

Konflikt im System System im Konflikt

Das Kölner Konfliktlotsenprogramm
(QUAK) als Sprungbrett in eine
neue Konfliktkultur in Unternehmen

Wirtschaftsmediation für Einsteiger



Qualifizierung von
betrieblichen **Konfliktlotsen**



AutorInnen: Andrea Budde (Konzept und Endredaktion), Dr. Anne Dietrich, **Hans-Peter Hüsch**, Annette Löning, Dr. Katja Werpers

(Hg.) Andrea Budde, Institut für faires Konfliktmanagement und Mediation e.V.,
Neuenhöfer Allee 7, 50937 Köln

Für Hilfe und Unterstützung danken wir: Kirsten Andrä, Anke Bosse (Evaluierung)
Dipl.Psych. Christian Hoffmann, Julia Hommerich, Stephanie Ulbricht, Dipl.Psych.
Stephan Rietmann.

Inhaltsverzeichnis

1 DIE IDEE.....	5
2 DIE AUSGANGSSITUATION: KONFLIKTMANAGEMENT IN BETRIEBEN	7
2.1 WAS SIND KONFLIKTE?.....	7
2.2 TYPISCHE KONFLIKTE, DIE IN BETRIEBEN IMMER WIEDER AUFTRETEN.....	12
2.3 WAS BISHER IN BETRIEBEN GESCHAH.....	12
2.4 KOSTEN EINES MANGELHAFTEN BETRIEBLICHEN KONFLIKT-MANAGEMENTS.....	15
3 BETRIEBLICHE KONFLIKTLOTSEN.....	17
3.1 WARUM „LOTSEN“ ? - EINE DEFINITION	17
3.2 AUFGABEN UND FUNKTIONEN VON KONFLIKTLOTSEN.....	17
3.3 WELCHE KONFLIKTE BEARBEITEN KONFLIKTLOTSEN?.....	19
3.4 GRUNDANNAHMEN UND PRÄMISSEN.....	19
3.4.1 <i>Mediative Haltung von Beratern und Konfliktlotsen</i>	19
3.4.2 <i>Systemisches Denken</i>	19
3.4.3 <i>Zukunfts- und Lösungsorientierung</i>	20
3.4.4 <i>Hilfe zur Selbsthilfe</i>	20
3.4.5 <i>Partizipation und Einbeziehung von Schlüsselpersonen</i>	20
3.4.6 <i>Förderung von Diversität</i>	20
3.4.7 <i>Prävention statt Behandlung</i>	21
3.4.8 <i>Bürgerrechte und Demokratie im Betrieb</i>	21
3.4.9 <i>Branchenmix</i>	21
3.5 CHANGE: ENTWICKLUNG EINER NEUEN KONFLIKTKULTUR.....	22
4 DAS QUAK-KONZEPT: WAS LERNEN BETRIEBLICHE KONFLIKTLOTSEN?..	22
4.1 DIE ELEMENTE DES INTEGRIERTEN BAUSTEINSYSTEMS QUAK.....	22
4.2 LERNZIELE DES BAUSTEINLERNSYSTEMS.....	23
5 BERATUNG VON UNTERNEHMEN UND VON KONFLIKTLOTSEN.....	24
5.1 WAS IST BERATUNG?.....	24
5.2 ZIELE VON BERATUNG.....	24
5.3 INHALTE DER BERATUNG.....	25
5.4 VORGEHEN BEI DER BERATUNG.....	25
5.4.1 <i>Beratung im Rahmen von QUAK</i>	26
5.4.2 <i>Beratung der „Projektbegleitgruppe“</i>	26
5.4.3 <i>Der Kontrakt – die Beratungsvereinbarung</i>	27
5.4.4 <i>Begleitung und Beratung der Konfliktlotsen</i>	30
6 Training.....	30
6.1 LERNZIELE.....	30
6.2 TRAININGSINHALTE.....	31
6.3 TRAININGSMETHODEN.....	39
6.4 DURCHFÜHRUNG	39

