

Checkliste Konfliktmanagement

Was können die Betriebsparteien tun?

Vorbemerkung: Wenn die Personalführung und die betriebliche Interessenvertretung über den Umgang mit Konflikten im Unternehmen sprechen, kann es immer um verschiedene Arten von Konflikten gehen: Interessenkonflikte zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat oder Personalrat sind dabei das normale Geschäft. Die Basis für den Umgang bieten das Betriebsverfassungsgesetz, Personalvertretungsgesetze und weitere Gesetze, tarifliche und betriebliche Vereinbarungen und die Unternehmenskultur. Im Folgenden geht es hauptsächlich um eine andere Art von Konflikten, um **soziale Konflikte zwischen Beschäftigten oder zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten** in einem Unternehmen.

Wenn sich Personalleitung und Interessenvertretung um die Lösung solcher Konflikte kümmern wollen, dann geht es um zwei Vorgänge:

- Lösung eines konkreten Konflikts, Aufdeckung und Beseitigung der konkreten Konfliktursachen, und
- Schaffung von Strukturen und Prozessen, um zukünftige Konflikte früh wahrzunehmen und einer Lösungsfindung zuzuführen, also um ein Konfliktmanagement.

Was können Personal- oder Unternehmensleitung und Betriebsrat/Personalrat tun, um Konflikte einer vernünftigen Lösung zuzuführen? Welche Schritte können unternommen werden, um **Strukturen und Prozesse für eine vernünftige Lösung von Konflikten** zu schaffen?

1. Ausgangssituation klären:

Was ist der konkrete Anlass für die Beschäftigung mit dem Thema?

Gibt es konkrete Beschwerden oder Konflikte?

Gab es Konflikte im Zusammenhang einer Leistungsbeurteilung, im Zusammenhang mit dem Allgemeinen Gleichstellungsgesetz AGG, mit Mobbing, gab es Konflikte zwischen Beschäftigten und Führungskräften oder zwischen verschiedenen Beschäftigten?

Welche Erfahrungen mit der Bewältigung von Konflikten oder auch mit der Eskalation von Konflikten liegen vor?

Wie geht der jeweils andere betriebliche Sozialpartner üblicherweise mit Konflikten um?

(Zur Klärung dieser Fragen kann man auf die eigenen Erfahrungen und auf Mitarbeiterbefragungen oder auf Diskussionen aus früheren Betriebsversammlungen zurückgreifen.)

2. Zielsetzung entwickeln:

Was wollen wir als Betriebsrat, was wollen wir als Personalleitung in Bezug auf den Umgang mit Konflikten?

Wie wollen wir mit Konflikten im Betrieb und Unternehmen umgehen?
Was erwarten wir von dem anderen Sozialpartner im Betrieb und Unternehmen?
Wie soll der mit Konflikten im Betrieb umgehen?
Was sind die Chancen und Risiken für die Beschäftigten, für den Betriebsrat und für die Geschäftsleitung?

3. Informationen sammeln, Beratung heranziehen:

Welche rechtlichen Möglichkeiten zur Konfliktbearbeitung bestehen (Aus dem BetrVG, BuPersVG, Landes-PersVG, AGG)?

Welche Einrichtungen und Prozesse zur Konfliktbearbeitung bestehen (paritätische Kommissionen, Einigungsstelle, Schlichtungsstelle, Beschwerdestelle)?

Wer kann uns beraten?

Wer kann uns in schwierigen Einzelfällen beraten?

Welche internen Beratungsstellen und Fachleute können wir um Rat fragen (Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, betriebliche Konfliktberater/innen)?

Wer kennt sich aus mit dem lösungsorientierten Umgang mit Konflikten? Kennen wir andere Unternehmen oder Organisationen, die ein funktionierendes System des Umgangs mit Konflikten haben?

Gibt es professionelle Beratung für den Aufbau von Verfahren zur Bewältigung von Konflikten (Sozialberatung, Mediatoren)?

Wo kann man sich selbst, wo kann man halbprofessionelle Berater oder Mediatoren schulen lassen? (Hier geht es um Kenntnisse und Kompetenzen, um mit konkreten Konflikten unmittelbar umzugehen und auch um Kompetenzen zum Aufbau von Strukturen zur Bewältigung von Konflikten)

- Information zur **Bewältigung eines konkreten Konflikts:**

Was ist ein sozialer Konflikt?

Wo liegen die (betrieblichen) Ursachen des Konflikts?

Wie kann man – von außen als nicht Beteiligter – an einen Konflikt herangehen?

Wie kann man die wirklichen Konfliktursachen offen legen?

Wie kann man Lösungen für Konflikte finden, mit denen alle Beteiligten gut leben – und zusammen weiter arbeiten – können?

Wie kann man Emotionen, Verletzungen, Verhärtungen „bearbeiten“, die einer gemeinsamen Lösungssuche im Wege stehen?

Wo können die Energien, Motive und Interessen herkommen, gemeinsam mit den Kontrahenten nach einvernehmlichen Lösungen zu suchen?

