

## **Workshop 4**

### **Konfliktmanagement in Unternehmen**

Vorbemerkung:

Die überwiegende Anzahl der Teilnehmer hat festgestellt, dass es ausgesprochen schwierig war, sich nicht immer in den Bann der Thesen ziehen zu lassen, sondern auf der Durchführung des Verfahrens an sich zu bestehen. Falls man das Thema der These diskutiert hatte, war es schwierig, wieder zurück zur Bearbeitung des Problems zu kommen.

Eine Vielzahl der Teilnehmer stellte fest, dass es zunächst erforderlich war, sich zu entscheiden, von welcher Warte aus der Konflikt bearbeitet werden sollte. Es wurde bemerkt, dass je nach dem, welchen „Hut“ man aufhatte, die Bearbeitung des Konfliktes eine andere werden konnte. So konnte z. B. auf Arbeitnehmerseite anders an einen Konflikt zwischen Arbeitnehmern herangegangen werden als auf Arbeitgeber- oder Vorgesetzenseite. Auch ein Außenstehender (Mediator) bearbeitet einen im Betrieb entstandenen Konflikt anders, als der Arbeitgeber, in dessen Betrieb der Konflikt entstanden ist. Deshalb hatten zunächst alle Gruppen das Problem zu diskutieren und zu lösen, für welchen „Hut“ sie sich entscheiden wollten. Man stellte fest, dass erst nach dieser Entscheidung eine Weiterarbeit möglich gewesen ist.

**Zu den einzelnen Thesen:**

1. Arbeitsgruppe/These

„Mitarbeiter haben ein Recht auf Fortbildung“

Beispiel:

Ein Mitarbeiter im Unternehmen B beantragt häufig Bildungsurlaub. Der Arbeitgeber verweigert seine Zustimmung zum Antrag des Arbeitnehmers. Der Geschäftsleiter begründet sein Verhalten damit, dass er für die Allgemeinbildung des Arbeitnehmers nicht zuständig sei.

Aufgabe der Workshop-Teilnehmer:  
Strukturieren Sie den Konflikt

Arbeitsaufgabe der Teilnehmer war es nicht, über die These an sich zu diskutieren, sondern darüber, wie ein über dieses Thema entbrannter Konflikt im Betrieb zu „managen“ ist. Die Gruppe hat zunächst eine Bestandsaufnahme vorgenommen, wobei auf der einen Seite die Interessen der Arbeitnehmer an Fortbildung und auf der anderen Seite die Interessen des Arbeitgebers an Kostenreduzierung aufgezeigt worden sind.

In einem 2. Schritt hat die Gruppe mögliche Konfliktlösungsmechanismen entwickelt und aufgezeigt. Auf der einen Seite sind Schlichtungsstellen genannt, auf der anderen Seite das Verfahren der Mediation.

Bei den möglichen Schlichtungsstellen wurde unterschieden zwischen interner Schlichtung und externer Schlichtung. Die interne Schlichtung könnte durchgeführt werden durch Konfliktlotsen, durch die Beteiligten untereinander, durch den Betriebsrat oder durch Vorgesetzte des Arbeitnehmers. Eine externe Schlichtung könnte durch das Arbeitsgericht, einen Mediator, einen Coach oder durch gemeinsamen Urlaub durchgeführt werden.

Das Verfahren der Mediation ist kurz dargestellt worden: In einem ersten Schritt sollen die Beteiligten den Sachverhalt darstellen, die Probleme nennen und das Thema, ihre Positionen und ihre Interessen. In einem zweiten Schritt sollen gemeinsam Lösungen entwickelt werden. In einem weiteren dritten Schritt sollen sich die Beteiligten für Lösungen entscheiden und im Endeffekt dann einen Vertrag abschließen.

## 2. Arbeitsgruppe/ These

„Mitarbeiter sollen hier arbeiten, glücklich sein können sie zu Hause!“

Beispiel:

Ein Mitarbeiter aus der Buchhaltung hat große private Probleme. Dieses führt zur Zurückhaltung der Arbeitsleistung des Arbeitnehmers und zur Demotivation seiner Kollegen-/innen. Der verantwortliche Abteilungsleiter ignoriert die Entwicklung in der Abteilung und kündigt disziplinarische Maßnahmen an, wenn sich die Effizienz in der Abteilung nicht wieder verbessere.

