

Eröffnung des 22. Konfliktmanagement-Kongresses 2026

Bericht aus dem Plenum

Wie bereits seit vielen Jahren, war auch in diesem Jahr das Interesse an der Teilnahme am Konfliktmanagement sehr hoch und so waren die heiß begehrten Plätze rasch ausgebucht. Aus dem ganzen Bundesgebiet reisten Mediatorinnen und Mediatoren nach Hannover, um sich über den Stand ihrer Profession auszutauschen, drängende Fragen der Zeit zu diskutieren und Orientierung für die Zukunft zu gewinnen.

Schon zum zweiten Mal fand der Kongress in den mit Putten bestückten neoklassizistischen Räumlichkeiten des Amtsgerichts Hannover statt, dessen stellvertretender Präsident die Kongressteilnehmerinnen und -teilnehmer im Namen der Präsidentin des Amtsgerichts herzlich begrüßte und ihnen den Wunsch mit auf den Weg gab:

„Mögen die Darstellungen der Weisheit und der Justitia am Eingang des wunderschönen Gerichtsgebäudes die Erkenntnisse der Teilnehmenden beflügeln.“

„Demokratie braucht Kommunikation und Konfliktkompetenz“ – fügte die den Kongress organisierende Kathrin Wessels vom Niedersächsischen Justizministerium hinzu. Die dafür unerlässliche Software „Herz und Gefühl“ - so der Abteilungsleiter Dr. Matusche des den Kongress ausrichtenden Niedersächsischen Justizministeriums - kann nicht etwa KI in Zukunft ersetzen. Zur Konfliktbearbeitung braucht es Menschen, die bereit und in der Lage sind, sich auszutauschen.

Den Eröffnungsvortrag zum Thema

„Differenzen managen: Vielfalt verstehen, Klarheit schaffen.“

hielten die Rechtsanwältin und **Mediatorin Catherine Marie Koffnit** (gemeinsam mit einer Kollegin Ombudsfrau des Unternehmens Deutsche Bahn AG) und der Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator Herr **Dr. Ulrich Hagel** (Round Table Mediation & Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft e.V.). Beide verdeutlichten die

praktische Relevanz des bunten Straußes an Konfliktbearbeitungsmöglichkeiten in ihren Wirtschaftsunternehmen.

Den Auftakt machte die Ombudsfrau der Deutsche Bahn A.G. **Frau Koffnit**.

Konflikte sind in Unternehmen so vielfältig wie die Menschen selbst, die in den Unternehmen arbeiten und stellen alle Beteiligten vor große Herausforderungen. Gleichzeitig können sie große Belastungen nicht nur für die in den Konflikt involvierten Mitarbeiter mit sich bringen, sondern auch für das Unternehmen selbst.

Frau Koffnit stellte die Konfliktbearbeitung in dem Unternehmen der Deutschen Bahn AG vor:

Die ca. 200.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigende Deutsche Bahn AG betreibt seit 2005 eine eigene Ombudsstelle, an die Mitarbeitende sich bei Konflikten wenden können. Die zwei dort beschäftigten Ombudsfrauen begleiten diese Menschen unabhängig, vertraulich und neutral – auch unabhängig von der Kostenstelle. Sie sind Ansprechpartnerinnen für Mitarbeitende, die sich in Konflikten befinden, aus denen sie fühlen, selbst und allein nicht mehr herauskommen zu können. Ähnlich der Konfliktnavigation in der Niedersächsischen Justiz koordinieren sie ca. 260 ausgebildete Mediatorinnen und Mediatoren und filtern die Konflikte zugunsten der Auswahl des geeigneten Konfliktbearbeitungstools.

Die bei der Deutsche Bahn AG stets im Tandem eingesetzten Mediatorinnen und Mediatoren werden an der Viadrina in Frankfurt/Oder ausgebildet und es gibt ein mit dem Betriebsrat abgestimmtes (mitbestimmtes) Verfahren, um eventuelle Interessenkonflikte zu vermeiden.

