

Konfliktmanagement aus arbeitsrechtlicher und mediatorischer Sicht

Unternehmensinterne Konflikte kompetent lösen



Ute Lorenzen

IMPU.L.S Ute Lorenzen
Organisationsberatung



Stefan Waterkamp

Rechtsanwalt im Arbeitsrecht
Kanzlei Waterkamp & Schoppe



Torsten Fenz

Mediation - Coaching - Beratung
Diplom-Kaufmann (FH)

Eigene Konflikterfahrungen

Wer von Ihnen hatte einen Konflikt mit einer nahestehenden Person?

- innerhalb der letzten Woche
- innerhalb des letzten Monats
- innerhalb der letzten drei Monate

Eigene Konflikterfahrungen

Wie lange hat Sie das beschäftigt?

- 10 Minuten
- Mehrere Stunden
- Mehrere Tage

Eigene Konflikterfahrungen

Wer von Ihnen hatte einen unternehmensinternen Konflikt?

- innerhalb der letzten Woche
- innerhalb des letzten Monats
- innerhalb der letzten drei Monate

Eigene Konflikterfahrungen

Wie lange hat Sie das beschäftigt?

- 10 Minuten
- Mehrere Stunden
- Mehrere Tage

Die Glaserei Durchblick

Die Glaserei Durchblick gibt es seit 47 Jahren. Sie beschäftigt 70 Arbeitnehmer

Es ist das Jahr 2019.

Und nun?

Was könnte jetzt unternommen werden, um den Konflikt zu lösen?

Bitte tauschen Sie sich mit Ihren Nachbarinnen und Ihren Nachbarn aus.

Konfliktdefinition

Die anerkannte Definition für „Konflikt“ stammt von Friedrich Glasl. Danach liegt ein Konflikt vor, wenn

- eine oder mehrere Parteien
- in der Interaktion (im Handeln) mit anderen
- eine Unvereinbarkeit im Denken, Wahrnehmen oder Wollen empfinden,
- die sie als Beeinträchtigung ihrer eigenen Möglichkeiten erleben
- und aufgrund dessen, sich das Verhalten der Beteiligten ändert.

Konfliktmanagement als Führungsaufgabe

Führungsaufgaben sind unter anderem:

- Ziele der Organisation erreichen
- Förderliche Arbeitsatmosphäre sicherstellen
- Fürsorgepflicht für Mitarbeiter

Diese Punkte sind bei Konflikten gefährdet!

Eine weitere Führungsaufgabe ist es daher, Konflikte zu bemerken, anzusprechen und zu bearbeiten, gegebenenfalls mit externer Unterstützung.

Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung

Möglichkeiten der Führungskraft/ Geschäftsführung den
Konflikt zu bearbeiten



intern

mit externer Unterstützung

Möglichkeiten der internen Konfliktbearbeitung bei beginnenden Konflikten

- Die Mitarbeiter in der eigenständigen Bearbeitung unterstützen und begleiten.
- Kompetenz-Stärkung
- Ressourcen-Stärkung

nicht vergessen: überprüfen, ob der Konflikt darüber gelöst wird

- Konflikt-Moderation durch die Führungskraft



Waterkamp & Schoppe

Rechtsanwälte in Partnerschaft
Fachanwaltskanzlei



Bei Konflikten: rechtliche Schritte immer offen halten

I. Den Sachverhalt feststellen

- ➔ alle ggfs. vorhandenen Unterlagen sichten
- ➔ mit Zeugen (= nicht in den Konflikt involvierte Mitarbeiter/Kunden/Geschäftspartner) reden
- ➔ mit den betroffenen Mitarbeitern (getrennt voneinander) reden



Dieses ist - rechtlich gesehen - eine **Anhörung zu dem Vorfall**:
Diese sollte immer **mit zwei Personen auf AG-Seite** geführt werden.
Der Inhalt sollte **schriftlich protokolliert** werden.

