

MEDIATION – Konflikte haben viele Facetten und Hintergründe. Anhand von drei Beispielen aus der Praxis erfahrener Mediatorinnen und Mediatoren werden Anwendungsfälle aus Schweizer KMU und deren individuelle Lösungswege aufgezeigt.

Drei Fälle aus der Praxis

Die Zusammenarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen ist geprägt von Reibungen zwischen den dort arbeitenden Menschen. Zwischen Mitarbeitenden oder Chefs und Mitarbeitenden – Konflikte gehören in vielen KMU zum Alltag. Wichtig ist, eine offene Gesprächskultur zu etablieren und Probleme oder Unstimmigkeiten früh und wertneutral anzusprechen, damit

sie sich nicht zu handfesten Streitereien auswachsen. Denn Auseinandersetzungen am Arbeitsplatz bleiben selten folgenlos.

Inzwischen ist durch verschiedene Studien belegt, dass Konflikte zu einer Verschlechterung des Gesundheitszustandes der Beteiligten und der Betroffenen bis hin zu Burnout und Kündigung führen können. Auch die Kosten können

einen nicht zu vernachlässigen Faktor darstellen, denn die Produktivität leidet.

Mitarbeitende, die in einen Konflikt verwickelt sind, sind mehr mit sich selbst beschäftigt und daher oft unkonzentrierter, weniger motiviert und gestresster. Im schlimmsten Fall übertragen sich interne Missstimmungen nach aussen und Kunden bleiben weg.

In den hier vorgestellten Beispielen konnte einer solchen negativen Entwicklung durch Mediation entgegengewirkt werden, und die jeweiligen Parteien gingen gelöst – wenn nicht sogar gestärkt – aus dem jeweiligen Konflikt hervor.

Simone Kaiser-Reber

Das HDW bietet kostengünstige Mediationen für Mitglieder an.
Mail an: s.kaiser-reber@kmu.org

ARBEITGEBERVERBAND BASELSTADT

Arbeitgeber Baselland ist die Vereinigung aller der Wirtschaftskammer angeschlossenen Arbeitgeber. Die Angebote von Arbeitgeber Baselland stehen allen arbeitgebenden Mitgliedern der Wirtschaftskammer Baselland zur Verfügung.

Haus der Wirtschaft
Hardstrasse 1
4133 Pratteln

Telefon: +41 61 927 64 64
E-Mails: info@arbeitgeber-bl.ch

www.kmu.org/arbeitgeber-bl

ARBEITGEBER BASELSTADT
Eine Institution der Wirtschaftskammer Baselland

FALL 1

«Bei Druck konnten Bedürfnisse nicht mehr adressiert werden»



Katja Windisch, Soziologin, Mediatorin FSM, Supervisorin

«Sehr kurzfristig angegangen musste ein Konflikt im Kern-Team eines Unternehmens, welches für ein Umstellungsprojekt zentraler Software verantwortlich war. Bis zu einem fixen Umstellungsdatum (fünf Monate später) sollte zu Einarbeitungs- und Entwicklungszwecken mit beiden Systemen parallel gearbeitet werden. Daraus resultierte enormer Druck, der im Team zu kommuni-

kativen und sozialen Spannungen geführt und Einzelne an die Belastungsgrenze gebracht hatte.

In die Mediation einbezogen wurden neben dem Team, bestehend aus sechs Personen, zudem drei Führungsstufen, gemäss deren einer der Konflikte einfach zu lösen wäre, wenn eine bestimmte Person das Team verlassen würde.

Es fanden innert drei Monaten drei Mediationssitzungen à 3,5 Stunden mit allen neun Personen statt. In einem ersten Schritt wurden die Themen gesammelt, die für die Beteiligten zu klären waren. Diese reichten von «Spielregeln» und Kommunikation über Atmosphärisches und Umgang im Team, bis hin zu

inhaltlichen und Umsetzungsfragen beziehungsweise der Balance von Projekt und Tagesgeschäft.

