

**Unternehmen:** Konfliktberater ist immer ansprechbar

# Streitkultur ist lernbar

VDI nachrichten, Köln, 1. 8. 08, cha – Konflikte liefern Energie. Aus ihnen wächst Neues, sofern die Beteiligten offen und fair miteinander umgehen. Interne Konfliktberater können helfen. Idealerweise, bevor es richtig kracht. Denn sie kommen früher zum Einsatz als Betriebsräte oder externe Mediatoren.

**D**ie innerbetrieblichen Konfliktberater haben eine informelle Rolle, sie beraten vertrauensvoll wie ein Kollege oder Freund“, sagt Alexander Redlich, Professor für Psychologie an der Universität Hamburg. Er betreut den berufs begleitenden zweijährigen Lehrgang „Wege aus dem Konflikt“.

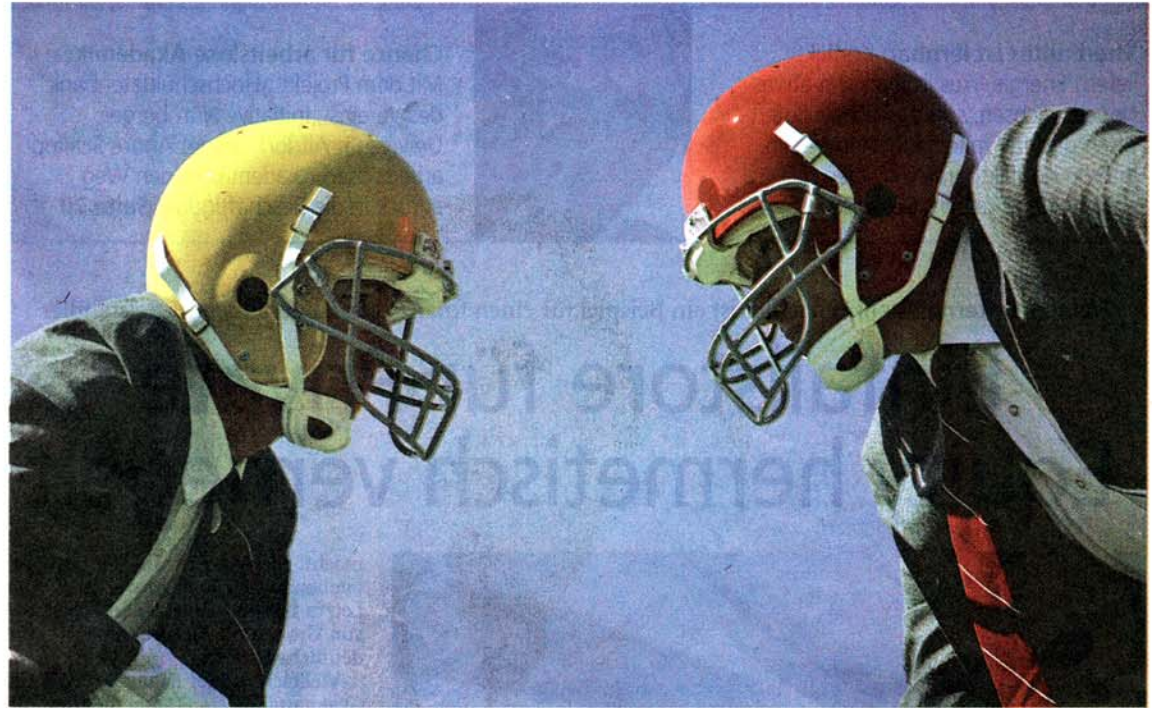
Fach- und Führungskräfte können sich an der Hamburger Hochschule in zwei Jahren zum „Organisational Conflict Guide“ weiterbilden lassen und dieses Amt neben ihrer bisherigen Tätigkeit ausüben. Laut Redlich eine wichtige Rolle. Denn im Konfliktmanagement vieler Unternehmen gebe es eine Lücke zwischen privater Lösung und rechtlicher Auseinandersetzung. Aussagen bei Gesprächen mit Personal- und Betriebsräten können vor Gericht verwendet werden, diese müssen oft Protokoll führen. Das hemmt. Streithähne warten meist lange, bis sie diese Hilfe in Anspruch nehmen. Der innerbetriebliche Kon-

fliktberater agiert flexibler, er ist Teil der Firmenkultur und jederzeit ansprechbar.

