

Kurt Bieder
Mediator & Rechtsanwalt
Weggisgasse 29
6004 Luzern

Kurt.Bieder@iup.ch
Tel. 041 418 60 30
www.kurtbieder.ch

Fallbeispiel 4

Konflikt bei einem Dienstleistungsunternehmen

Ein seit Jahrzehnten bestehendes Dienstleistungsunternehmen gehört einer Einzelperson. Der Betrieb wurde seit jeher nach den Vorstellungen des Patrons geführt. Daraus resultierte über die Jahre hinweg eine mässig vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Angestellten und dem Chef. Als der Patron gesundheitsbedingt über längere Zeit arbeitsunfähig war, führten die Angestellten den Betrieb mit grossem Einsatz erfolgreich weiter. Nach der Rückkehr des Chefs eskalierte die Situation. Die Mitarbeitenden hatten die Arbeitsbedingungen während der Abwesenheit des Patrons als motivierender empfunden. Der Patron hat daraufhin mich als Mediator beigezogen.

Im Sinne einer Prämediation habe ich dem Firmeninhaber im Detail die Methode und die Chancen einer Mediation dargelegt. Insbesondere zeigte ich auf, wie es unabdingbar ist, dass auch er sich vertrauensbildend eingeben muss. Nur wenn sich alle Kaderleute trauen, alle Punkte, die sie als störend bzw. negativ empfinden, anzusprechen (zum Thema zu machen), sei eine Überwindung des Konflikts mittels Mediation möglich.

Auf dieser Basis wurde ein klassisches Mediationsverfahren mit den entsprechenden Schritten durchgeführt. Nach zögerlichem Beginn und gegenseitigem Abtasten wurde die Atmosphäre gelöster. Alle Beteiligten fassten den Mut, die sie belastenden Punkte anzusprechen. Sodann wurde in einem weiteren Schritt intensiv darauf hingearbeitet, dass die Teilnehmenden einerseits ihre Haltungen und Einschätzungen überdachten und neu definierten, andererseits die anderen von ihren Interessen überzeugen konnten. Bei diesem Verfahrensabschnitt ging es darum, alle soweit zu bringen, dass die Bedürfnisse der anderen als berechtigt oder zumindest nachvollziehbar anerkannt werden.

Schliesslich anerkannten die Beteiligten, dass die jeweiligen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) neu und genau zu regeln sind, es insbesondere auch deswegen regelmässig zu belastenden Missverständnissen und Differenzen kam. Als Ergebnis der Mediation wurde konsensual beschlossen, eine Organisationsfachfrau mit praktischer Erfahrung in der fraglichen Branche beizuziehen. Der Prozess selbst hat zwischen den Beteiligten vertrauensfördernd gewirkt. Bereits der Wille des Patrons, eine mit Methodenkompetenz ausgestatte Person beizuziehen, um den Konflikt anzugehen, wurde geschätzt.

Anmerkung: Die Konfliktbearbeitung in der Arbeitswelt führt häufig zur Erkenntnis, dass zwischenmenschliche Schwierigkeiten ihre Ursache in Organisationsmängeln im Betrieb haben. Schnittstellen sind nicht definiert, die Verantwortlichkeiten sind nicht stufengerecht geregelt, es wird nicht nach dem AKV-Prinzip gelebt, usw. Eher selten liegen tatsächlich persönliche Unverträglichkeiten den Konflikten zugrunde.

Mediative Erfolgsfaktoren: Der Entscheid für ein Mediationsverfahren und die Erklärung des Prozesses waren bereits vertrauensbildend. Das behutsame Nachfragen im Rahmen der Themensammlung (2. Schritt der Mediation) überwand Missverständnisse und Ängste. Dadurch wurde das Herausschälen der gegenseitig zu respektierenden Bedürfnisse (3. Schritt) möglich.