

Heiner Krabbe/Angelika Kutz

Orchester-Mediation

„Menschen, die gemeinsam Musik machen, können keine Feinde sein – jedenfalls nicht, solange die Musik andauert“¹

I. Einleitung

Die finanzielle Situation von Orchestern als Teil des öffentlich subventionierten Kulturbetriebes hat sich angesichts leerer Kassen in den Jahren stetig verschärft. Damit verbunden sind Stellenabbau, Überbelastung von Musikern, Fusionen von Orchestern bis hin zur Auflösung. Orchester sehen sich somit einem härter werdenden Kampf um öffentliche Finanzmittel ausgesetzt, der bisweilen ums reine Überleben geht. Begleitet ist dies mit häufig wechselnden Orchestermanagern etc. Dies wirkt sich auf die Stimmung unter den Orchestermitgliedern belastend aus. Interne existenzbedrohende Konflikte im Orchester ergeben sich daher fast zwangsläufig. Ein reibungsloses Miteinander im Orchester entscheidet jedoch über den weiteren Fortbestand. Als erste Annäherung an das Thema wird im Folgenden auf eine in der Praxis durchgeführte Orchestermediation sowie auf umfangreiches Literaturmaterial aus dem Bereich des Orchesters zurückgegriffen.

II. Fallschilderung

Ausgangspunkt des Konflikts war die Verkleinerung des Orchesters von 121 auf 106 Stellen. Dies war im Rahmen der städtischen Kürzungen notwendig geworden. Durch Nichtbesetzung offener Stellen konnte der Beschluss umgesetzt werden. Dies ging ausschließlich zu Lasten der Streicher. Zusätzlich kam es durch eine ungeschickte Programmplanung seitens der Orchesterdirektion zu erheblichen Dienstungleichgewichten zwischen Bläsern und Streichern, die sich am Limit der tariflich festgelegten Belastung bewegten. Der Orchestervorstand bemühte sich vergeblich

beim Orchesterdirektor um einen Ausgleich der Schiefelage. Die Situation der Streicher blieb stark belastet; insbesondere die 1. Violinen beschwerten sich über ihre Belastungen, ohne dass es zu Lösungen seitens des Orchesterdirektors kam. Ebensoviele konnten in den Orchesterversammlungen gemeinsame Lösungsvorschläge gefunden werden. Die Auseinandersetzungen bekamen innerhalb des Orchesters den Charakter



Heiner Krabbe

gegenseitiger Beschuldigungen und Ressentiments. Schließlich erhoben einige Streicher Klage mit dem Ziel, neue Stellen für Streicher zu besetzen oder einen finanziellen Ausgleich für die Mehrbelastung zu erhalten. Die Klageeinreichung hatte in der Öffentlichkeit fatale Folgen. Öffentliche Gremien sowie die Presse zeigten

kein Verständnis für die Umstände der Klage und drohten mit Gegenmaßnahmen. Innerhalb des Orchesters vertieften sich die Gräben zwischen Streichern und Bläsern, zwischen klagenden und nichtklagenden Streichern. Die Kommunikation innerhalb des Orchesters war auf dem Nullpunkt. Angesichts der heftigen Reaktionen und partieller Zugeständnisse der Stadt nahmen die Kläger ihre Klage zurück, ohne dass es jedoch zu einer Klärung des Konflikts kam.

III. Vorlaufphase

Die Vorlaufphase der Orchestermediation hat für das Gelingen der Mediation zentrale Bedeutung. Sie umfasst mindestens genau so viel Zeit wie die Mediation selbst. In der Vorlaufphase geht es darum, für die Konflikte im Orchester einen geeigneten Rahmen anzubieten, sowie die Prozessführungscompetenz des Mediators zu installieren. Er entscheidet letztlich, wer in welchem Setting in welchem Umfang an der Mediation teilnimmt und wie der Prozess der Mediation gestaltet wird.



Angelika Kutz

1. Mediationsanfrage

Die Anfrage nach einer Mediation kam auf Empfehlung einer mit Mediation vertrauten Musikerin zustande. Der Orchestervorstand meldete sich mit der Bitte, die Konflikte im Orchester zu mediieren, nachdem diese öffentlich bekannt geworden waren. Der Mediator bat um Zusendung des Organigramms des Orchesters sowie der Orchesterverwaltung. Es wurden bereits Fragen nach dem Auftraggeber der Mediation sowie der Finanzierung besprochen. Zudem fand ein erster telefonischer Austausch über die Zahl der Teilnehmer der Mediation sowie über Zeiten, Ort und Umfang der Mediation statt.

