

Institutionalisierte Konfliktbearbeitung – die Praxis von Vertrauenspersonen

Frühlingssemester 2015

Bachelorarbeit

Autorin: Katja Huber

Begleitperson: Prof. Dr. Michael Zirkler

Praxispartner: Vicario Consulting SA

Institutionalisierte Konfliktbearbeitung – die Praxis von Vertrauenspersonen

Katja Huber
Sandstrasse 4
8003 Zürich

Telefon: 076 508 07 81

E-Mail: katja.huber@students.fhnw.ch

Begleitperson: Prof. Dr. Michael Zirkler

Praxispartner: Vicario Consulting SA

Zürich, Juni 2015

Abstract

Vertrauenspersonen in Betrieben bieten Anlaufstellen, die für innerbetriebliche Problemlösungen kontaktiert werden können. Die Praxis der Vertrauenspersonen wird beschrieben, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den verschiedenen betrieblichen Strukturen werden herausgearbeitet, ihre Verankerung in den verschiedenen Branchen analysiert. Nach Darstellung der theoretischen Grundlagen werden sechs Experteninterviews durchgeführt. Der Arbeit liegt ein qualitativer Forschungsansatz mit hermeneutischer Perspektive zugrunde. Ein explorativer Ansatz mit narrativen Elementen wird verfolgt. Die Auswertung der Interviews erfolgt als „Thick Description“ nach der Methode von Clifford Geertz. Konfliktlösungen sollten frühzeitig erfolgen, bevor eine Eskalation stattgefunden hat. Rollen und Aufgaben der Vertrauenspersonen müssen klar definiert sein, ein offener Umgang mit Konflikten ist erforderlich. Eine Verankerung in der betrieblichen Struktur und die Akzeptanz der Betriebsführung ist eine wichtige Voraussetzung. Der Einsatz von Vertrauenspersonen hat sich trotz gesetzlicher Bestimmungen in den Betrieben noch nicht durchgesetzt. Es fehlt zudem bisher an evidenter Publikationen zu diesem Thema.

Anzahl Zeichen mit Leerzeichen: 66'313

Selbständigkeitserklärung

Hiermit bestätige ich, dass diese Bachelorarbeit selbständig und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmitteln und Hilfeleistungen entstanden ist und alle Zitate kenntlich gemacht sind.

Unterschrift:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Huber', is positioned below the 'Unterschrift:' label.

Ort, Datum:

Zürich, 01.06.2015

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Zielsetzung und Fragestellung	1
1.2 Abgrenzung.....	2
1.3 Bestandaufnahme und Praxisbezug	2
1.4 Aufbau und Überblick.....	4
2. Theoretischer Hintergrund	4
2.1 Konflikte	4
2.2 Vertrauenspersonen.....	5
2.3 Ausbildung von Vertrauenspersonen.....	6
2.4 Mediation und Vertrauenspersonen im Vergleich	7
2.5 Konfliktmanagement	8
2.6 Konfliktmanagementkonzept - Einbezug der Unternehmenskultur	9
3. Untersuchungsdesign	12
3.1 Forschungsphilosophie.....	12
3.2 Stichprobe	12
3.3 Interviewmethodik	13
3.4 Durchführungsmethodik	14
3.5 Auswertungsmethodik	14
4. Ergebnisdarstellung	16
4.1 Ergebnisbeschreibung	16
4.1.1 Gleiche Intentionen, Ziele, Methoden und strukturelle Massnahmen in der Praxis von Vertrauenspersonen.....	16
4.1.2 Strukturelle und institutionalisierte Unterschiede.....	18
4.1.3 Rollen.....	18
4.1.4 Voraussetzungen	19
4.2 Ergebnisbewertung	19
4.2.1 Entscheidungsprobleme.....	20
4.2.2 Begriffsdefinition	21
4.2.3 Vertraulichkeit.....	21
4.2.4 Fallführungsprozess.....	22
5. Diskussion	26
6. Handlungsempfehlungen	27
7. Fazit und Ausblick	28
8. Literaturverzeichnis	29
9. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	31
10. Anhang	31

1. Einleitung

Wozu betriebliche Vertrauenspersonen?

Überall wo sich Menschen begegnen können Konflikte entstehen, sowohl im persönlichen Umfeld als auch in der Arbeitswelt. Im betrieblichen Kontext ist es eine Herausforderung für jedes Unternehmen, konstruktiv mit Konflikten seiner Mitarbeitenden umzugehen. Durch Stress oder Konflikt erschöpfte Mitarbeitende können im Unternehmen erhebliche Kosten verursachen, sei es durch Verlust der Produktivität, durch erhöhte Fluktuation oder durch Absenzen, welche wiederum die Versicherungskosten für ein Unternehmen erhöhen. In der Arbeitswelt kann man sich, anders wie im Privatleben, die Menschen nicht aussuchen, mit denen man zusammenarbeitet.

Es ist sinnvoll Konzepte im Umgang mit Konflikten im Unternehmen zu finden und zu verankern. Es lohnt sich ausserdem, präventiv in eine Vermeidung und Lösung von Konflikten zu investieren. In diesem Zusammenhang kommt die Rolle der Vertrauenspersonen ins Spiel. Im Zentrum dieser Arbeit steht die Praxis der sogenannten Vertrauenspersonen, die eine niederschwellige Anlaufstelle für Spannungen, Probleme oder Konflikte generell, nicht nur Konflikte zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, sondern auch versuchen Lösungen bei Mobbing oder sexueller Belästigung zu finden. Die Vertrauenspersonen können intern im Unternehmen fungieren oder auch als externe Spezialisten hinzugezogen werden.

In ihrer Funktion sollen sie niederschwellige Konflikte auffangen und allenfalls verhärtete oder bereits eskalierte Konflikte an weitere Stellen im Unternehmen oder ausserhalb des Unternehmens triagieren.

Im Arbeitsgesetz ist der Schutz der persönlichen Integrität verankert. Damit sind Angriffe von aussen auf die Person als Ganzes gemeint (Vanis, 2013). Gemäss SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft) und dem Bundesgericht darf von einer Organisation verlangt werden, dass Prozesse zur Konfliktregulierung und Konfliktbearbeitung definiert und im Unternehmen verankert werden, um so Stress oder Konflikten entgegen zu wirken.

1.1 Zielsetzung und Fragestellung

Ziel dieser Arbeit ist es, im Rahmen einer empirischen Studie die Praxis von Vertrauenspersonen zu beschreiben. Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Arbeit der Vertrauenspersonen, aber auch in der strukturellen Verankerungen in verschiedenen Unternehmen zu analysieren. Zudem sollen Herausforderungen in der Arbeit von Vertrauenspersonen und Voraussetzungen für die Arbeit der Vertrauenspersonen aufgezeigt werden. Die Fragestellung ist sehr offen formuliert und lautet wie folgt:

Wie sieht die Praxis von Vertrauenspersonen aus?

Es soll zudem herausgearbeitet werden, welche Konflikte an die Vertrauenspersonen herangetragen werden und ob sich diese in irgendeiner Art klassifizieren lassen. Aus der Fragestellung ergeben sich weitere Unterfragen:

- Gibt es erkennbare Prozesse in der Fallführung in der Praxis von Vertrauenspersonen?
- Welche unterschiedlichen Konzepte in der Arbeit der Vertrauenspersonen lassen sich finden?
- Was sind die Ziele, die mit der Arbeit von Vertrauenspersonen verfolgt werden?
- Welche Voraussetzungen gibt es für die Arbeit von Vertrauenspersonen?
- Welche Rollen haben die Vertrauenspersonen?
- Welche Rolle spielt die Organisationskultur für die Arbeit der Vertrauenspersonen?

1.2 Abgrenzung

Zum Thema „Konflikte“ im Allgemeinen und „Konfliktmanagement“ lassen sich viele Publikationen und Forschungsergebnisse finden, ebenso zum Thema „Mediation“. Diese Arbeit zeigt einen kurzen Überblick der Definition eines Konflikts und wie ein konstruktives und präventives Konfliktmanagement am Beispiel Vertrauenspersonen erfolgen kann, wenn eine Vertrauensperson einbezogen wird.

Auf die verschiedenen Typologien von Konflikten und die Dynamik von Konflikten und deren verschiedene Eskalationsstufen wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen (Glasl, 2004). Weiter wird auch nicht zwischen verschiedenen Arten von Konflikten unterschieden.

Vertrauenspersonen sind grundsätzlich vertrauliche Ansprechpersonen für Mobbing, sexuelle Belästigung, Arbeitskonflikte aber auch private Konflikte und Probleme. Die Bearbeitung und die Triage von Konflikten können von Fall zu Fall variieren.

1.3 Bestandaufnahme und Praxisbezug

Die Ausgangslage dieser Arbeit bietet zum einen der Schutz der persönlichen Integrität, welche im Arbeitsgesetz verankert ist. Somit sind „ die erforderlichen Massnahmen zum Schutze der persönlichen Integrität der Arbeitnehmer vorzusehen“ (Artikel 6 Absatz 1 Arbeitsgesetz und Verordnung 3 + 4). Unter Verletzung der persönlichen Integrität werden Angriffe von Aussen auf die Person als Ganzes verstanden. Damit sind Verhaltensweisen gemeint, die individuelle Grenzen verletzen und den Selbstwert der betroffenen Person schädigen können. Verletzungen durch Grenzüberschreitung oder auch soziale Ausgrenzung können bewusst, aber auch unbewusst erfolgen. Für den Schutz der persönlichen Integrität sind Respekt und Achtsamkeit im Umgang miteinander erforderlich (Vanis, 2013). Zu diesem Zweck sind Arbeitsstrukturen z. B. institutionalisiertes Konfliktmanagement oder

betriebliche Spielregeln für ein faires Miteinander, von grosser Bedeutung. Vertrauenspersonen, als informelle Stelle im Unternehmen, bieten die Möglichkeit einer Anlaufstelle für Mitarbeitende für eigene Problemlösung oder Beratung. Vertrauenspersonen können einen Teil eines Konfliktmanagementsystems im Unternehmen darstellen oder aber auch ausserhalb der Linienfunktion fungieren. Durch die Vertrauenspersonen können weitere Schritte in der Konfliktbearbeitung aufgezeigt werden, beispielsweise wie sich die betroffene Person verhalten kann oder an welche betriebsinternen oder betriebsexternen Stellen sie sich wenden kann.

Laut dem Bundesgerichtsentscheid vom Mai 2012 kann von einem Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitenden ausserdem verlangt werden, betriebsintern oder –extern eine Vertrauensperson zur Verfügung zu stellen, an welche sich die Mitarbeitenden bei Konflikten wenden können. Diese Person muss die Vertraulichkeit der Gespräche garantieren und darf keinen hierarchischen Bezug zu den betroffenen Mitarbeitenden haben. Zudem müssen die Mitarbeitenden über Struktur und Prozesse einer solchen Anlaufstelle informiert sein.

Untersuchungen zum Thema der psychosozialen Spannungen und Mobbing am Arbeitsplatz wurden europaweit durchgeführt. In der Schweiz (Kiener, Graf, Schiffer, Von Holzen Beusch, Fahrni, 2002) zeigte sich eine Mobbinghäufigkeit von 7.6 % laut der Studie welche auf einer repräsentativen Stichprobe der erwerbstätigen Bevölkerung der Schweiz beruht. Anteile von andauernden beruflichen Konflikten liegen sogar bei 9.7%. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Problematik in den Unternehmen nicht zu unterschätzen ist.

Um Arbeitgebern und Arbeitnehmern Informationen und Hilfestellungen zu diesem Thema zu bieten, hat das SECO eine Broschüre veröffentlicht. In ihrer Wegleitung „Mobbing und andere Belästigungen“ zeigt sie Massnahmen zum Schutz der psychischen Gesundheit auf, ausserdem weitere Empfehlungen, die Arbeitgebende zum Schutz der Arbeitnehmenden treffen sollten. Dazu gehört unter anderem der Einsatz einer internen oder externen Vertrauensperson, die im Konfliktfall kontaktiert werden kann.

Beratungsstellen für psychosoziale Probleme am Arbeitsplatz stehen in der Schweiz landesweit zur Verfügung. Die Trägerschaft dieser Anlaufstellen ist gemischt. Neben staatlichen, kantonalen und ehrenamtlichen Mitarbeitern bieten auch privatwirtschaftliche Beratungsfirmen den Arbeitgebern und Arbeitnehmern Hilfestellungen an.

Eine dieser privaten Beratungsfirmen ist die Vicario Consulting SA, welche in den letzten 15 Jahren Präventionsprojekte, unter anderem zum Thema Konflikt, in verschiedenen Branchen durchführt und Pionierarbeit zum Thema Vertrauenspersonen geleistet hat. Unter anderem hat die Vicario Consulting SA für die Stadt Lausanne, die schweizweit überhaupt als erster Arbeitgeber eine Vertrauensperson

eingesetzt hat, ein Konzept für das Unternehmen ausgearbeitet. Diese Strukturen haben sich inzwischen stetig weiterentwickelt. Die Vicario Consulting SA bildet weiterhin interne Vertrauenspersonen aus, auch stehen sie Unternehmen mit externen Vertrauenspersonen zur Seite.

Wie sieht die Praxis von Vertrauenspersonen konkret aus und welchen Herausforderungen sind sie ausgesetzt? Um diese Frage zu beantworten wurden Vertrauenspersonen aus verschiedenen Branchen interviewt. Die Vicario Consulting SA ermöglichte über ihre Vermittlung einen Zugang, um die Interviews durchführen zu können.

1.4 Aufbau und Überblick

Die vorliegende Arbeit besteht aus der vorgängigen Einleitung (1.) und aus einem Theorieteil (2.) zu Konflikten und Konfliktmanagement am Beispiel Vertrauenspersonen. Darauf folgt der Teil des Untersuchungsdesigns (3.) und der Ergebnispräsentation (4.). Abschliessend werden im fünften Teil (5), die aus den Ergebnissen für Praxis und Forschung resultierenden Erkenntnisse diskutiert. Es werden Handlungsempfehlungen für die Praxis (6.) aufgegriffen und im siebten Teil (7.) ein Fazit und einen kurzen Ausblick gezogen.