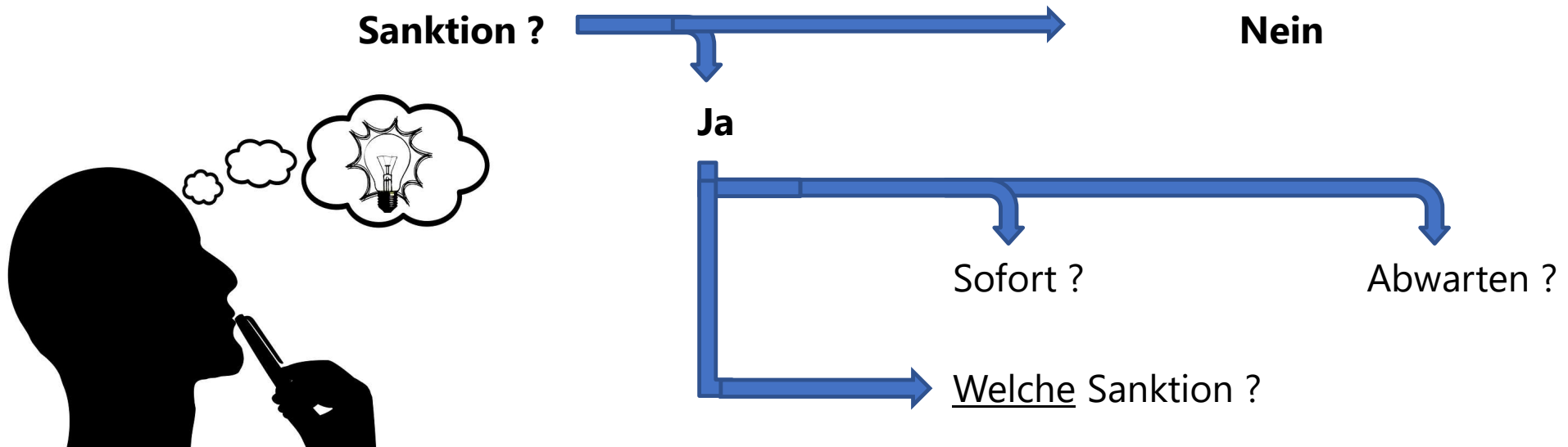


Waterkamp & Schoppe

Rechtsanwälte in Partnerschaft
Fachanwaltskanzlei

Bei Konflikten: rechtliche Schritte immer offen halten

II. Entscheidung treffen






Waterkamp & Schoppe

Rechtsanwälte in Partnerschaft
Fachanwaltskanzlei

Sanktionen im Arbeitsverhältnis



Ermahnung

Abmahnung

Versetzung

Änderungskündigung

Ordentliche Kündigung

außerordentliche Kündigung



["Dieses Foto"](#) von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß
[CC BY-SA-NC](#)

Konfliktbearbeitung mit externer Unterstützung: Mediation

„ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konfliktes anstreben.“ § 1 Mediationsgesetz

Wesentliche Grundsätze

- Geschützter Rahmen
- Vertraulichkeit
- Allparteilichkeit
- Fairness
- Freiwilligkeit
- Win-Win-Lösung angestrebt

Vorteile der Mediation

- ist schnell.
- ist vertraulich.
- schont Beziehungen.
- ist kostengünstig.
- ist zukunftsorientiert
- schont Ressourcen.
- unterstützt den interessenorientierten Ausgleich.
- kennt keine Verlierer.

Die Glaserei Durchblick

Das Jahr 2016

Konfliktsignale


- Die Begrüßung ist weniger herzlich als früher. Der Umgangston ist förmlicher geworden. Mitarbeiter vermeiden Blickkontakt und wenden sich ab.
- Der Informationsfluss im Team stockt.
- Die Mitarbeitern versteifen sich darauf, wer Recht hat und wer Unrecht.
- Der Ton bei Auseinandersetzungen wird schärfer. Es fallen abschätzige Bemerkungen.
- Es wird das gemacht, was gemacht werden muss. Eigeninitiative spielt kaum noch eine Rolle.
- In Gruppentreffen sind viele Ihrer Mitarbeiter auffällig still, beteiligen sich nicht, wirken genervt.



