

Projektarbeit

„Fallbeispiel zur betrieblichen Konfliktberatung“

Autor: F. G.

**Berufsbegleitende Weiterbildung zum
„betrieblichen Konfliktberater“**

Referenten:

Dipl. Soz.wirtin Silke Martini, Rechtsanwältin

Dipl. Päd. Simone Gauer, Kommunikationspsychologin

Inhaltsverzeichnis

1) Einleitung

2) Die beteiligten Personen – eine kurze Profilbeschreibung:

2.1) Die Exportsachbearbeiterin

2.2) Der Hauptabteilungsleiter

2.3) Der Abteilungsleiter:

2.4) Der Vertriebsmitarbeiter

2.5) Der Vorgesetzte des Vertriebsmitarbeiters

2.6) Der langjährige Kollege der Exportkollegin

3) Das Vorspiel – Sachverhaltsdarstellung

3.1) organisatorische Einordnung der Personen

3.2) Sachverhaltsdarstellung

4) Die Vorgespräche

4.1) Der Vorgesetzte des Vertriebsmitarbeiters (gemeinsam mit dem Vertriebsmitarbeiter)

4.2) Erneutes Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten der Exportmitarbeiterin

5) Theoretische Betrachtung der Situation aus unterschiedlichen Aspekten und Konfliktanalyse

5.1) Der geschlechterhierarchische Aspekt

5.2) Der Genderaspekt im unternehmenskulturellen Umfeld

5.3) Der Konflikt im betrieblichen Umfeld

6) Der Prozess der Konfliktmoderation

6.1) Phase 1 „Die Einstiegsphase“

6.2) Phase 2 „Ist Analyse“:

6.3) Phase 3 – „Bearbeitungsphase“:

6.4) Phase 4 – „Reflektion des gesamten Gesprächs, Empfehlungen und Fazit“:

7) Abschließende Betrachtung und Fazit als Konfliktberater

1) Einleitung:

Unser Unternehmen ist die Konzernzentrale eines international arbeitenden Unternehmens. Von ca. 700 Mitarbeiter/Innen sind etwa 70 leitende Angestellte, 40 gewerbliche Kollege/Innen und der Rest „normale Angestellte“.

Als ausgegründetes und sehr technisch orientiertes Unternehmen, waren wir als Betriebsrat der Meinung, dass das Zusammenspiel der Menschen im Unternehmen ein anderes werden sollte, als es unter der consumerorientierten Mutter bisher der Fall war.

In meiner bisherigen Amtszeit als Betriebsratsvorsitzender lag der Focus unserer Arbeit im Gremium daher schwerpunktmäßig auf einer Verbesserung der Unternehmenskultur.

Schon nach kurzer Amtszeit wurde dieses Bestreben des Betriebsrates von vielen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen anerkannt und unterstützt. Hierbei handelt es sich sowohl um Mitarbeiter/Innen in „normalen“ Angestelltenpositionen, wie auch um Führungskräfte.

Bereits im zweiten Jahr unserer Amtszeit wurde auf Betreiben des Betriebsrates ein Führungskräftefeedback etabliert und mit viel Unterstützung der Geschäftsleitung im Unternehmen flächendeckend eingeführt.

Durch die Bemühungen des Betriebsrates, die Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen, wurden diverse Konflikte an mich weitergegeben und um Unterstützung gebeten.

Die Rolle des „Konfliktmoderators“ wurde dem Betriebsrat nicht nur zugesprochen, sondern auch hierbei bekamen wir viel Unterstützung durch die Personalabteilung und die Geschäftsleitung, bis hin zu der Finanzierung und Unterstützung dieser Weiterbildung zum „betrieblichen Konfliktberater“.

Das Gros der bisherigen Beratungen waren eher „kleine Streitereien“, die mit einem begleitenden Gespräch gelöst werden konnten.

Im Laufe der Zeit hat es sich dann im Unternehmen herumgesprochen, dass die Lösungen, die aus diesen Gesprächen resultierten, eine neue Qualität im Zusammenarbeiten darstellten.

Aufgrund dieser „Mundpropaganda“ innerhalb der Firma, kommen daher mittlerweile immer ernstere und schwierigere Konfliktlösungsaufträge auf uns zu, die bisher entweder im Untergrund schwelten oder mit arbeitsrechtlichen Mitteln gelöst wurden.

In dieser Arbeit möchte ich ein exemplarisches Fallbeispiel beleuchten, dass aufgrund seiner Vielschichtigkeit sehr interessant war. Insbesondere der Genderaspekt in diesem Fall hat mir gezeigt, dass in dieser Richtung eine Weiterentwicklung notwendig ist und in der zukünftigen Betriebsratsarbeit mehr Beachtung finden muss.

2) Die beteiligten Personen – eine kurze Profilbeschreibung:

2.1) Die Exportsachbearbeiterin:

Die Kollegin ist kurz vor 50 und bereits seit 27 Jahren im Unternehmen beschäftigt. Einerseits ist sie als exzellente Exportsachbearbeiterin geschätzt, da sie selbst auch sehr viel Wert auf eine fehlerfreie Arbeit legt und daher ihrer Arbeit einen großen Stellenwert gibt. Andererseits ist sie in den letzten Jahren schon einmal durch ein recht vehementes Vertreten ihrer Ansichten aufgefallen und gilt ein wenig als „Zicke“, auch in ihrem Bereich. Sie ist alleinstehend und dadurch manchmal Zielscheibe für dementsprechende Kommentare, meist natürlich in ihrer Abwesenheit. Ihre vehemente Art, ihr Recht zu verteidigen wird von Kollegen/Innen und unterschwellig damit begründet, dass private Unzufriedenheit durch „Zickereien“ kompensiert wird. Ihr Erscheinungsbild als „kleine, zierliche Blondine“ rundet das Klischee ab.

Ihr energisches Auftreten und der damit verbundene Wunsch ihren Job fehlerfrei machen zu wollen, wird zu einer Vermischung der Betrachtungsebenen ihrer Person missbraucht. Einerseits wird die Qualität ihrer Arbeit bei allen hoch angesehen, andererseits wird ihre Art und Weise dies zu erreichen als „zickig“ bezeichnet und mit ihrem sozialen Status des „Alleinlebens“ vermischt. Dabei wird sie, sowohl von Männern als auch von Frauen, mit Klischees belegt, die miteinander nichts zu tun haben. Vehementes, kämpferisches Verhalten zur Durchsetzung ihrer Rechte (und auch Pflichten) wird als unweiblich bewertet, mit Attributen wie „zickig“ belegt und vor allem mit dem privaten Status ungerechterweise vermischt.

