

Verhandeln auf die sanfte Tour

Wenn Menschen zusammenarbeiten, treten Konflikte auf. Das fängt beim Streit im Büro an oder gipfelt in Arbeitskämpfen wie bei Lufthansa und Bahn. Klare Regeln in der Kommunikation sollen die Parteien vor dem Eklat bewahren.

Von Sabine Balk

Wenn man streitet, arbeitet nicht, außerdem ist die Arbeitsatmosphäre gestört. Das führt zu frustriertem und meist unproduktivem Personal. Unternehmen gehen durch solche Umstände jährlich viele Millionen Euro verloren. Der dadurch verursachte Geschäftsausfall für die deutsche Industrie lässt sich zwar nicht genau beziffern. Doch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG hat solche Konfliktkosten geschätzt: Die Werte schwanken für 2012 im Durchschnitt zwischen 66 000 Euro in kleinen Betrieben und über 3 Millionen Euro in großen Unternehmen. Die langwierigen Arbeitskämpfe bei Air France oder Lufthansa sowie der Deutschen Bahn liefern aktuelle Beispiele, wie teuer solche Konflikte werden können. Während die Bahn durch die jüngsten Arbeitskämpfe mehrere hundert Millionen Euro verlor, taxiert die Lufthansa ihren Streik-Ausfall auf eine halbe Milliarde Euro.

Danach ist es ratsam und kostengünstiger, Konflikte nicht eskalieren zu lassen. Rechtsanwalt und Konfliktforscher Alexander Insam, der für KPMG die Konfliktkosten berechnet, sieht in fehlender oder schlechter Kommunikation den Hauptgrund für Streit. Als erfahrener Mediator sieht er in der Streitschlichtung durch einen neutralen Dritten die beste Möglichkeit, einen verfahrenen Konflikt zu lösen. Ein solcher Vermittler versucht Lösungen mit den Konfliktparteien zu erarbeiten. Ziel ist, dass sich alle Parteien klar zum Ausdruck bringen und so einen tragfähigen Kompromiss erzielen.

Marshall Rosenberg war schon vor Jahren als erfolgreicher Streitschlichter im Einsatz, ging aber dabei noch einen Schritt weiter. Er entwickelte eine Methode, die es den Konfliktparteien auch ohne Schlichter ermöglichen soll, ihren Streit beizulegen. Der amerikanische Psychologe, der 2015 im Alter von 81 Jahren verstarb, entwickelte schon in den 1960er-Jahren eine Technik die er Gewaltfreie Kommunikation (GfK) nannte. Rosenberg war unter anderem vom friedlichen Wirken Mahatma Gandhis beeinflusst und kam in vielen Krisengebieten als Berater zum Einsatz – etwa im Israel-Palästina-Konflikt oder auch in Serbien und Ruanda. Auch in Gefängnissen arbeitete er mit schweren Straftätern.

Die GfK-Methode hat sich laut Rosenberg im Privatleben wie auch in der Arbeitswelt oder Politik bewährt. Sie basiert auf mehreren Schritten zur Konfliktlösung, wobei alle Beteiligten folgende Erkenntnisse akzeptieren müssten: Menschen handeln nicht bewusst gegen andere, sondern sie wollen ihre eigenen Bedürfnisse



Entfesselter Arbeitskampf: In Frankreich bringt sich ein Topmanager von Air France während eines Streiks vor wütenden Piloten in Sicherheit.

Foto: afp

erfüllt haben. Damit spiegelt ein Streit meist unerfüllte Erwartungen wider. Jede Konfliktpartei muss daher zunächst die eigenen Bedürfnisse und dann die des Gegenübers erkennen, ohne diese zu bewerten oder abzulehnen.

Dabei darf Bedürfnis nicht mit Wunsch verwechselt werden. Ein Mitarbeiter, der für eine Lohnerhöhung streikt, hat vorrangig den Wunsch nach mehr Geld. Dahinter steckt aber in Wirklichkeit das Bedürfnis nach wirtschaftlicher Sicherheit sowie persönlicher Anerkennung und Respekt. Der Arbeitgeber, der dem Mitarbeiter nicht mehr Lohn zahlen will, hat ebenfalls das Bedürfnis nach wirtschaftlicher Absicherung. Zudem geht es ihm auch um den Erhalt von Wettbewerbsfähigkeit und Entscheidungsfreiheit.

„Die größte Schwierigkeit besteht darin, Bedürfnisse zu ermitteln, ohne sie zu bewerten“, sagt die GfK-Trainerin Beate Brüggemeier aus Hofheim am Taunus, „denn wenn wir etwas im Alltag beobachten, sind wir immer von Bewertungen, Urteilen und Interpretationen beeinflusst“. Dieser Umstand führe dann zu Missverständnissen. Sind Bedürfnisse klar definiert, lässt sich jede Krise leichter entschärfen, weil sich daraus fast zwangsläufig konkrete Handlungsmöglichkeiten ergeben, lautet Rosenbergs These. So lassen sich etwa bei Streiks alternative Lösungen finden, wie Arbeitgeber und Gewerkschaften Ziele wie wirtschaftliche Sicherheit, Respekt oder unternehmerische Freiheit erfüllen können, ohne auf alten Forderungen zu beharren.