(Hier geht es selbstverständlich nicht darum, aus jedem Personalverantwortlichen und jedem Betriebsratsmitglied einen Mediator oder einen Sozialberater zu machen. Ganz im Gegenteil muss sogar davor gewarnt werden, allein mit guter Absicht ohne ausreichende Kenntnisse und Erfahrungen tief sitzende Konflikte aufarbeiten zu wollen. Dieser Schritt und diese Beratung oder Qua-

lizierung zielt darauf ab, ein Verständnis zu schaffen für die Erfordernisse und Möglichkeiten einer konstruktiven Konfliktlösung.

- Informationen zur **Organisation des Umgangs mit Konflikten:**

Welche Strukturen und Prozesse sind hilfreich, um Konflikte im Betrieb einer konstruktiven Lösung zuzuführen?

Was können Ursachen betrieblicher Konflikte sein?

An wen kann man sich im Betrieb wenden, um Konflikte konstruktiv zu lösen?

Wer soll, wer muss an einer Konfliktlösung beteiligt werden?

Welche Stellung, welche Aufgaben, welche Kompetenzen soll eine betriebliche Konfliktkommission haben?

Welche Qualifikationen, welche beruflichen Erfahrungen und Kompetenzen braucht man zur Konfliktlösung?

Wer hat diese Kompetenzen im Unternehmen, wer kann diese Kompetenzen erwerben?

Wen kann man von außen hinzuziehen, um diese Kompetenzen als Ressourcen für die Konfliktbewältigung zur Verfügung zu haben? Welche externen Kollegen oder Experten können wir um Rat fragen? Wer hat Erfahrungen auf diesem Gebiet? (Adressen von geeigneten Personen u. Anlaufstellen bereit halten)

4. Konkretisieren der Vorstellungen eines Konfliktmanagement:

Wie soll ein Konfliktmanagement aussehen?

Wer ist daran in welcher Form zu beteiligen?

Wie soll der Ablauf aussehen?

Wer informiert wen?

Wer dokumentiert?

Welche Rechte und Handlungsmöglichkeiten soll die Beschwerdestelle bekommen?

Wer benennt anhand welcher Kriterien die Personen, die in einer Kommission oder Beschwerdestelle Konflikte bearbeiten sollen?

Wer prüft die Berechtigung einer Beschwerde? Wer entscheidet wie?

5. Welche Verhandlungsstrategie wollen wir verfolgen?

Was will der Arbeitgeber auf diesem Gebiet? Was will der Betriebsrat auf diesem Gebiet?

Wo besteht Einigkeit, wo bestehen unterschiedliche Einschätzungen und Widersprüche?

Welche Argumente können wir anführen? Welche Argumente teilt die andere Verhandlungsposition?

6. Betriebsvereinbarung abschließen:

Vorbemerkung: Mit einer Betriebsvereinbarung lassen sich Konflikte zwischen Menschen nicht lösen. Ein Betriebsvereinbarung kann Strukturen und Verfahren

schaffen, die eine frühzeitige Suche nach konstruktiven Lösungen für den Konflikt unterstützen.

Was soll in einer Betriebsvereinbarung zum Umgang mit Konflikten im Betrieb enthalten sein?

Was wollen wir auf keinen Fall?

Was will der betriebliche Sozialpartner, was will er gerade nicht?

An wen können sich Beschäftigte wenden, die von einem Konflikt betroffen sind?

Wie und wie weit wird Vertraulichkeit bei der „Meldung“ eines Konflikts gewährleistet?

Wie werden die Personen ausgewählt und bestimmt, die sich mit der Lösung von Konflikten beschäftigen oder die bei der Lösung von Konflikten helfen sollen?

Gibt es eine gemeinsame Kommission von Betriebsrat oder Personalrat und Unternehmen/Verwaltung? Wie wird die Kommission besetzt? Entsenden beide betrieblichen Parteien gleich viele Mitglieder in die Kommission (paritätische Kommission)?

Welche Rechte und Pflichten, welche Handlungsmöglichkeiten und Kompetenzen und welche Ressourcen soll die Kommission bekommen?

Wollen sich Unternehmen/Verwaltung/Personalleitung und Betriebsrat/Personalrat auf der anderen Seite Einfluss und Entscheidungsmöglichkeiten vorbehalten, wenn die Kommission Konflikte nicht lösen kann?

Was wird dokumentiert und berichtet, was muss vertraulich behandelt werden von der Kommission?

Wenn eine Vereinbarung abgeschlossen wurde, ist zu überlegen, wer auf Seiten der Personal- und Unternehmensleitung und wer von der Seite der Interessenvertretung geeignet ist, um in der paritätischen Konfliktkommission mitzuarbeiten? Welche Schulungen sind erforderlich? Wer im Unternehmen kann als – ehrenamtlicher oder professioneller - Konfliktberater arbeiten? Wie muss, wie kann der- oder diejenige geschult, qualifiziert und unterstützt werden bei dieser Aufgabe? Und, wie nach Abschluss jeder Betriebs- oder Dienstvereinbarung, sollte gleich überlegt werden, nach welchem Zeitraum sich Unternehmensleitung und Interessenvertretung erneut zusammensetzen, um über die Erfahrungen mit der Vereinbarung zu sprechen und die Vereinbarung bei Bedarf zu verbessern.