2. Theoretischer Hintergrund

In diesem zweiten Teil wird theoriegeleitet eine Übersicht über die Themen Konflikt, laut einer Definition von Ballreich und Glasl (2007), dem Konfliktmanagement und dem Konzept der Vertrauenspersonen gegeben. Es eröffnen sich verschiedene Sichtweisen, welche einen Ausschnitt über Perspektiven zum Thema Konflikt und deren Beratung oder Bearbeitung anhand der Vertrauenspersonen geben sollen.

2.1 Konflikte

Es gibt keine wirklich einheitliche Definition vom Begriff des Konflikts. Es ist eine grosse Bandbreite verschiedener Definitionen verfügbar. Ballreich und Glasl (2007, S. 13) definieren einen Konflikt wie folgt: „Ein Konflikt besteht ja, wenn zwei oder mehrere Konfliktparteien (Individuen, Gruppen oder grössere soziale Gebilde) nicht mehr imstande sind, ihre Differenzen in einem direkten Gespräch miteinander zu lösen“. Jedoch sei das Bestehen von Differenzen noch kein Konflikt. Kann jedoch keine Lösung für die Differenzen mehr gefunden werden, braucht es die Hilfe einer externen Person, welche im Unternehmen z.B. in Form einer Vertrauensperson oder einer dritten Partei, beispielsweise ein/e Mediator/in. Für die im betrieblichen Kontext auftretenden Konflikte, scheint die Definition von Glasl (2004, S. 17) am geeignetsten. Danach ist ein Konflikt:

„...eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen und Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge“.

Diese Definition wird auch als Ausgangspunkt dieser Arbeit gewählt. Mitarbeitende können Unvereinbarkeiten in ihrem Arbeitsalltag erleben und somit beispielsweise im Arbeitshandeln beeinträchtigt sein.

2.2 Vertrauenspersonen

Wenn Mitarbeitende Unvereinbarkeiten in ihrem Arbeitsalltag oder einen Konflikt erleben und deswegen in ihrem Arbeitshandeln eingeschränkt sind, bieten betriebliche Vertrauenspersonen eine erste vertrauliche und anonyme Anlaufstelle an, bei der Rat gesucht werden kann. Es wird ein handlungs- und lösungsorientierter Ansatz verfolgt. Vertrauenspersonen kennen unterschiedliche Verfahren des Konfliktmanagements und helfen den Konfliktparteien dabei, das jeweils „passende“ für ihre Angelegenheiten zu finden. Die Vertrauenspersonen leisten durch ihren Einsatz einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung des Betriebsklima (Zinke, Höfle-Brückner, Kronisch und Seefried, 2012).

Betriebliche Vertrauenspersonen sind für den Prozess der Konfliktbearbeitung, jedoch nicht für das Ergebnis der Streitlösung verantwortlich (Budde, 2003). Die Aufgaben von betrieblichen Vertrauenspersonen bestehen darin, die Konfliktbeteiligten durch Förderung entsprechender Kompetenzen durch den Konflikt zu lotsen. Deshalb verwendet (Budde, 2003) den Begriff betriebliche Konfliktlotsen. Vertrauenspersonen triagieren und lotsen den Prozess des Konflikts oder des konsultierten Problems. Allenfalls kann es auch nötig sein, dass an höhere Instanzen verwiesen wird. Vertrauenspersonen sollen im optimalen Fall die Triage, wie eine Eingangskrankenschwester im Spital, übernehmen. Es soll eingestuft werden, welchen Schweregrad die Konflikte haben. Je nach Eskalationsstufe des Konflikts können diese von der Vertrauensperson direkt betreut werden oder aber bei bereits vorhandener Eskalation, an eine höhere Stelle weitergeleitet werden. Immer gilt es die Rahmenbedingungen der Organisation zu berücksichtigen (Rollen, Funktionen, Hierarchien, rechtlicher Rahmenbedingungen etc.). Die Funktion einer Vertrauensperson kann von einem/-r oder mehreren internen Mitarbeitenden oder aber auch von externen Fachpersonen übernommen werden.

Die Vertrauensperson hat in erster Linie eine informelle, vertrauliche Rolle. Sie steht bei niederschwelliger Konfliktbearbeitung zur Seite. Somit hört die Vertrauensperson zu, nimmt in die Verantwortung, orientiert über weiterführende Möglichkeiten und berät informell.

Die informelle Komponente ist sehr wichtig. Formelle Stellen kommen später zum Zug. So muss zum Beispiel die Führungsperson bei Beschwerdefällen formelle Stellen hinzuziehen. Diese Regelung ist, wie oben bereits erwähnt, in der Gesetzgebung verankert. Der Arbeitgeber ist somit laut Arbeitsgesetz (Artikel 2 Verordnung 3, Absatz 1) verpflichtet, dass Arbeitnehmer am Arbeitsplatz nicht geschädigt werden. Dies bezieht sich auf die Gesundheit des Arbeitnehmers, welche wiederum durch Arbeitsschutzvorschriften festgelegt sind. Es ist eine Voraussetzung für die Arbeit der Vertrauenspersonen, dass Klarheit über die Triage-Strukturen im Unternehmen herrscht. Die Vertrauensperson sollten über andere Anlaufstellen im Unternehmen oder auch externe, Bescheid wissen und den genauen Ablauf kennen, um gegebenenfalls ratsuchenden Personen auch die entsprechenden Stellen vermitteln zu können und zu gewährleisten, dass diese entsprechend handeln kann. Zudem ist es wichtig, den ratsuchenden Personen auch klar zu machen, dass sie in erster Linie selber verantwortlich für ihren Konflikt sind und nicht die Vertrauensperson den Konflikt lösen muss. Es braucht Eigeninitiative in der Konfliktbearbeitung von der ratsuchenden Person und idealerweise soll im Gespräch mit der Vertrauensperson Hilfe zur Selbsthilfe eingeleitet werden (Budde, 2003). Durch das Sprechen über die Konflikte wird vielfach schon klar, was als nächster Schritt zu tun ist. Falls dies nicht der Fall ist, kann von der Vertrauenspersonen Tipps und Anregungen gegeben werden. Der nächste Schritt ist jedoch Sache der ratsuchenden Person selber. Die Vertrauensperson nimmt eine mediative Grundhaltung ein. Das heisst, sie soll das Auftreten von Konflikten nicht primär verurteilen, sondern eine eigenverantwortliche, interessensgerechte sowie zukunftsorientierte Lösung anstreben und eine solche Lösung auch als grundsätzlich möglich halten (Grosser,2012).