Waterkamp & Schoppe

Rechtsanwälte in Partnerschaft
Fachanwaltskanzlei

Sanktionen im Arbeitsverhältnis



Ermahnung

Abmahnung

Versetzung

Änderungskündigung

Ordentliche Kündigung

außerordentliche Kündigung



["Dieses Foto"](#) von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß
[CC BY-SA-NC](#)



Waterkamp & Schoppe

Rechtsanwälte in Partnerschaft
Fachanwaltskanzlei

Ermahnung

In der Regel ein **mündlicher Hinweis** auf ein Fehlverhalten

mit der Aufforderung, dieses in Zukunft besser zu machen.

Sollte in der Personalakte vermerkt werden

**Keine
Frist !**

Abmahnung

In der Regel eine **schriftliche Aufforderung**

ein Fehlverhalten in Zukunft nicht mehr zu wiederholen,

verbunden mit der Ankündigung, dass ansonsten eine **Kündigung** erfolgen wird.

Muss in der Personalakte vermerkt werden.

Möglichkeiten der internen Konfliktbearbeitung bei beginnenden Konflikten

- Die Mitarbeiter in der eigenständigen Bearbeitung unterstützen und begleiten.
- Kompetenz-Stärkung
- Ressourcen-Stärkung

nicht vergessen: überprüfen, ob der Konflikt darüber gelöst wird

- Konflikt-Moderation durch die Führungskraft

Konfliktmanagement-Modell[©]

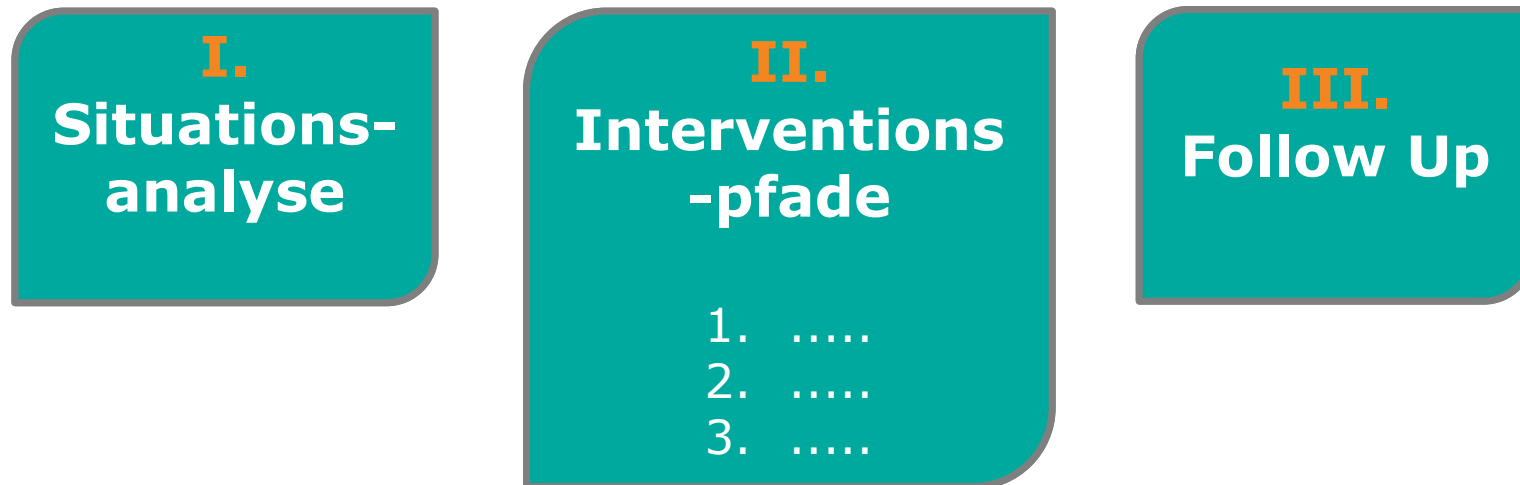
Grundlagen

- I. Unternehmen produzieren aus sich heraus kontinuierlich Reibungseffekte – zwischen Strukturen, zwischen Menschen und Strukturen und zwischen Menschen
- II. Konflikte schränken die Arbeitsfähigkeit von Systemen ein und sind kostenintensiv.
- III. Aufgabe von Führungskräften ist, die Arbeitsprozesse sicherzustellen und die Erfüllung des Auftrags der Organisation zu gewährleisten.