Die vorab zu klärende „große Frage“ ist, wie findet man in der Vielfalt der zur Verfügung stehenden Konfliktlösungstools die richtige, den Fall gut treffende Methode?

Die große Herausforderung besteht darin, der Vielfältigkeit von möglichen Konflikten gerecht zu werden und gleichzeitig die für das Unternehmen relevanten Faktoren im Blick zu behalten.

Konflikte entstehen in dem großen Unternehmen wie ein Spiegelbild der Gesellschaft. Sie erwachsen z.B. aus der Zusammenarbeit, aus Diskriminierungs- und

Mobbingsituationen, aus besonderen Belastungen oder Leistungs- und Rollenunterschieden.

Als Konfliktbearbeitungsmöglichkeit stehen insbesondere folgende Tools zur Verfügung:

- Disziplinarische Entscheidung
- Mediation (inkl. Klärungshilfe)
- Teambuilding
- Beschwerdeverfahren
- Gruppencoaching
- Verhandlung

Nach der Erfahrung von Frau Koffnit gilt für die zuständige Führungskraft:

Wichtig ist zwar, wie reagiert wird, viel wichtiger ist es aber, **dass überhaupt** reagiert wird.

Entscheidungskriterien bei der Auswahl der Reaktionsmöglichkeit können sein:

- Eskalationsstufen nach Glasel
- Zielstellung
- Kosten
- Notwendigkeit der Formalisierung
- Zeit (bis zur Lösung)
- Einwirkungsmöglichkeit auf das Ergebnis
- Tiefe des Lösungsprozesses (Offenlegung von Hintergründen)
- Einfluss auf Beziehungsqualität

Zur Verdeutlichung bedient Frau Koffnit sich eines hypothetischen Falles:

„Im Werk funktioniert an einer Stelle die Schichtübergabe nicht mehr, weil Mitarbeiter die Zusammenarbeit konsequent verweigern.“

Zu überlegen wäre Folgendes:

Was ist **geeignet, erforderlich und notwendig**, um den Konflikt zu bearbeiten?

- Disziplinarische Maßnahme (Ermahnung, Abmahnung, Kündigung): hilft das? Gefahr: Die Hintergründe werden nicht aufgeklärt, weil nur reagiert wird.

- Mediation: probates Mittel? Voraussetzung ist Mitwirkungsbereitschaft und psychische Stabilität der Medianden
- Eskalation: Mitarbeiter der nächsthöheren Führungsebene einladen? Gefahr: Dies kann zu einem Motivationsverlust bei dem betreffenden Mitarbeiter führen, wenn er sich als der Unterlegene fühlt.
- Großes Projekt, in dem das Problem grundsätzlich auf den Prüfstand gestellt wird – Ergebnis eventuell Gruppenänderung
- Teamentwicklungsmaßnahmen
- Gruppencoaching bei sehr diversen Teams (unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie eine Schichtübergabe funktioniert?)
- Beschwerdeverfahren gem. § 83 BetrVG
- Verhandeln – bedürfte sehr spezieller Verhandlungsfähigkeiten der Beteiligten
- Gespräch mit den Mitarbeitenden
- Aufklärung durch Gespräche mit anderen Mitarbeitenden

Immer wieder betont Frau Koffnit die Wichtigkeit dessen, dass die Führungskraft überhaupt auf Konfliktlagen reagiert. Denn wird nicht reagiert, nehmen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wahr, dass das gezeigte Verhalten offenbar toleriert wird. Damit setzt man u.U. etwas in Gang, was man später nicht mehr einfangen kann. Es ist sehr wichtig, klar zu machen, dass Reaktionen erfolgen. Sonst besteht nach der Erfahrung von Frau Koffnit die reale Gefahr, dass Mitarbeitende, die mitbelkommen, dass auf den Konflikt nicht reagiert wird, sich von dem Unternehmen abwenden.

Natürlich gibt es nicht immer nur einen Weg und schon gar keine Standardlösungen! Der einzuschlagende Weg ist sehr individuell.

