



BONUS

Konfliktmanagement

Gute strategische Planung
führt zum Erfolg

Bonus:

Konfliktmanagement

Inhaltsverzeichnis

1. Konfliktmanagement: Gute strategische Planung führt zum Erfolg.....	3
Phase 1: Arbeitsbündnis bilden.....	4
Phase 2: Themen formulieren.....	5
Phase 3: Interessen herausarbeiten.....	5
Phase 4: Lösungen finden.....	6
Phase 5: Abschluss.....	6

Konfliktmanagement: Gute strategische Planung führt zum Erfolg

Im Urteilsverfahren vor dem Arbeitsgericht gibt es immer zwei Termine: Zunächst eine Güteverhandlung und dann einen Termin zur streitigen Verhandlung. Im Güte Termin sollen die Parteien noch einmal reden und so zu einer gütlichen Einigung kommen. Das klappt natürlich längst nicht immer, aber den Grundgedanken können Sie für Ihr Konfliktmanagement aufgreifen. Setzen Sie die Konfliktparteien an einen Tisch. Unter Ihrer Anleitung und je nach Konstellation auch der Anleitung der Arbeitgebenden kann so eine gütliche Einigung gefunden werden.

Mit einem Angebot ins Gespräch einsteigen

Steigen Sie am besten in das Gespräch ein, indem Sie folgenden oder einen ähnlichen Vorschlag unterbreiten: „Mir scheint, als sei dieser Konflikt sehr belastend für Sie. Ich biete Ihnen deshalb an, dass wir uns zu dritt zusammensetzen und nach einer Lösung suchen, die für beide Seiten akzeptabel ist.“

Als Betriebsrat nehmen Sie nun eine Art Schlichterfunktion ein. Sie bieten Ihre unparteiische Vermittlung in dem Konflikt an.

Termin festlegen

Legen Sie als Erstes einen Termin fest, zu dem sich alle Konfliktbeteiligten mit dem Ziel einer gemeinsamen Lösung unter Ihrer Leitung zusammensetzen. Wenn einzelne Beteiligte dazu nicht bereit sind, sollten Sie die Gründe dafür vorab im Einzelgespräch herausfinden und eventuelle Besorgnisse, zum Beispiel der Vorwurf, parteiisch zu sein, entkräften. Eine gemeinsame Konfliktlösung kann nur gelingen, wenn alle Beteiligten dazu bereit sind.

Schritte zur Konfliktlösung

Halten Sie sich dabei an die sogenannte ATILA-Formel. Damit kommen Sie in fünf Phasen zur Konfliktlösung. Nutzen Sie die ATILA-Formel, um das Gespräch in fünf Phasen zu strukturieren:

Phase 1 – Arbeitsbündnis

Phase 2 – Themen

Phase 3 – Interessen

Phase 4 – Lösungen

Phase 5 – Abschluss

a. Phase 1: Arbeitsbündnis bilden

Ihre Ziele sind hier:

- sich ein Mandat für die Vermittlung zu holen,
- sich auf Streitbeilegung zu verpflichten und
- Spielregeln zu vereinbaren.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Konfliktvermittlung ist, dass Sie die folgenden Dinge gleich zu Beginn klären – und zwar ausdrücklich und im Konsens mit allen Konfliktbeteiligten.

Mandat holen

Holen Sie sich zunächst ein Mandat der Konfliktbeteiligten für Ihre Vermittlung. Eine eigenverantwortliche Konfliktlösung können Sie nicht anordnen. Dazu fehlen Ihnen die Möglichkeiten. Die beteiligten Konfliktparteien müssen sich selbst entscheiden, wie sie vorgehen. Nur wenn sie meinen, unter der Vermittlung beispielsweise eines Betriebsratsmitglieds ihren Streit besser beilegen zu können, sollten Sie das unterstützen. Möchte sich ein/e Kollege/in also aussprechen oder sogar die andere Konfliktpartei anschwärzen, sollten Sie freundlich auf das Ziel der Lösung hinweisen.

Sie sind da, wenn Sie gefragt sind

Wenn Sie als Betriebsrat erst mal einige Konflikte lösen konnten, wird man Sie gern als kompetente Konfliktlösungsstelle aufsuchen. Vergessen Sie dabei aber nicht, dass es nicht Ihr Konflikt ist. Will eine Partei nicht mehr, dann akzeptieren Sie das!