Ihr Interesse im Job liegt in einer reibungslosen Abwicklung ihrer Arbeit unter Einhaltung aller gesetzlichen Vorgaben. Da es sich um internationale Exportgeschäfte handelt, sind die jeweiligen Länderbestimmungen ständig wechselnd. Bei Fehlern in der Abwicklung läuft sie Gefahr, von Behörden wie z.B. dem Zoll in, in die Verantwortung genommen zu werden.

2.2) Der Hauptabteilungsleiter:

Er ist mit „kurz vor 35“ noch recht jung für seine Position und auch erst seit kurzer Zeit im Unternehmen. Bei seiner persönlichen Vorstellung sind seine bisherigen Jobs für ihn wichtig und er hat keine Scheu seine bisherigen Aufgaben bei Unternehmensberatungen mit einer gewissen Portion Stolz zu erzählen. Er machte beim ersten Gespräch auf mich den Eindruck eines sehr betriebswirtschaftlich orientierten Managers, der genau weiß wo er hin will. Sein Gesamteindruck ist jedoch nicht unsympathisch und er ist in seiner Art zu kommunizieren extrem offen und lösungsorientiert. Sein Hauptinteresse liegt darin, den gesamten Export und Logistikbereich auf die veränderten Anforderungen des Marktes anzupassen. Dabei setzt er auf flexible Lösungen, die er auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der einzelnen Unterabteilungen verlangt.

2.3) Der Abteilungsleiter:

Er ist ein sehr ruhiger Vertreter, ca 35 Jahre alt und hat ursprünglich in der Exportabteilung als Sachbearbeiter angefangen. Nach einem kurzen, externen Gastspiel in einem anderen Unternehmen ist er zurückgekommen und hat jetzt seit ca. einem Jahr diese Führungsposition. Er ist bei den Kollegen anerkannt und wird als nett bezeichnet. Er scheint in seinem Umfeld viel Verständnis dafür zu bekommen, dass er sich in diese neue Position und die damit verbundene Führungsaufgabe erst einarbeiten muss. Dieser Eindruck ist nach den Gesprächen auch bei mir entstanden und sein Interesse ist einerseits der Schutz und die Unterstützung seiner Mitarbeiterin, andererseits auch ein reibungsloser Arbeitsablauf in „seiner“ Abteilung.

2.4) Der Vertriebsmitarbeiter:

Er ist sehr jung (ca. 30) und seit ca. 1,5 Jahren im Unternehmen. Auf mich wirkt er wie ein typischer Vertriebsmensch. Sehr offenes Auftreten, kommunikativ, viel Gestik beim Reden und auch sehr auf Erfolg beim Verkauf ausgerichtet.

Bedingt durch seine Aufgabe neue Märkte aufzubauen, ist er darum natürlich auch sehr bemüht und identifiziert sich auch sehr mit dem Job.

Sein momentaner Schwerpunkt liegt auf dem Ausbau der Geschäftsbeziehungen zu einem Großhändler in Saudi Arabien, der ihm gute Potentiale für die Erweiterung seines Geschäftes (und damit auch seines persönlichen Erfolges) bietet. Er verlangt dabei eine sehr hohe Flexibilität bei der internen Bearbeitung seiner „an Land gezogenen Aufträge“, ohne sich immer über die Konsequenzen daraus im Klaren zu sein. Sein Hauptinteresse liegt in einer Steigerung seines Umsatzes in den ihm zugeordneten Ländern, natürlich gepaart mit einem „guten Auskommen“ mit den Kunden vor Ort.

2.5) Der Vorgesetzte des Vertriebsmitarbeiters:

Er ist ca. 40 und ein erfahrener Vertriebler. Auch sein Job ist die Betreuung von Kunden im Nahen Osten. Er ist Familienvater und hat drei Kinder. Er spielt in den hier geschilderten Zusammenhängen eine eher untergeordnete Rolle, da er von seinem „Untergebenen“ um Hilfe gebeten wurde und dann auf seiner Ebene lediglich den Stein ins Rollen gebracht hat.

Sein Interesse ist, ähnlich wie bei seinem Mitarbeiter, an einem ständigen Ausbau des Geschäfts orientiert. Zusätzlich liegt sein Bestreben auch darin, auf seiner hierarchischen Ebene nicht durch Konflikte in seinem Bereich aufzufallen.

2.6) Der langjährige Kollege der Exportkollegin:

Diesen Kollegen möchte ich nur der Vollständigkeit halber erwähnen. Er arbeitet mit der Exportkollegin seit „Ewigkeiten“ zusammen und böse Zungen reden bei den Beiden von einer „Büroeh“e“. Er ist ein extrem ruhiger und dickhäutiger Kollege, der ihr extrem viel Halt zu

geben scheint. Bei bisher aufgetretenen Problemen in diesem Bereich traten die beiden nahezu symbiontenähnlich auf und bildeten ein extrem gutes Team.

3) Das Vorspiel – Sachverhaltsdarstellung:

3.1) organisatorische Einordnung der Personen:

Übersicht der hierarchisch organisatorischen Zuordnung der Beteiligten:



Wie die Positionsbezeichnungen schon vermuten lassen, sind die beiden Abteilungsleiter auf einer hierarchisch gleichwertigen Ebene. Der Hauptabteilungsleiter steht darüber. Die Exportkollegin und der Vertriebskollege sind ebenfalls auf gleicher Ebene.

3.2) Sachverhaltsdarstellung:

Der Hauptabteilungsleiter und der Abteilungsleiter Export stellten mir einen Termin ins Outlook, um über das Thema „Personalentwicklung“ mit mir zu reden. Im Laufe des Gespräches stellte sich heraus, dass es sich eher um ein Gespräch handelte, in dem man den Betriebsrat über ein kritisches Gespräch mit einer Mitarbeiterin vorab informieren wollte, da man davon ausging, dass diese Mitarbeiterin sich eh beim Betriebsrat melden würde, wenn das Gespräch gelaufen ist.

Erst auf meine Nachfrage wurde das Problem mit dieser Mitarbeiterin näher erläutert und die Begleitumstände und damit auch Namen der beteiligten Personen genannt.

Das Problem bestand darin, dass ein Kollege, der für die ordnungsgemäße Erfüllung seiner Aufgaben im Vertrieb, auf eine sehr enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dieser Sachbearbeiterin aus der Exportabteilung angewiesen ist, eine weitere Zusammenarbeit abgelehnt hat.

Dies geschah bei seinem Vorgesetzten mit der Bitte um Unterstützung, da er „keine Lust mehr auf diese emotionalen Ausbrüche, auf das Gezicke und auf die ständige Widerrede hat.“ Sein Chef wiederum hat daraufhin die beiden Herren kontaktiert, die jetzt in meinem Büro saßen.