7 COACHING	41
7.1 ZIELE DES COACHINGS.....	41
7.2 VORAUSSETZUNGEN.....	42
7.3 ABLAUF EINES COACHING TERMINES.....	42
7.4 METHODEN.....	42
7.5 MATERIAL.....	42
8 KONFLIKTLOTSENPOOL	43
9 BAUSTEIN:	
INTERKULTURELLES KONFLIKTMANAGEMENT UND MEDIATION	43
9.1 ANLASS: DIE ERSTEN BEIDEN QUAK-DURCHGÄNGE.....	43
9.2 ENTWICKLUNG DES QUALIFIZIERUNGSKONZEPTES.....	44
9.3 VORBEREITUNGSPHASE - EXPERTENGESPRÄCHE.....	44
9.3.1 <i>Bereich Gesundheitswesen</i>	44
9.3.2 <i>Bereich Sozialdienst für MigrantInnen</i>	45
9.3.3 <i>Bereich ABM-Kräfte und Landschaftsgärtnerei</i>	46
9.3.4 <i>Bereich Gesundheit, Stress und Mobbing im Betrieb</i>	47
9.3.5 <i>Bereich Internationale Beziehungen / EU-Projekte</i>	48
9.3.6 <i>Gesprächsauswertung</i>	49
9.4 KONZEPTION DES BAUSTEINES	
„INTERKULTURELLES KONFLIKT-MANAGEMENT UNDMEDIATION.....	50
9.4.1 <i>Ziele der Fortbildungseinheit</i>	51
9.4.2 <i>Aufbau der Fortbildungsmaßnahme</i>	51
9.5 METHODEN.....	52
9.5.1 <i>Durchführung</i>	52
10 UMSETZUNG EINES KONFLIKTLOTSEN-SYSTEMS IM UNTERNEHMEN	53
10.1 KONFLIKTLOTSEN UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG.....	53
10.2 WAS IST ORGANISATIONSENTWICKLUNG?.....	54
10.2.1 <i>Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement</i>	55
10.2.2 <i>Bedarf an Integration</i>	
<i>von Konfliktmanagement-Design und Organisationsentwicklung</i>	57
10.3 INTEGRIERTE BETRIEBLICHE KONFLIKTMANAGEMENT-SYSTEME.....	57
10.3.1 <i>Phasen des Betrieblichen Konfliktmanagements</i>	58
10.3.2 <i>Voraussetzungen und Anforderungen an ein IKMS</i>	59
10.4 KONFLIKTLOTSEN IM KONTEXT	
EINES INTEGRIERTEN KONFLIKTMANAGEMENTSYSTEM.....	60
10.4.1 <i>Implementierung von Konfliktlotsen</i>	60
10.4.2 <i>Die Umsetzung in den teilnehmenden Unternehmen</i>	61
10.4.3 <i>Struktur der Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen der</i>	62
<i>Arbeitsorganisation</i>	62
10.5 AUSWAHL DER KONFLIKTLOTSEN: WER EIGNET SICH?.....	62
10.5.1 <i>Konfliktlotsensystem als Abbild der Betriebsstrukturen</i>	63
10.5.2 <i>Absicherung des Konfliktlotsensystems</i>	63
10.5.3 <i>Konkurrenz zu Betriebsräten?</i>	63