2.3 Ausbildung von Vertrauenspersonen

Budde (2003) konzipierte 1996 das Modell QUAK (Qualifizierung betrieblicher Konfliktlotsen). „Das Konzept QUAK versucht, die positiven US-amerikanischen Erfahrungen mit der Entwicklung von interner und externer Mediation auf deutsche Verhältnisse zu übertragen“ (Budde, 2003, S. 100). Die Ausbildung ist grundsätzlich inhaltlich an die einer/s Mediatorin/s angelehnt (Grosser, 2012). Im Gegensatz zu dem klassischen Konfliktbearbeitungsverfahren, die jeweils unterschiedlichen Experten zugeordnet werden, bietet das QUAK ein neues betriebsorientiertes Konzept der Konfliktbehandlung an (Zinke et al., 2012). Der Konflikt wird aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und die Herangehensweise zur möglichen Lösung hinterfragt. Erst in einem weiteren Schritt kommen die Kernkompetenzen der unterschiedlichen Experten, wie es die klassische betriebliche Konfliktlösung vorsieht, hinzu. Somit sind Vertrauenspersonen ein Baustein im ganzheitlichen betrieblichen Konfliktmanagement. Vertrauenspersonen sollten aus allen Hierarchiestufen rekrutiert werden. Anders als hauptamtlicher Konfliktmanager, bieten Vertrauenspersonen „für viele Beschäftigten im Rahmen der „Hilfe

zur Selbsthilfe“ Lernchancen und Qualifizierung zu mehr beruflicher Konfliktkompetenz (Budde, 2003, S. 100).

Während insgesamt 80 Stunden lernen die angehenden Vertrauenspersonen, als erste Ansprechpersonen in Konfliktsituationen die Fähigkeit des aktiven Zuhörens, Grundlagen des Verhandeln, Gesprächsführung in eskalierten Konfliktsituationen und Kompetenz, eine Konfliktanalyse durchzuführen. Sie können dann den Ratsuchenden für die jeweiligen Konflikte einen Weg für das weitere Vorgehen aufzeigen können. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sie über die inneren- und ausserbetrieblichen Beratungs- und Hilfsangebote Bescheid wissen (Budde, 2003).

„Wichtigster Bestandteil der Konfliktlotsenqualifizierung stellt das Modul „Grundlagen der betrieblichen Mediation“ dar. Hier lernen die Teilnehmer an konkreten Fällen im Rollenspiel die Vorbereitung und Durchführung von betrieblicher Mediation“ (Budde, 2003, S. 101). Weiter lernen sie die Grenzen des Einsatzes betrieblicher Mediation und die Grundprinzipien der Mediation (Unabhängigkeit, Allparteilichkeit und Verschwiegenheit) kennen. Die Teilnahme an einem supervidierten Fall-Coaching ist vorgesehen (Budde, 2003), zusätzlich besteht die Möglichkeit, 20 Stunden Beratung am Arbeitsplatz durch die Experten des QUAK-Teams in Anspruch zu nehmen.

Im Fokus steht ausserdem die überlegte Auswahl zukünftiger Vertrauenspersonen (Budde, 2003). Die Sozialkompetenz stellt sich als wichtiges Kriterium. „...in jeder Organisation gibt es informell Personen, die von anderen vermehrt als Ansprechpartner für persönliche Belangen ausgewählt werden“ (Budde, 2003, S. 102). Zudem sei es wichtig, dass die Personen aus verschiedenen Hierarchiestufen kommen.

2.4 Mediation und Vertrauenspersonen im Vergleich

Eine interne Vertrauensperson kennt die betrieblichen Strukturen, da sie intern in der Organisation tätig ist. Externe Vertrauenspersonen haben mit dem Betrieb einen Vertrag, so dass sich Mitarbeitende informell und somit vertraulich, bei dieser melden können. Die externen Vertrauenspersonen sind meistens Profis, also beispielsweise Mediatoren/innen oder Konfliktberater/innen.

„Der Einsatz von Konfliktlotsen ist von den vorgestellten Konfliktlösungsverfahren der Mediation am ähnlichsten“ (Grosser, 2012, S. 230). Die klassische Mediation vermittelt zwischen verschiedenen Konfliktparteien und strebt einen akzeptablen Kompromiss zwischen den Parteien an. Somit soll ein weiteres Zusammenarbeiten ermöglicht werden. Ein klarer Vorteil gegenüber der Mediation ist eine schnelle Verfügbarkeit und Erreichbarkeit der Vertrauenspersonen (Grosser 2001). Die Beratung kann informell und unbürokratisch, sowohl von Arbeitskollegen als auch von Vorgesetzten, vertraulich in Anspruch genommen werden. Auch ökonomische Vorteile bieten Vertrauenspersonen gegenüber Mediatoren/innen (Grosser, 2001). Grund dafür seien die relativ geringen Ausbildungskosten.

Vorbildfunktion, Beratungstätigkeit und der Einbindung von Vertrauenspersonen, gerade auch in Veränderungsprozessen, geht meist mit einer Kostensenkung im Vergleich zur Mediation einher. Kosten, die durch Konflikte entstehen, treten im Idealfall erst gar nicht auf.

Dies betont auch die präventiv beratende Rolle der Vertrauenspersonen. Es zeigt sich, dass die Implementierung von Vertrauenspersonen bei den Mitarbeitenden und der Führung bewirkt, Konflikte ernst zu nehmen und sie bei der Lösung auch unterstützt. „Beide Aspekte tragen zu einer veränderten Konfliktkultur im Unternehmen bei; ein Vorteil, den die Mediation in der Form nicht bietet und auch nicht bieten kann“ (Grosser, 2001, S. 183).

2.5 Konfliktmanagement

Der kompetente Umgang mit Konflikten ist schon aus rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ein wichtiges Thema. Die Konfliktkostenstudie II, welche von der Unternehmenschaft Düsseldorf durchgeführt worden ist und unter dem Namen „die wahren Werte einer Mediation – Best Practice Konfliktmanagement 2012“ veröffentlicht worden ist, berichtet beispielsweise von sechs realen anonymisierten Konfliktfällen aus deutschen Unternehmen, deren Konfliktlösung die Unternehmensführung zwischen 60.000 bis 3 Millionen Euro pro Jahr kosten (kpmg.com).

Zwischenmenschliche Interaktionen sind Grundbausteine in einer arbeitsteiligen Gesellschaft. Klar kommt es bei zwischenmenschlichen Interaktionen immer wieder zu Meinungsverschiedenheiten, aus denen Konflikten und unterschiedliche Probleme resultieren. Das Konfliktverhalten hängt stark mit den gemachten Erfahrungen in ähnlichen Konfliktsituationen zusammen. Konflikte werden von betroffenen Personen überwiegend als etwas Negatives bewertet, deshalb neigen sie dazu, zumindest bei nicht eskalierten Konflikten, diese zu leugnen oder ihnen auszuweichen (Grosser, 2001). Lenz und Mueller (1999) beschreiben dieses Verhalten als eine natürliche Reaktion von Lebewesen zur Stressvermeidung, denn biologisch gesehen bedeutet ein Konflikt Stress.

Laut Gramm (2012) sollten Schritte wie Vernetzung der verschiedenen Akteure im Konfliktmanagement und systematische Konfliktbearbeitungsverfahren verfolgt werden. Zudem sollen gezielt Einführungen von Evaluations- und Qualitätssicherungsmaßnahmen in Konfliktmanagementsysteme eingebaut und vorangetrieben werden.

Auf welchen Stufen werden Konflikte bearbeitet?