Im Idealfall gibt es in einem Unternehmen ein Team mit mehreren Beratern. Sie bilden eine „Antennengruppe“, erkennen rechtzeitig Konflikte und sprechen Streithähne auch zuerst an. An der Hamburger Universität wird Wert darauf gelegt, praxisnah auszubilden. Die Teilnehmer lernen, die Hintergründe des Konfliktes zu erforschen. Es geht um Ansprüche und Vorwürfe, Wünsche und Gefühle. Redlich: „Der Konfliktberater muss jeder Partei genügend Zeit geben und zuhören können.“

Kern der Beratungsarbeit sei die Fähigkeit zur Balance von Einfühlungsvermögen und Konfrontation. „Es müssen die richtigen Fragen gestellt werden.“ So sollen die Beteiligten z. B. schildern, was anders wäre, wenn die Beratung erfolgreich wäre. Die Kontrahenten sollen auch die Sichtweise des anderen einnehmen können – und so Selbsterkenntnis gewinnen. Redlich betont, dass der Berater vorsichtig mit der Lockerung von Gefühlen umgehen müsse, denn in Deutschland herrsche vielerorts eine Kultur der Gefühlskontrolle, gerade innerhalb eines Unternehmens. Emotionsausbrüche würden oft sanktioniert. Vieles laufe sehr sachorientiert ab. „In technischen Unternehmen sicher noch etwas stärker.“

Vor allem Frauen lassen sich an der Hamburger Universität weiterbilden – ein Problem für die Unternehmen. Denn auch Männer sollten Konfliktbe-



Wer Unstimmigkeiten nach bestimmten Regeln auflöst, wird erfolgreicher sein. Früher sprach der Chef ein Machtwort. Heute sind die Hierarchien flacher. Das verführt Führungskräfte aber auch dazu, die Augen vor Konflikten zu verschließen. Foto: bildagentur-online

rater sein, damit Geschlechtsgenossen schneller Hilfe suchen. Doch das Wort „Gefühlsarbeit“ schreckt womöglich viele Männer von dieser Weiterbildung ab. Alexander Redlich versucht es mit einer anderen Vokabel: „Mit dem Wort Emotionsmanagement haben wir gute Erfahrungen gemacht.“

Früher sprach der Chef ein Machtwort, und der Konflikt war „gelöst“. Heute sind die Hierarchien flacher, der Umgang partnerschaftlicher. Das heißt aber auch: Kaum einer fühlt sich für Konflikte verantwortlich. Auch Führungskräfte nicht. Psychologe Redlich spricht von deren „Flüchtigkeit“: Sie sind schwer erreichbar und meiden bei Konflikten die Verantwortung. Doch wenn diese lange schwelen, entsteht ein Grabenkrieg. Die Folge ist meist ein erheblicher finanzieller Schaden.

Eine Pionierin der deutschen Streitkultur ist die Arbeitsrechtlerin und Mediatorin Andrea Budde. Sie entwickelte Ende der 90er Jahre eine Qualifizierung

zum betrieblichen Konfliktlotsen (QUAK). Der Europäische Sozialfonds förderte das Projekt, das von 1998 bis 2001 lief. Budde schult bis heute im Sinne von QUAK, neben ihrer Tätigkeit als Hochschulprofessorin in Berlin. Ihr Konfliktlotse ist ebenfalls mehr als ein Mediator. Er agiert als erster Ansprechpartner, vermittelt bei Bedarf an Experten. Und berät auch selbst. „Das Konzept passt sich dem Unternehmen an“, so Budde. In der QUAK-Qualifizierung lernt der künftige Konfliktlotse, wie

man die Hintergründe eines Streites aufdeckt. Er muss die Regeln der Kommunikation kennen und verhandeln können. Andrea Budde: „Es geht auch um Kreativität. Die Menschen sollen neue Ideen zur Konfliktlösung entwickeln.“ Die Tendenz geht zum Konfliktcoaching, hat die Professorin beobachtet. Dabei sitzt nur eine Seite am Tisch, weil die andere nicht will oder es keinen Sinn macht.

Budde glaubt, dass sich gut organisiertes Konfliktmanagement durchsetzen wird. Denn wo Fachkräfte fehlen, wie bei den Ingenieuren, müssen Arbeitgeber viel tun, um diese zu halten. Denn wer arbeitet schon gerne in einer schlechten Atmosphäre? „Es geht nicht nur um materielle Anreize“, meint die Juraprofessorin, „sondern auch um den Spaß beim Job.“ ANNETTE ZELLNER  
www.bmwa.de  
www.konfliktmanagement.de  
www.aww.uni-hamburg.de/Wege\_aus\_Konflikt.html



Alexander Redlich, Professor für Psychologie an der Uni Hamburg, setzt auf Teamarbeit. Foto: Archiv

## Weiterbildung

Auch die Universitäten Bochum und Dortmund sowie die Fachhochschule Erfurt bieten eine berufs begleitende Weiterbildung zum Konfliktberater bzw. Mediator an. Informationen gibt es ebenfalls beim Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA). A.Z.