

Praxisbeispiel Teamkonfliktmoderation

aus Faller / Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation 2014

Im Auftragsklärungsgespräch mit dem Betriebsrat einer Kaufhauskette ging es um eine Betriebsklausur zur internen Zusammenarbeit. Die Betriebsräte beschrieben die Situation folgendermaßen: der Betriebsrat sei sehr erfolgreich und effektiv, wenn es darum gehe, gemeinsam gegen Außenfeinde zu kämpfen. Lange sei dies die Geschäftsleitung gewesen. Die neue Personalleiterin zeige sich dem Betriebsrat gegenüber sehr offen und kooperativ, so dass es Unklarheiten innerhalb des Gremiums über den weiteren Kurs gebe und auch interne Spannungen deutlich würden.

Vereinbart wurden ein Tag für Vorgespräche mit jedem Betriebsratsmitglied sowie eine zweitägige Klausur außerhalb des Betriebes.

In den Vorgesprächen mit den Betriebsräten kristallisierten sich folgende Themen heraus:

- der Vorsitzende, der diese Position seit 12 Jahren innehatte, war im letzten Jahr wegen Krankheit mehrfach ausgefallen und hatte sich für den vorzeitigen Ruhestand entschieden. Er thematisierte sein Ausscheiden und die Zukunft des Betriebsrates aber nicht, was zu Verunsicherung führte. Die Haltung innerhalb des Betriebsrates war gespalten: einige waren der Meinung, man dürfe ihn nicht noch mehr belasten, andere waren der Meinung, die Themen "Zukunft des Betriebsrates und Übergabe" müssten dringend angesprochen werden.
- Fast alle Mitglieder erlebten die Betriebsratssitzungen als anstrengend, wenig strukturiert und wünschten sich eine bessere Gesprächskultur. Gestik und Mimik einzelner KollegInnen sowie ironische Bemerkungen führten zu Verunsicherungen bis zum Verstummen und zu Überlegungen, aus dem Gremium auszusteigen.
- Ein BR-Mitglied löste mit seinem Verhalten bei fast allen KollegInnen Ärger aus. Es wurde ihm unterstellt, er engagiere sich nur bei Themen, die seinen direkten Arbeitsbereich betreffen und boykottiere Entscheidungen, die mehrheitlich, aber ohne seine Zustimmung getroffen würden.

Der Betriebsrat, über den sich viele ärgerten, hatte sich am ersten Klausurtag krank gemeldet, was zu Ärger, Verunsicherung und Hilflosigkeit führte. Nach einigen Überlegungen, wie mit der Situation umzugehen sei, einigte sich das Gremium mit Unterstützung der Mediatorin darauf, dass es in Ordnung sei, auch über den abwesenden Kollegen zu sprechen, wichtig sei der Transfer an ihn.

In der gemeinsamen Sitzung führte die Mediatorin vor den anderen Gremiumsmitgliedern mit jedem Betriebsrat ein Einzelinterview. Die anderen notierten sich ihre Gedanken auf einem vorbereiteten Blatt zu den Aspekten:

Das war neu

Dazu muss ich unbedingt etwas sagen

Darüber können wir verhandeln

Entsprechend der Themen der Vorgespräche strukturierte die Mediatorin die Einzelinterviews in etwa folgendermaßen:

- Was läuft gut in der Zusammenarbeit, was sollte auf jeden Fall fortgeführt oder erweitert werden?
- Was läuft weniger gut, was sollte verändert werden?
- Welche Themen müssen angesprochen werden?
- Wie erleben Sie die interne Kommunikation im Betriebsrat, wie gut können Sie sich einbringen?
- Wodurch könnte die Arbeit effektiver und zufriedenstellender werden?
- Was muss für die Zukunft besprochen, geregelt werden?

Durch die offenen Fragen nach der Zukunft und nach Klärungsthemen konnten das Ausscheiden des bisherigen Vorsitzenden und die Wirkungen seiner gesundheitlichen Belastungen thematisiert werden. Zwei Mitglieder sprachen über ihre Verunsicherung in den Sitzungen, die durch die Reaktionen und Verhaltensweisen von KollegInnen in den Sitzungen ausgelöst wurden. Der Ärger über den abwesenden Kollegen wurde ausgedrückt.

Das Verfahren, nicht direkt auf den Vorredner einzugehen und zu diskutieren, war den Betriebsratsmitgliedern nicht vertraut. Im nachhinein sagten sie, sie hätten noch nie so viel von den KollegInnen erfahren, aber es sei eine große Herausforderung gewesen, wirklich zuzuhören.

In der Rückmelderunde zu den Einzelinterviews zeigte sich der BR-Vorsitzende berührt über die Rückmeldungen zu seiner Krankheit und gestand ein, dass er sehr mit sich selbst beschäftigt gewesen sei und die Zukunft des Gremiums nicht im Blick gehabt habe.

Die Verunsicherung einer Kollegin und ihre Überlegung, das Gremium zu verlassen, löste Betroffenheit bei den angesprochenen Personen aus. Einer gab zu, dass Zynismus seine Form sei, mit seiner eigenen Verunsicherung umzugehen.

Nach der Rückmelderunde entwickelte die Mediatorin einen Agendavorschlag, der vom Gremium akzeptiert wurde.

Die Agenda des Betriebsrates lautete:

1. Gegenseitige Rückmeldung
2. Formen des Umgangs
3. Ausscheiden des Vorsitzenden und Planung der Zukunft
4. Struktur der Betriebsratssitzungen
5. Einbeziehen des abwesenden Kollegen

Mit der Erstellung der Agenda war der erste Klausurtag beendet. Am zweiten Tag wurde an den Agendapunkten gearbeitet. Viel Raum nahm die gegenseitige Rückmeldung ein.

Zum Abschluss wurde vereinbart, dass es ein Gespräch zwischen dem abwesenden Kollegen, dem Betriebsratsvorsitzenden, einem Gremiumsmitglied mit guter Beziehung Kontakt zum abwesenden Kollegen und der Mediatorin geben sollte, in dem ihm die Kritikpunkte der Gremiumsmitglieder mitgeteilt werden sollten und der Verlauf sowie die Ergebnisse der zwei Klausurtage.