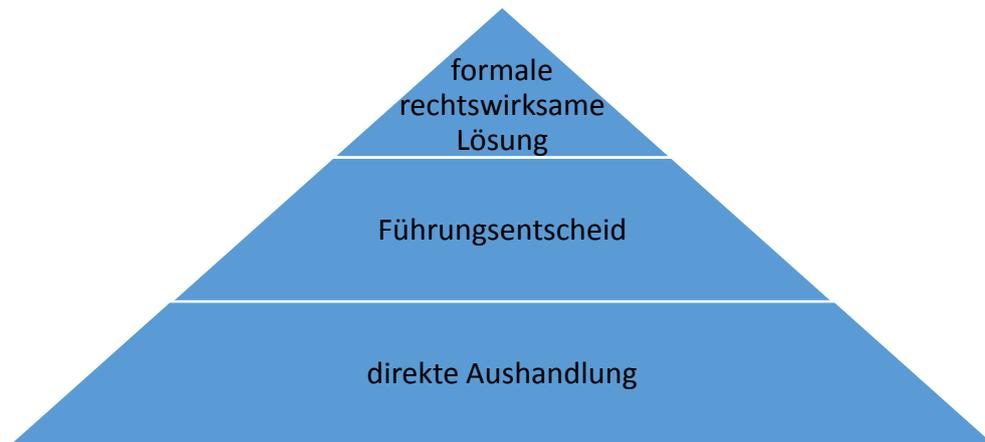


Abbildung 1: Konfliktbearbeitungspyramide (eigene Darstellung nach Schroeter, Rogmann und Redlich, 2012)

Schroeter, Rogmann und Redlich (2012) zeigen am Modell einer Pyramide, auf welcher Ebene Konflikte in einem Unternehmen gelöst werden. Es ist klar erkennbar, dass die meisten Konflikte eigenständig durch direktes Aushandeln, auf unterster Stufe, gelöst werden.

Die Führungskraft auf der zweiten Stufe kann etliche Konflikte durch vorgegebene strukturelle Massnahmen, zum Beispiel Klärung der Zuständigkeitsverteilung oder durch Führungsentscheide klären und managen. Ist das Konfliktlöseverfahren in der direkten Auseinandersetzung erschöpft oder möchte aus vertraulichen Gründen nicht angesprochen werden, wird der formale rechtswirksame Weg eingeschlagen. Jedoch ist der Weg zur Personalabteilung oder dem Betriebsrat meist ein teures und zeitaufwendiges Unterfangen. Um den grossen Sprung von einer informell-kommunikativen Alltagsbewältigung ins formale System zu vermeiden, hat sich das Verfahren der informellen, auf Verständigung über jeweiligen Interessen, ausgerichteter Weg, über externe oder interne Vertrauenspersonen, etabliert. Somit ist eine eigene Stufe der Konfliktbearbeitung im System von Organisationen hinzugekommen (Schroeter et al., 2012). Zu den formellen Verfahren, welche weiter oben auf der Konfliktbearbeitungspyramide angesiedelt sind, gehören dann beispielsweise eine externe Mediation mit verschiedenen Parteien, Linienentscheide oder andere Rechtswege oder zuletzt ein Gerichtsverfahren.

2.6 Konfliktmanagementkonzept - Einbezug der Unternehmenskultur

Ziel des Konfliktmanagementsystems ist ein systematisches Reagieren mit proaktivem Vorgehen in Konfliktsituationen (Budde, 2003). Da überwiegend negative Assoziationen mit dem Begriff Konflikt verbunden sind, wollen Unternehmen Konflikte scheinbar erst gar nicht aufkommen lassen.

Laut Panse und Stegmann (1998) würde diese Reaktion jedoch genau zur Stagnation führen und verhindern, dass Strukturen reflektiert werden und somit eine Weiterentwicklung stoppen. Konflikte zeigen immer wieder Strukturen auf, die hinterfragt werden sollten. Deshalb ist es wichtig, Positionen und Meinungen offen darzulegen, so kann eine optimale Entscheidungsfindung stattfinden (Grosser, 2001).

Konflikte können Veränderungsprozesse einleiten und zur Teambildung dienen. Das Diversity-Management und somit die Auseinandersetzung mit der Andersartigkeit, ist auch ein Aspekt des Management von Konflikten. „Konflikte können also auch dazu dienen, die Kreativität zu fördern, Missstände und Missverständnisse zu verdeutlichen, Synergiemöglichkeiten aufzuzeigen, Verbesserungen zu entwickeln und damit letztlich bessere Arbeitsergebnisse zu erreichen, falls Konfliktlösungsbereitschaft besteht“ (Grosser, 2001, S. 89).

Es wird somit klar, dass es nötig ist eine Unternehmenskultur und zugleich eine Konfliktkultur im Unternehmen zu pflegen, die Werte und Möglichkeiten vermittelt, Konflikte offen anzusprechen. Konflikte sollen nicht primär als etwas Negatives gesehen werden. Das ganze Unternehmen soll sich beteiligen und hinter einer konstruktiven Konfliktbearbeitung stehen und damit ein Ganzes bilden.

Wenn in einer Organisation das Aufsuchen von Vertrauenspersonen als Eingeständnis von Schwäche gilt, anstatt als gute Gelegenheit, den Konflikt zu lösen, werden Mitarbeitende, wenn überhaupt, erst zur Vertrauensperson gehen, wenn der Konflikt schon sehr verhärtet ist. Dies erschwert eine Lösung extrem.

Hugo-Becker und Becker (2004) fassen eine konstruktive Konfliktkultur im Hinblick auf psychologische Aspekte wie folgt zusammen: Ein gerechter Ausgleich in Konfliktsituationen die durch die Erkennung der Eigenverantwortung am Konflikt und für die Konfliktbearbeitung erzielt wird. Ebenfalls gilt es, die Beziehungsebene der Konfliktparteien möglichst nicht zu verletzen. Niemand soll das Gesicht verlieren. Der Lösungsprozess soll weitgehend Interessen aller Konfliktbeteiligten gerecht werden. In diesem Zusammenhang gilt es, das Management zu schulen.

Laut Budde (2003) fehlt es jedoch in vielen Organisationen an klaren Strukturen für ein gezieltes innerbetriebliches Konfliktmanagement. Ausserdem befinden sich die meisten Unternehmen noch auf einer starken rechts-orientierten Konfliktbearbeitung. Auf dieser Stufe geht es darum, wer Recht hat und welche weiteren Sanktionen folgen. Es sei jedoch das Ziel, das ganze Kontinuum der Konfliktbearbeitung vor Augen zu haben. Sie beschreibt bestehende Lösungsmöglichkeiten folgendermassen:

„Entweder werden Streitigkeiten auf der Ebene der Macht durch Führungsentscheidung und ggf. Sanktionen von Vorgesetzten im Rahmen der betrieblichen Hierarchie „gelöst“. Bei weiterer Eskalation wird die Konfliktbearbeitung auf die ausserbetriebliche Arbeitsgerichtsbarkeit delegiert, die über die Streitigkeit auf der Ebene des Rechts entscheidet“ (S. 97).

Formen der Implementierung der Vertrauenspersonen in Organisationen ist flexibel und von Branche, Unternehmensgrösse und Konfliktpotential abhängig.

