

Wie sieht vielfältiges Konfliktmanagement in einem der größten Unternehmen Deutschlands aus?

Referentin: Christiane Händel

Die Deutsche Bahn AG hat ein vielfältiges Konzept für Konfliktlösungen. Aber wann ist was für wen das richtige? Die Arbeit im Forum gewährte uns einen sehr detaillierten Einblick in die verschiedenen Ansätze des bahninternen Konfliktmanagements, verknüpft mit praktischen Beispielen, und beleuchtete auch den Bereich der Prävention.



Wir haben uns eingangs mit den Zugängen beschäftigt. Welche Stellen kommen in Betracht?
Was gibt es für Möglichkeiten, die in Anspruch genommen werden können?

Zunächst haben wir uns in Kleingruppen mit verschiedenen Fallkonstellationen befasst, in denen sich jeweils ein Bedarf für Konfliktmanagement ergeben konnte. Dazu gehörten u.a. folgende Fallbeispiele:

- (1) Zwei eng zusammenarbeitende Bereiche haben den Eindruck, dass die jeweils andere Seite die Arbeit blockiert, Meetings enden regelmäßig ohne Ergebnis.
Wo könnte die Bereichsleitung Unterstützung finden, um die Situation zu entschärfen? Wer könnte zusätzlich gebraucht werden?
- (2) Eine Mitarbeiterin arbeitet als einzige Frau in einer gewerblichen Schicht und es fallen immer wieder „Sprüche“. Die Führungskraft sagt „Die meinen das nicht böse“. Die Mitarbeiterin möchte das bearbeitet wissen, möchte keine großen Konflikt, aber so bleiben könne es auch nicht.

Alternativer Sachverhalt:

Ein Mitarbeiter bekommt eine Abmahnung wegen Schlechtleitung und meint das läge an unrealistischen Vorgaben, Personalmangel, falschen Prioritäten. Der Mitarbeiter wünscht sich eine Klärung, hat aber zugleich das Gefühl, das Urteil stehe schon fest.

Wo könnten die Mitarbeitenden jeweils Unterstützung finden?

Wer könnte zusätzlich gebraucht werden?

Wir haben die Möglichkeit erörtert die Betriebs-, Personal- und Abteilungsleitung zu involvieren, ggf. auch andere Teammitglieder, die unterstützen könnten. Neben klassischen Institutionen wie Betriebs- und Personalrat und der Möglichkeit externe Beratungsstellen zu involvieren, haben wir uns dann aber vor allem mit den bahninternen Möglichkeiten befasst, s. Bild oben. Das Angebot ist weitergefächert, was vor allem auch dazu dient, dass jede und jeder für sich die richtige Anlaufstelle findet, die zur eigenen Herausforderung am besten passt. Um diese Individualität zu gewährleisten, braucht es ein breites Feld an Angeboten.

Um die „richtige“ Hilfe leisten zu können und dabei natürlich auch die Effizienz zu wahren, sind die Stellen untereinander eng vernetzt, damit eine Fallbearbeitung koordiniert werden kann. Dazu wird nach Eingang einer Meldung oder eines Beratungswunsches zwischen den Stellen abgestimmt, wer einen konkreten Fall übernimmt.

Für den Bereich des Konfliktmanagements gibt es dort bewusst keine Regeln und Richtlinien. Dies soll den Betroffenen die Freiheit lassen sich dort zu melden, wo es nach eigener Wahrnehmung am besten passt. Es gilt aber auch der Grundsatz der Selbstversorgung und Freiwilligkeit. Natürlich werden ggf. weitere Stellen und Ansprechpersonen empfohlen, die Betroffenen sind aber angehalten selbst den Kontakt zu suchen. Zur Orientierung über die verschiedenen Anlaufstellen gibt es das soziale Intranet DB Planet und eine Road Map. Im Hinblick auf den Grundsatz der Vertraulichkeit erfolgt indes nicht bei jeder Stelle eine zahlenmäßige Erfassung.

Der Mediatorenpool hält ca. 260 Personen, von denen manche die Tätigkeit in Vollzeit, andere sie als Nebentätigkeit ausüben. Bei der Entscheidung der Übernahme eines Falls wird die Ortsnähe, aber auch berücksichtigt, aus welchem Bereich die Betroffenen kommen. So sollen

Betroffene aus dem Fernverkehr nach Möglichkeit nicht von einem Mediator/ einer Mediatorin aus dem Fernverkehr betreut werden. In Fällen rechtlicher Thematiken wird regelmäßig auf externe Mediatoren/Mediatorinnen zurückgegriffen.

Beispielhaft haben wir Methodiken wie den Restorative Circle (drei Fragen, die sich wiederholen: Was hast du verstanden? Ist es das, was du senden wolltest? Wolltest du darüber hinaus noch etwas anderes senden?) und die Friedensmediation besprochen.

Wir haben uns im Anschluss noch mit der Präventionsarbeit befasst, weil Konfliktmanagement eben nicht nur die Reaktion auf bereits Geschehens ist, vgl. Bild oben.