ICP
Institute for
Conflict Transformation
and Peacebuilding

“Konflikte können als angestaute Energie verstanden werden”

Sabine Schoch

Interview zu Mediation in Arbeitskonflikten

To the English Version

“Konflikte können als angestaute Energie verstanden werden”

Sabine Schoch

© Institute for Conflict Transformation and Peacebuilding (ICP), 07/2014

Institut für Konfliktbearbeitung und Friedensentwicklung
Schwanengasse 9
3011 Bern, Switzerland

Sabine Schoch ist Mediatorin und Partnerin bei "komet-beratung" in Bern. Im Gespräch erklärt sie, wie Arbeitskonflikte friedlich beigelegt werden können – selbst wenn der Chef Partei des Streits ist.

Welches sind die Vorteile der Mediation?

Mediation bietet den Beteiligten die Chance, konstruktiv mit einem Konflikt umzugehen. Eine Verständigung wird möglich: Die Parteien entdecken ihre Anliegen, Bedürfnisse und Nöte hinter ihren Positionen. Ein Gerichtsverfahren würde die Positionen und Forderungen eher verfestigen.

In der Mediation wird zwischen «Positionen» und «Interessen» der Parteien unterschieden. Können Sie dazu ein Beispiel geben?

Eine Position in einem Arbeitskonflikt kann sein: «Ich möchte nicht mit ihm das Büro teilen, weil er immer das Fenster öffnet». In diesem Fall gilt es, herauszufinden, warum dies ein Problem darstellt. Vielleicht hat diese Person gesundheitliche Einschränkungen oder ist empfindlich auf Unruhe.

Manchmal staunt man, was dabei herauskommt und wie sich der Raum für Lösungen weitet. Positionen beginnen meist mit: «Ich will ...». Es gilt, die Interessen

herauszuschälen: warum eine Position vertreten wird und was genau daran so wichtig ist.

Sie werden als Mediatorin mit folgendem Fall konfrontiert: Zwei Mitarbeitende streiten sich so heftig, dass der Chef beiden kündigen möchte, sollten sie sich nicht versöhnen. Wie gehen Sie vor?

Zuallererst würde ich im Gespräch mit dem Chef wissen wollen: «Und was machen Sie, falls die Mediation scheitert?» Wenn der Chef dann antwortet: «Dann kündige ich den beiden», würde ich mit ihm prüfen, ob Mediation das Richtige ist. Wenn sich aber herausstellt, dass der Chef die Kündigung nur angedroht hat, um die beiden aufzurütteln oder weil er unsicher ist und die bei den Mitarbeitenden im Grunde behalten möchte, dann steht einer Mediation nichts im Weg.

Und wie sieht es aus, wenn der Chef selber Partei im Konflikt ist?

Mediation bietet sich über Hierarchiestufen hinweg an. In diesem Fall würde ich abklären, was die Beteiligten bereits unternommen haben. Wichtig ist auch, zu klären, wie der Vorgesetzte des Chefs einbezogen wird – ob er entweder direkt an den Gesprächen teilnimmt oder über den Verlauf informiert wird.

Welches sind die häufigsten Probleme, die Sie bei Mediationen in der Arbeitswelt antreffen?

Häufig sind Kommunikationsblockaden und Missverständnisse. Oft wird Schwieriges nicht angesprochen und schwelt unter der Oberfläche. Dann spricht man von einem «kalten Konflikt». Weitere Probleme können Machtkämpfe und der Führungsstil der vorgesetzten Person sein oder die Erwartungen an Letztere, die nicht erfüllt werden. Auch der fehlende Einbezug bei Veränderungen kann zu Konflikten führen: Die Mitarbeitenden sind verunsichert, wenn sie nicht involviert oder informiert werden.

Wie sind die Rückmeldungen nach Ihren Mediationen?

Das ist sehr unterschiedlich und hängt auch von der Führung ab. Es gibt Beispiele, wo die Beteiligten zurückmelden, die Situation habe sich stark verbessert, dass man besser miteinander reden könne und die Führungsperson über die Bücher gegangen sei. Allein die Klärung, zu der eine Mediation führt, kann eine Entspannung bewirken.

Soll bei Arbeitskonflikten öfter Mediation angewendet werden?

Unbedingt. Bei vielen Konflikten macht ein Gang vor Gericht wenig Sinn oder ist gar keine Option, beispielsweise bei Teamkonflikten. Konflikte können als angestaute Energie verstanden werden. Sie weisen uns darauf hin, dass eine Veränderung ansteht. Es kann sehr viel Energie, Zeit und Geld kosten, wenn Mitarbeitende in einem Konflikt feststecken.

Weitere Informationen:
www.di-me.ch

Interview: Joël Frei, ICP

ENGLISH VERSION

In this interview Sabine Schoch, partner of "komet-beratung" and president of the office for Mediation "dime" in Berne about her experiences in mediation of labour disputes and why mediation is useful in this particular field.

What are the advantages of mediation?

Mediation offers to all involved the possibility to deal in a constructive way with a conflict. An understanding becomes possible: the parties discover their requests, needs and distresses behind their positions. Legal proceedings would rather tend to intensify the positions and requests.

Mediation differentiates between "position" and "interests" of parties. Could you illustrate this with an example?

A position in a work conflict could be: "I don't want to share the office with him, because he always opens the window". In this case one would have to find out why this is perceived as a problem. Maybe this person suffers from health related restrictions or he is sensitive regarding to noise. Adopting different Questioning-techniques I would try to uncover such interests behind the positions. Sometimes one is surprised to what results one comes and how the space for solutions is opened. Positions usually start with "I want ...". It is important to see the underlying interests: why a position is represented and what its crucial aspect is.

Let us say as a mediator you are confronted with the following case: two co-workers dispute in such a manner that their manager threatens to fire them both unless they settle their argument. How would you proceed?

First of all I would discuss with the manager how he would react, if the mediation failed. If his answer would be that he would "fire them both", I would check with him, whether mediation is the right choice. If, on the other hand, it turns out that he has just threatened to fire them in order to stir them or because he is insecure and would like to keep both employees, then the mediation process can begin.

How would the situation look like if the employer was also involved in the conflict?

Mediation can be applied to all hierarchy levels. In this case I would check which steps have already been taken by the parties. Furthermore, it is important to check how the employer's superior is included – whether he directly participates in the discussions or is just informed about the developments.

What are the most frequent conflict issues that you encounter with mediation in labour disputes?

Communication “blockages” and misunderstandings occur frequently. Often difficult subjects are not directed and remain under the surface. These cases are called “Cold Conflicts”. Further issues are power fights and the leading style of superiors, or unfulfilled expectations towards them. A missing involvement concerning changes leads regularly to conflicts: employees feel uncertain due to lack of information or involvement. Also a missing strategy or vision of the management might lead to a “sense-vacuum” in the whole organisation, which is displayed as symptom in conflicts among employees.

What are the feedbacks after your mediations?

They differ very much and depend also on the management. There are instances, where the involved reply that the situation has improved, that people now talk better with each other and that also the superior has reconsidered everything. The settling of the issue alone, to which mediation contributes, may lead to an easing of tension. In other cases, however, the decided measures were not realized.

Should mediation be applied more often in labour disputes?

Absolutely. In many conflicts it is not useful to take legal measures or not even an option, for instance in cases of team conflicts. Conflicts can be understood as pent-up energy. They indicate that a change is coming up. It can cost much energy, time and money if employees remain stuck in a conflict.