätere Aussage eines ehemaligen Arbeitskollegen, mit einem gegen mich abgefassten Schreiben vor allem bei Gruppen- und Abteilungsleitern Unterschriften im Unternehmen gesammelt haben.

In einem neunzehneitigen Schriftsatz nahm mein Rechtsanwalt anhand meiner Unterlagen und nach weiterer Absprache mit mir nochmals zu jedem Punkt Stellung. Insbesondere wies er auf die vollkommene Verdrehung der Wirklichkeit bezüglich der CAD-Einführung hin. Die Behauptung, CAD wäre gegen meinen Widerstand eingeführt worden, entbehrte jeglicher Grundlage. In meiner Position als zuständiger Designer für ein bestimmtes Sachgebiet hatte ich gar keine Möglichkeit dazu. Verantwortlich für die technische Ausstattung einer Abteilung ist bekanntlich immer noch der Abteilungsleiter, und das war in der Designabteilung nun mal mein ehemaliger Freund. Er war es dann auch, der unter anderem mit fadenscheinigen, finanziellen Argumenten die Einführung von CAD im Design-Bereich stets hinauszuzögern versucht hatte. Und zwar noch bis zu einem Jahr nach meinem Ausscheiden,

wie ich später erfuhr. Dagegen hatte ich ja bekanntlich Kontakt zu einer anderen Firma geknüpft, um deren Erfahrungen auf dem Gebiet mit einfließen lassen zu können. Gewehrt hatte ich mich allerdings, in meinem Sachbereich die Erprobungsphase mit dem fortlaufenden Tagesgeschäft zu verknüpfen. In dieser Haltung fand ich mich nicht nur durch die mir bekannten Unternehmen, die sich mit der neuen Technologie befassten, bestätigt, sondern dazu hatte ich mir letztlich auch das Einverständnis des kaufmännischen Geschäftsführers geholt. Hier wurde also versucht, mir etwas anzulasten, was der Wirklichkeit absolut nicht entsprach. Und hinsichtlich meines zuletzt ausgeübten Aufgabenbereichs, der Mitwirkung bei der Abteilungsbildung sowie meines Einsatzes für Teamarbeit konnte ich mit meiner Zusammenfassung auf Fakten verweisen, die u.a. von beiden Geschäftsführern bezeugt werden konnten. Aus diesem Anlass hatte mein Rechtsanwalt von deren Zeugenbenennung dann auch Gebrauch gemacht. Doch eine Vernehmung vor dem Arbeitsgericht wäre wohl zu blamabel gewesen. Diese Blöße wollten sie sich nicht geben. Ansonsten schienen sie dem Schriftsatz nichts mehr entgegenhalten zu können, denn sie verzichteten auf eine Gegendarstellung. Fehlende Zeit konnten sie dafür auf keinen Fall anführen, da der Gerichtstermin insgesamt dreimal verschoben wurde. Von der Gegenseite wurde jedenfalls keine weitere Stellungnahme mehr eingereicht. Im Prinzip bedeutete das die Anerkennung meiner vorgebrachten Fakten. Es kam daher zum Vergleich vor dem Arbeitsgericht. Dabei wurde im Wesentlichen meine Leistung, wenn auch äußerst knapp formuliert, wiedergegeben. So wurde mir die Freigabe meiner drei Patentanmeldungen, die ich zwischenzeitlich erreicht hatte, nochmals im Zeugnis bestätigt, mein sachgerechter Einsatz für CAD im Design-Bereich wurde nun

deutlich, des Weiteren meine Verantwortlichkeit in dem von mir zuletzt betreuten Produktbereich, meine maßgebliche Beteiligung an dem Zustandekommen der Abteilung Design sowie mein besonderer Einsatz für eine teamgerechte Zusammenarbeit als maßgebliche Arbeitsweise. Darüber hinaus musste das Unternehmen mir zugestehen, dass meine persönliche Haltung gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Geschäftspartnern ohne Tadel war. Insgesamt hatten sie damit eingestanden, dass ihre vorherigen Anschuldigungen gegenstandslos waren. Wäre ich in der ersten Güteverhandlung auf die damals angebotene finanzielle Regelung eingegangen, ohne die Abmahnungspunkte streichen zu lassen, ich hätte wohl nie die nun vorliegende Leistungsbestätigung erhalten. Was mir jedoch wegen meiner Zukunftspläne mindestens ebenso wichtig war, war die Freigabe meiner Arbeitnehmererfindungen. Auf ihnen wollte ich weiter aufbauen.