10.5.4 Konfliktlotsen und die BetriebsverfassungsgesetzNovellierung.....	64
10.6 EVALUATION.....	65
10.6.1 Einführung	65
10.6.2 Evaluationsziele.....	66
10.6.3 Evaluationsinhalte	66
10.6.4 Evaluationsinstrumente.....	67
10.6.5 Ergebnisse und Konsequenzen.....	71
10.6.6 Beispiel einer Trainingsauswertung – QUAK II	75
11 AUSBLICK – WIE GEHT’S WEITER?.....	78
12 ANHANG.....	79
12.1 WAS KOSTET EIN KONFLIKTLOTSENSYSTEM?.....	79
12.3 ENTWURF FÜR EINE MUSTERBETRIEBS-/ DIENSTVEREINBARUNG ZUM THEMA "KONFLIKTLOTSEN IM BETRIEB".....	82
12.4 ABSCHLUSSRUNDE	87
12.5 PROJEKT „QUAK“ - CHRONOLOGIE DER EREIGNISSE.....	89
12.6 PRESSESTIMMEN.....	95
13 LITERATUR.....	98

Das Kölner Konfliktlotsenprogramm QUAK

Ein Baustein für ein Integriertes Konfliktmanagementsystem in Unternehmen-
**„Gib Streitenden ein Gerichtsverfahren und ihr Streit wird geregelt werden.
Lehre sie, ihre Konflikte kreativ zu lösen und sie können eine neue Streitkultur
entwickeln...“**

1 Die Idee

Die Idee für eine Qualifizierung betrieblicher Konfliktlotsen wurde aus der Praxis geboren: Projektleiterin und QUAK-Initiatorin Andrea Budde war nach mehreren Jahren Praxiserfahrung als Arbeitsrechtlerin in Verwaltung, Rechtsberatung und in ihrer forensischen Tätigkeit als Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht zu der Überzeugung gekommen, dass viele der Akten und Fälle, die auf ihrem Schreibtisch landeten, eigentlich gar nicht dort hin gehörten. Die rechtliche Lösung von zwischenmenschlichen Konflikten am Arbeitsplatz setzt viel zu spät ein und bringt häufig nicht das von den Streitenden wirklich gewünschte Ergebnis. Dies gilt nicht nur für individuelle Streitigkeiten zwischen MitarbeiterInnen, z.B. bei Mobbing oder sexueller Belästigung am Arbeitsplatz, sondern häufig auch für kollektive Konflikte zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Arbeitgeber. In Trainingsseminaren für Führungskräfte, Betriebs- und Personalräte stellte sie fest, dass häufig zwar Rechte und Pflichten am Arbeitsplatz bekannt waren oder durch Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände vermittelt wurden, dadurch aber häufig vergessen wurde, dass es den Konfliktbeteiligten um eine schnelle und praktikable Konfliktlösung ging. Das dazu benötigte Know-How wird in Betriebsräte-Schulungen nicht vermittelt und wird vom Bundesarbeitsgericht noch immer als nicht erforderlich für die Tätigkeit eines Betriebsrates angesehen.

In das QUAK-Konzept fließen Erfahrungen aus der Mediation, aus dem anwaltlichen und dem Trainingsbereich zusammen. Gemeinsam mit einem interdisziplinär und interprofessionell zusammengesetzten Team konnte die Chance genutzt werden, wohl bislang in Deutschland einzigartig, im betrieblichen Kontext das Kölner Konfliktlotsenprogramm als Element eines Integrierten Konfliktmanagementsystems (Goldberg 1995; Budde 2001) auszuprobieren und mit den betrieblichen Akteuren weiterzuentwickeln.

Das Team des Instituts für faires Konfliktmanagement und Mediation e.V. besteht aus Psychologen, Juristen, Sozialwissenschaftlern, einer Ethnologin und einer Journalistin.

Das QUAK-Konzept wurde interdisziplinär bzw. transprofessionell mit Hintergrundwissen und -erfahrungen aus all diesen Stammbereufen erarbeitet. Nur so konnten ein ganzheitlicher Konfliktbearbeitungsansatz erarbeitet und Methoden zu seiner Weitervermittlung gefunden werden.

