

Professionelles Konfliktmanagement für Betriebsräte

Handlungsfähig bleiben, vermitteln und konstruktive Lösungen finden

Ob Krach unter Kollegen, Unstimmigkeiten im Gremium oder Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber: Als Interessenvertreter haben Sie es immer wieder mit Konflikten oder gar Mobbing zu tun. Um nachhaltige Lösungen oder dauerhafte Regelungen zu schaffen, reichen Talent und guter Wille leider nicht aus. Wie gelingt also ein professionelles Konfliktmanagement für Betriebsräte?



Thomas Hubert | ifb

ifb-Bildungsreferent/Organisationspsychologe

Stand: 13.1.2024

Lesezeit: 03:45 min



© AdobeStock | fizkes

Was versteht man unter einem Konflikt?

Konflikte sind Auseinandersetzungen über unterschiedliche Interessen und Wertvorstellungen, die nicht mehr auf der Sachebene (Sachkonflikt) ausgetragen werden, sondern die auf der Beziehungsebene (Beziehungskonflikt) ihr Unheil anrichten.

Ein Konflikt entsteht in der Regel dann, wenn eine Person eine andere an der Befriedigung ihrer Bedürfnisse hindert, deren Wertgefüge in Frage stellt oder auf andere Weise das Selbstwertgefühl der anderen Person

verletzt. Konflikte lösen bei den Beteiligten negative Gefühle (Angst, Wut, Abneigung, Ohnmacht, Hass usw.) aus.

Die wichtigsten Merkmale sind:

- Konflikte sind Störungen: Sie be- bzw. verhindern sachliche Problemlösungen und erzeugen Desorientierung.
- Konflikte wirken belastend: Wer einen Konflikt hat, ist selten heiter und entspannt.
- Konflikte erzeugen einen Lösungsdruck: Die durch sie verursachte Disharmonie im Menschen verlangt nach Wiederherstellung des inneren Einklangs.
- Konflikte neigen zur Eskalation: Sie tendieren dazu, sich aufzuschaukeln.

Konflikte lassen sich auf verschiedene Arten einordnen:

- Innere (persönliche oder seelische) Konflikte
- Äußere (zwischenmenschliche oder soziale) Konflikte
- Heiße (aktuelle und offen ausgetragene) Konflikte
- Kalte (lang andauernde und im Hintergrund fortbestehende) Konflikte

Was ist Mobbing?

Es gibt kaum einen Beschäftigten in den Unternehmen, an dem Stress und Konflikte spurlos vorübergehen. Das kann in Schikane und Mobbing ausarten. Doch was ist ein Konflikt und wann ist es tatsächlich Mobbing?

Mobbing ist das fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende, der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung dienende Verhalten am Arbeitsplatz gegenüber einzelnen Mitarbeitern zur Erreichung von Zielen, die von der Rechtsordnung nicht gedeckt sind und die – jedenfalls in ihrer Gesamtheit – das allgemeine Persönlichkeitsrecht verletzen.

Oft ist hier der Betriebsrat gefragt, den Betroffenen zu helfen. Doch zwischen einer konfliktbelasteten Situation zwischen Kollegen oder Arbeitnehmern mit Vorgesetzten und gezielten Angriffen in Form von Mobbing zu unterscheiden, ist nicht leicht.

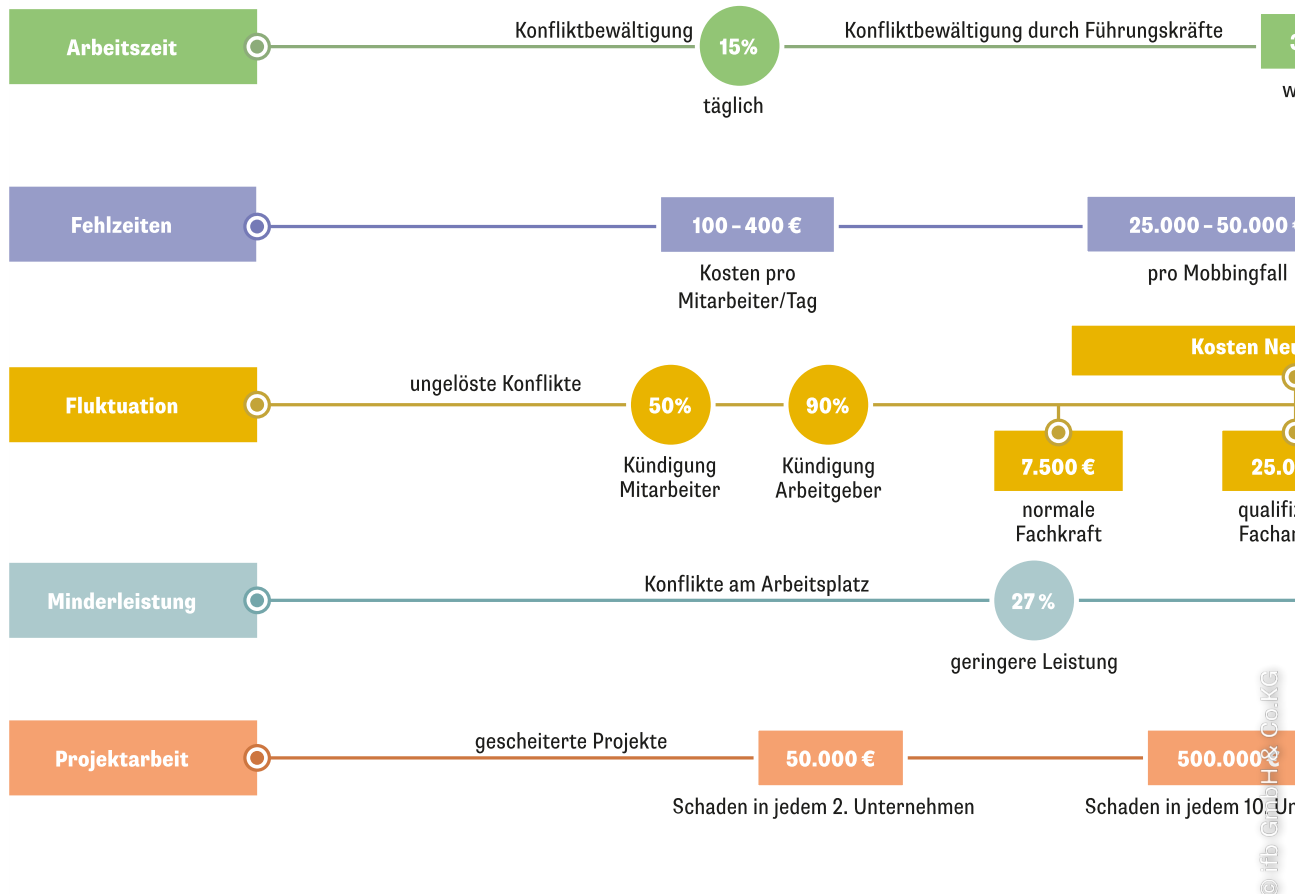
Konflikte verursachen hohe Kosten im Unternehmen

Nach Schätzung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) beträgt der volkswirtschaftliche Schaden durch Konflikte in Deutschland jährlich 50 Milliarden Euro. Neben den persönlichen Folgen für die Beteiligten, die oft genug als sehr belastend erlebt werden, verursachen Konflikte also auch enorme Kosten für die Unternehmen.

Im Wesentlichen entstehen betriebliche Kosten durch starke Reibungsverluste in der Arbeitsorganisation und im Betriebsablauf, durch Fehlzeiten der Betroffenen, durch eine geringere Sorgfalt im Umgang mit Arbeitsmitteln und Qualitätsanforderungen aller Beteiligten, durch innere oder tatsächliche Kündigungen von Betroffenen oder auch von unbeteiligten Mitarbeitern, denen die fehlende Konfliktlösung missfällt.

Alle diese Punkte sind für Sie als Betriebsrat gute Argumente gegenüber dem Arbeitgeber, sich mit Konflikten aktiv und konstruktiv zu beschäftigen – es lohnt sich!

Die wichtigsten Konfliktkosten hier im Überblick:



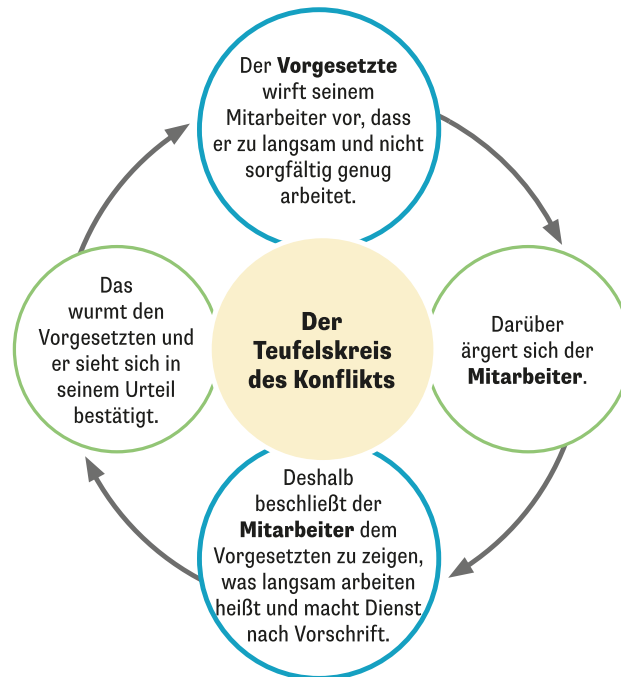
Der Teufelskreis des Konflikts

Konfliktparteien sind oft nicht in der Lage, ihren Konflikt unter sich zu klären, weil sie sich in einen Teufelskreis von Ursache und Wirkung verstrickt haben. Jedes Verhalten der einen bewirkt eine Gegenreaktion der anderen Seite, was die Konfliktlösung zunehmend erschwert.

Person A tut etwas, was bei Person B negative Gefühle auslöst. B unternimmt etwas dagegen, was von A wiederum als Ärgernis empfunden wird. Darauf reagiert A mit einer Gegenmaßnahme, was B wieder zum Dagegenhalten veranlasst usw. Ein Wort ergibt das andere. Damit ist der Teufelskreis des Ursache-Wirkungs-Durcheinanders geschlossen. Keiner fühlt sich mehr verstanden, jeder fühlt sich angegriffen.

In solchen Situationen hört und sieht jeder beim anderen vor allem das, was er gerne hören und sehen möchte, um sich selbst sein Vorurteil über seinen Gegner zu bestätigen. Man nennt so etwas „sich selbst erfüllende Prophezeiungen“.

Der Teufelskreis des Konflikts



© ifb GmbH & Co.KG

Teufelskreise können durchbrochen werden, wenn die Beteiligten nicht mehr nur auf das Verhalten der anderen Seite reagieren, sondern sich mit den dahinter liegenden Interessen auseinandersetzen.

Grundsätze von Konfliktgesprächen

Konflikte haben meist eine kleine Ursache, aber eine große Wirkung. Die kleinen Ursachen können (ungewollte) Verletzungen, Überempfindlichkeiten, Missverständnisse, Vorurteile und gefühlsmäßig begründete Abneigungen sein. Um sie aufzudecken, kann ein offen geführtes, klärendes Gespräch der Konfliktparteien wahre Wunder wirken. Ziel des Konfliktgesprächs ist es, eine tragbare Grundlage für eine künftige Zusammenarbeit und den Umgang miteinander zu finden. Das Ergebnis muss nicht Harmonie sein, sollte aber eine tragfähige Regelung des Streitgegenstands oder des zukünftigen Umgangs miteinander sein.

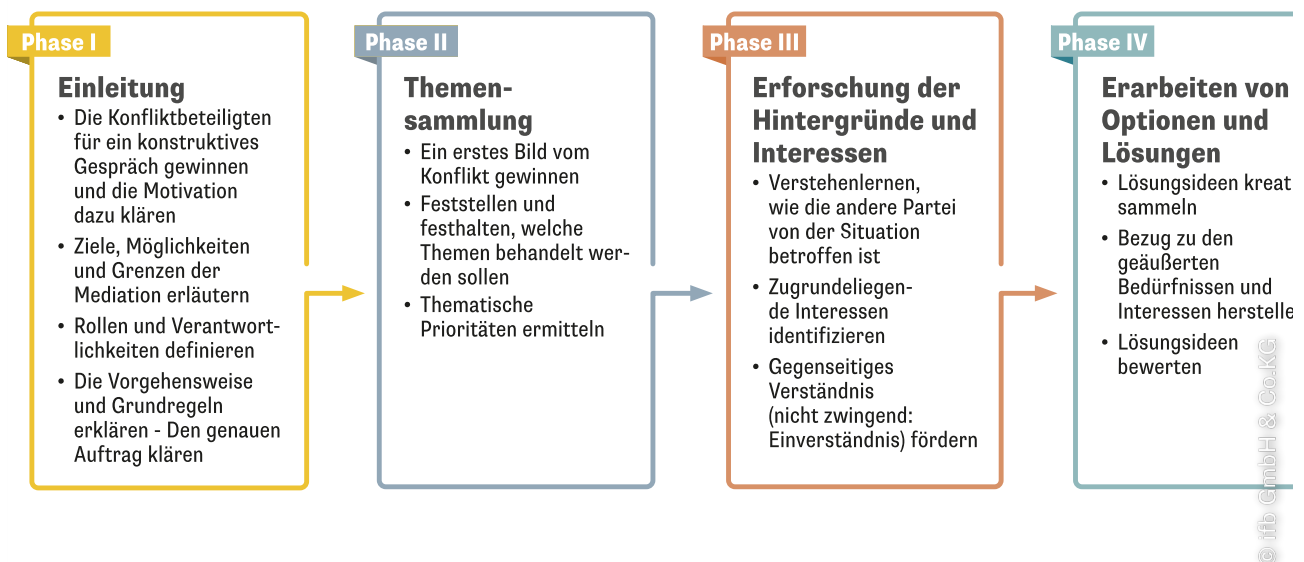
Tipps für gelungene Konfliktgespräche:

- Ein Konfliktgespräch ist nur dann sinnvoll, wenn beide Partner an einer Konfliktlösung interessiert sind.
- Das Gespräch sollte so früh wie möglich geführt werden, da die Gesprächsbereitschaft der Kontrahenten mit fortschreitender Entwicklung des Konflikts stetig abnimmt.
- Im Gespräch sollten beide Seiten versuchen, einander aufmerksam und unvoreingenommen zuzuhören sowie die Sicht der Dinge und das Verhalten des jeweils anderen zu verstehen. Das heißt nicht, es gut finden zu müssen!
- Jeder Beteiligte an Konflikten ist nicht nur Opfer, sondern auch Täter – in ständiger Wechselwirkung. Tut mir jemand etwas Böses an, kann es durchaus sein, dass ich etwas dazu beigetragen habe. Die Suche nach dem eigenen Anteil heißt jedoch nicht, dass ich nicht wütend, empört oder enttäuscht sein darf.

- Nur eine Lösung, bei der beide gewinnen (Gewinner-Gewinner-Situation) und die beide zufrieden stellt, ist von dauerhaftem Bestand.
- Schuldzuweisungen, Rechthaberei und intensive Vergangenheitsbewältigung sind für eine Konfliktlösung nicht hilfreich. Gesucht wird eine Lösung im Hier und Jetzt, um das zukünftige Miteinander konstruktiv und zufriedenstellend zu gestalten. Die Kernfrage ist daher: „Wie wollen wir künftig miteinander umgehen?“ Und nicht: „Wie schlimm bist Du mit mir umgegangen?“
- Jeder Versuch einer Seite, die andere Seite zu „ändern“, wird fehlschlagen. Veränderungen in Konflikten beginnen in der Regel beim eigenen Verhalten.

Das Ziel ist es, eine tragbare Grundlage für die künftige Zusammenarbeit und den Umgang miteinander zu finden. Erleichterung ist ein regelmäßiges Ergebnis von Konfliktklärung, Harmonie manchmal ein willkommenes Nebenprodukt.

Konfliktlösungsmodell Mediation



Hilfreiche Anregungen für Feedback-Geber und -Empfänger

Wer anderen kritische Botschaften oder Rückmeldungen geben will, sollte ein paar wichtige Dinge berücksichtigen. Zunächst die wichtigste Frage an sich selbst gerichtet: Will ich nur meinen Ärger loswerden oder möchte ich, dass mein Gegenüber beispielsweise ein bestimmtes Verhalten ändert?

Eine scharf formulierte Kritik führt selten zur Einsicht, sondern meist zu heftiger Verteidigung oder zum Gegenangriff. Und schon sind wir wieder im üblichen Ping-Pong-Spiel von Konfliktmustern oder in einem Teufelskreis...

Tipps für ein Feedback-Gespräch:

Tipps 1: Feedback nur auf Wunsch geben

Feedback ist dann am wirksamsten, wenn der Empfänger danach fragt, was andere bei ihm wahrgenommen haben – und wenn er bereit ist, zuzuhören.

Tipps 2: Ich-Botschaften

Der Feedback-Sender gibt damit zu verstehen, dass dies seine persönliche Meinung ist, und maßt sich nicht an, für andere oder die Allgemeinheit zu sprechen. Er übernimmt somit die Verantwortung für seine Mitteilung.

Tipps 3: Feedback beschreibt konkretes Verhalten des anderen und nimmt keine Bewertung vor

Ich beschreibe meine Wahrnehmungen vom Verhalten des anderen und überlasse ihm die Entscheidung, ob und wie er diese Informationen für sich umsetzt. Feedback soll für den Empfänger brauchbar sein. Deshalb bezieht sich gelingendes Feedback auf Verhaltensweisen, die der Empfänger tatsächlich ändern kann.

Weitere Tipps:

- Als Empfänger gut zuhören, Verständnisfragen stellen!
- Die Informationen verarbeiten!
- Nicht argumentieren oder rechtfertigen!

Videos zum Thema

Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

redaktion-dbr@ifb.de