„So wäre die Errichtung einer zusätzlichen unabhängigen Stelle für Konfliktmanagement ebenso denkbar wie die Implementierung bei der Betrieblichen Sozialarbeit oder der „freie“ Einsatz von Konfliktlotsen, vergleichbar den Vertrauensleuten oder Sozialen Ansprechpartnern. (Budde, 2002, S. 101). Mitarbeitende sollen zudem in regelmässigen Zeitabständen mitgeteilt bekommen, dass es eine interne bzw. externe Vertrauensstelle für das Unternehmen gibt.

Mitarbeitende müssen über die Möglichkeiten, Grenzen und Rollen der Vertrauenspersonen informiert werden. Informiert werden kann über Flyer, Intranet, schwarzes Brett oder Mitarbeiterversammlungen. Es können Aktionen wie Friendly Friday's oder Konfliktevents wie beispielsweise anhand eines Konflikttheaters gestartet werden. Ziel ist es, das Bewusstsein zum Umgang mit Konflikten zu sensibilisieren. Mitarbeitende sollten Kenntnis darüber bekommen, dass sie sich auch an die Vertrauenspersonen wenden können, wenn keine Konflikte bestehen, sondern Fragen offen im Raum stehen oder eine schwierige Entscheidung getroffen werden muss.

3. Untersuchungsdesign

In den nachfolgenden Abschnitten werden einerseits die Forschungsphilosophie, Beschreibung der Stichprobenszusammensetzung und die Methodik (Interviewmethodik, Durchführungs- und Auswertungsmethodik) genauer erläutert.

3.1 Forschungsphilosophie

Dieser Arbeit liegt ein qualitativer Forschungsansatz mit hermeneutischer Perspektive zugrunde um typische Strukturen in der Praxis der Vertrauenspersonen herauszuarbeiten. Die Interviews werden mit der Methode des Experteninterviews, welche teilweise von stark narrativen Elementen begleitet sind, durchgeführt. Es wird nicht von einer objektiven Wirklichkeit ausgegangen. Vielmehr geht es darum, die Praxis der Vertrauenspersonen zu beschreiben und die Zusammenhänge zu verstehen. Die individuelle Wahrnehmung und Interpretation der Forscherin fliessen in die Rekonstruktion mit ein. Ziel der qualitativen Forschung ist die Gegenstandsangemessenheit von Methoden und Theorie, die Berücksichtigung und Analyse unterschiedlicher Perspektiven sowie die Reflexion des/r Forschers/in als Teil der Erkenntnis (Flick, 2011).

3.2 Stichprobe

Befragt wurden sechs Vertrauenspersonen. Wie aus der untenstehenden Tabelle ersichtlich ist, üben zwar alle befragten Personen die Tätigkeit einer Vertrauenspersonen aus, können somit auf vertraulicher Basis von den ratsuchenden Personen angegangen werden, haben aber alle unterschiedliche Berufsbezeichnungen. Sind so beispielsweise Sozialarbeiter/innen mit Zusatzausbildungen in Konfliktmanagement oder Mediation, Arbeitspsychologen oder Personen mit Leitungsfunktionen, wie Kommunikations- oder Departementsleitung des Konfliktmanagement. Es zeigt sich, dass alle Befragten sehr gut ausgebildete Personen sind, welche durch ihre Berufstätigkeit und Ausbildung viel Erfahrung in der Konfliktberatung und -bearbeitung mitbringen.

Ausser einer der interviewten Personen, die Unternehmen als externe Vertrauensperson zur Seite stehen, sind alle interviewten Personen interne Vertrauenspersonen, fungieren also alle als innerbetriebliche Ansprechpersonen im Unternehmen. Es wurden Personen ausgewählt, die langjährige Erfahrung in der Arbeitspraxis von Vertrauenspersonen haben. Die interviewten Personen arbeiten allesamt in grösseren Unternehmen. Das kleinste Unternehmen hat rund 50 Mitarbeitende, das grösste Unternehmen bis zu 60'000 Angestellte. Aus der Tabelle ist zudem ersichtlich, dass nicht alle Personen hauptberuflich als Vertrauenspersonen arbeiten. Die Hälfte der befragten Personen geht anderen Haupttätigkeiten nach und sind in der reinen Vertrauenspersonentätigkeit 2 – 10 Stellen-% angestellt.

Tabelle 1: *Untersuchungsgruppe Experteninterviews (eigene Darstellung)*

Position	intern/ extern	Arbeitsstätigkeit als Vertrauensperson in Prozent
Person of trust und Leitung Kommunikation	intern	10 %
Sozialarbeiter/in und Leitungsfunktion auf der Sozialberatung	intern	80 %
Sozialarbeiter/in auf der Personal-und Sozialberatung	intern	80 %
Vertrauensperson	intern	80 %
Konfliktberater/in, Mitglied Geschäftsleitung und Departementsleitung	intern	10 %
Vertrauensperson, Ausbilder/in interne Vertrauenspersonen und Managing-Partner/in	intern und extern	2 – 3 %

3.3 Interviewmethodik

Ziel dieser Arbeit ist es, die Praxis der Vertrauenspersonen kennenzulernen. Die Fragestellung ist sehr explorativ gestellt und es liegt nahe, Vertrauenspersonen die von ihrer Arbeitspraxis erzählen können, zu befragen. Durch die Exploration werden Sachverhalte erkundet, erforscht oder ausfindig gemacht. Nach Bortz und Döring (2006, S. 354) wird Exploration als „das mehr oder weniger systematische Sammeln von Informationen über einen Untersuchungsgegenstand gemeint, das die Formulierung von Hypothesen und Theorien vorbereitet“.

Die Wahl einer Interviewmethode schien angemessen und zielführend. In die Interviews fließen Expertenmeinungen mit ein. Ein Experteninterview dient nach Helfferich (2011) zur Generierung von Fach- und Faktenwissen. Experten werden auf Grund ihres speziellen Status ausgewählt und bringen ein fachliches und spezifisches Wissen ein.

Die Interviews dieser Arbeit können aber nicht als typisches Experteninterview bezeichnet werden. Die Einstiegsfragen des Interviews werden explorativ und offen gestellt. Diese Fragen dienen der Erzählaufforderung (Flick, 2011). Es sollte ermöglicht werden, dass die Befragten durch konkrete Fälle im Arbeitsalltag von ihrer Praxis als Vertrauensperson erzählen können. Diese Form der Interviewfragen hat einen narrativen Charakter.

Im weiteren Interviewverlauf werden narrative Nachfrageteile angeführt. Es können, durch konkretes Nachfragen, zudem gewisse Erzählansätze vervollständigt werden. Den Abschluss bildet die „Bilanzierungsphase, in der dem Interviewpartner auch Fragen gestellt werden können, die auf theoretische Erklärungen für das Geschehen abzielen und auf die Bilanz aus der Geschichte, mit der der

„Sinn“ des Ganzen auf einen Nenner gebracht wird“ (Hermanns, 1995, S. 184). Dieser Teil enthält wiederum Expertenmeinungen, jedoch auch immer mit einer subjektiven Meinungskomponente der interviewten Person.