Die Gruppe hat zunächst diskutiert, in welcher Art und Weise an die Beilegung des Konfliktes herangegangen werden soll. Sie hat ein Verfahren entwickelt, um überhaupt über diesen Konflikt im Betrieb miteinander ins Gespräch zu kommen. Zunächst sollen die Beteiligten festgestellt werden, die sogenannten „Konflikteigner“. Es sollte die Frage beantwortet werden, wie das Gespräch zwischen den Konflikteignern geführt werden soll (Einer-Einer-Gespräch oder in großer Runde).

Als drittes sollte geklärt werden, wer das Gespräch leitet, ein Externer oder ein Mitarbeiter aus dem Betrieb.

Die bei diesem Thema spannende Frage war die, wer den Anstoß für den Beginn der Gespräche geben sollte. Es handelte sich hier immerhin um ein Thema, bei dem persönliche Probleme der Mitarbeiter zu Konflikten führen, so dass immer die Gefahr besteht, die Intimsphäre des Arbeitnehmers zu verletzen. Es gibt hier die Möglichkeit, dass entweder der Mitarbeiter selbst den Anstoß für die Gespräche gibt, jemand aus seinem Team oder aber die Betriebsleitung. Wobei letztes problematisch deshalb ist, weil die Vorgesetzten im Prinzip mit der „emotionellen Verfassung“ des Arbeitnehmers nicht konfrontiert werden möchten oder aber auch nicht das Recht haben, einen Mitarbeiter auf seine emotionale Verfassung anzusprechen.

Als weitere Möglichkeit, wer den Anstoß für Gespräche gibt, ist erörtert worden, dass dies vielleicht vom Betriebsrat ausgehen könnte aufgrund von Gerüchten oder von der Frauenbeauftragten oder von anderen Dritten.

Diese Gruppe formulierte auch Ziele, die mit dem Konfliktmanagement erreicht werden sollten, nämlich Erhöhung der Arbeitseffizienz, größere Mitarbeiter- und Arbeitszufriedenheit, Sensibilisierung der Abteilungsleiter, Integration der privaten Probleme der Mitarbeiter, Kompetenzsteigerung im Umgang mit Problemen.

### 3. Arbeitsgruppe/These

„Mediation statt Einigungsstelle!“

Beispiel:

In dem Unternehmen C werden 40 Stunden pro Woche und 8 Stunden pro Tag gearbeitet. Überstunden können nicht angesammelt werden. Der Betriebsrat des Unternehmens möchte eine flexible Arbeitszeitregelung einführen und schlägt der Unternehmensleitung mehrere Möglichkeiten vor. Die Geschäftsführung gibt zu den Vorschlägen keine Stellungnahme ab und verweist auf die derzeit praktizierte Regelung. Der Betriebsrat möchte die Einigungsstelle einberufen.

Die Gruppe hat zunächst den Konflikt versucht zu bestimmen und hat festgestellt, dass zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine gewisse Sprachlosigkeit eingetreten war. Sie hat nach Lösungsmöglichkeiten gesucht und vorgeschlagen, eine Betriebsversammlung einzuberufen oder auch den Konflikt betriebsöffentlich zu machen. Sodann hat sie festgestellt, um welche Art von Konflikt es sich handelt, nämlich ein Arbeitszeitkonflikt. Bevor die Einigungsstelle einberufen werden kann, könnte nach Ansicht der Gruppe eine Mediation erfolgreich sein. Es wurden darauf hin Argumente für die Mediation gesammelt. Diskutiert wurde, ob eine weitere Zusammenarbeit gefährdet sei, wenn nicht vorher eine Mediation durchgeführt werde. Die Mediation ermögliche es, Interessen zu behandeln, die hinter den Forderungen stehen. Die Mediation setze keine Seite unter Druck, wie dies in der Einigungsstelle geschehe. Die Interessen, die hinter den Positionen stehen, fließen ein. Auch Kommunikationsstörungen werden während einer Mediation bearbeitet. Beide Parteien bleiben Herr des Verfahrens, weil kein Dritter (so wie in der Einigungsstelle) eine Entscheidung fällen kann. Eine Mediation sei vorteilhaft für die Unternehmenskultur, preisgünstiger und nicht so aufwendig wie die Einigungsstelle.

