

Europäische Projektnummer:

A-1997-D-545



Beteiligungskultur: QUAK

Betriebe lernen streiten



Konflikte kommen in den besten Firmen vor. Notwendige Veränderungsprozesse scheitern oft daran, dass die benötigte Konfliktlösungskompetenz bei Mitarbeiter/innen und Führungskräften nicht vorhanden ist. Wenn zwei sich streiten, bedarf es oft eines Dritten, der sich nicht darüber freut, sondern der hilft, aus dem Dickicht von persönlichem Macht- und Anerkennungsstreben herauszufinden. Gesucht wird eine Lösung, von der alle Beteiligten und der Betrieb profitieren.

Das Projekt QUAK will helfen, Konfliktlösungskompetenz zu entwickeln, weil es überzeugt ist, dass die Entwicklung einer tragfähigen Konfliktkultur im Unternehmen nicht nur eine soziale, sondern auch eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit ist, dass Konflikte Wachstumschancen enthalten und dass man faires Konfliktmanagement lernen kann.

Projektträger:

Institut für faires Konfliktmanagement und Mediation e.V.

Andrea Budde

Neuenhöfer Allee 7

50937 Köln

Tel.: 02 21/4 30 59 10

E-Mail:

Andrea.Budde@Koeln.netsurf.de

Internet: www.quak.net

Kooperationspartner:

DGB Bildungswerk e.V.

Gewerkschaft Nahrung Genuss

Gaststätten Landesbezirk NRW

Reinold-Hagen-Stiftung

Stadt Kerpen

Maritim Hotelgesellschaft mbH

und weitere Unternehmen

**QUAK – Qualifizierung betrieblicher Konfliktlotsen –
eine faire Streitkultur als betriebliche Wachstumschance
entwickeln**

ADAPT Erfahrungen



Petra Budde,
Fachanwältin für
Arbeitsrecht und
Mediatorin im Institut
für faires Konflikt-
management und
Mediation

Kennen Sie das auch?

In einer Abteilung herrscht dicke Luft. Immer wieder geraten zwei Mitarbeiter aneinander. Oder zwei Abteilungen werfen sich gegenseitig vor, von der jeweils anderen in der Arbeit behindert zu werden.

Spannungen am Arbeitsplatz, verdeckte und offene Machtkämpfe, Mobbing und Intrigen vergiften das Arbeitsklima. Darunter leidet nicht nur das persönliche Wohlbefinden aller Beteiligten, sondern auch die Leistungsfähigkeit und Arbeitseffizienz. Häufige Krankmeldungen, Dienst nach Vorschrift und Personalfuktuation sind in der Regel die Folgen.

Dabei sind gerade motivierte, flexible und kreative Mitarbeiter/innen das, was Unternehmen brauchen, um den zukünftigen Herausforderungen zu begegnen. Mit der Qualifizierung betrieblicher Konfliktlotsen schafft das Projekt QUAK eine Voraussetzung für die Stärkung betrieblicher Konfliktkompetenz. Mit Lösungen, die für alle akzeptabel sind, steigt die Arbeitseffizienz und somit auch die Sicherheit von Arbeitsplätzen.

Was sind Konfliktlotsen – was ist QUAK?

Konfliktlotsen sind als eines von verschiedenen Elementen eines betrieblichen Konfliktmanagementsystems erste Ansprechpartner für Konflikte am Arbeitsplatz. Sie beraten einen oder mehrere Konfliktpartner, vermitteln an in- oder externe Experten, z. B. Beratungsstellen, Rechtsanwälte, Mediatoren oder bieten in einfacheren Fällen selbst eine unternehmensinterne Mediation an. Sie sind gleichzeitig als Multiplikatoren Vorbilder für einen anderen Umgang mit Konflikten und Wegbereiter einer Kultur des fairen Streits.

QUAK will die angehenden Konfliktlotsen dabei unterstützen, den Nährboden für Konflikte zu erkennen, um bereits präventiv eingreifen zu kön-



nen. Je früher Konflikte bearbeitet werden, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie eskalieren. Neben der Vermittlung des erforderlichen Know-hows und des Handwerkszeugs für die Aufgaben des Konfliktlotsen hilft QUAK aber auch bei der Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen für den Einsatz von Konfliktlotsen in den teilnehmenden Unternehmen. Im Rahmen des Projektes wurden in kleinen und mittelständischen Unternehmen aus NRW Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter/innen zu betrieblichen Konfliktlotsen ausgebildet.

Was können Konfliktlotsen?

Training

Nach seiner Qualifizierung zum Konfliktlotsen kann Rainer G. Konfliktdiagnosen durchführen. Auf dieser Grundlage entscheidet er, welcher Weg der Konfliktbearbeitung in einem speziellen Fall angemessen ist. Auch verfügt er jetzt über grundlegende Kenntnisse der Kommunikation in Konfliktsituationen, insbesondere auch des Einsatzes spezifischer Gesprächstechniken in Auseinandersetzungen. Als Konfliktlotse bringt er des weiteren Kenntnisse und Erfahrungen in interessenorientierter Verhandlungsführung mit. Er kennt das Phasenmodell der Mediation und hat bereits eigene Erfahrungen mit der Rolle als überparteilicher Dritter gemacht. So ist er gut gerüstet, um selbst Mediationen durchführen zu können.