3.4 Durchführungsmethodik

Mit der Durchführung der Interviews werden individuelle und subjektive Erfahrungen, sowie konkrete Fallbeispiele und Expertenmeinungen in der Praxis von Vertrauenspersonen erfasst. Anhand der Interviews wird angestrebt, sowohl Ähnlichkeiten als auch Unterschiede, sowie Grenzen, Herausforderungen und Rollen in der Praxis der Vertrauenspersonen zu beschreiben und diese zu interpretieren. Um sowohl strukturiert vorzugehen als auch explorativ an die Fragestellung heranzugehen, wird ein halbstandardisierten Interviewleitfaden eingesetzt (siehe Anhang S. 32 - 36). Die angesprochenen Themen im Interview werden in drei grobe Themenbereiche eingeteilt:

- *Praxis der Vertrauenspersonen*
- *Konkrete Konfliktbearbeitung*
- *Herausforderungen und Rollen*

Bei Fragen zur *Praxis der Vertrauenspersonen* werden die interviewten Personen aufgefordert von ihrer Arbeitspraxis zu erzählen. Sie werden zudem nach Voraussetzungen und Grenzen in ihrer Arbeit gefragt. In der Sparte *Konkrete Konfliktbearbeitung* wird nach der gängigen Methode gefragt, sowie nach weiteren Strukturen und Triagemöglichkeiten im Unternehmen. Unter *Herausforderungen und Rollen* sollen verschiedene Rollen eruiert werden und Herausforderungen in der Arbeit aufgedeckt werden.

Zur Vorbereitung auf die Gestaltung des Interviewleitfadens und um eine bessere Orientierung im Forschungsfeld zu erlangen, wurde eine vorgängige Literaturrecherche gemacht. Jedoch ist auch ein exploratives Vorgehen möglich, wenn der Leitfaden offen gestaltet und mit erzählgenerierenden Fragen eröffnet wird. Geplante Dauer der Interviews war eine Stunde. Die Interviewdurchführung dauerte zwischen 35 und 70 Minuten. Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschliessend transkribiert.

3.5 Auswertungsmethodik

Die Auswertung der Interviews wird nach der Methode der Thick Description des Anthropologen Clifford Geertz (2006) durchgeführt. Sie soll dazu dienen aus den vielen gesammelten Daten eine dichte Beschreibung zu verfassen. Die dichte Beschreibung – der Begriff stammt ursprünglich von Gilbert Ryley - dient zur Umschreibung einer bestimmten Praxis und ist eine Form der „geistigen Anstrengung“ (Wolff, 2002, S. 343) bei der Herausarbeitung von Bedeutungsstrukturen

gesellschaftlicher Abläufe. Es findet eine interpretative Rekonstruktion des Gesagten und deren Bedeutung statt. Die Dichte Beschreibung beginnt mit einer übergreifenden Problemfragestellung und wird mit einer oder mehreren bedeutungsgesättigten Situationen oder Sachverhalten beschrieben (Wolff, 2000).

“Such a view of how theory functions in an interpretive science suggests that the distinction, relative in any case, that appears in the experimental or observational sciences between “description” and “explanation” appears here as one, even more relative, between “inscription” (“thick description”) and “specification” (“diagnosis”) – between setting down the meaning particular social actions have for the actors whose actions they are, and stating, as explicitly as we can manage, what the knowledge thus attained demonstrates about the society in which it is found and, beyond that, about social life as such. Our double task is to uncover the conceptual structures that inform our subjects’ acts, the “said” of social discourse, and to construct a system of analysis in whose terms what is generic to those structures, what belongs to them because they are what they are, will stand out against the others determinants of human behaviour” (Geertz, 2011).

Um die Fülle der Informationen zu reduzieren und dicht zu beschreiben, sowie die Gültigkeit der Auswertung zu erhöhen, wurde die Datenanalyse in mehreren Schritten vollzogen. Die Interviews wurden nach der Transkription nochmals durchgelesen. In ersten Schritt wurden zu den sechs einzelnen Interviews verschiedene Themenlandschaften bzw. Themencluster nahe am Material gebildet (Anhang S. 37, 45, 52, 56, 61 und 67). In einem weiteren Schritt eine Zusammenfassung der einzelnen Interviews dargestellt, welche nach den Themencluster der jeweiligen Interviews im Anhang dargestellt sind (Anhang S. 38 – 44, 46 – 51, 53 – 55, 57 – 60, 62 – 66, 68 - 71). Als letzten Schritt wurde eine zusammenfassende Auswertung über alle Interviews hinweg verdichtet (Anhang S. 73 - 81). So wurden übergreifende Themenfelder gebildet. Statt von Theorien und deren Überprüfung auszugehen, wie in einer deduktiven Analyserichtung vorgegangen wird, wird in dieser Arbeit das Wissen über die Praxis der Vertrauenspersonen aus den empirischen Daten heraus entwickelt, also eine induktive Analyserichtung eingeschlagen. Es werden Kategorien und Beziehungen aus dem Text entwickelt.

Die Praxis der Vertrauenspersonen wird mit mehreren bedeutungsrelevanten Situationen und Konstrukten, welche die starken Themen über alle Interviews hinweg darstellen, beschrieben. So lassen sich auch Unterschiede in den verschiedenen Interviews finden und es können Voraussetzungen, Grenzen und Rollen in der Praxis von Vertrauenspersonen herausgearbeitet und bewertet werden.

Neben der oben erwähnten Ergebnisdarstellung der Interviews wurde ein beispielhafter Prozess einer Fallführung (siehe S. 25), wie ihn die Vertrauenspersonen in der Praxis antreffen können, selbständig entworfen. Die Informationen stammen aus den Interviews und wurden in einen Prozess integriert. Der Prozess trifft nicht für alle Fälle zu, bietet aber eine Übersicht, wie eine Fallführung in der Praxis von Vertrauenspersonen ablaufen könnte.

4. Ergebnisdarstellung

Im folgenden Abschnitt wird eine gesamte Ergebnisdarstellung aller sechs Interviews in Form einer dichten Beschreibung der starken Themen dargestellt, welche Leitmotive in der Praxis von Vertrauenspersonen beinhalten. Konkret sind das die Themen:

- Gleiche Intentionen, Ziele, Methoden und strukturelle Massnahmen in der Praxis von Vertrauenspersonen
- strukturelle und institutionalisierte Unterschiede
- Rollen und Voraussetzungen für die Arbeit von Vertrauenspersonen

Im zweiten Teil (4.2), der Ergebnisbewertung, wird auf Entscheidungsprobleme, die Begriffsdefinition *Vertrauensperson* und die Vertraulichkeit eingegangen. Zudem wird ein exemplarischer Prozess der Fallführung in der Praxis der Vertrauenspersonen dargestellt und erklärt.

4.1 Ergebnisbeschreibung

Die einzelnen Auswertungen der jeweiligen Interviews, nach Themencluster, sind im Anhang wie bereits oben erwähnt angefügt (Anhang S. 37, 45, 52, 56, 61 und 67).

