

Konflikte managen

STREITIGKEITEN Auch am Arbeitsplatz gibt es Zoff. Und der kann sogar sehr ernste Formen annehmen. Dann braucht es ein regelhaftes Bearbeitungsverfahren.

VON SILKE MARTINI

Der Personalrat hat einen klaren Auftrag: Er hat im Rahmen seiner Überwachungsaufgaben aus § 68 BPersVG und den entsprechenden Vorschriften der Landespersonalvertretungsgesetze, aus § 17 AGG und den Mitbestimmungsrechten in sozialen Angelegenheiten darauf hinzuwirken, dass soziale Konflikte am Arbeitsplatz rechtzeitig und adäquat bearbeitet werden und sich nicht zu gesundheitsschädlichem Verhalten wie Mobbing entwickeln können.

Betriebliche Ursachen

Konflikte zwischen Menschen sind normal und können in betrieblichen Zusammenhängen immer wieder auftreten. Verunsicherung und Zukunftsängste, Demotivation und Misstrauen führen nicht von selbst zur kollektiven

Gegenwehr. Viel häufiger brechen sie sich in Ohnmachtsgefühlen Bahn und richten sich destruktiv gegen vermeintliche »Gegner« in den eigenen Reihen. Das ist der Versuch, Ängste durch Schuldzuweisungen, Intrigen und Schikanen gegen Kolleginnen und Kollegen zu »kompensieren«. Konflikte am Arbeitsplatz und in der Dienststelle haben ihre Ursache dabei häufig nicht in den Persönlichkeiten der Konfliktparteien, sondern im betrieblichen System. Vor allem die vielen Veränderungsprozesse bergen ein hohes Konfliktpotenzial, da sie grundsätzlich mit Verunsicherungen unterschiedlichster Art verbunden sind. Weitere häufige Konfliktherde sind:

- die Arbeitsorganisation
- das Führungsverhalten
- das soziale Klima

DARUM GEHT ES

- 1.** Soziale Konflikte am Arbeitsplatz können die Gesundheit der Betroffenen gefährden.
- 2.** Meist haben die Konflikte auch betriebliche Ursachen.
- 3.** Ein Konfliktmanagementsystem kann helfen, Konflikte zu lösen. Es kann durch eine Dienstvereinbarung eingeführt werden.



Konflikte am Arbeitsplatz sind partnerschaftlich zu lösen.

SOZIALER KONFLIKT

Soziale Konflikte werden als normale Begleiterscheinung des menschlichen Miteinanders angesehen. Ein sozialer Konflikt liegt vor, »wenn mindestens zwei von den Beteiligten als unvereinbar angesehene Handlungstendenzen zeitgleich aufeinander treffen und mindestens eine Partei ein Schädenserleben bei Unterlegenheit empfindet. Diese Handlungstendenzen können sich aus unterschiedlichen Vorstellungen, Meinungen, Werthaltungen, Gefühlen oder Wollen ergeben.«

(Definition nach Friedrich Glasl)

Bei Zoff am Arbeitsplatz leiden auch die Kolleginnen und Kollegen.

Nicht immer gibt es Rechtsansprüche darauf, störendes Verhalten oder betriebliche Bedingungen abzustellen, dann müssen die Konfliktparteien mit kompetenter Unterstützung selbst eine Lösung finden. Dafür ist es notwendig, dass alle betrieblichen Kräfte zusammenarbeiten und ein betriebliches Konfliktmanagementsystem etablieren.

Konfliktmanagement ist der systematische und institutionalisierte Umgang mit Konflikten, um den Lauf eines Konfliktes gezielt zu beeinflussen.¹ Auswahl und Gestaltung eines geeigneten Verfahrens sollen Transparenz, Steuerbarkeit und Effizienz der Konfliktbearbeitung sicherstellen.

Handlungsfeld für den Personalrat

Die betrieblichen Konfliktursachen bieten über den Einzelfall hinaus ein Handlungsfeld für die kollektive Interessenvertretung durch den Personalrat. Das Konfliktmanagement lässt sich etwa durch den Abschluss einer Dienstvereinbarung etablieren.