© impu.l.s Organisationsberatung

Konfliktmanagement aus arbeitsrechtlicher und mediatorischer Sicht
Ute Lorenzen - Stefan Waterkamp – Torsten Fenz

Konfliktmanagement-Modell[©]



Die Glaserei Durchblick

Das Jahr 2020

Wenn Konflikte eskalieren

Psycho-Dynamik

Was im Inneren der
Beteiligten geschieht

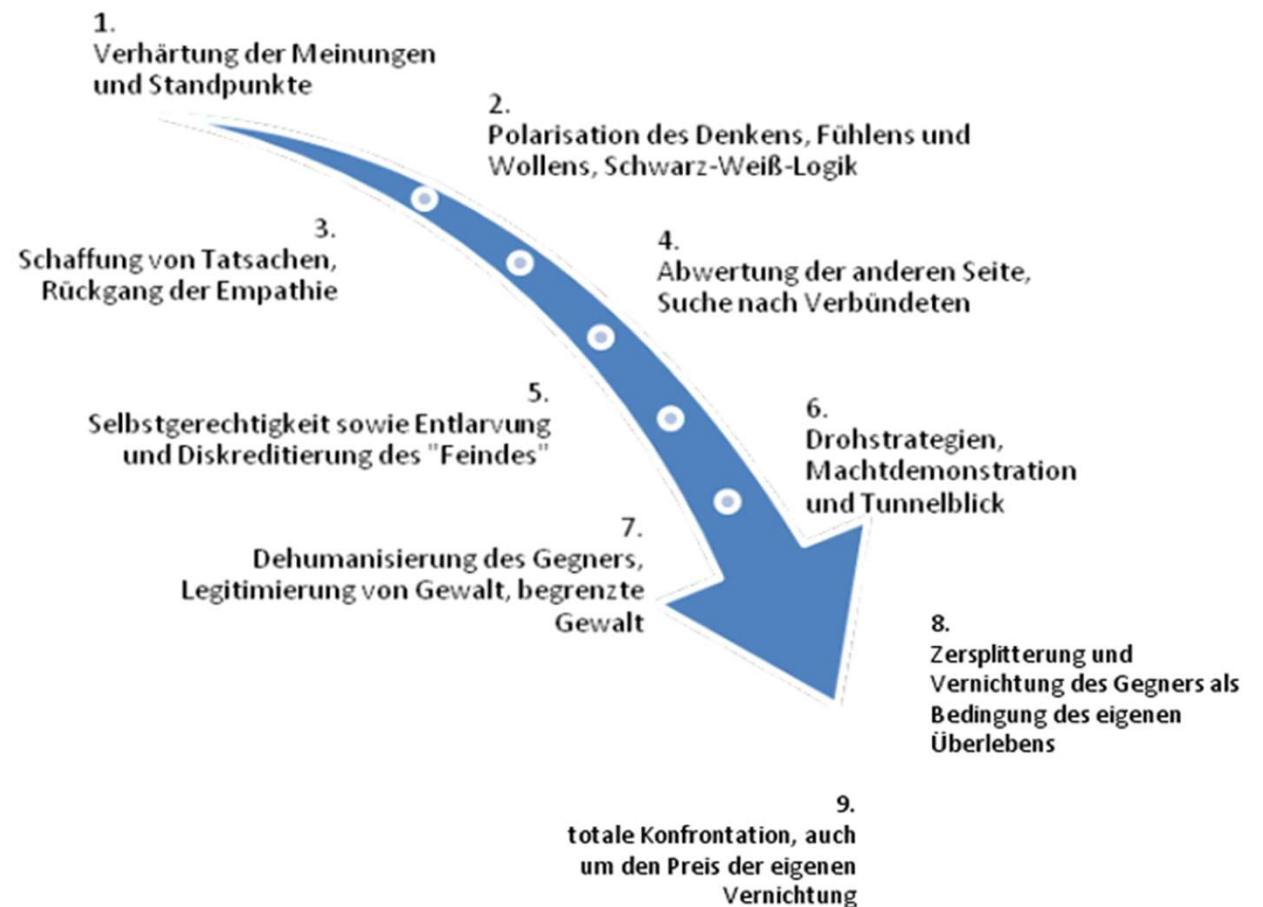
Sozio-Dynamik

Was zwischen den
Beteiligten geschieht

Psycho-Dynamik

- **selektive Wahrnehmung**
- **Simplifizierung**
- **Schwarz-Weiß-Bilder** und **Selbsterfüllende Prophezeiung**
- **Charakterdiagnosen**
- **Gefühlsverarmung, Erstarrung, Fixierung,**
- **sozialer Autismus**
- **Erstarrung in Positionen**
- **abnehmende Bereitschaft** zur Verantwortungsübernahme

Konflikteskalation nach Glasl



Glasl, Friedrich (2017): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 11. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.