2. Organigramm

Das Orchester bewegt sich im Spannungsverhältnis zwischen einer komplizierten städtischen Kulturlandschaft und den Orchesterinstitutionen selbst. Zur Verwaltungsebene gehören ein Oberbürgermeister (OB) mit oberstem Entscheidungsrecht über das Orchester, ein diesem untergeordneter Kulturdezernent als ausführendes Organ, der Rat der Stadt – er trifft strukturelle Entscheidungen, unterliegt jedoch dem Vetorecht des OBs – sowie der Kulturausschuss, der Empfehlungen an den Rat ausspricht. Mitspracherecht beim Orchester hat der von diesem mit 95 % abgelehnte Orchesterdirektor, der jedoch vom OB gestützt wird. Dazu kommen der Generalmusikdirektor (GMD), der Orchestervorstand, die vom Orchester gewählte und bei wichtigen Entscheidungen vom Orchesterdirektor einzubindende Interessenvertretung sowie die Orchesterversammlung.

3. Hintergrundwissen

Ein Sinfonieorchester besteht aus Instrumentalmusikern (Streicher, Bläser und Schlagzeuger). Zu den Streichern gehören Geigen, die sich in 1. und 2. Violine unterteilen, Bratschen, Celli und Kontrabässe, die beide auch als tiefe Streicher bezeichnet werden. Bei den Bläsern gibt es Holz- und

¹ Zitat von Paul Hindemith: „Komponist in seiner Welt“.

Blechbläser. Tradierte Hierarchieebenen führen zu vielschichtigen gruppendynamischen Vorgängen. Es gibt eine festgelegte Sitzordnung; innerhalb der Stimmen gibt es Stimmführer, die eine übergeordnete Funktion haben. Für Orchester i.S.d. TVK² gilt dieser Tarifvertrag als arbeitsrechtliche Grundlage. Er ist ein umfangreiches Regelungswerk für die speziellen Arbeitsumstände in Orchestern. Dennoch können Regelungslücken darin zu Konflikten führen. Zu z.T. erheblichen Spannungen kommt es in den meisten Orchestern vor allem zwischen Streichern und Bläsern, weil Bläser zwar exponierte Stellen, dafür u.U. aber insgesamt weniger zu spielen haben, während Streicher mehr Notenmasse und häufig mehr Dienste zu bewältigen haben.

4. Auswahl Teilnehmer (Sprecher) an der Mediation

Bei der Festlegung der Teilnehmer spielten zwei Überlegungen eine Rolle: es sollten alle 106 Orchestermitglieder einbezogen werden; die aktive Teilnahme am Mediationsprozess sollte acht Personen nicht überschreiten. So wurde die Orchesterversammlung gebeten, acht Teilnehmer aus den verschiedenen Sparten des Orchesters zu bestimmen, die jeweils als Sprecher fungieren würden. Gleichzeitig wurde allen übrigen Orchestermitgliedern die Möglichkeit gegeben, jeweils mit ihren Sprechern während des Mediationsprozesses – nach der Erarbeitung der Stufe der Optionen, vor der Stufe des Verhandels – Rücksprache zu halten. Auf diese Weise konnten alle Orchestersparten sowie Orchestermitglieder in die Mediation einbezogen werden, ohne den Rahmen der Mediation zu sprengen. Es wurden folgende Sprecher vom Orchester gewählt: zwei hohe Streicher (Kläger/Nichtkläger), ein tiefer Streicher, ein Bratsche, ein Cello, ein Holzbläser, ein Blechbläser, ein Vorstandssprecher.