Zu den Themen wurden die jeweils individuellen Interessen und Bedürfnisse erarbeitet: Was ist mir in meiner Rolle grundsätzlich wichtig? Erst auf dieser Basis hat das Team umfassende Optionen zur konkreten Umsetzung der Interessen und Bedürfnisse entwickelt, die in Angebote Einzelner überführt wurden (konkrete Tendenzen). Mit der Verwirklichung wurde bereits ab dem ersten Tag begonnen.

Von ausschlaggebender Bedeutung war die Arbeit an den Themen Kommunikation und Umgang: Es

zeigte sich, dass durch den hohen Druck, der auf allen Einzelnen lastete, sowohl zeitlich wie inhaltlich, wichtige Bedürfnisse nicht mehr adressiert worden waren, zum Beispiel: «Vertrauen in meine Expertise», «Fragen statt Vorwürfe», «konstruktive Feedback-Kultur», «Unterstützungskultur», «wohlwollende Atmosphäre und Vertrauen, dass wir das Beste versuchen», «direkte Ansprache und Offenheit», «höflicher und respektvoller Ton» und so weiter.

Daraus konnte als gemeinsame Option eine Haltung entwickelt werden, die bewusst Ruhe und Geduld, Offenheit und Wohlwollen hochhält, kurz: ein Mindset der bewussten Lösungsorientierung pflegt. Unterstüt-

zend dazu wurde ein wöchentlicher Pausen-Zopf beschlossen.

Nach dieser Zäsur konnten für weitere, inhaltliche und Prozessfragen vergleichsweise zügig Lösungen erarbeitet werden, seien es die Überprüfung der Projektliste, Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für bestimmte Fragen, eine Optimierung der Raumsituation, punktuelle Aufstockungen und Überlappungen im Stellenplan und vieles mehr.

Die Umstellung der Software wurde planmässig vollzogen.»

FALL 2

«Streit hatte Auswirkungen auf Unternehmen und Familie»

«Ein in zweiter Generation geführtes Schweizer Familienunternehmen, eine Aktiengesellschaft, befindet sich im Besitz mehrerer Brüder. Der älteste Bruder ist der Geschäftsinhaber, während die jüngeren Brüder Anteile der Unternehmensaktien besitzen.

Die Zusammenarbeit der Brüder verlief lange Jahre erfolgreich, doch ein eskalierender Streit zwischen dem geschäftsführenden und einem seiner Brüder belastete das Betriebsklima sowie den familiären Zusammenhalt mehr und mehr.

Der Streit hatte Auswirkungen auf das Unternehmen, die Mitarbeitenden und das Familiengefüge, sodass die beiden Brüder sich entschieden, im

Rahmen einer Mediation Lösungen für ihre Situation zu suchen.

Es ging in der Mediation darum, die individuellen Interessen und Bedürfnisse der zwei Brüder herauszuarbeiten und festgefahrene Standpunkte aufzubrechen. In vier Sitzungen konnten die beiden Brüder ihre Streitgründe offenlegen und Missverständnisse klären. Sie stellten fest, dass ihre jeweiligen Rollenverständnisse unterschiedlich waren und in der Folge ihre Kommunikation miteinander beeinträchtigt war. Darüber hinaus wirkten sich Probleme in der Familie des einen, die nie angesprochen wurden, belastend auf die Beziehung zwischen den beiden Männern aus.