Beide beteuerten, dass es sich nicht um ein Trennungsgespräch handeln würde und dass man mit der Arbeitsleistung der Exportkollegin hoch zufrieden sei, sondern „dass man ihr mal deutlich sagen möchte, dass dieser von ihr gelebte Stil der Zusammenarbeit und des Umgangs mit Kollegen so nicht weitergeht und abgestellt werden muss“.

Auf Nachfrage wurde diese Verallgemeinerung dahingehend differenziert, dass es sich in erster Linie um die Zusammenarbeit mit dem Vertriebskollegen handelt und man von Konflikten mit Kollegen aus anderen Bereichen eher „mal gehört hat“.

In dieser ersten Phase habe ich lediglich ein paar Anregungen gegeben, die aus meiner Sicht bei einem derartigen Gespräch wichtig und förderlich sind. Ich bat in erster Linie darum in dem Gespräch auch deutlich rüberzubringen, dass es sich nicht um ein Trennungsgespräch handelt und ein eindeutiges Unterstützungs- und Hilfsangebot bei dem Veränderungsprozess angeboten werden sollte. Dies erschien mir wichtig, um der Exportkollegin nicht das Gefühl zu vermitteln „allein gegen alle“ dazustehen.

Des Weiteren bat ich um ein „Vieraugengespräch“ zwischen der betroffenen Kollegin und ihrem direkten Vorgesetzten, um nicht eine „zwei gegen eine“ Situation zu erzeugen.

Zuletzt kam von mir das Angebot als Konfliktberater diesen „Fall“ zu übernehmen, sollte es zu weiteren Komplikationen (die natürlich vorprogrammiert waren) kommen. Beide bedankten sich bei mir für die Unterstützung und gingen.

Natürlich saß die Kollegin am nächsten Tag in meinem Büro und schilderte mir sowohl den Inhalt des Gesprächs mit ihrem Vorgesetzten, als auch ihre Sicht der Situation.

Für mich auffällig war, dass sie mit ihrem langjährigen Kollegen kam und nicht allein. Sie wirkte sehr aufgelöst und angeschlagen und benötigte einen Moment um sich zu sortieren und einen vernünftigen Einstieg zu finden.

Bei ihr wurde sehr deutlich, dass sie sich in ihrer Position als Exportmitarbeiterin durch den Vertriebskollegen übergangen und nicht ansatzweise wertschätzend behandelt fühlt. Ganz im Gegenteil empfand sie den Druck durch den Kollegen als „unternehmensschädigend“, da sie sich durch ihn zu Dingen gezwungen fühlte, die aus unterschiedlichen Gründen nicht Systemkonform realisiert werden können.

Hier wurden Beispiele genannt, die durch bestehende Computersysteme oder durch gesetzliche Regelungen nicht umzusetzen sind. Ständige Wechsel der Liefermengen nach Auftragseingabe im System, unterschiedliche Terminzusagen, die aufgrund von behördlichen Bestimmungen unrealistisch sind oder ähnliche Beispiele wurden hier angeführt.

Diese Tatsachen würden von dem Kollegen ignoriert werden und durch unabgesprochene Kundenzusagen zu Umsetzungsproblemen führen.

An dieser Stelle wurde für mich die Unterschiedlichkeit der Interessen noch ein mal deutlich. Der Vertriebskollege drängt auf eine Realisierung seiner Geschäfte, die Exportkollegin sieht Probleme bei der Umsetzung, aufgrund diverser behördlicher Vorgaben. Dadurch wird die Umsetzung wie vom Vertriebskollegen gefordert, für sie unrealistisch und sie fühlt sich vor allem ungerechtfertigt unter Druck gesetzt.

Wenn ihrerseits die Gelegenheit genutzt wurde, um auf etwaige Fehler aufmerksam zu machen, wurde sie „glattegebügelt und in einem immer lauter werdenden Ton, der ihr Angst gemacht hat, aufgefordert es zu tun, da man es jetzt nach gegebener Zusage machen muss.“

Auf der nichtfachlichen Seite wurde immer wieder das Thema Wertschätzung deutlich, was nicht nur auf den Kollegen bezogen wurde, sondern auch auf einen Kunden. Hier wurde der unterschiedliche Umgang mit Konflikten von Frauen und Männern deutlich. Sie ist eher an einer Lösung des Problems bei wertschätzender Behandlung ihrer Person interessiert, er will seine Position mit männlich konnotiertem Verhalten durchsetzen und sie einschüchtern.

Eine bestehende Lieferungsanforderung dieses Kunden, die aus Sicht der Kollegin so nicht durchführbar war, führte zur Eskalation der Situation und zu der Aussage des Vertriebskollegen, nicht mehr mit ihr zusammenarbeiten zu wollen.

Bei dem Kunden handelt es sich um einen Großhändler in Saudi Arabien, der ihrer Angabe zufolge für eine „basarähnliche“ Geschäftskultur bekannt ist und ihr keinerlei Wertschätzung entgegenbrachte, sondern sie einfach nicht für voll genommen hat und Absprachen mit dem Kollegen aus dem Vertrieb, an ihr vorbei, vorgezogen und auch gefördert hat.

Dies führte wiederholt zu der Situation, dass die Exportkollegin zur Durchführung von Versandaufgaben aufgefordert wurde, die so nicht machbar waren.

Nahezu alle Angaben der Exportkollegin wurden im Laufe des Gespräches von ihrem langjährigen Kollegen bestätigt.

Am Ende des Gespräches fragte ich die Kollegin, welche Art von Unterstützung sie gern von mir hätte. Ihre spontane Antwort war, dass ich sie und ihren Arbeitsplatz schützen soll.

Auf Nachfrage wurde sehr deutlich, dass sie durch diese Situation glaubte, einen starken Gesichtsverlust erlitten zu haben, den sie als ungerechtfertigt empfand. Das Gefühl des Gesichtsverlustes machte sie daran fest, „dass jetzt alle Kolleginnen und Kollegen aus ihrem Umfeld mitkriegen würden, dass es Ärger gibt“.

Da sie sich ihrer Leistung im Job sehr wohl bewusst ist, zeigte sie hier keine Anzeichen von Minderwertigkeitsgefühl. Es ging wiederum um Wertschätzung ihrer Person und Arbeit, jedoch immer mit der Angst um Arbeitsplatzverlust gepaart. Diese Existenzangst bezog sie nicht auf den eigentlichen Konflikt, sondern eher auf die allgemeine Situation am Arbeitsmarkt.

Deutlich wurde auch, dass im Gespräch zwischen ihr und ihrem Vorgesetzten nicht eindeutig gesagt wurde, dass ihr Arbeitsplatz nicht in Gefahr ist und man ihr von der Führungsseite eher helfen möchte eine weitere Eskalation zu verhindern.