Am Ende der Bearbeitung wurde noch diskutiert, ob ein Mediator sich eignet als Einigungsstellenvorsitzender. Von der Mehrzahl der Teilnehmer wurde dieses abgelehnt, weil sich dies nicht vereinbaren lasse mit der Aufgabe des Mediators, nämlich bis zum Ende des Verfahrens ohne Entscheidungsgewalt zu bleiben. Ein Einigungsstellenvorsitzender entscheidet im Zweifel den Konflikt durch seine Stimme. Es wurde vertreten, Mediatoren grundsätzlich nicht als Einigungsstellenvorsitzende durch einen Gerichtsbeschluss bestellen zu lassen.

### 4. Arbeitsgruppe/These

„Ohne Moos nichts los!“

Beispiel:

In einem wirtschaftlich angeschlagenen Betrieb D (nicht tariflich organisiert), verlangen die Arbeitnehmer Gehaltsanpassungen. Der Arbeitgeber möchte die Mehrausgaben in bessere, modernere Sozialräume investieren. Die Mitarbeiter argumentieren, dass dies eine Selbstverständlichkeit sei. Für sehr gute Leistung müsste trotzdem sehr guter Lohn gezahlt werden.

Die Gruppe hat damit begonnen, zunächst den Konflikt an sich zu definieren, d. h. herauszufinden, um was genau es den Parteien geht. Mittels Brainstorming sind verschiedene Vorschläge gemacht worden, in welchem Gremium oder auf welcher Art

und Weise der Konflikt bearbeitet bzw. gelöst werden kann. Es wurde genannt die Betriebsversammlung, man solle die Mehrausgaben benennen, die Konfliktbeteiligten sollten benannt werden (Analyse der Marktwaren). Es könnte auch ein Chatroom im betrieblichen Intranet eingerichtet werden. Es sollten evtl. die Gehaltsvorstellungen abgefragt werden und Informationen gesammelt und ausgetauscht werden. Sodann wurden Vorschläge gemacht für die Handhabung des Konfliktes. Möglicherweise könnte sich ein Projektteam um den Konflikt bemühen. Hier sollte ein Sprecher bestimmt oder gewählt werden. Das Entscheidungsverfahren müsste festgelegt werden. Die Art und Weise der Diskussion wurde mit einer konfrontativen Diskussion vorgeschlagen. Es sollten bewährte Konflikt Hilfen benutzt werden bzw. bewährte Verfahren. Die Emotionslage sollte abgefragt werden, evtl. Einzelgespräche geführt werden mit den Beteiligten und als Mittel der Kommunikation wurde der sogenannte Perspektivenwechsel der Parteien angesprochen.

## 5. Arbeitsgruppe/These

„Der Betriebsrat kostet die Unternehmen nur Geld!“

Ein Betrieb A möchte nach einer im Januar 2004 erfolgreich durchgeführten Kostenreduzierungsmaßnahme einen neuen Mitarbeiter im Endtest einstellen. Der Betriebsrat des Unternehmens widerspricht der Neueinstellung mit der Begründung, der Arbeitsplatz sei zur Zeit nicht sicher, da vor einigen Monaten erst Personalreduzierungen vorgenommen wurden.

Die Gruppe hat sich auch hier zunächst mit dem Thema befasst, was konkret der Konflikt zwischen den Parteien ist. In einer weiteren Fragestellung sollte geklärt werden, wie dieser Konflikt „gemanagt“ werden kann. Über eine Strukturierung des Konfliktes, wurde ebenfalls nachgedacht.

Zunächst wurde vorgeschlagen, dass es eine Vorbereitungsgruppe geben sollte, die diesen Konflikt bespreche und vorbereite, bestehend aus 2 Betriebsratsmitgliedern und zwei Mitgliedern der Geschäftsleitung. Es war auch die Möglichkeit angesprochen worden, dass der Betriebsrat und die Geschäftsleitung in eine sogenannte Klausurtagung gehe. Es sollten Interesse und Bedürfnisse der Parteien abgefragt werden. Wichtig sei es, die beiderseitigen Interessen anzuerkennen und zu benennen. Die Möglichkeit einer externen Moderation wurde gesehen.