Ansatzpunkt dafür ist das Mitbestimmungsrecht nach § 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG. Danach hat der Personalrat bei Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen – auch durch eskalierende Konflikte – mitzubestimmen. Außerdem hat der Personalrat bei Regelungen der Ordnung in der Dienststelle und des Verhaltens der Beschäftigten mitzubestimmen (§ 75 Abs. 3 Nr. 15 BPersVG).

In den Mitbestimmungsfällen des § 75 Abs. 3 BPersVG ist der Abschluss von Dienstvereinbarungen ausdrücklich vorgesehen.



Deshalb sind Dienstvereinbarungen zum Konfliktmanagement nach § 73 Abs. 1 zulässig. Dem Personalrat steht sogar das Recht zu, eine solche Dienstvereinbarung zu initiieren. Kommt es dabei zu keiner Einigung, ist (sogar) das weitere Stufenverfahren bis hin zur Einigungsstelle möglich.² Beim Abschluss einer Dienstvereinbarung zum Konfliktmanagement sind einige wichtige Komponenten³ zu berücksichtigen, um ein sinnvolles Konfliktlösungsverfahren zu etablieren:

- Konfliktanlaufstellen
- Systematik der Verfahrenswahl
- Bestimmung der Konfliktbearbeitenden
- Festlegung von Verfahrensstandards
- Dokumentation, Controlling, Qualitätssicherung

Zielsetzungen der Dienstvereinbarung

Eine Dienstvereinbarung zum Konfliktmanagement soll Anlaufstellen für Betroffene und Verfahren der Konfliktbearbeitung schaffen und benennen, um rechtzeitig durch die Einbeziehung einer dritten Partei auf eine vernünftige, faire Lösung des Konflikts und seiner Ursachen hinwirken zu können (siehe Formulierungsvorschlag 1).

Konfliktanlaufstellen

Zunächst geht es darum, die Konfliktberatung im System der bereits bestehenden »zuständigen Stellen« für die Bearbeitung von Konflikten am Arbeitsplatz zu verorten. Dazu sollte eine Übersicht aller bereits mit Konfliktberatung betrauten Stellen in der Dienststelle und ihrer Aufgaben erstellt werden.

Ziel ist es, ein transparentes Angebot an kundigen Ansprechpersonen sowie die sinnvolle Koordination dieses Beratersystems vorzuhalten. Dafür kann es sinnvoll sein, neben den etablierten Stellen neue Strukturen zu schaffen (siehe Formulierungsvorschlag 2). Zu denken ist an interne Konfliktberaterinnen und -berater, die weniger als Interessenvertretung sondern als Moderatorinnen und Moderatoren⁴ und Mediatorinnen und Mediatoren⁵ auftreten.

Die unterschiedlichen Rollen der einzelnen Anlaufstellen sollten sorgfältig geklärt werden. Ein Personalrat hat zum Beispiel vom Grundsatz her eine andere Aufgabe und damit eine

¹ PricewaterhouseCoopers, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (Hrsg.), Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System, S. 17.

² Näher zum Initiativrecht Knolle, PersR 11/2015, 13 ff.

³ PricewaterhouseCoopers, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), a.a.O., S. 18.

⁴ Methode der Prozessbegleitung.

⁵ Methode der Vermittlung in einem Konflikt durch strukturiertes Verfahren nach dem Harvard-Konzept.

FORMULIERUNGSVORSCHLAG 1

Zielsetzung

Die Vereinbarungspartner verfolgen mit der vorliegenden Dienstvereinbarung das Ziel, innerbetriebliche Regelungen zur konstruktiven und zeitnahen Konfliktbearbeitung und zur Förderung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zu treffen. Dies erfolgt auf der Grundlage der vertrauensvollen, wertschätzenden und konstruktiven Zusammenarbeit,

1. der gegenseitigen Achtung und des Respektes vor der Berechtigung unterschiedlicher Interessen und Meinungen,
2. der Eigenverantwortung der Einzelnen für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima.