Dieser Aspekt des Gespräches war bei der Kollegin nicht angekommen, so dass sie sich von ihrem Chef hintergangen und nicht gestützt fühlte. In einer solchen Situation hätte sie erwartet, dass ihr Vorgesetzter zuerst mit ihr spricht und dann mit dem Betriebsrat oder anderen.

Am Ende dieses Vorgesprächs bekam ich von ihr den Auftrag, mit allen beteiligten Personen (wie unter 2.1 – 2.6 aufgeführt) weitere Vorgespräche zu führen und dann allen Beteiligten einen Vorschlag zum weiteren Vorgehen vorzuschlagen. Dies deckte sich mit den Äußerungen ihrer beiden Vorgesetzten.

Alle Beteiligten der bisherigen Gespräche waren mit einer sehr offenen Kommunikation einverstanden und fanden meinen Vorschlag gut, alle Beteiligten über alle Inhalte der jeweiligen Gespräche zu informieren.

Für mich waren diese jetzt zu führenden Vorgespräche wichtig, um bei den einzelnen Fraktionen die Beweggründe für ihr Verhalten herauszubekommen und um dann im Anschluss einen Vorschlag für das weitere Vorgehen zu machen und in die erste Phase einer Konfliktmoderation einzusteigen zu können.

4) Die Vorgespräche:

Diese Vorgespräche haben aus meiner Sicht den Vorteil, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, ihre Fragen und Unsicherheiten zu einem Konfliktlösungsprozess zu klären. Mir persönlich helfen diese Gespräche, um den Konflikt besser einordnen und analysieren zu können.

4.1) Der Vorgesetzte des Vertriebsmitarbeiters (gemeinsam mit dem Vertriebsmitarbeiter):

Bereits kurz nach der Begrüßung wurde von dem Vorgesetzten eine persönliche Stellungnahme als nicht sinnvoll erklärt, ohne seinen Vertriebsmitarbeiter mit hinzuzuziehen. Als Begründung sagte er, dass er lediglich die Auswirkungen, nicht aber die eigentliche Entstehung des Konfliktes mitbekommen hat und lediglich auf den „Hilferuf“ seines Mitarbeiters über die Hierarchie reagiert hat.

Der Vertriebsmitarbeiter war sofort bereit an dem Gespräch teilzunehmen und kam dazu. Ich hatte persönlich den Eindruck, dass er ein wenig überrascht davon war, dass der Betriebsrat sich in den Fall mit einbringt. Er schilderte den Fall aus seiner Sicht und es wurde sehr schnell deutlich, dass er mit der angekündigten Verweigerung, weiter mit der Kollegin zusammenzuarbeiten, eher die Notbremse ziehen wollte, als es wirklich ernst zu meinen.

Auf die Frage, warum er das Problem nicht mit ihr gemeinsam versucht zu lösen, sondern es über die Hierarchie lösen lassen will, kam keine eindeutige Antwort. Er wich etwas aus und versuchte immer wieder Argumente einzubringen, die aussagten, dass auch andere Kollegen Probleme mit dieser Kollegin haben. Einzige Begründung war für ihn, dass er, bedingt durch die Eskalation, keinen Sinn mehr in einem Gespräch mit ihr direkt sah.

Mein Angebot, ein gemeinsames Konfliktlösungsgespräch zu organisieren, wurde dankend angenommen und auch von seinem Vorgesetzten begrüßt.

Der Vertriebsmitarbeiter fragte gezielt nach, wie ein solches Gespräch abläuft und welche „Chancen auf Heilung“ ich sehe. Für mich signalisierte dies ein wenig Unsicherheit und die Befürchtung, dass in diesem Gespräch „auch ihm etwas passieren kann“.

Trotzdem befürwortete auch er einen solchen Prozess.

4.2) Erneutes Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten der Exportmitarbeiterin:

Bei diesem Gespräch war es mir wichtig mit dem Abteilungsleiter der Exportabteilung allein, ohne seinen Hauptabteilungsleiter, zu sprechen, um ein Gefühl dafür zu bekommen, inwieweit er in dieser Situation „Getriebener“ seines Chefs ist.

Ich gab ihm Rückmeldung aus allen vorangegangenen Gesprächen und auch er empfand es als hilfreich, eine Konfliktmoderation anzusteuern.

Den Vorwurf seiner Mitarbeiterin, ihr gegenüber kein Vertrauen gezeigt zu haben, nahm er ernst und fragte gleich, ob wir dann zu dritt (Er, seine Exportmitarbeiterin und ich) dieses Thema auch noch einmal separat bearbeiten könnten.

Der Frage nach seinem Chef wich er ein wenig aus und signalisierte eher nonverbal, dass es hilfreich wäre ihn raus zu halten.

5) Theoretische Betrachtung der Situation aus unterschiedlichen Aspekten und Konfliktanalyse:

5.1) Der geschlechterhierarchische Aspekt:

Alle Gespräche die im Vorwege geführt wurden zeigten mehr als deutlich, dass bei keinem der männlichen Beteiligten eine Chance für die Kollegin bestand. Alle haben sozialisationstreu gehandelt und den Konflikt nicht nur in der Kollegin personifiziert, sondern ihr auch keine Möglichkeit gegeben, selbst Stellung zu beziehen und ihre Sicht der Dinge in die Überlegungen mit einzubringen.

Keiner der Beteiligten hat, in allem was gesagt wurde, die Möglichkeit in betracht gezogen, dass eine „kleine, blonde Sachbearbeiterin“ überhaupt das Recht hat, sich und ihre Position zu verteidigen. Jeder ging selbstverständlich davon aus, dass sie auf der untersten Stufe der Hierarchie steht und hat die situationsbezogenen Bedürfnisse der Exportkollegin nicht in die Überlegungen zur Deeskalation oder Lösung des Konfliktes berücksichtigt.

Alle Männer schoben den fachlichen Aspekt des Konfliktes vor die emotionale Ebene und waren erst auf Anfrage überhaupt bereit sich auf diese Ebene einzulassen.

In allen Gesprächen merkte man die Unsicherheit bei den beteiligten Männern sich auf das emotionale Terrain zu begeben und sich selbst auf diese Ebene einzulassen.

Ich hatte das Gefühl, dass jeder selbstverständlich davon ausging, dass eine Frau in dieser Position sowohl kein Recht auf ihr Recht in fachlicher Sicht hat, sondern betonte, wenn auch unbewusst, dass sie eigentlich nur entsprechend ihrer männlichen Erwartungen zu funktionieren hat.