Kritiker bezweifeln Rosenbergs Annahme. Eine Kommunikation ohne Bewer-

tung ist aus ihrer Sicht nicht möglich. Einige von ihnen bemängeln zudem, die Methode sei zu formelhaft und lasse für Lösungen zu wenig Spielraum. Danach führe die GfK-Technik oft dazu, sich im Gespräch zu verzetteln und umeinander herumzutanzeln statt direkt effektive Lösungen zu liefern. Eindeutige Belege für den Erfolg von Rosenbergs Methode gibt es nicht, da empirische Studien zur Gewaltfreien Kommunikation – ebenso wie für die meisten anderen „weichen Methoden“ – kaum umzusetzen sind.

Beate Brüggemeier ist indessen von der Wirksamkeit der GfK überzeugt und hat sich zum Ziel gesetzt, die Methode speziell im Berufsleben anzuwenden. Die Trainerin hat drei Jahre lang mit Rosenberg zusammengearbeitet und seine Methode dann speziell für die Arbeitswelt modifiziert. In einem Standardwerk hat sie zusammengefasst, wo und wie die Technik in Unternehmen eingesetzt werden kann und welchen Vorteil sie für Mitarbeiter bietet. Dabei kann Brüggemeier auf praktische Erfahrungen in Unternehmen, Krankenhäusern, Bildungseinrichtungen und Verwaltungen verweisen.

Dass sich die Gewaltfreie Kommunikation im Arbeitsalltag bewährt hat, steht für Jeanette Leischke außer Frage. Die Kreditfonds-Managerin, die bei einem führenden Anbieter in Frankfurt beschäftigt ist, hat nach eigenen Angaben viele Konflikte in ihrem Team dank Rosenbergs Technik entschärft. Sie nennt als griffiges Beispiel die erfolgreiche Konfliktlösung nach einer misslungenen Urlaubsübergabe – eine typische Situation in der Berufswelt: Ein Mitarbeiter Leisch-

ke war zutiefst frustriert, weil ihm ein Kollege, den er im Urlaub vertreten sollte, nicht die nötigen Dokumente und Informationen hinterlassen hatte. Bislang wäre ein solcher Konflikt nach seiner Rückkehr konfrontativ, zusammen mit den Vorgesetzten, besprochen worden – eine emotional aufgeladene Situation. Doch die offensive Lösung wollte Managerin Leischke nicht. Stattdessen bat sie den Mitarbeiter vor der Rückkehr seines Kollegen in einem Vieraugengespräch um eine neutrale Beobachtung der Situation: Welche Dokumente und Informationen haben konkret gefehlt und wie hast du dich gefühlt?

Die Managerin versuchte so herauszufinden, welche Bedürfnisse des Mitarbeiters nicht erfüllt worden waren – etwa das nach Information und Austausch. In einem zweiten Schritt galt es, für jedes Bedürfnis eine konkrete Bitte an den Kollegen zu formulieren. „Vor deinem nächsten Urlaub lass uns doch persönlich miteinander reden und die offenen Punkte besprechen. Und hinterlege mir die Dokumente in diesem Ordner.“ Bei einem solchen Umgang gehe es weniger um das kollegiale Miteinander, sondern um die Vorgabe, eindeutig zu formulieren: „Keine Konjunktive und Um-den-heißen-Brei-reden, sondern vollständige Aussagen und Bitten“, stellt Leischke klar.

Sobald sich ihr Mitarbeiter die eigenen Bedürfnisse im Dialog vor Augen geführt hatte, reagierte er kooperativer. Seine geballte Wut und Ärger auf den Kollegen waren verflogen, und er meinte, er brauche jetzt keine Eskalation mit den Vorgesetzten mehr, sondern wolle die Kritikpunkte

mit dem Kollegen im Zwiegespräch klären, beschreibt Leischke. Danach war sie von den Vorteilen der Methode zur Gewaltfreien Kommunikation überzeugt.

Die Managerin will Rosenbergs Technik sogar zum neuen Standard in ihrem Team machen. Sie selbst hatte sich die Methode über die Lektüre der Werke von Rosenberg und Brüggemeier angeeignet, die ihr mehr oder weniger zufällig in die Hände gefallen waren. Erst danach absolvierten sie und ihre Mitarbeiter professionelle Trainings bei Beate Brüggemeier. Demnächst sollen weitere Lerneinheiten folgen, bei dem sich der Kreis der Teilnehmer zügig erweitert. Leischke konnte ihren Chef sowie sechs andere Führungskräfte davon überzeugen, mit ihr zusammen die GfK-Methode in fünf Modulen für jeweils zwei Tage, verteilt über den Zeitraum von einem Jahr, zu erlernen.