Gestörte Kommunikation und Konflikte werden unverzüglich partnerschaftlich und konstruktiv bearbeitet.

FORMULIERUNGSVORSCHLAG 2

Anlaufstellen

Konflikte sollen frühzeitig erkannt und mit klaren Zielsetzungen bearbeitet werden.

Anlaufstellen dafür sind:

- die Vorgesetzten
- die Personalabteilung
- der Betriebsarzt / die Betriebsärztin
- der Personalrat
- die Frauen-/Gleichstellungsbeauftragte
- der/die Suchtbeauftragte
- die Schwerbehindertenvertretung
- die Jugend- und Auszubildendenvertretung
- die betrieblichen Konfliktberater und -beraterinnen

andere Rolle in der Dienststelle als ein/e Mediator/in oder eine Gleichstellungsbeauftragte. Es ist genau darauf zu achten, dass nicht durch vermeintliche Konkurrenzen bereits im Beratersystem ein Konflikt provoziert wird. Es sollte gelingen, die Ergänzung dieses Systems durch betriebliche Konfliktberaterinnen und -berater als Entlastung und Konkretisierung zu begreifen (siehe Formulierungsvorschlag 3).

FORMULIERUNGSVORSCHLAG 3

Konfliktberaterinnen und -berater

Aus unterschiedlichen Abteilungen werden Beschäftigte als Konfliktberatende in einem Interessenbekundungsverfahren gewonnen und von der Dienststelle benannt. Ziel ist es, zwei bis drei Personen pro Hauptabteilung zu gewinnen. Beschäftigte können sich direkt an eine Konfliktberaterin oder einen Konfliktberater wenden, um bei konfliktträchtigen Anlässen Beratung und Hilfe zu erhalten. Aufgaben der Konfliktberaterinnen und -berater sind:

- Sie sind Ansprechpersonen für Beschäftigte bei Konflikten (soziale Konflikte, Diskriminierung, sexuelle Belästigung, Mobbing).
- Sie führen Konfliktmoderationen und andere geeignete Methoden der Konfliktbearbeitung durch, wie zum Beispiel Mediation, sofern dies im Rahmen ihrer Qualifikation liegt.
- Sie unterliegen der Verschwiegenheitspflicht und sind für die Beratungstätigkeit von ihren sonstigen Aufgaben freigestellt.

Systematik der Verfahrenswahl

Maßgebend für ein sinnvolles Konfliktmanagement ist weiterhin die Auswahl des richtigen Verfahrens für den jeweiligen Konflikt. Dazu sollten Fragen beantwortet werden wie: Welche Stellen oder Personen sollen involviert werden? Welche Konflikthanlaufstelle ist die richtige? Und braucht es interne oder externe Beraterinnen und Berater?

Wenn interne Konfliktberatung angefragt wird, ist besonders darauf zu achten, wer von wem im Beratersystem worüber informiert wird und wie die Vertraulichkeit zu wahren ist. Ebenso müssen die an der Konfliktberatung beteiligten Personen vor Nachteilen geschützt sein (siehe Formulierungsvorschlag 4).

Konfliktbearbeitende Personen

Hierbei geht es um die Festlegung, wie viele und welche Kompetenzträgerinnen und -träger für die jeweiligen Verfahrensschritte vor-

§ 1 MEDIATIONS-GESETZ

(1) Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.

(2) Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.

FORMULIERUNGSVORSCHLAG 4

Vertrauensschutz und Nachteilsverbot

Alle Konfliktberaterinnen und -berater garantieren den Ratsuchenden Vertrauensschutz. Sie haben absolutes Stillschweigen zu wahren über die Informationen, Vorkommnisse und persönlichen Daten, die sie in ihrer Beratungsarbeit erhalten. Das eigenständige Handeln der Konfliktberaterinnen und -berater sowie der Beschäftigten erfolgt nur nach Zustimmung der Ratsuchenden. Aus der Inanspruchnahme der Konfliktberatung darf keiner Person – auch nicht der beratenden – ein beruflicher Nachteil entstehen. Die individuellen und kollektiven Beschwerderechte aus dem BPersVG und dem AGG bleiben von der Dienstvereinbarung unberührt.