Ob dies seine Ursache in der individuellen Sozialisation der betroffenen Männer hat, oder in der gelebten Unternehmenskultur zwischen den beiden beteiligten Bereichen hat, bleibt spekulativ. Auch das Verhalten der Exportkollegin, im Vergleich zu anderen Frauen, kann hierbei Einfluss gehabt haben, da sie als sehr emotionaler

Dies wurde in den Gesprächen immer dann deutlich, wenn ich die emotionale Seite des Konfliktes thematisiert habe und gezielt gefragt habe, wie die einzelnen Männer auf die Emotionen der Exportkollegin reagiert haben. Dabei kamen immer wieder Antworten, die „das Gezicke als unangebracht, als nicht der Sache dienlich“ abgestempelt haben und immer wieder betont wurde, „dass ja alle Mitarbeiter, die mit ihr zu tun haben“ es genau so sehen.

Auch im Zusammenhang mit den Forderungen des Kunden, der in typisch arabischer Art seine Geschäftsbeziehung pflegte und eher mit dem „Vertriebsmann“ als mit der „Exportfrau“ Absprachen traf, fand man alle Männer eher auf seiner Seite als auf der der Kollegin und das immer mit der Argumentation auf der Ebene des Geschäftsumsatzes – nicht auf der Ebene der Wertschätzung und Gleichbehandlung der Exportkollegin.

Keinem fiel die Möglichkeit auf, dass insbesondere aus der ethnischen Sicht, in diesem Fall eine Verstärkung der „Unterdrückung des Weiblichen“ vom Kunden ausging, sondern hat „in die gleiche Kerbe gehauen“, da diese der eigenen Sozialisation näher liegt, als sich auf die weibliche Ebene des Konfliktes einzulassen.

Das sozialisierte Verhalten der Kollegin entspricht nicht in allen Aspekten dem „typisch Weiblichen“. Durch ihre eindeutige Forderung zu den fachlichen Aspekten, hat sie sich gegen die „rechthaberischen Männer“ gestellt und sie in ihrem Ego angegriffen.

Die Befürchtung der Männer tatsächlich nicht Recht haben zu können, hat ihre eigene Position weiter aufgeweicht und ihre Angst verstärkt „gegen eine Frau verlieren zu können“.

Dadurch lag es in dieser Situation nahe, dass sich alle Männer gemeinsam gegen die Kollegin stellen würden und dem Ganzen nicht nur über die firmeninterne Hierarchie, sondern auch über die Geschlechterhierarchie ein Ende bereiten wollten.

Die Kollegin sah sich dadurch in einer Situation, die ihr ihre eigene Position sehr deutlich gemacht hat und in ihr existentielle Angst erzeugt hat, die sich in ihrer Angst um den Arbeitsplatz ausgedrückt hat.

Die Kollegin selbst ist sich dieser „frauenfeindlichen“ Situation nicht wirklich bewusst gewesen, sondern hat dies als „kulturell normal“ hingenommen.

Lediglich der Aspekt, „wie die mich als Kollegin überhaupt behandeln“ wurde von ihr benannt, jedoch eher aus der Sicht des „Umgangs miteinander“ und nicht aus dem Genderaspekt.

Dies zeigte mir auch, dass auch bei Frauen die Wahrnehmung solcher Situationen eher auf dem sozialisierten Hintergrund, als auf dem realen Wunsch nach Gleichbehandlung wahrgenommen und gewertet werden können.

Durch den Kunden fühlte sie sich eindeutig als Frau schlecht behandelt, was aus vielen Kommentaren deutlich wurde, wenn sie über Inhalte von Telefonaten oder e-mails mit dem Kunden erzählte.

Auch die Lautstärke in der z.T. mit ihr gesprochen wurde fand sie „unmöglich und angsteinflößend“ hat jedoch ihre Rolle als „schwache Frau“ hingenommen und in keinem Gespräch thematisiert.

Hierbei wurde auch ihre weibliche Sozialisation deutlich, die eine Gegenwehr nicht vorsah.

5.2) Der Genderaspekt im unternehmenskulturellen Umfeld:

Unsere Arbeit im Betriebsrat hat sich in erster Linie auf „den Umgang miteinander“ konzentriert. In den meisten Fällen geht es hierbei um den Umgang mit Schwächeren im Allgemeinen.

Erst durch Konflikte wie diesen wird deutlich, dass der Aspekt der Zweigeschlechtlichkeit unserer Gesellschaft nicht unterschätzt werden darf und ihm besondere Aufmerksamkeit gebührt.

Da auch unser Unternehmen männerdominiert geführt wird und das von Männern einer Generation, die entsprechend sozialisiert wurden, kann man nicht davon ausgehen, dass der „Gendergedanke“ bei Entscheidungen die notwendige Rolle spielt.

Wären alle beteiligten Männer und natürlich auch die Kollegin geschlechtsneutral sozialisiert worden, wäre der Konflikt anders verlaufen, vielleicht nicht einmal entstanden.

Wäre die Kollegin in einer hierarchischen Position, die mit den beteiligten Männern auf einer Ebene ist, wäre der Konflikt ebenfalls anders verlaufen. Wobei „Mann“ dann eher der Position, nicht aber dem Geschlecht Respekt gezollt hätte.

Die Position der Kollegin auf Sachbearbeiterebene bestärkte die Männer eher in ihrem Verhalten, die Kollegin auch als „Dienstleisterin“ zu behandeln und dabei nicht nur ihre männlichen Stereotype auszuleben, sondern auch typisch weibliche Stereotype von der Kollegin zu erwarten, wenn wahrscheinlich auch unbewusst.

Dies wird auch an der Tatsache deutlich, dass der Versuch den Konflikt zu „lösen“ von den Männern untereinander gemacht wurde und das unter Ausgrenzung der Kollegin.

Alle in diesem Konflikt beteiligten Personen leben damit ihre individuellen, geprägten Stereotype aus, wenn auch unreflektiert.

In anderen Bereichen des Unternehmens ist das anders und der daraus resultierende Umgang der Geschlechter miteinander ist respektvoller. In diesen positiven Beispielen, gehen jedoch auch alle Beteiligten in ihrem Umgang miteinander von einer Geschlechtergleichheit aus und verhalten sich im Umgang miteinander entsprechend.

Das Verhalten aller Beteiligten in diesem Konfliktfall zeigt auch, dass unsere Unternehmenskultur noch nicht ausreichend „gegendert“ ist und es noch viel zu tun gibt, um dieses Thema in den Köpfen aller zu verankern.

5.3) Der Konflikt im betrieblichen Umfeld:

Als extrem Industrie orientiertes Unternehmen liegt der Schwerpunkt aller Bemühungen auf der Akquisition neuer Kunden und möglicher Umsatzfelder.

Resultat daraus ist natürlich auch eine andauernde Präferenzierung der „verkaufenden Bereiche“.

Alle anderen Bereiche werden eher als begleitende Dienstleister betrachtet, auch wenn immer wieder betont wird, dass ihre Arbeit wichtig ist und ohne sie nichts läuft.

Ich persönlich habe das Gefühl, dass alle Beteiligten diesem Umstand akzeptieren und die Situation entsprechend bewerten, wenn auch eher im Unterbewusstsein.

Betrachtet man die Verteilung der Aufgaben im Unternehmen, so findet man in diesen „Servicebereichen“ auch vermehrt Frauen.

6) Der Prozess der Konfliktmoderation:

Nach der Vielzahl der Vorgespräche habe ich allen Beteiligten den Vorschlag unterbreitet, eine Konfliktberatung mit den beiden direkt Beteiligten (Exportmitarbeiterin und Vertriebsmitarbeiter) zu machen und bei Bedarf den Kreis zu erweitern.

Dieser Vorschlag wurde akzeptiert und es folgte eine Einladung zum ersten Gespräch mit der Exportsachbearbeiterin und Vertriebsmitarbeiter.

Zu bemerken ist, dass die Einladung (Besprechungsanfrage über Outlook) von der Exportkollegin kam. Dies geschah mit der Begründung, dass sie „das Thema so schnell wie möglich vom Tisch haben möchte“.

Direkt nach dem Versand der Einladung hatten beide Beteiligten den Wunsch vorab noch einmal einzeln mit mir zu sprechen.

In diesen Einzelgesprächen äußerten Beide ihre Ängste und Befürchtungen und wollten Fragen zum Thema Vertraulichkeit gegenüber den Vorgesetzten klären.

Bedingt durch eine Terminverschiebung habe ich eine neue Einladung geschrieben und beide Beteiligten gebeten, sich vorab Gedanken über ihre jeweiligen Wünsche und Vorstellungen in diesem Gespräch zu machen und sich ebenfalls auf eine Beschreibung der individuellen Wahrnehmung der bestehenden Situation vorzubereiten.

6.1) Phase 1 „Die Einstiegsphase“:

Dieses erste Gespräch wurde für eine Zeitdauer von zwei Stunden angesetzt. In dieser ersten Phase des Gespräches, haben wir folgende Fragen behandelt:

- 1) Welche Vorgespräche haben mit wem stattgefunden ?

An diesem Startpunkt des Gespräches haben wir gemeinsam noch einmal alle Vorgespräche reflektiert und den Werdegang der Situation für alle erneut betrachtet, um alle auf einen Stand zu bringen.

Da es bei allen Vorgesprächen keine Geheimnisse gab, waren wir schon dicht beieinander und konnten als nächstes meine Rolle als Konfliktberater näher betrachten.

- 2) Bin ich der richtige Ansprechpartner in dieser Situation ?

In dieser Phase des Gespräches wurde sowohl meine Rolle, wie auch die Erwartungen der Beteiligten an mich abgestimmt.

Es ging um Dinge wie Vertraulichkeit und ob ich die Erwartungen neutral erfüllen kann. Der Rollenwechsel vom Betriebsratsvorsitzenden zum neutralen Konfliktmoderator wurde von beiden vorausgesetzt, mir aber auch von beiden geglaubt und zugesprochen.

Damit waren für beide die Grundlagen für den Einstieg gegeben und die anfänglichen Unsicherheiten waren beseitigt.

- 3) Welche Regeln geben wir uns für das Gespräch ?

Folgende Gesprächsregeln wurden von beiden gemeinsam aufgestellt:

- ausreden lassen
- zuhören
- respektvoll miteinander umgehen
- nicht schreien
- konstruktiv

In dieser Phase des „Regeln aufstellen“ habe ich mich bewusst passiv verhalten, die genannten Gesprächsregeln aufgeschrieben und lediglich abgefragt, ob beide mit der Formulierung einverstanden sind.

Für mich war die Distanz der Beiden spürbar, mit der beide am Anfang des Gespräches vor mir saßen und nicht in der Lage waren sich gegenseitig anzusehen.

Mit der gemeinsamen Aufstellung der Gesprächsregeln ging eine, wenn auch geringe Annäherung der beiden einher und ein erstes Miteinander war zu beobachten.

In der Verteilung, wer welche Regeln nannte, waren die Erwartungen an die zu lösenden Konfliktpunkte bereits abzusehen und es wurde deutlich, wer welche Erwartungen und Verletzungen in den Konflikt mitbrachte.

Bis zu diesem Zeitpunkt war die klassische Rollenerverteilung noch immer sichtbar.

Er ging eher von einer Erfüllung seiner Erwartungen und der damit verbundenen Maßregelung der Kollegin aus, sie hatte eindeutiges Interesse an einer Lösung des Konfliktes auf emotionaler Ebene und an einer „Wiederherstellung ihres Gesichtsverlustes“.

6.2) Phase 2 „Ist Analyse“:

Nach Aufstellung der Regeln habe ich beide gebeten, die momentane Konfliktsituation aus ihrer persönlichen Sicht nacheinander darzustellen.

Die Aussagen wurden von mir hinterfragt, paraphrasiert, zusammengefasst und in Abstimmung mit dem/der Erzählenden in fachliche und emotionale Aspekte sortiert und visualisiert.

Nachdem beide Sichtweisen „schwarz auf weiß“ festgehalten waren, wurde von Beiden sofort eine fachliche Diskussion angefangen. Jede/r versuchte dem „Gegenüber“ Begründungen für sein Verhalten zu liefern und sich damit zu rechtfertigen.

Beide stellten jedoch auch recht schnell fest, dass das wieder zu der gleichen Situation führt, die den Konflikt hat eskalieren lassen. Daher brauchte ich nicht wirklich unterbrechen.

Wir haben dann gemeinsam versucht herauszubekommen, wodurch denn eigentlich die Unstimmigkeiten immer wieder ausgelöst werden, wo genau das Problem liegt und wer davon jeweils betroffen ist.

In diesem Teil des Gespräches über die „äußere Situation“ des Konfliktes wurden viele Probleme deutlich, die ihre Ursache eher durch interne Schnittstellenprobleme und Abstimmungsdefizite haben.

Bis zu diesem Teil war das Gespräch von beiden sehr konstruktiv und lösungsorientiert. Beide machten Vorschläge zu Verbesserungsmaßnahmen wie z.B.: regelmäßige Abstimmungsgespräche zum „wording“ bei Kunden und „timing“ für die Arbeit, Klärung der Schnittstellen bei der Aufgabenverteilung usw..

Im Laufe dieses Gesprächs wurde auf eine schriftlich fixierte Vereinbarung zum Umgang mit dem arabischen Kunden Bezug genommen, die bisher keine Anwendung gefunden hat, weil sie erst kurz vor dem Urlaub des Vertriebsmitarbeiters gemacht wurde. Diese, zwischen dem Vertriebsmitarbeiter, der Exportmitarbeiterin und den jeweiligen Vorgesetzten schriftlich fixierte Abmachung wollten die Beiden zum Leben erwecken und nutzen um weitere Konflikte zu verhindern.