„Die Methode ist anspruchsvoll, aber der Aufwand lohnt sich“, ist die Managerin überzeugt. Zumindest für sie hat sich diese Technik fast schon zu einer inneren Haltung in Berufs- und Privatleben verwandelt. Denn um den Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern nach diesem System auszurichten, bedarf es täglicher Übung. In der praktischen Anwendung von Gewaltfreier Kommunikation sind nach Ansicht der Fondsmanagerin auch viele Aspekte der Persönlichkeit enthalten: „Man schenkt sich nach den Erfahrungen im Beruf auch im privaten Bereich mehr Aufmerksamkeit, weil man meist auch seine eigenen Bedürfnisse und Gefühle analysiert“, sagt sie. Danach heißt das persönliche Motto: „Weg vom Opferdasein, hin zum Gestalter des eigenen Lebens.“

MEIN URTEIL



Bin ich bei Verstoß gegen den Ethik-Kodex meine Stelle los?

Das Thema Compliance wird in der Praxis immer wichtiger. Häufig werden entsprechende Regelungen in separaten Unternehmensrichtlinien zusammengefasst, deren Beachtung die Mitarbeiter persönlich versichern müssen. Eine gesetzliche Vorgabe für den Inhalt von Compliance-Richtlinien gibt es nicht. Das Gleiche gilt für die Konsequenzen, falls Beschäftigte solche Richtlinien nicht beachten.

In einem aktuellen Urteil hat das Landesarbeitsgericht (LAG) Rheinland-Pfalz klargestellt, dass nicht jeder Verstoß gegen Compliance-Vorgaben eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses rechtfertigt (1 Sa 358/15). Im Streitfall kontaktierte ein verdeckter Ermittler einen leitenden Mitarbeiter eines Bauunternehmens wegen der vorgegebenen Erteilung von Aufträgen. Bei einem persönlichen Treffen fragte der Ermittler den Arbeitnehmer, zu welchen Konditionen er ihm Aufträge „verschaffen“ könne. Der Arbeitnehmer antwortete, dass er bereit sei zu helfen, solange dies keine Auswirkungen auf sein Arbeitsverhältnis habe. Eine Übernahme der Getränkerechnung durch den verdeckten Ermittler lehnte der Arbeitnehmer ab.

Später brach er den Kontakt zu dem Ermittler sogar ganz ab. In einer anschließenden Befragung durch seinen Arbeitgeber weigerte sich der Arbeitnehmer, den Namen seines Gesprächspartners zu nennen. Der Arbeitgeber kündigte daraufhin das Arbeitsverhältnis wegen Verletzung der einschlägigen Compliance-Richtlinien. Zu Unrecht, meinte das LAG. Der Arbeitnehmer hat zwar verschiedene Compliance-Vorgaben missachtet und dadurch seinen Arbeitsvertrag verletzt. Doch die Beachtung von Compliance-Richtlinien ist auch Teil der arbeitsvertraglichen Pflicht zur gegenseitigen Rücksichtnahme.

Nach den einschlägigen Regelungen wäre der Mitarbeiter verpflichtet gewesen, seine Vorgesetzten über die ungewöhnliche Anfrage des Interessenten zu informieren und im Rahmen der späteren Befragung seinen Namen zu nennen. Die Verletzung dieser Pflichten wiegt jedoch nicht so schwer, dass eine Kündigung ohne den vorherigen Ausspruch einer Abmahnung gerechtfertigt ist. Denn ein konkretes Schmiergeld hat der Arbeitnehmer nicht angenommen.

Zudem ist zu berücksichtigen, dass es sich um eine provozierte Tat handelte und der verdeckte Ermittler starken Druck auf den Mitarbeiter ausübte. Das Arbeitsverhältnis hat über 30 Jahre ungestört bestanden. Vor diesem Hintergrund kann nicht davon ausgegangen werden, dass der Betroffene generell zugänglich für Korruption ist und er im Fall einer Abmahnung sein Verhalten nicht geändert hätte.

Marcel Grobys ist Inhaber einer Kanzlei für Arbeitsrecht in München.



Fünf Generationen im Team, aber nur eine Unternehmenskultur: Ist Ihr Arbeitgeber zukunftsfähig?

Wie muss eine für mehrere Generationen attraktive Unternehmenskultur aussehen? Kann das Unternehmen weiterhin am Markt bestehen? „So wollen Top-Talente arbeiten“ wirft einen umfassenden Blick auf Trends und Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und hilft dabei, Ihren (potentiellen) Arbeitgeber einschätzen zu können.

Hardcover · 204 Seiten · ISBN 978-3-95601-085-9 · 24,90 €