Dieser Integrierte Ansatz steht im Gegensatz zu früheren disziplinspezifischen Betrachtungsweisen: gerät ein Konfliktfall zur Psychologin (in der Folge wird - auch wenn es für den Leser anstrengender sein mag - abwechselnd die weibliche und die männliche Sprachform verwendet) wird sie ihr Instrumentarium, eine Therapie oder ein Beratungsgespräch, anbieten. Gerät derselbe Fall zum Rechtsanwalt wird erwogen, aus welcher Anspruchsgrundlage ein Rechtsanspruch bestehen könnte und wie dieser ggf. gerichtlich durchzusetzen ist. Gerät derselbe Fall zur Betriebswirtin, wird diese beurteilen, inwieweit eine Kündigung betriebswirtschaftlich sinnvoller sein könnte als der Verbleib eines oder mehrerer „störender“ Mitarbeiter. Die Personalentwicklung wird erwägen, inwieweit mit gezielten Trainings die Motivation gestärkt und Verhaltensänderungen erzielt werden können. Eine Fachkraft für Arbeitssicherheit betrachtet, inwieweit der Konflikt eine Beeinträchtigung der psychischen oder sozialen Gesundheit darstellt und schlägt dem Arbeitgeber Gegenmaßnahmen vor. Die Rechtsabteilung überprüft, ob eine Abmahnung, Versetzung oder Kündigung angebracht wäre. Die betriebliche Sozialarbeit kümmert sich um einzelne Mobbing-Opfer, der Medizinische Dienst um den Umgang mit Folgeerkrankungen.

Im Rahmen eines Integrierten Konfliktmanagementsystems (IKMS) (Goldberg, 1995; Budde, 2001) soll der Bereich der adäquaten Konfliktbehandlung als fachübergreifende interprofessionelle Aufgabe verstanden werden, für die je nach Konflikt Kompetenzen aus unterschiedlichen Bereichen erforderlich sind. Die Fähigkeit, adäquat mit Konflikten umzugehen, wird als eigenständige Kompetenz verstanden. Es handelt sich hierbei um eine soziale Kompetenz, die mehr oder weniger stark in der jeweiligen Sozialisation der Persönlichkeit entwickelt wurde. In einer Konfliktlotsenqualifizierung wird versucht, diese Kompetenzen gezielt zu verbessern. Die Qualifizierung von betrieblichen Konfliktlotsen wurde in der Konzeptentwicklung als Designelement (Königswieser, 1995) für ein Integriertes betriebliches Konfliktmanagementsystem verstanden. Eingebettet sind die Entwicklung Integrierter Konfliktmanagementsysteme und das QUAK-Konzept in den Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung und des Change-Management.

Durch die präventive Konfliktbearbeitung „an der Quelle“, durch die Beteiligten selbst, kann sich eine neue Streitkultur in der Organisation entwickeln. Dies stellt auch einen wichtigen Beitrag zur Organisationsentwicklung dar. Durch kompetente Konfliktbearbeitung vor Ort ist eine schnelle, kostengünstige und praxisorientierte Lösung möglich. Die Beteiligten können eigenverantwortlich eine maßgeschneiderte Lösung für ihr Anliegen finden.

Förderung

Das Programm ADAPT fördert europaweit Klein- und Mittelunternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten, um diese vor Arbeitslosigkeit zu schützen und sie bei der Anpassung an den industriellen Wandel zu unterstützen. Zu diesem Zwecke werden von den Antragstellern sog. transnationale Partnerschaften mit ähnlichen Modellprojekten in anderen EU-Mitgliedsstaaten gebildet. Ziel ist der Austausch von Erfahrungen, die Veranstaltung gemeinsamer Workshops und, für QUAK, der Austausch über innovative Trainings- und Vermittlungsmethoden.

Von Anfang an fand im Rahmen der Förderung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ADAPT) eine enge Kooperation mit den transnationalen Projektpartnern des Instituts für faires Konfliktmanagement und Mediation e.V. statt. Im Rahmen der Europäischen Kooperation „European Self Employment“ fand die Kooperation mit Unternehmensberatungsfirmen in Barcelona und Den Haag statt. Kooperiert wurde in

Bezug auf den Austausch innovativer und kreativer Lehr- und Lernmethoden für die betriebliche Weiterbildung. Sehr bedeutsam war die Kooperation in Bezug auf die Weiterentwicklung der Trainingseinheit „Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation“. Alle transnationalen Projektpartner arbeiten mit multiethnischen Arbeitnehmergruppen und benötigen interkulturelle Konfliktbearbeitungskompetenzen im betrieblichen Alltag.

Die Qualifizierung betrieblicher Konfliktlotsen konnte durch die Förderung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ADAPT) und des Landes Nordrhein-Westfalen als praxisorientiertes (Feld-)Experiment in 13 Klein- und Mittelunternehmen (KMU) und einer Stadtverwaltung aus Nordrhein-Westfalen gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren entwickelt und auf die jeweiligen betrieblichen Erfordernisse bezogen maßgeschneidert werden. Die Qualifizierung fand in zwei Durchgängen im 1. und im 2. Halbjahr 1999 statt. Im Jahre 2000 wurden in einem teilnehmenden Unternehmen, der Stadtverwaltung Kerpen, nochmals 15 Konfliktlotsen qualifiziert. Das Konzept wurde dabei ständig weiter verändert, verbessert und auf die jeweiligen betrieblichen und persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten, mit dem Ziel, eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Klein- und Mittelunternehmen zu bewirken. QUAK wird derzeit sowohl auf Anfrage als Inhouse-Qualifizierung als auch als überbetriebliche offene Fortbildung angeboten. Das QUAK-Konzept wurde von Kirchliche Dienste der Arbeitswelt, einer Einrichtung der Evangelischen Kirche in Hamburg und Nordelbien aufgegriffen und dort in eigener Regie überbetrieblich angeboten.

2 Die Ausgangssituation: Konfliktmanagement in Betrieben

2.1 Was sind Konflikte?

Hurra – ein Konflikt?! „Konflikte sind doch ganz normal!“ Das ist eine Aussage, die wir nur sehr selten hören, wenn wir uns in Betrieben umschauchen. Die meisten Mitarbeiter haben eher gemischte Gefühle, wenn es um Konflikte am Arbeitsplatz geht. Sie machen ihnen Angst und sie wären froh, wenn sie darauf verzichten könnten. Trotzdem ist es richtig: Konflikte sind normal. Sie treten überall auf, wo unterschiedliche Menschen zusammentreffen und sind im Grunde unvermeidbar (Cloke & Goldsmith, 2000). Dies gilt natürlich auch für Betriebe. Dort treffen Menschen aufeinander, die unterschiedliche Aufgaben und Funktionen, unterschiedliche Ziele und Interessen, unterschiedliche persönliche Hintergründe, Charaktere, Werte und Einstellungen, unterschiedliche Nationalitäten und vieles andere mehr mitbringen. Die betriebliche Welt ist damit geprägt durch Unterschiede. Häufig sind sie der Aufhänger für Konfliktsituationen. Es entstehen Spannungen zwischen dem Management und den Mitarbeitern, zwischen Arbeitern und Angestellten, zwischen Männern und Frauen, zwischen Sparsamen und Verschwenderischen, zwischen Produktion und Vertrieb, zwischen Alten und Jungen, zwischen Controllern und Personalverantwortlichen, um nur einige zu nennen. Problematisch für Betriebe sind aber nicht die Konflikte an sich, sondern die Art und Weise, wie mit ihnen umgegangen wird (Slaikeu & Hasson, 1998). Dies geschieht häufig in wenig konstruktiver Weise. Die Beteiligten kämpfen um ihre Positionen und setzen damit nicht selten einen Eskalationsprozess in Gang, den sie selbst.....

**Diese Dokumentation kann bestellt werden bei:
info@konfliktberatung-huesch.de**

25.- € zzgl. Versandkosten