In dieser Phase wurde ebenfalls deutlich, dass es Bereiche gibt, in denen eine Unterstützung durch die jeweiligen Vorgesetzten notwendig sein wird.

An dieser Stelle habe ich erst einmal gebremst und angeregt, dass wir erst mal über die „innere Situation“ in diesem Konflikt reden sollten, um nicht jetzt schon Verabredungen zu treffen, die durch emotionale Befindlichkeiten nicht realisierbar sein könnten.

Bei der Betrachtung der emotionalen Aspekte des Konfliktes und der Befindlichkeit der Beiden wurde es dann ernster.

Jetzt machte die Exportkollegin den Aufschlag und gab ihrem Vertriebskollegen eine Rückmeldung zu seiner Wirkung auf sie, ihre Gefühle und die Auswirkungen auf ihre Arbeit.

Es wurde deutlich, dass sie sich ausgenutzt vorkam, da sie dem Vertriebskollegen beim Dienstantritt in seiner Position vielfach unterstützt hat und ihn vor Fehlern geschützt hat. Jetzt, 1,5 Jahre später warf sie ihm vor, er wäre arrogant, selbstherrlich, unfair, egoistisch und „Macho“ geworden, nur um seinen Erfolg, auch auf Kosten anderer, feiern zu können.

Notwendige Absprachen würden von ihm nicht mehr für nötig gehalten werden und der Umgang mit den „Arabern“ hat bei ihm abgefärbt. So wie er mit Frauen umgeht, macht „Mann“ das einfach nicht und er hätte wohl ein Problem mit Frauen.

Die Reaktion des Vertriebsmitarbeiters war erstaunlich ruhig, auch wenn an dem Versuch, manche Aussagen ins Lächerliche zu ziehen, deutlich wurde, wie groß seine Unsicherheit war.

Auf die Frage, wie es ihm mit diesen Vorwürfen geht, ließ er die Katze aus dem Sack.

Anhand des Beispiels, das zu Eskalation der Situation führte erzählte er, dass er nach einem Urlaub wiederkam, sein Schreibtisch überquoll, diverse andere Aufgaben liegengeblieben waren, unterschiedlichste Reisen geplant werden mussten und „alle etwas von ihm wollten“. Dann kam auch noch der Streit mit der Exportkollegin.

Als er dann abends zu Hause saß, wurde ihm bewusst, dass er sich in dieser Situation überfordert fühlt und auch bei sich ein echtes Problem sieht, mit zu vielen Gefühlen, insbesondere mit solchen Gefühlsausbrüchen umgehen zu können.

Daher traf er die Entscheidung „das Ganze“ an seinen Chef abzugeben und um Klärung zu bitten.

An dieser Stelle des Gesprächs wurde deutlich, dass ihm trotz aller Erkenntnis nur ein Teil des Problems echte Probleme bereitet, nämlich der Gefühlsausbruch der Exportkollegin. Die Tatsache, dass auch viele Dinge seines Jobs zu dem Problem beitragen wurde ignoriert und alle Emotionen gegen die Kollegin gerichtet. Damit wurde der Konflikt nicht nur bei ihm, sondern durch die Weitergabe an die Hierarchien, auch bei den Vorgesetzten personifiziert und an der Exportkollegin festgemacht. Die Tatsache zum Zeitpunkt der Eskalation „im Job“ überfordert zu sein, wurde erst auf Nachfrage bejaht und es war für ihn spürbar schwierig dies zuzugeben.

Männer können eben alles und haben keine fachlichen Schwächen !

Mit diesen Äußerungen hatte er seinen Teil der emotionalen Betrachtung des Konfliktes auf den Tisch gebracht, wenn zum Teil auch zögerlich und mit Nachfragen meinerseits.

Alle Aussagen wurden von mir visualisiert und noch einmal zusammengefasst gespiegelt. Hierbei fiel beiden auf, dass auch auf der emotionalen Ebene Kommunikation zu kurz kommt und man nur aufeinander eingehen kann, wenn man weiß, wie es dem „Gegenüber“ geht.

6.3) Phase 3 – „Bearbeitungsphase“:

Am Anfang dieser Phase bat ich darum, dass sich jeder der Beiden mal überlegen soll, welche Wünsche jeweils an die Zusammenarbeit der Zukunft geknüpft werden sollen.

Diese Wünsche sollten sowohl aus fachlicher, als auch aus emotionaler Sicht geäußert werden.

Auch bei dieser „Wunschstunde“ wurden die unterschiedlichen Erwartungen erneut deutlich. Er hatte den Schwerpunkt auf der „Erfüllung seiner Wünsche“ aus der fachlichen Sicht, sie äußerte eher Wünsche in Richtung Wertschätzung und Umgangsformen.

In dem weiteren Gesprächsverlauf wurden beide Sichtweisen thematisiert und es wurde diskutiert, wie insbesondere „die beiden Konfliktpartner“ zukünftig damit umgehen wollen.

Beide hatten großes Interesse an einem wesentlich häufigeren und regelmäßigeren Austausch, auch im Bezug auf die „weichen Faktoren“ der Zusammenarbeit und verabredeten folgende Maßnahmen:

- Wir verabredeten ein regelmäßigen, wöchentlichen „jour fixe“ Termin zur gegenseitigen Abstimmung und Austausch zwischen der Exportkollegin und dem Vertriebskollegen.
- Beide wollten die Regeln, die wir für das Konfliktgespräch vereinbart hatten, auch für diese „jour fixe“ Termine gültig halten.
- Die bereits bestehende „Vereinbarung zum Umgang mit dem arabischen Kunden“ soll zum Leben erweckt werden.
- Bei zu fällenden, konfliktträchtigen fachlichen Entscheidungen will man zukünftig bewusst auf die jeweiligen Vorgesetzten zugehen und um Entscheidungshilfe bitten. Dieses Vorgehen soll gemeinsam mit mir und den Vorgesetzten besprochen und abgestimmt werden.

Beide waren der Meinung, dass mit diesen Maßnahmen das Konfliktpotential auf der fachlichen Ebene beseitigt bzw. minimiert werden kann.

Bedingt durch die Tatsache, dass Konflikte bei den beiden immer in Kombination von fachlichen und emotionalen Aspekten auftreten, fragte ich gezielt nach dem Umgang mit einer entsprechenden Situation.

Bei der Betrachtung der emotionalen Aspekte des Konfliktes wurde von Beiden die Bereitschaft signalisiert, in zwei Stufen vorzugehen und um meine Unterstützung gebeten.

1. Stufe:

Jeder der Beiden spricht emotionale Dinge, so sachlich wie möglich, zuerst bei dem Gegenüber an und nicht bei dritten. Beide versuchen gemäß der Gesprächsregeln die Situation allein zu lösen.