Einvernehmliche Lösung als Ziel

Haben Sie die Beteiligten an einem Tisch, sorgen Sie dafür, dass sich alle verpflichtet fühlen, eine einvernehmliche Lösung für ihre Probleme zu suchen. Es ist wichtig, dass sich jeder ausdrücklich dazu bekennt, damit Sie bei Stillstand im weiteren Verlauf immer wieder auf dieses „gemeinsame Ziel“ verweisen können.

Tipp: Klären Sie zunächst die Spielregeln!

An solchen Gesprächen nimmt niemand gern teil. Nehmen Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen die Angst. Klären Sie gemeinsam mit ihnen die wichtigsten Spielregeln. Zum einen, dass das Gespräch selbstverständlich vertraulich behandelt wird und dass es unter dem Mantel der Eigenverantwortlichkeit geführt wird. Eigenverantwortlich bedeutet, dass Sie sich auf die Vermittlerrolle beschränken und allein die Beteiligten dafür verantwortlich sind, Lösungen zu erarbeiten. Es geschieht also nichts gegen deren Willen.

Die Hinzuziehung weiterer Personen erwägen

Überlegen Sie zudem, ob es Sinn macht, weitere Personen zu dem Gespräch zu bitten. Fragen Sie die Beteiligten dazu. Denn häufig bricht der Streit zwischen zwei Parteien aus; eine dritte Partei ist aber auch so sehr in das Geschehen verwickelt, dass es eigentlich nur sinnvoll ist, diese ebenfalls dazuzuholen. Auch wenn sie selbst nicht die Streitursache ist, kann sie unter Umständen wichtige Hinweise zu den Lösungsoptionen geben.

b. Phase 2: Themen formulieren

In der zweiten Phase stehen die folgenden Ziele im Vordergrund:

- Relevante Themen sind zu identifizieren.
- Positionen werden in Themen umformuliert.
- Themen werden gewichtet.

In der zweiten Phase werden die zu besprechenden Themen herausgearbeitet, und es wird eine Reihenfolge der Besprechungspunkte festgelegt. Das ist schon der erste konstruktive Ansatz in der Vermittlung, da die Aufmerksamkeit der Konfliktparteien auf die Sache gelenkt wird. Sie kennen es sicher von sich selbst: Je nachdem, wie weit der Konflikt bereits eskaliert war, wie sehr man sich geärgert hat, desto mehr konzentriert man sich auf den Konfliktgegner und nicht mehr auf die Sache an sich.

Bitten Sie zunächst die Beteiligten, sich zu einigen, wer als Erster seine Besprechungspunkte, also seine Sicht des Problems, vorträgt. Beispielsweise so: „Ich möchte Sie nun bitten, jeweils aus Ihrer Sicht darzustellen, welche Themen besprochen und welche Fragen gelöst werden müssen, damit das Problem endgültig für Sie erledigt ist.“

Tipp: Machen Sie sich Notizen!

Schreiben Sie bei den jeweiligen Vorträgen mit. Sonst vergessen Sie die wichtigsten Punkte für die Diskussion.

Erteilen Sie im Anschluss der anderen Partei das Wort: „Ich danke Ihnen, dass Sie sich bis jetzt gedulden konnten. Nun sind Sie dran: Bitte benennen Sie alle Punkte, die für Sie wichtig sind, auch solche, die Ihr Gegenüber bereits benannt hat, damit wir einen kompletten Überblick darüber bekommen.“

Lassen Sie die Konfliktparteien die Reihenfolge der Themen bestimmen. Fragen Sie die Konfliktbeteiligten im Anschluss, welche Themen sie gerne zuerst besprechen möchten. Die Beteiligten sollten sich im Anschluss auf eine Reihenfolge einigen. Die Einigung über eine solche Verfahrensfrage ist sehr wichtig. Denn diese Erfahrung ist die Grundlage für die gemeinsame Entscheidungsfindung und damit für den gesamten Konfliktvermittlungsprozess.

c. Phase 3: Interessen herausarbeiten

In der dritten Phase werden die Themen dann in der festgelegten Reihenfolge diskutiert. Sie oder die Gesprächsrunde arbeiten die Themen also nacheinander ab. So können Sie die Interessen hinter den einzelnen Positionen besser erkennen.