Konfliktmanagement aus arbeitsrechtlicher und mediatorischer Sicht
Ute Lorenzen - Stefan Waterkamp – Torsten Fenz



Waterkamp & Schoppe

Rechtsanwälte in Partnerschaft
Fachanwaltskanzlei

Sanktionen im Arbeitsverhältnis



Ermahnung

Abmahnung

Versetzung

Änderungskündigung

Ordentliche Kündigung

außerordentliche Kündigung



["Dieses Foto"](#) von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß [CC BY-SA-NC](#)



Waterkamp & Schoppe

Rechtsanwälte in Partnerschaft
Fachanwaltskanzlei

ordentliche Kündigung

Verhaltensbedingte Gründe
rechtswidriger, schuldhafter Verstoß gegen
Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis



Es darf kein milderes Mittel möglich sein
setzt i.d.R. eine **Abmahnung** voraus,
milder wäre z.B., auch eine **Versetzung**

außerordentliche Kündigung

Nur bei schwersten Pflichtverletzungen

(z.B. tätliche Auseinandersetzung, sexueller
Übergriff,
unwahre Behauptung verbreiten wonach
ein Kollege / der Chef eine Straftat
begangen hätten, ...)

FRIST: § 626 Abs.2 BGB
**2 Wochen nach Kenntnis vom
Vorfall** muss Kündigung erfolgen



Waterkamp & Schoppe

Rechtsanwälte in Partnerschaft
Fachanwaltskanzlei

Achtung!

Wird ein Vorfall sanktioniert, kann für diesen keine weitere Sanktion erfolgen!

➔ wegen des Vorfalls auf dem Fest, erst abmahnen und später dann doch kündigen, geht z.B. nicht.

Wird eine Fehlentwicklung schlicht hingenommen und keine Sanktionen ausgesprochen, kann eine schnelle, endgültige Lösung sehr teuer werden:

➔ Aufhebungsvertrag – setzt Zustimmung des Mitarbeiters voraus

Fazit

- Konfliktbearbeitung ist Führungsaufgabe.
- Achten Sie auf frühzeitige Konfliktsignale.
- Gehen Sie den Konflikt so früh wie möglich an.
- Nutzen Sie Ihre internen Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung.
- Nutzen Sie gegebenenfalls externe Unterstützung.
- Seien Sie sich der notwendigen Vorbereitungen für arbeitsrechtliche Schritte bewusst.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Ute Lorenzen

IMPU.L.S Ute Lorenzen
Organisationsberatung

Leistikowstieg 4 - 22607 Hamburg

+49 40 84702178
+49 172 7868129

info@impuls-coachingplus.com

www.impuls-coachingplus.com
www.konfliktundfuehrung.de



Stefan Waterkamp

Rechtsanwalt im Arbeitsrecht
Fachanwaltskanzlei Waterkamp & Schoppe

Buxtehuder Str. 27 - 21073 Hamburg
Zweigstelle:

Alexandrinen Str.10 - 19055 Schwerin

Tel.: 040/77 19 -87 - Fax: 040/77 47 93

waterkamp@ws-fachanwaelte.de

www.ws-fachanwaelte.de



Torsten Fenz

Mediation - Coaching – Beratung
Prozessbegleitung in Organisationen
Diplom-Kaufmann (FH)

Högenstraße 32 – 22527 Hamburg

0177 449 33 39
tfenz@torsten-fenz.de

www.torsten-fenz.de
www.konfliktundfuehrung.de

Konfliktmanagement aus arbeitsrechtlicher und mediatorischer Sicht
Ute Lorenzen - Stefan Waterkamp – Torsten Fenz