Hierbei soll jeder das Recht haben und auch nutzen frühzeitig seine Befindlichkeiten zu äußern, ohne das „dazwischen geredet sondern erst mal zugehört wird“.

2. Stufe:

Sollte es zu Problemen kommen, wenden sich Beide erneut an mich und wir versuchen das Problem kurzfristig zu dritt zu lösen. Das natürlich vor einer Eskalation.

Beide verabredeten, dass sie bei „Eskalationsgefahr“ das Recht nutzen wollen einfach „Stop“ zu sagen, um die Eskalation zu verhindern.

Diese Option wollten sich beide Beteiligten „als letzte Rettung“ offen halten.

Nach dieser „Maßnahmenplanerstellung“ machten beide einen recht gelösten Eindruck und der mittlerweile wieder „normal“ gewordene Blickkontakt wirkte echt.

Ich regte an, alle einzelnen Maßnahmen erneut auf Realisierbarkeit zu überprüfen und bei einer theoretischen Umsetzung zu beleuchten, welche Hindernisse es geben könnte und was auf keinen Fall passieren soll.

Die Beiden spielten einige „alte Kamellen“ gemeinsam durch und versuchten ihre Verabredungen immer an den Punkten „anzuwenden“, an denen es bisher Probleme gegeben hat.

Da ich das Gefühl hatte, das mir die jetzige Situation einfach „zu harmonisch“ ist, versuchte ich durch Übertreibungen der einzelnen Situationen etwas Schärfe hineinzubringen.

Das wurde von Beiden umgehend und vehement verneint und mit Kommentaren belegt wie: „So gehen wir nun auch nicht miteinander um.“

Auf die gezielte Frage, was auf keinen Fall passieren sollte, nannten Beide die Situation am Anfang der Konfliktmoderation. Beide nutzten diesen Moment um ihre momentanen Empfindungen und Befürchtungen zu äußern. Es war zu spüren, wie gut es Beiden tat jetzt an einem Punkt zu stehen, an dem alles auf den Tisch gekommen war. Beiden sagten, sie hätten ein wenig das Gefühl eines „Neuanfangs“.

Im Laufe des weiteren Gesprächs kam von mir erneut die Frage, ob beide glauben, dass die verabredeten Maßnahmen auch bei ihren jeweiligen Vorgesetzten auf Zustimmung stoßen.

Beide bejahten dies und kamen auf die Idee, das Resultat dieser Konfliktmoderation gemeinsam ihren beiden Vorgesetzten aufgearbeitet zu präsentieren und damit die Unterstützung ihrer Chefs zu bekommen.

6.4) Phase 4 – „Reflektion des gesamten Gesprächs, Empfehlungen und Fazit“:

Um den Maßnahmenplan nicht in der Alltagsarbeit untergehen zu lassen, fragte ich, wann denn beide mit den Maßnahmen starten wollen. Terminabstimmungen wurden gemacht und einige Themen zurückgestellt, bis die Präsentation vor den Vorgesetzten stattgefunden hat.

Ich betonte noch einmal die Sensibilität jedes Einzelnen mit der er/sie an das weitere Vorgehen anknüpfen sollte.

Für die verabredeten „jour fixe“ Termine schlug ich vor, bewusst immer einen „emotionalen Teil“ in die Gespräche fest zu integrieren. Dies soll beiden die Möglichkeit geben, diesen Teil „nicht zu vergessen“.

Der Umgang mit dem „arabischen Kunden“ wurde aufgrund der bereits vorab getroffenen Regelung als nicht kritisch gesehen.

Hier betonte die Exportkollegin noch einmal ihre Erwartungen, gemeinsam zu reden und zu handeln, was von dem Vertriebskollegen versprochen wurde.

Es wurde verabredet, die Präsentation für die Vorgesetzten vorab mit mir durchzugehen, um nicht zu viel aus dem Prozess preiszugeben, sondern sich auf das Resultat zu konzentrieren.

Des weiteren verabredeten wir einen Termin im Abstand von einem viertel Jahr, um zu reflektieren, ob alles läuft oder ob es weiteren Gesprächs.- und Klärungsbedarf gibt.

Abschließend fragte ich danach, wie es denn jetzt beiden so geht und ob der Prozess in Ordnung war, um auch für mich eine Rückmeldung zu bekommen.

Beide betonten, dass sie nicht erwartet hätten, „so aus der Sache rauszukommen“ und fanden es sehr hilfreich, diesen Konflikt moderiert zu bearbeiten.

7) Abschließende Betrachtung und Fazit als Konfliktberater:

Diese Gespräche waren für mich anstrengend und ein echtes Stück Arbeit.

Die unterschiedlichen Ursachen und Facetten des Konfliktes herauszuarbeiten und bei beiden Beteiligten Verständnis füreinander zu erreichen war nicht leicht.

Jeder hat aus seiner Sicht einerseits Recht gehabt, andererseits aber auch überreagiert.

Da ich erst spät in den eigentlichen Konflikt geholt wurde, war die Situation schwierig, die Exportkollegin vor einem bleibenden Gesichtsverlust zu bewahren.

Die Bereitschaft des Vertriebskollegen hierbei zu helfen hat sehr geholfen und bei der Exportkollegin auch den „Machoeindruck“ relativiert.

Der Genderaspekt dieses Konfliktes hat mir in meiner Rolle als Betriebsrat gezeigt, dass dieses Thema verstärkt in die Köpfe von Mann und Frau gebracht werden muss.

Die Unterschiedlichkeit in dem jeweiligen Konfliktverhalten von Frau und Mann während des Beratungsprozesses im Auge zu behalten war schwierig, hat aber auch immer wieder die Möglichkeit eröffnet, beide Konfliktparteien darauf aufmerksam zu machen und damit den Prozess voranzubringen.

Zum Thema Unternehmenskultur bietet dieser Fall eine gute Möglichkeit, mit der Geschäftsleitung kritisch über die Einhaltung der Unternehmensleitlinien zu diskutieren, um über diesen Weg den Gendergedanken bei einer Überarbeitung der Leitlinien stärker zu berücksichtigen.

Auch das Wissen um einen derartigen Konflikt mit entsprechendem Verlauf, sollte eine Diskussion zu Themen wie Geschlechterhierarchie und Konfliktverhalten im Unternehmen zur Folge haben. So besteht die Chance, derartige Themen beispielsweise im Führungskräfte-Training zu etablieren um neuen Führungskräften schon vor der Übernahme von Führungsfunktionen „die Sinne zu schärfen“.

Diese Konfliktmoderation hat ebenfalls gezeigt, dass Konflikte nur dann gelöst werden können, wenn Beide es auch wollen und ihre jeweilige Bereitschaft, aufeinander einzugehen mitbringen.