Wichtig ist dabei, von aktuellen Forderungen der Beteiligten und ihren Positionen wegzukommen. Ziel ist es vielmehr, die dahinterliegenden Interessen und Bedürfnisse der Betroffenen herauszuarbeiten. Fragen Sie nach: „Angenommen, Sie finden für Ihre Probleme eine Lösung – welche Interessen und Bedürfnisse muss diese abdecken?“

Fordert eine der Parteien vehement eine bestimmte Lösungsoption, fragen Sie sie, warum ihr das so wichtig ist. Andernfalls laufen Sie Gefahr, zu dem Punkt zu kommen, dass es den Parteien irgendwann gar nicht mehr darum geht, die beste Lösung zu finden, sondern nur darum, ihre einmal festgelegten Forderungen durchzusetzen.

Tipp: Greifen Sie im Zweifel moderierend ins Gespräch ein!

Sorgen Sie dafür, dass sich nicht einer der Beteiligten „festfährt“. Versteift sich eine Partei allzu sehr, fragen Sie nach: „Weshalb ist Ihnen das so wichtig? Sie haben doch folgende ... hinsichtlich der Konfliktlösung angegeben. Dieses Ziel könnten wir aber durch ... genauso gut erreichen.“

Sorgen Sie zudem dafür, dass sich die einzelnen Parteien nicht nur über ihre eigenen Bedürfnisse Gedanken machen, sondern auch versuchen, die Gegenseite zu verstehen. Dazu müssen die Beteiligten dem jeweils anderen in erster Linie gut zuhören. Denn nur wer wirklich im Detail aufgenommen hat, was der andere gesagt hat, kann sich in dessen Lage hineinversetzen.

d. Phase 4: Lösungen finden

Nun sollen interessengerechte Lösungsoptionen entwickelt und bewertet werden. Ihr Erfolg in dieser Phase hängt wesentlich davon ab, dass Sie in zwei Schritten vorgehen:

Entwickeln Sie zunächst Lösungsoptionen und bewerten Sie diese erst in einem zweiten Schritt. Regen Sie als die Beteiligten dazu an, gemeinsam – etwa mithilfe der Brainstorming-Technik – möglichst viele kreative Optionen für eine interessengerechte Lösung zu entwickeln. Visualisieren Sie die Vorschläge zum Beispiel an einem Flipchart. Achten Sie dabei darauf, dass wirklich nur Stichpunkte gesammelt werden. Lassen Sie sich hier noch nicht auf Bewertungen ein. Denn sonst laufen Sie Gefahr, dass Ihnen vorschnell gute Lösungen verloren gehen. In einem zweiten Schritt sollen die Beteiligten die verschiedenen Optionen bewerten. Maßstab für diese Bewertung ist, inwieweit sie den Interessen aller Beteiligten gerecht werden.

e. Phase 5: Abschluss

Nun ist eine einvernehmliche Lösung zu vereinbaren, deren Umsetzung zu planen und eine Erfolgskontrolle zu beschließen. Sind Sie so weit? Haben Sie mit den Beteiligten Lösungsoptionen erarbeitet, fehlt nur noch ein Schritt: Die Beteiligten müssen aushandeln, welche Lösung für sie akzeptabel ist, und sich einvernehmlich darauf einigen. Manchmal gibt es eine kreative Lösung, mit der alle Seiten „leben“ können, ein anderes Mal muss ein Kompromiss gefunden werden.

Impressum

Verlag: mediaforwork – ein Verlagsbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG,
Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53177 Bonn

Vorstand: Richard Rentrop

Eingetragen im Handelsregister Bonn HRB 8165

Redaktionelle Verantwortung: Dilan Wartenberg, Bonn

Herausgeber: Martin Grashoff, Bonn

service@adiuva.de

Telefonnummer: 0228 9550-160

Internet: <https://www.adiuva.de>

Alle Angaben in diesem E-Book wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden. Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit Genehmigung des Verlages gestattet.

Bildnachweis: Adobe Stock

<https://stock.adobe.com/de>

Zinkevych, © Copyright 2026 by manageforwork, ein Verlagsbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn