

## **Konflikte im Unternehmen**

Aktives Konfliktmanagement im Unternehmen kann Kosten sparen und die Mitarbeiterzufriedenheit fördern. Zahlreiche Firmen betreiben Konfliktmanagement durch betriebsinterne Verfahren sowie die Einbeziehung von externen Fachexperten als neutrale Instanzen. Zudem werden integrierte Konfliktmanagementsysteme, die Königsklasse der internen Konfliktregelung, in den letzten Jahren von immer mehr Unternehmen implementiert.

### **Betriebsinterne Verfahren**

Die meisten Formen der betriebsinternen Klärungsverfahren, wie Güte- oder Beschwerdestellen, können durch Mediation ersetzt oder mit Mediation oder der Verwendung mediativer Elemente innerhalb der bestehenden Strukturen gelöst werden. Insbesondere bei Konflikten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern kann Mediation Kündigung oder arbeitsgerichtliches (Güte-) Verfahren abwenden. Betriebsräte und Leiter von Personalabteilungen nutzen zunehmend bei Konflikten, bei denen sie angerufen werden, Mediation oder mediative Elemente. Mediation hat sich auch bereits bewährt, um Einigungsstellen zu vermeiden. Es sind Fälle bekannt, in denen Mediation eigens eingeschaltet wurde zur Wiederherstellung einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeberseite und Betriebsrat. Manche mittelständischen Firmen haben interne Konfliktlotsen geschult und eingesetzt.

### **Beziehung von externen Fachexperten**

Bei der externen Beziehung von Fachkräften hebt sich Mediation als besondere Konfliktbearbeitungsform gegenüber Konfliktmoderation, Coaching, Supervision, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung ab, wobei die Konfliktmoderation das nächste Verwandtschafts-verhältnis aufweist. Unter spezifischen Gesichtspunkten kann Mediation auch als Verfahren zur Team- oder Organisationsentwicklung beitragen. Manche Unternehmen setzen interne Mediatoren ein, wobei hier immer zu prüfen ist, ob die Neutralität und Allparteilichkeit gewährleistet ist.

### **Integrierte Konfliktmanagementsysteme**

Mediation wird in der Bundesrepublik Deutschland nach wie vor in erster Linie fallbezogen eingesetzt. Es sind jedoch bereits Ansätze erkennbar, ein integriertes Konfliktmanagementsystem (KMS) einzusetzen. Dies ist eine Querschnittsaufgabe im Unternehmen. Die Stelle hat die Aufgabe, für den jeweiligen Konflikt das geeignete Verfahren auszuwählen und, falls Mediation als geeignet angesehen wird, einen qualifizierten internen oder externen Mediator vorzuschlagen.

Die Aufgabe bezieht sich sowohl auf Konflikte im Unternehmen als auch auf Konflikte zwischen Unternehmen bzw. Unternehmen und Personen. Von Motorola beispielsweise ist bekannt, dass die Einführung eines integrierten Konfliktmanagementsystems Kosten von jährlich \$ 75 Mio eingespart hat. Mediation nimmt hierbei eine herausragende Rolle ein, weil es als Ziel oder Folge die Verbesserung der Kommunikation mit sich bringt.

Nachdem es nun einen Round Table großer Industrieunternehmen in der BRD (E.ON Kernkraft, SAP, AUDI, Siemens, Deutsche Bahn, EnBW, Bayer, Fraunhofer Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung, Bombardier Transportation, Deutsche Telekom, E-Plus-Gruppe u.a.) gibt, der sich regel-

mäßig zum Austausch über Mediation trifft, ist zu erwarten, dass integrierte Konfliktmanagementsysteme in Zukunft bei uns immer mehr eingeführt werden.

Typische für Mediation geeignete Konflikte im Unternehmen:

- Konflikte zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat
- Mediation insbesondere statt Anrufung einer Einigungsstelle bei mitbestimmungspflichtigen Regelungen, etwa auf der Entlohnungsebene, der Altersvorsorge oder sozialer Absicherungen
- Mediation zur Wiederherstellung der Kommunikation einer vom Betriebsverfassungsgesetz postulierten konstruktiven Zusammenarbeit (§ 74 Abs. 1, Satz 2, BetrVG)
- Konflikte zwischen Organisationseinheiten von Unternehmen, insbesondere bei gemeinsamen Projekten
- Konflikte zwischen Arbeitnehmern
- Teamkonflikte einschließlich Mobbing
- Konflikte bei der Ungleichbehandlung von Arbeitnehmern im Falle von Diskriminierungsverboten
- Konflikte zwischen Geschäftsinhabern, der Geschäftsführung/der Geschäftsleitung/der Vorgesetzten einerseits und Arbeitnehmern andererseits einschließlich drohender oder vollzogener Kündigung