Im Zuge der Mediation entwickelten sie eine umfangreiche Mediationsvereinbarung. Die Vereinbarung enthielt eine Reihe von Punkten zur Klärung der Rollen, Pflichten und Rechte im Unternehmen sowie zu ihrem Umgang miteinander. Die Brüder vereinbarten unter anderem, respektvoller und rücksichtsvoller miteinander umzugehen, sowohl im geschäftlichen als auch im privaten Umfeld.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Vereinbarung war die zukünftige Rolle des jüngeren Bruders im Unternehmen. Er bot an, sich aus der Geschäftsleitung zurückzuziehen und seine Anteile zu verkaufen, um

Raum für neue Perspektiven und weniger familiäre Spannungen zu schaffen. Der Firmeninhaber verpflichtete sich dazu, einen valablen Käufer für die Aktienanteile des jüngeren Bruders zu suchen. Dies würde diesem ermöglichen, seinen Beitrag zur Firma zu realisieren und ihm die Freiheit geben, sich bei Wunsch neuen Herausforderungen zu widmen. Gleichzeitig konnte der ältere Bruder sicherstellen, dass die Firmenanteile in zum Unternehmen und zur Firmenphilosophie passende Hände kommen würden.

Die Mediation führte zu einer signifikanten Verbesserung der Beziehung zwischen den Brüdern sowie



Christina Gnägi, Mediatorin FSM, Supervisorin, Systemischer Coach

zur spürbaren Entspannung im Unternehmen und in der Familie. Die Brüder haben gelernt, wie sie Interessen und Bedürfnisse besser und verständlicher ausdrücken können. Davon profitierte nicht zuletzt das Betriebsklima. Auch die Familie hat zu ihrem kostbaren Zusammenhalt zurückgefunden.»

FALL 3

«Wenn es im Alltag hektisch ist, werden Konflikte spürbar»



Marcel Lüdi, Mediator FSM, Supervisor, Coach und Prozessbegleiter

«Dass sich Konflikte erst auf der zwischenmenschlichen Ebene klären müssen, zeigte auch diese Spannung, welche sich in einer Tierarztpraxis aufbaute.

Wenn es im Alltag zusätzlich noch hektisch zu und her geht, dann werden Konflikte erst richtig spürbar. Themen wie Arbeitsorganisation, Personalmangel, Zeitma-

nagement und Qualität wurden in der Mediation angesprochen und mussten geklärt werden. Der eigentliche Konflikt spielte sich aber vor allem auf der persönlichen Ebene ab. Es standen Themen wie Zusammenarbeit im Team, Umgang im Team, Respekt und Wertschätzung im Zentrum.

In diesem Team von zirka 14 Mitarbeitenden war am Anfang ziemlich deutlich zu spüren, dass man schon einige Aussprachen hinter sich hatte und man eigentlich einer weiteren Aussprache ziemlich nüchtern entgegenschah. «Das bringt doch eh nichts» waren ein paar zentrale Aussagen.

Die konsequente mediative Arbeit an den Interessen und Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeitenden liess dann aber eine andere Sichtweise und ein Verständnis über die vergangenen Handlungen zu. Dieses Verständnis auf der persönlichen Ebene liess allmählich Möglichkeiten zu, sich anders und ohne Vorwürfe zu begegnen. Die konsequente mediative Haltung und Moderation machte es möglich, erst die persönliche Ebene anzusprechen, um dann mögliche Lösungen und Optionen für alle Bereiche zu entwickeln.

Ein weiterer wichtiger Punkt war herauszuarbeiten, wo das Team selbst die Möglichkeit hatte,

etwas zu beeinflussen. Ebenfalls war es wichtig zu sehen, was jedes Teammitglied selbst dazu beitragen konnte und welche Angebote zur Lösungsfindung sie zugunsten des Teams machen konnten.

So konnte gemeinsam ein Bewusstsein geschaffen werden, wie sich das Team in Zukunft persönlich begegnen und zusammenarbeiten möchte. In einem zweiten Schritt konnten dann auch Lösungsvorschläge für sachliche Themen bearbeitet werden, die man gemeinsam ebenfalls umsetzen wollte.

Schön war es zu sehen, was von den gemeinsamen Vereinbarungen

nach einem halben Jahr alles umgesetzt wurde. Im Zentrum stand, dass sich das Team wieder gefunden und sich die Stimmung ins Positive verändert hatte. So war das Team nun wieder fähig, selbst zu reflektieren und gemeinsam Lösungen zu finden.»