FORMULIERUNGSVORSCHLAG 5

Qualifizierung

Die Konfliktberatenden erfüllen diese Aufgabe neben ihrer originären Tätigkeit und werden dazu im erforderlichen Umfang freigestellt. Sie treffen sich vierteljährlich zum kollegialen Austausch. Sie müssen für diese Aufgabe persönlich geeignet sein, kommunikative Fähigkeiten und die Bereitschaft zur Allparteilichkeit mitbringen sowie über ausreichende Kenntnisse und Erfahrungen mit Methoden der Konfliktregulierung verfügen. Die ausgewählten Personen und Personen in den genannten Anlaufstellen erhalten eine einheitliche professionelle Fortbildung für Konfliktberatung.

gesehen sind. Damit soll die Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften für das gewählte Verfahren sichergestellt werden. Insbesondere ist dabei auf die verbindliche Festlegung von Qualifizierungsmaßnahmen für interne Beraterinnen und Berater und Anlaufstellen zu achten (siehe Formulierungsvorschlag 5).

Verfahrensablauf

Ausschlaggebend für eine effektive Konfliktbearbeitung ist die Transparenz des Verfahrensablaufs. Die Verfahrensschritte für die Bearbeitung eines benannten Konflikts sind festzulegen. Um Verbindlichkeit in die Bearbeitung zu bringen, sind Fristen zu setzen, in denen die jeweiligen Stellen tätig werden und Abhilfe schaffen müssen oder einen Bescheid zu erteilen haben. Diese Verbindlichkeit kann durch eine Verfahrensordnung zum Konfliktmanagement in die Dienstvereinbarung aufgenommen werden (siehe Formulierungsvorschlag 6).

Nicht jeder Konflikt, der in betrieblichen Zusammenhängen auftritt, lässt sich durch Methoden der Konfliktberatung lösen. Das kann damit zusammenhängen, dass wir uns in einem Arbeitsverhältnis auch immer in einem Abhängigkeitsverhältnis bewegen, das von Machtungleichheit gekennzeichnet ist. Es sollte deshalb auch eine Regelung geschaffen werden für den Fall, dass es zu keiner freiwilligen Einigung der Konfliktparteien kommt. Dafür

FORMULIERUNGSVORSCHLAG 6

Instrumente der Konfliktberatung

Die Konfliktberaterin oder der Konfliktberater schätzt auf der Grundlage der Konfliktbeschreibung der Konfliktparteien ein, in welcher Eskalationsstufe sich der Konflikt bewegt und schlägt Maßnahmen vor. Als Instrumente der konstruktiven Konfliktberatung kommen – intern und extern – in Betracht:

- Konfliktmoderation
- Supervision
- Coaching
- Beratung
- Mediation⁶

Führt die Bearbeitung zu keiner Konfliktregulierung, ist das Verfahren gescheitert. Das Scheitern kann von den Konfliktparteien oder durch die Konfliktberaterin / den Konfliktberater erklärt werden.

bietet sich eine Konflikt-Regulierungskommission an (siehe Formulierungsvorschlag 7).

Steuerung des Konfliktberatungs-Systems

Um ein Konfliktmanagementsystem zu etablieren und zu koordinieren, sollte eine Steuerungsinstanz zur Einführung und Verankerung

⁶ Das Mediationsgesetz von 2012 enthält Festlegungen über das Verfahren und die Prinzipien einer Mediation.

FORMULIERUNGSVORSCHLAG 7

Konflikt-Regulierungskommission

Bei ungelöster eskalierter Konfliktlage reguliert die Konflikt-Regulierungskommission den Konflikt.