5. Schilderung des Konflikthanlases

Den Mediationsanlass schildern die acht Orchestersprecher so:

Geiger, Ex-Kläger: Stellenkürzungen bei den Musikern mit der dienstzahlenmäßig höchsten Belastung (1. Geigen), diese begehren auf. Äußerlich Verteilungskampf, innerlich fühlen sie sich mißachtet. Orchesterleitung und Stadt lehnen Gesprächsangebote ab. Klage schien einziger Weg, Ansprüche auf Gleichbehandlung durchzusetzen. Ohne Wertschätzung der Arbeit jedes einzelnen fehlt zwischen-

menschliche Basis zum Musizieren. Arbeitspensum wird als unzumutbar empfunden, bekommen Neid, Gier, Arbeitsfaulheit und gegen Orchestergesamtheit gerichtete Zerstörungswut unterstellt. Gab Schmierereien auf öffentlich ausgehängten Musikerportraits. Keine Einbeziehung des Orchesters in Entscheidungen des Orchesterdirektors. Unklare Verantwortlichkeiten. Entscheidungsträger kommunizieren über Presseerklärungen „mit“ dem Orchester statt direkt. Öffentliches Ansehen des Orchesters hat erheblich gelitten.

Geiger, Nicht-Kläger: Klage hat Orchester großen Schaden zugefügt. Orchesterinternes Klima, insb. zwischen Ex-Klägern und Nicht-Klägern, erheblich gelitten. Stimmung unproduktiv. Willkürliche „Krankmeldungen“ führen zu Mehrarbeit. Orchesterdirektor: keine Kommunikation/Einbindung.

Bratsche: „Wir-Gefühl“, Stolz auf die Arbeit und Verantwortung gegenüber kulturellem Auftrag sowie Publikum weggebrochen. Probleme der 1. Geigen wurden missachtet. Sahen sich zunehmend „unter Beschuss“, empfanden Stellenkürzung als „Genickstreich“. Gegenseitige Achtung/Wertschätzung/Freude an gemeinsamer Arbeit verloren. Orchesterdirektor und GMD verschlimmern alles.

Cellist: Keine Einbeziehung des Orchesters in Stellenstreichungsabsichten. Bläser haben deutlich weniger Dienste als die Streicher. Klage führte zu großem Schaden für das Orchester in Politik und Öffentlichkeit und tiefer Kluft zwischen Klägern und restlichem Orchester.

Tiefe Streicher, Nicht-Kläger: Klage gefährdete Stellen anderer Kollegen und Orchesterstatus. Derartiger Imageverlust führt zu geringerer Attraktivität für Publikum/CD-Aufnahmen/finanziellen Einbußen. Gab „grüppchenweise Agitationen“ in Hinterzimmern statt offener Ansprachen im Orchestervorstand sowie demonstratives Verlassen von Versammlungen. Arbeitsklima ist vergiftet. Streit verhindert geschlossenes Vorgehen gegen Orchesterdirektor.

Holz: Seit Jahren schwelender Konflikt nun schwere Orchesterkrise. Gespräch nach Regeln notwendig. Dienstungleichgewichte partiturbedingt, aber auch wegen schlechter Programmplanung/mangelhafter Auslastung des Gesamtorchesters. Streichungen voll zu Lasten der Streicher, keine Zugeständnisse seitens Orchesterdirektors. Hauptursache: gravierende Management- u. Personalführungsfehler; Folge: Frustration und Neidgefühle. Herrscht

tiefes Mißtrauen, mangelnder Teamgeist (kurzfristige Krankmeldungen!). Viele Musiker ausgebrannt, Besitzstandswahrer oder von Neid getriebene Fanatiker. Arbeitsklima hochgradig gestört. Gab Mobbing.

Blech: Kürzungen belasteten nur Streicher. Programmauswahl bewirkte große Diskrepanz der von Streichern und Bläsern zu leistenden Dienste. Klage brachte gravierenden Imageverlust und Gefahr finanziellen Verlustes. Zwischenmenschliche Spannungen verhindern qualitativ hochwertiges Musizieren.

