

SO WEIT, SO GUT!

Forum 4a

Konflikte am Arbeitsplatz managen – mit Fallbeispielen

Referentinnen:

Dr. Susanne Dornblüth

Vorsitzende Richterin am Oberlandesgericht Celle,
Güterichterin, Klärungshelferin und
Supervisorin

Silke Kreter

Richterin am Landgericht a.D.,
Mediatorin (BAFM), QVM,
Klärungshelferin und Supervisorin

Zu den Referentinnen:

Dr. Susanne Dornblüth ist seit 2005 als Richterin in der niedersächsischen Justiz tätig. Seit 2014 ist sie Richterin am Oberlandesgericht Celle. Im Jahr 2024 wurde sie zur Vorsitzenden Richterin ernannt und leitet einen Familiensenat.

Zusatzqualifikationen:

Justizinterne Ausbildung zur Mediatorin und Klärungshelferin sowie Supervisorin, darüber hinaus mehrjährige Erfahrung im Bereich der Güterichterangelegenheiten im Oberlandesgerichtsbezirk Celle und der Koordinierung des justizinternen Konfliktmanagements.

Schwerpunkte:

Mediationen in Familienverfahren und bei Konflikten am Arbeitsplatz einschließlich Klärungshilfen, kollegiale Fallsupervisionen

Silke Kreter wurde 1995 zur Richterin am Landgericht ernannt, war seit 2003 am Landgericht Lüneburg als Güterichterin tätig und hat bis zu Ihrer Pensionierung Ende August 2024 über 600 Mediationen durchgeführt.

Zusatzqualifikationen:

Justizinterne Ausbildung zur Mediatorin und Klärungshelferin sowie Supervisorin, zertifiziert als QVM- Mediatorin (QualitätsVerbund Mediation), Mitglied in der Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V., Berlin

Schwerpunkte:

Neben außergerichtlichen Mediationen (u.a. Paarbegleitung in Trennungs- und Scheidungsphasen, Unterstützung von Generationsübergängen in Unternehmen) Mediationen und Klärungshilfen bei Konflikten am Arbeitsplatz, Aus- und Fortbildung von Mediatorinnen und Mediatoren, kollegiale Fallsupervisionen.

SO WEIT, SO GUT!

Einführung in das Thema

In dem Forum ging es darum, sich noch einmal die Möglichkeiten für das Managen von Konflikten am Arbeitsplatz zu vergegenwärtigen und sich über die Herausforderungen auszutauschen. Nach einer kurzen Einführung in mögliche Konfliktthemen und typische Konfliktsituationen bei Differenzen am Arbeitsplatz folgte eine kurze Einführung in zwei denkbare Methoden der Konfliktbearbeitung: Die Mediation und die Klärungshilfe wurden vorgestellt und mit ihren Besonderheiten erläutert. Es ging ferner um Maßnahmen zur Konfliktprävention und Nachsorge, etwa mithilfe von Supervisionen oder Teamentwicklungsmaßnahmen.



Ziel des Forums: Das Handwerkszeug justieren und erweitern

Praxisteil

Anhand von drei unterschiedlichen Fällen aus der Praxis der Referentinnen wurde in verschiedenen Kleingruppen daran gearbeitet, wie möglichst die passende Unterstützung bei unterschiedlichen Konstellationen angeboten werden kann. Jeder Fall ist anders, vielfach gibt es viele Einflussfaktoren zu berücksichtigen und es stellen sich immer neue Herausforderungen. Die Gruppen haben hierfür viele Ideen geliefert und später im Plenum sind hierzu Vor- und Nachteile erörtert worden mit Ergänzungen der Referentinnen.

So gab eine der Fallschilderungen zu einem innerbetrieblichen Konflikt in einer Behörde dem Plenum einen besonderen Anlass zur Diskussion, ob eher eine Teamentwicklungsmaßnahme oder bereits eine Klärungshilfe sinnvoll wäre: Die Behörde hatte sich in zwei Lager - getrennt auch durch Gebäude - geteilt, zwischen denen schon seit Jahren wenig miteinander, aber viel übereinander geredet wurde. Für die Klärungshilfe sprach, dass sich der Konflikt bereits auf das Arbeitsklima derart ausgewirkt hatte, dass einzelne das Gefühl hatten, Fehler würden von anderen bewusst gesucht und abwertend weitergegeben. Zudem gab es Anzeichen für eine Beeinträchtigung der Arbeitsabläufe, denn einige hatten den Verdacht, ihre Aufgaben würden in der anderen Abteilung absichtlich nicht bearbeitet. Die ausgiebige Bearbeitung von Spannungen

SO WEIT, SO GUT!

und Problemen aus der Vergangenheit ist ein zentrales Anliegen der Klärungshilfe, bei der auch Vorwürfe und Emotionen ihren Raum haben. Die eher zukunftsgerichtete, interessenorientierte Mediation könnte eventuell die eigentliche Ursache für den Konflikt übersehen und damit in der Wirkung begrenzt bleiben.

Allerdings gab es erst seit Kurzem eine neue Führungskraft der Behörde. Diese stand einer Konfliktbearbeitung zwar offen gegenüber und wollte sie fördern; andererseits kannte sie die Beschäftigten noch nicht gut. Das Vertiefen von Vorwürfen und Emotionen eventuell auch gegenüber dieser noch neuen Führungskraft birgt gewisse Risiken. Daher gab es viele Stimmen, die sich eher für eine Teamentwicklungsmaßnahme oder eine moderierte Besprechungsrunde, etwa in Form einer Themenzentrierten Interaktion, aussprachen. Erst nach einer Festigung der Führungskraft innerhalb ihrer Behörde und einem besseren Kennenlernen erschien eine Klärungshilfe - bei fortbestehend schlechtem Arbeitsklima - passend.

In diesem Zusammenhang wurden auch Anregungen für Fälle gegeben, in denen ein Führungsteam, also mehrere leitende Personen, involviert sind: Diese Führungsriege sollte sich zunächst mithilfe einer Mediation oder Klärungshilfe darüber klar sein, wie sie gemeinsam die Behörde und die Abteilungen führen wollen. Spannungen untereinander könnten zu Unsicherheiten in der Mitarbeiterschaft führen oder von einzelnen ausgenutzt werden. Erst bei Klarheit unter den Führungskräften könnte im nächsten Schritt bei Bedarf die Klärungshilfe mit allen Beschäftigten unternommen werden.

Auch die weiteren Fälle zeigten die Vielschichtigkeit von Konfliktsituationen und -verläufen sowie die damit zusammenhängenden Schwierigkeiten bei einer Konfliktbearbeitung. So können Hierarchien oder gruppendynamische Aspekte eine Rolle spielen; bei bereits psychischen Auswirkungen auf einzelne Konfliktbeteiligte ist ein sensibler Umgang geboten. Damit kommt der Auftragsklärung im Vorfeld einer Konfliktbearbeitung eine besondere Bedeutung zu, um diese verschiedenen Aspekte in Erfahrung zu bringen und Vorteile sowie Risiken der verschiedenen Möglichkeiten gut gegeneinander abwägen zu können. Ein vielfältiges Konfliktmanagementangebot in Betrieben bietet daher die Chance, passend auf die jeweiligen Herausforderungen zu reagieren und diese Hilfen miteinander zu verzahnen. Entscheidend ist aber angesichts der Komplexität der Fälle, flexibel zu bleiben und eventuell die eigene Methodik an veränderte Umstände anzupassen bzw. eigene Grenzen zu achten.