Der Regulierungskommission gehören an:

- zwei Personen aus der Personalabteilung,
- zwei Personen aus dem Personalrat,
- die oder der Personalverantwortliche der Fachabteilung (wenn selbst Konfliktpartei, die oder der nächsthöhere Vorgesetzte).

Fallbezogen werden hinzugezogen:

- die Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte,
- die Schwerbehindertenvertretung,
- ein Vertreter der Jugend- und Auszubildendenvertretung,
- die oder der Suchtbeauftragte

geschaffen werden (siehe Formulierungsvorschlag 8). Dadurch soll sichergestellt werden, dass sich die einzelnen Elemente vernetzen und die Abläufe optimiert werden, um bestenfalls Synergieeffekte zu erzielen.

Evaluation und Qualitätssicherung

Um ein wirklich nachhaltiges Konfliktmanagementsystem zu etablieren, sind die Evaluation und die Festlegung von Qualitätssicherungsverfahren wichtig. Nur daraus entsteht ein wirklicher Effekt für die lernende Organisation und eine Grundlage für präventive Maßnahmen des Gesundheitsschutzes. Es sollten Standards geschaffen werden für die Steuerung, Evaluation und Weiterentwicklung des Verfahrens.

Mögliche Methoden sind: Selbstevaluation durch kontinuierliche anonymisierte Berichtspflicht der beratenden Stellen, Fragebogenerhebung und Feedbacksysteme, um den Rücklauf der Themen zu gewährleisten, die zu Konflikten im betrieblichen Kontext geführt haben. Aber auch Supervision für die Beraterinnen und Berater oder die Möglichkeit zur kollegialen Beratung gehören dazu, um die Beratenden nicht unbegleitet den Belastungen von zum Teil sehr anstrengenden Beratungsprozessen auszusetzen.

FORMULIERUNGSVORSCHLAG 8

Koordinierungsstelle

Die Koordinierungsstelle nimmt die gesamten organisatorischen und koordinierenden Aufgaben im Rahmen der Konfliktberatung wahr. Der Personalrat ist bei der Besetzung der Koordinierungsstelle zu beteiligen und wirkt auf Wunsch in ihr personell mit. Aufgaben der Koordinierungsstelle sind insbesondere die

- kontinuierliche und hausweite Information und Kommunikation über Angebote und Arbeit der Konfliktberatung,
- Koordination und Organisation notwendiger Maßnahmen zur Konfliktregulierung nach Absprache mit den Konfliktberaterinnen und -beratern,
- Steuerung von Anfragen zur Einbindung einer Konfliktberaterin / eines Konfliktberaters,
- Durchführung der Auswahlverfahren für die Gewinnung von Konfliktberaterinnen und -berater,
- Organisation der Supervision für Konfliktberaterinnen und -berater,
- Erstellung eines jährlichen Berichts,
- Organisation der Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte.

Fazit

Konflikte sind normal und treten immer dort auf, wo Menschen längere Zeit zusammen arbeiten oder leben, also auch in betrieblichen Systemen. Es macht also wenig Sinn, das zu negieren und so indirekt die Eskalation von Konflikten zu fördern. Die Einrichtung und Koordination eines offiziellen Konfliktmanagementsystems kann dagegen wichtige Impulse für eine Konfliktkultur geben, die neben der Hilfe in Einzelfällen auch Ansätze für die Organisationsentwicklung bietet. So kann das positive Potential für Veränderungen, das Konflikte in sich bergen, für Menschen und Organisation gleichermaßen genutzt werden. ◀



Silke Martini, Dipl. Sozialwirtin, Rechtsanwältin und Mediatorin, Genderconsultings, Hamburg.
www.genderconsultings.de

YOU'LL NEVER WALK ALONE



Dein Kittner.
Ganz groß, wenn's drauf ankommt.

Jetzt vorbestellen:
www.mein-kittner.de



**BUND
VERLAG**

kontakt@bund-verlag.de
Bestell-Telefon: 069/79 50 10-20