6. Konfliktanalyse

Auf Basis der gemailten Schilderungen konnten erste Hypothesen gebildet werden:

- ▶ Die Musiker sind von Existenzangst getrieben.
- ▶ Die Musiker sehen ihren künstlerischen Anspruch und ihr berufliches Ansehen gefährdet.
- ▶ Die meisten Nicht-Kläger erkenne die Leistung der 1. Geigen durchaus an. Fühlen sich aber evtl. selbst nicht wertgeschätzt oder in gewisser Weise durch die Klage als respektlos behandelt bzw. für strukturelle Unterschiede verantwortlich gemacht, für die sie nichts können.
- ▶ Die Streicher und Bläser sind aufeinander angewiesen.
- ▶ Die Bläser haben durch den Tarifvertrag eine starke Macht und werden sich in der Mediation gut selbstbehaupten können.
- ▶ Der OB scheut direkte Kommunikation mit dem Orchester aus Angst, eigene Inkompetenz auf diesem Gebiet zugeben zu müssen.
- ▶ Der Orchesterdirektor instrumentalisiert das Orchester zwecks eigener Machtfestigung im politischen Gefüge.
- ▶ Er profitiert vom orchesterinternen Streit; solange das Orchester gespalten ist, kann es keine gemeinsame Front gegen ihn und sein Amt machen.
- ▶ Der GMD ist froh, daß er sich wegen des internen Streits nicht mit den eigenen Unzulänglichkeiten bei Erfüllung der an ihn gestellten Anforderungen auseinandersetzen muss.

Angesichts der großen Teilnehmerzahl sollte die Mediation als Co-Mediation durchgeführt werden.

² TVK = Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchestern.

7. Kontrakterstellung

Es müssen zwei Kontrakte entwickelt und unterschrieben werden. Zum einen ein Kontrakt mit dem Auftraggeber der Mediation. In diesem Fall wurde mit dem Förderverein des Orchesters ein Vertrag geschlossen, in dem Vertraulichkeit und Ergebnisoffenheit zugesichert wurde sowie die Modalitäten der Mediation einschließlich des Honorars vereinbart wurden. Zum anderen wurde ein Kontrakt zur Durchführung einer Mediation mit allen acht Teilnehmern erstellt, in dem insbesondere die Verschwiegenheit der beiden Mediatoren festgehalten wurde.

8. Setting/Co-Arbeit

In der Vorlaufphase müssen eine Reihe praktischer Fragen geklärt werden. Es mußte ein Ort gefunden werden, der Raum für acht Teilnehmer sowie zwei Mediatoren ermöglichte, sowie genügend Platz für die acht Gruppensprecher und ihre Bezugspersonen (insgesamt 98 Personen) gewährte. Hier fand sich eine Musikschule inklusive Schulhof als geeigneter Ort. Der Raum musste mit der notwendigen Grundausstattung (Flipchart, Pinnwand, Stifte, Karten, Namensschilder, Getränke) ausgestattet sein. Zudem musste die Sitzordnung in der Mediation festgelegt werden. Orientierung war hier die Sitzordnung im Orchester, nach Sparten aufgeteilt, nebeneinander in einer Reihe sitzend. Schließlich musste noch der Zeitpunkt der Mediation festgelegt werden, eine aufwendige Angelegenheit angesichts der großen Zahl der Beteiligten sowie der starken Auslastung eines Orchesters. Die beiden Mediatoren trafen die Absprache, dass ein Mediator für die Arbeit mit den einzelnen Teilnehmern zuständig sein soll, der andere Mediator konzentrierte sich auf die Visualisierungen sowie den Gruppenprozess insgesamt.

9. Orchestermediation als Kurz-Mediation

Die Orchestermediation fand in Form einer „Kurz-Mediation“ statt. Die Form der Kurz-Mediation ermöglicht es, in einer Sitzung den gesamten Prozess einer Mediation durchzuführen. Dafür ist ein genaues Zeitmanagement notwendig. Der zeitliche Rahmen bestand in diesem Fall aus acht Zeitstunden. Innerhalb dieses Rahmens sollten alle Stufen einer Mediation durchlaufen werden. Hinzu kamen zwei Pausen sowie eine „Joker-Zeit“. Anhand dieses

Zeitplans konnten die Mediatoren anschließend dann jede Stufe der Mediation noch einmal mental durchgehen, um ein erstes Gefühl zu bekommen, ob der Zeitplan realisierbar ist.