Welche Unterstützung benötigen Konfliktlotsen?

Coaching

Konfliktlotsen brauchen Fallberatung durch externe Experten. QUAK bietet ihnen ein Coaching in überbetrieblichen Kleingruppen. Bei der Zusammensetzung der Coaching-Gruppen wird darauf geachtet, dass Beschäftigte aus demselben Unternehmen, die zueinander in hierarchischer Zuordnung stehen, nicht in einer Gruppe arbeiten.

Beratung

Weiterhin benötigen Konfliktlotsen Unterstützung aus ihrem Unternehmen, insbesondere von Seiten der Unternehmensleitung und des Betriebsrats, die im Rahmen von QUAK als sogenannte Projektbegleitgruppe die Arbeit von Konfliktlotsen beratend unterstützen. In ihrer praktischen Tätigkeit bedürfen Konfliktlotsen einer rechtlichen Absicherung, z. B. durch eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung.

Am Beispiel Kerpen – eine Verwaltung modernisiert sich

In der Stadt Kerpen wird seit 1997 eine umfassende Verwaltungsreform durchgeführt. Die organisatorischen und strukturellen Veränderungen verursachten Konflikte in allen Bereichen. Ende 1999 wurde die Einführung eines Konfliktlotsensystems beschlossen, und im Frühjahr 2000 verpflichtete sich die Stadt im Rahmen einer Dienstvereinbarung „allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, offensiv auf die Unterstützung der Konfliktlotsinnen und Konfliktlotsen zurückzugreifen“. Zunächst vier und später nochmals 15 Beschäftigte wurden in sechstägigen Inhouse-Schulungen mit anschließendem Coaching qualifiziert.

Die vier Konfliktlotsen aus dem ersten Durchgang des QUAK-Modellprojekts haben ihre Tätigkeit bereits aufgenommen und zwölf Vermittlungsgespräche, davon sieben in Form von Mediationen durchgeführt. „Inzwischen konnten wir schon mehrere Konflikte zwischen Vorgesetzten

Das Projekt

Insgesamt haben am Projekt QUAK 35 Beschäftigte aus zehn Unternehmen teilgenommen. Nach Abschluß der Qualifizierung sind nun einige Betriebe dabei, die Institution des Konfliktlotsen auf der Grundlage von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen einzuführen. Die bisherige Praxiserfahrung und auch die externe Projektevaluation zeigen, dass der Einsatz von Konfliktlotsen innerhalb eines betrieblichen Konfliktmanagementsystems sowohl für kleine und mittlere Unternehmen, als auch für Großunternehmen und Verwaltungen empfehlenswert ist.



„Ich sehe jetzt Konflikte mit anderen Augen. Ich erkenne schon früher Konstellationen, die sich bei ungehindertem Fortgang zu schwierigen Konflikten entwickeln können und kann sie treffender analysieren.“

Ein frischgebackener Konfliktlotse nach seinen ersten Vermittlungsgesprächen.



und Mitarbeitern durch Mediation erfolgreich aus der Welt schaffen“, freut sich Konfliktlotse Ursula Schlösser. Sie hat beobachtet, dass Kommunikationsprobleme häufig durch Missverständnisse hervorgerufen werden, die durch geschultes Zuhören und Nachfragen geklärt werden können.

Diese positiven Erfahrungen bei der Einführung des Konfliktlotsensystems in der Stadtverwaltung Kerpen können ohne weiteres auf kleine und mittlere Unternehmen (ebenso wie auf Großbetriebe) übertragen werden, denn es „menschelt“ hier wie dort. Gerade das oft ins Feld geführte geringe Kosten- und Zeitbudget verlangt im Unternehmen eine für beide Seiten zufriedenstellende Konfliktlösung, damit effizienter und somit kostengünstiger produziert werden kann. Allerdings gibt es für die Einführung und das Funktionieren eines Konfliktlotsensystems bestimmte Erfolgsvoraussetzungen, die beachtet werden müssen.

„Inzwischen konnten wir schon mehrere Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern durch Mediation erfolgreich aus der Welt schaffen.“

Verhaltensänderungen brauchen Rahmenbedingungen

Damit aus persönlichen Verhaltensänderungen auch die gewünschten betrieblichen Veränderungsprozesse entstehen können, müssen die Rahmenbedingungen stimmen:

- Es muss eine „Lokomotive“ geben, also eine Person im Unternehmen, die sich des Themas annimmt und es gegenüber Management und Betriebsrat offensiv vertritt.
- Der Konfliktlotsenschulung muss eine klar strukturierte Informationskampagne im Unternehmen vorausgehen, um die Beschäftigten für dieses heikle Thema aufzuschließen.
- Alle wesentlichen Akteure im Betrieb müssen schon im Planungsstadium aktiv in die Gestaltung der Maßnahme eingebunden werden.
- Bei der Auswahl von Beschäftigten, die sich zu Konfliktlotsen qualifizieren wollen, müssen auch Repräsentanten von Führung und Betriebsrat berücksichtigt werden.

Wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen, können aufreibende Konflikte im Unternehmen wenn nicht verhindert, so doch zumindest schnell und besser gelöst werden. Und das schlägt sich allemal auch im Betriebsergebnis nieder.