Die Auswahl der richtigen Konfliktlösungsmöglichkeit kann besonders herausfordernd sein. Nicht selten werden Ideen zur alternativen Konfliktbearbeitung deshalb im Keim erstickt, weil die Protagonisten selbst keine oder zu wenige Kenntnisse von den in Betracht kommenden Möglichkeiten haben. Darauf weist **Herr Dr. Ulrich Hagel** hin, der beim Vortrag nun den Staffelstab von Frau Koffnit übernahm. Hier hilft der zur Erleichterung eines strukturierten Auswahlprozesses vom Round Table Mediation & Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft e.V. (RTMKM) mit Unterstützung des Bundesverbandes Mediation und des iKm (Institut für Konfliktmanagement) der

Viadrina in Frankfurt/Oder entwickelte „Konfliktmanagement Prozessauswahl-Assistent“ zum Konfliktmanagement am Arbeitsplatz, kurz: „KOMPASS“.

Das Tool ist über die Homepage des RTMKM ansteuerbar und **kostenfrei nutzbar**.

Folgender Link führt Sie zu der Seite:

<https://rtmkm.de/>

Herr Dr. Ulrich Hagel stellt die Auswahlmöglichkeiten des Navigationstools, das die Entscheidung, welche Strategie zur Konfliktbearbeitung die geeignete ist, sehr erleichtern kann, vor.

Nicht jeder Berater, nicht jede Beraterin ist sattelfest in den Besonderheiten von Konfliktbearbeitungsmöglichkeiten. Das Tool führt mit speziellen Fragen durch den Auswahlprozess und bietet auch Erläuterungen zu den jeweiligen Konfliktbearbeitungsstrategien. Reduziert auf das Wesentliche werden dabei die im Folgenden skizzierten Aspekte abgefragt und eingeordnet:

- I. Strukturelle Dimension des Konflikts:
Geht es um grundsätzliche Fragen des Unternehmens oder um eine persönliche Problematik?
- II. Ressourcen:
Welche Ressourcen bin ich bereit und in der Lage, in die Konfliktlösung einzubringen?
- III. Eigenverantwortlichkeit:
Möchte ich den Konflikt selbst lösen oder soll ein Dritter für mich entscheiden?
- IV. Einhaltung des Ergebnisses:
Kann das Ergebnis des Konflikts umgesetzt werden? Soll die Übernahme der Lösung durch die Partei oder durch einen Dritten erfolgen?
- V. Einvernehmlichkeit der Lösung:
Sollen mit dem Ergebnis beide einverstanden sein oder könnte ich auch mit der Entscheidung eines Dritten leben, die nicht zu meinem Vorteil ist?
- VI. Rechtliche Dimension des Konflikts:
Gerade im innerbetrieblichen Bereich gibt es zahlreiche, nicht justiziable Konflikte (z.B.: Wer darf wann die Kaffeemaschinen nutzen?)

- VII. Wie ist die Motivationslage hinsichtlich des Konflikts?
Ist es wichtig, sie zu beleuchten oder soll auf den Konflikt fokussiert werden?
- VIII. Ist der Konflikt:
- Noch nicht eskaliert
 - Verhärtet
 - Stark eskaliert?
- IX. Verbindlichkeit
wichtig?
Nicht wichtig?
- X. Dauer des Konfliktlösungsprozesses:
Wichtig oder nicht wichtig „Hauptsache der Konflikt ist gelöst“?
- XI. Fokus auf die Arbeitsbeziehung?
- XII. Kosten. Wie teuer darf das werden? Bin ich selbst bereit, die Kosten zu tragen?
- XIII. Sollen alle Kriterien die gleiche Gewichtung haben?

Alle Verfahren werden im Auswahltool im Einzelnen beschrieben, so dass eine Plausibilitätsprüfung des Ergebnisses erleichtert wird.

Am Ende bedankt Herr Dr. Hagel sich mit einem aufmunternden:

„Gehen Sie auf's Tool!“.

Bettina Rönnau

Direktorin des Arbeitsgerichts, Güterichterkoordinatorin der niedersächsischen Arbeitsgerichtsbarkeit, Mediatorin (BAFM)