IV. Ablauf der Orchestermediation

1. Stufe: Einführung und Kontrakt

Zu Beginn der Mediation bat der Mediator die beteiligten Orchestermitglieder, ihre vorgesehenen Plätze einzunehmen. Dabei erwies sich die vorgeschlagene Sitzordnung für die Streicher als nicht passend. Innerhalb ihrer Gruppe wünschten sie einen Platzwechsel, der dann nach kurzer Irritation umgesetzt werden konnte. Die Mediatoren erklärten ihre Rolle, ihre Co-Arbeit, den Ablauf des Mediationsverfahrens, das Zeitmanagement sowie die Gesprächsregeln. Als wesentlicher Checkpunkt erwies sich die Zusicherung der Vertraulichkeit. Der eigens für diese Mediation entwickelte Kontrakt wurde von allen Parteien der Mediation sowie den Mediatoren unterschrieben.

2. Stufe: Themensammlung

Das Zeitmanagement der Mediatoren sah eine längere Themensammlung vor. Jede Partei sollte für ihre eigenen Themen genügend Zeit bekommen, um mit Unterstützung des Mediators die Sachthemen herausarbeiten zu können. Jede Partei nannte jeweils vier Themen die sich z.T. mit denen der anderen Beteiligten überschneiden. Als Themen wurden u.a. genannt:

- ▶ Aussprache über Befindlichkeiten
- ▶ Umgang mit Mobbing, mit Schaden
- ▶ Veränderung der Zusammenarbeit
- ▶ gerechte Dienstverteilung
- ▶ Maßnahmen zur Verhinderung zukünftiger Reduzierung
- ▶ Interner Umgang mit Orchesterstärke
- ▶ zukünftige musikalische Arbeit.

3. Stufe: Interessen

Auf dieser Stufe gingen die Mediatoren von den Hypothesen aus, dass jede Partei dem Positionsdenken verhaftet sei und die eigenen Interessen/Bedeutungen der Konfliktthemen jeder Partei nicht mehr so leicht zugänglich seien. Zudem bestand die Hypothese, dass der Mediationsprozess gelingen könne, wenn die Interessen der jeweils anderen Beteiligten, insbesondere zwischen Kläger und Nichtkläger nachvoll-

ziehbar, verstehbar gemacht werden können. So stießen die Mediatoren bei der Erklärung dieser Stufe auf Skepsis und Unverständnis seitens der Beteiligten. Die Mediatoren erklärten diese Stufe erneut und fragten, ob die Beteiligten die Arbeit mit den Interessen machen wollten. Schließlich schlugen die Mediatoren vor, dass jede Seite zunächst ihre Interessen mündlich vortragen könne. Dem Vorschlag wurde zugestimmt. Jede Partei erklärte, was die gesammelten Konfliktthemen für sie bedeuteten. Dabei war ein Rückblick in die zurückliegenden Ereignisse nicht zu verhindern. Die Mediatoren achteten darauf, dass jede Partei ihre Seite darstellen durfte. Dabei versuchten die Mediatoren die auftauchenden Interessen für alle verständlich zusammenzufassen. Zwischenzeitlich musste immer wieder auf die Regeln in der Mediation hingewiesen werden, da es bisweilen zu heftigen Emotionen kam. Nachdem jeder der acht Sprecher seine „needs“ darstellen konnte, baten die Mediatoren die Beteiligten (Nichtkläger-Kläger, Streicher-Bläser) zu überlegen, was sie jeweils von der anderen Seite nachvollziehen könnten. Die Methodik der Wechselseitigkeit erwies sich auf dieser Stufe der Interessen von besonderer Bedeutung. Durch Verlangsamung des Verstehensprozesses war es den beteiligten Parteien möglich, sich in die jeweils anderen hineinzusetzen und deren Interessen nachzuvollziehen, ohne sie gutheißen und als gemeinsam übereinstimmend ansehen zu müssen. Das wechselseitige Verstehen der jeweils anderen Beteiligten schuf eine erste Basis für die spätere Verhandlung. Nachvollziehbar war u.a. die Existenzbedrohung durch die Klageerhebung seitens der Streicher, die Befürchtung einer Herabstufung des Orchesters incl. Wegfall zusätzlicher Einnahmen, die übermäßige Belastung der Streicher, die Bloßstellung in der Öffentlichkeit, die Notwendigkeit zur weiteren Zusammenarbeit in der Zukunft.

4. Stufe: Optionen

Die Optionenentwicklung fand bei den Musikern sofortige Zustimmung. Es wurden rasch Optionen genannt. Die Mediatoren verzichteten bewusst auf ein näheres Nachfragen; die genannten Optionen sollten lediglich als Chiffre für eine Idee notiert werden, um den Ideenfluss bei den Beteiligten nicht zu unterbrechen und den übrigen Orchesterkollegen noch genügend Gestaltungsraum erhalten zu können. Die acht Sprecher nahmen eine erste Auswahl der

genannten Ideen vor. Danach wurde eine Pause vereinbart. In dieser Pause sollten die acht Sprecher mit ihren jeweiligen Gruppen die Ideen besprechen, um die anstehende Verhandlung gemeinsam vorzubereiten. Durch den bisherigen Mediationsprozess sahen sich die acht Sprecher zunächst veranlasst, sich untereinander abzustimmen wie sie ihre Gruppen informieren und von der Mediation überzeugen sollten. Sie befürchteten, dass die übrigen Orchestermitglieder ohne Beteiligung am bisherigen Mediationsprozess gegenüber den erarbeiteten Themen, Interessen, Optionen skeptisch bleiben würden und die Verhandlung blockieren würden. Nach Absprachen und gegenseitiger Unterstützung begann die Pause. Jeder Sprecher traf sich an einem Ort auf dem Schulhof und tauschte sich für eine Stunde mit seiner Gruppe aus.

5. Stufe: Verhandeln

Die Besprechung in den Gruppen dauerte länger als im Zeitplan vorgesehen. Die Mediatoren gewährten den Gruppen noch eine zusätzliche „Joker-Zeit“. Danach wurden die Sprecher gebeten, die Verhandlungen zu beginnen. Es folgte eine kurze Einführung zum „optionalen Angebotsverhandeln“. Statt Forderungen zu formulieren baten die Mediatoren alle Sprecher, Angebote zu nennen. Die Geiger boten an, endgültig auf eine Klage zu verzichten und ihr Bedauern über mögliche Verletzungen in Aussicht zu stellen. Die Bläser boten ihr Anerkenntnis an, dass die höheren Streicher die Hauptideitragenden der zurückliegenden Veränderung im Orchester waren. Diese Angebote waren positiv für den Verhandlungsverlauf. Es konnten noch weitere Angebote verhandelt und vereinbart werden. Dabei mussten die Mediatoren aus Zeitgründen darauf hinweisen, dass nicht alle Themen verhandelt werden konnten. So wurden insgesamt elf Punkte festgehalten: u.a. wurde vereinbart, dass die Geiger ihre Bedauern über die unbeabsichtigten Verletzungen anderer Musiker in der Orchesterversammlung in Aussicht stellen, die Klage als endgültig erledigt erklärt wird, die Vokabeln Klage, Ex-Kläger, Nichtkläger in Zukunft nicht mehr verwandt werden, die Bläser anerkennen, dass die Streicher die Hauptideitragenden der Verkleinerung des Orchesters und des gravierenden Mißmanagements seien, die Bläser sich bereit erklären, eigene Konzerte außerhalb des Gesamtorchesters zu geben und freiwillig

einen Solidarfond für die Streicher einrichten wollen.

6. Stufe: Vereinbaren

Die vorläufigen Vereinbarungen wurden von den Mediatoren in Form eines Protokolls festgehalten. Die beteiligten Sprecher einigten sich darauf, dass die Vereinbarungen auf der nächsten Orchesterversammlung vorgestellt würden und dort endgültig verabschiedet werden sollten, so dass alle Orchestermitglieder sie mittragen könnten. Damit war die Mediation beendet. Der geplante Zeitrahmen konnte eingehalten werden. Es folgte eine Verabschiedung in gelöster Stimmung.

V. Fazit

Mediation kann bei guter Vorbereitung und stringentem Zeitmanagement in Orchesterkonflikten zur Konfliktbereinigung und Wiederherstellung eines vertrauensvollen Arbeitsklimas eingesetzt werden. Es erleichtert das gemeinsame Musizieren.

Dipl.-Psych. Heiner Krabbe

Psych. Psychotherapeut, Mediator (BAFM)
Mediationsausbilder und -supervisor
info@heiner-krabbe.de

Angelika Kutz LL.M.

Master of Mediation (MM)
Mediatorin, Diplomkulturmanagerin
Volljuristin
orchestermediation@gmx.net