4.1.1 Gleiche Intentionen, Ziele, Methoden und strukturelle Massnahmen in der Praxis von Vertrauenspersonen

Alle Unternehmen verfolgen gleiche Intentionen, was die Konfliktbearbeitung anhand der Vertrauenspersonen angeht. Diese sind:

- Niederschwellige Konfliktbearbeitung
- Vertraulichkeit im Setting zwischen Vertrauensperson und ratsuchender Person
- Neutralität der Vertrauensperson
- keine formelle Verantwortung gegenüber anderen Stellen im Unternehmen (z. B. HR oder Vorgesetzte)

Es werden ähnliche Ziele und Absichten mit der Arbeit der Vertrauenspersonen verfolgt:

- Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden
- Arbeitsplatzzerhaltung
- persönliche Integrität
- Konstruktive Konfliktbearbeitung
- Vermeidung einer gerichtlichen Klage
- Entscheidungsfähigkeit
- Hilfe zur Selbsthilfe einleiten

Idealerweise wird die Hilfe zur Selbsthilfe eingeleitet, indem die Personen über ihre Probleme sprechen können und sich dann alleine über weitere Schritte im Klaren werden. ...*Distanz nehmen können zu dieser Situation und dies mehr als Big Picture wahrnehmen, was hier eigentlich passiert und aufgrund dieser Basis dann nachher sehen was will ich tun (G, Zeile 65 – 66). ...wenn man das aufgebrösel hat wird der Person im Normalfall von alleine auch klar was sie als nächsten Schritt unternehmen wird (Ga., Zeile 21 – 23).*

Für die Vertrauensstellen mindestens zwei Personen definiert werden, damit es möglich wird, Fälle an Arbeitskollegen/innen weiterzuleiten. Sei es aus persönlichen Gründen oder wegen einer möglichen Befangenheit, es soll auch die Möglichkeit geboten werden, dass Ratsuchende ihre Ansprechperson selbst wählen können. Zudem hat es sich als sinnvoll erwiesen, Männer und Frauen als Vertrauenspersonen einzusetzen und auch zu schauen, dass Personen aus verschiedenen Bereichen und Hierarchiestufen rekrutiert werden. *Also unterschiedliche Ansätze mit der Idee, dass die Leute entweder zu jemandem gehen, den sie schon kennen vom Betrieb, zu dem sie vertrauen haben. Es gibt aber auch Leute die gehen lieber in ein anderes Gebiet, möglichst neutral und unabhängig (N, Zeile 124 – 127).*

Ebenfalls lassen sich in der Beratungspraxis der Vertrauenspersonen viele mediationsähnliche Elemente finden:

- aktives Zuhören
- Ratsuchenden Raum geben um von ihrem Problem/Konflikt zu erzählen
- konkretes Nachfragen
- Bild/Sicht auf Konflikt verbreitern
- Optionen aufzeigen
- für weitere Konfliktbearbeitung motivieren

4.1.2 Strukturelle und institutionalisierte Unterschiede

Auf der organisationalen Ebene lassen sich jedoch strukturelle Unterschiede der Konzepte finden. Diese reichen von ganzen Konfliktmanagementsystem in welchen Vertrauenspersonen eingebettet sind, bis hin zu definierten Vertrauensstellen ausserhalb der Linienfunktion. Auch das Verständnis der Aufgabenverteilung, welche die Vertrauenspersonen ausführen, ist ein anderes. Folgende Möglichkeiten lassen sich finden:

- interne Konfliktberatungen mit internen Mediationen oder sozialen Audits
- interne Konfliktberatungen mit Möglichkeit an externe Mediatoren/innen weiterzuleiten
- interne Konfliktberatungen möglich, Vertrauensperson wirkt jedoch eher fallführend und triagieren an externe Mediatoren/innen

4.1.3 Rollen

Eine Vertrauensperson hat grundsätzlich eine vertrauliche Rolle gegenüber den ratsuchenden Personen. Diese stellt auch die Voraussetzung für eine gute Gesprächsbasis dar und macht es möglich, eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten. Wie bereits oben erwähnt, besteht die gemeinsame Intention Konflikte niederschwellig zu bearbeiten. Somit stellt es einen Grundsatz dar, dass Vertrauenspersonen nicht die Rolle einer HR Person oder einer Führungsperson innehaben, welche formal in der Verantwortung steht Konflikte zu bearbeiten oder an höhere Instanzen weiterleiten müssen.

Trotzdem lassen sich in der Praxis solche Doppelrollen finden. In dieser Konstellation greift man dann beispielsweise auf Konzepte zurück, in welchen Vertrauenspersonen eine triagierende Rolle übernehmen und somit an externe Mediatoren/innen weiterleiten. Auch stellt sich die Frage, wie weit die Vertrauensperson in ihrer vertraulichen Rolle bleiben kann, wenn sie zwischen zwei Konfliktparteien vermittelt, beispielsweise zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen, was mit der Zustimmung der ratsuchenden Person, auch eine Möglichkeit darstellt. In solchen Settings gilt es vorab festzulegen, welche Rolle die Vertrauensperson einnimmt, um sich vor Missbrauch zu schützen und für Klarheit ihrer Aufgaben und ihrer Rolle zu sorgen.

Wiederum gibt es Vertrauenspersonen, welche sich klar von der vermittelnden Rolle abgrenzen und auf die Eigenverantwortung der ratsuchenden Personen hinweisen, den nächsten Schritt in der Konfliktbearbeitung selber einzuleiten.

Vertrauenspersonen können durch das niederschwellige Angebot, welches ihre Arbeit auszeichnet, auch eine Art präventive Rolle einnehmen. So soll es grundsätzlich möglich sein auch Probleme oder schwierige Entscheidungen vorgängig mit der Vertrauensperson abzusprechen und sich beraten zu lassen, bevor die Situation eskaliert und in einem eskalierten Konflikt endet. Somit ist es durchaus

sinnvoll, wenn Vertrauenspersonen durch anonymisierte Daten, Konfliktthemen an das Unternehmen zurückzuspiegeln.

...ein Barometer, ein Thermometer im Unternehmen sind, mit Themen die immer wieder kommen, die man als Unternehmen anpacken sollte. Aber dass man dann natürlich nicht sagt, dass kommt von dem und diesem, sondern dass man sagt, dass das so Grundsatzthemen sind (G, Zeile 323 – 326). Somit können Vertrauenspersonen dem Unternehmen auch zurückspiegeln, welche Konflikte und Probleme immer wieder auftauchen und unternehmensintern können weitere Massnahmen dagegen ergriffen werden.

4.1.4 Voraussetzungen

Es gibt verschiedene strukturelle, kulturelle und persönliche Voraussetzungen zu berücksichtigen, in der Arbeit der Vertrauenspersonen und deren Umsetzung in die Praxis. Dazu gehört auf struktureller Ebene:

- stetige Kommunikation über das Vorhandensein der Vertrauensstelle
- klar definierte, unternehmensinterne Aufgabenbereiche der verschiedenen Stellen in der Konfliktbearbeitung
- Rollen- und Aufgabenklarheit der Vertrauenspersonen

auf kultureller Ebene:

- offener Umgang mit Konflikten im Unternehmen, über Konflikte sprechen und diese nicht versanden lassen
- dadurch Möglichkeit zur Bearbeitung tiefeskalierter statt hocheskalierter Konflikte

persönlicher Ebene:

- Abability, Mediationsfähigkeit
- Anteile am Konflikt sehen

4.2 Ergebnisbewertung

Es zeigt sich, dass ein gemeinsames Verständnis über die Ziele, Methoden und strukturelle Massnahmen in der Praxis von Vertrauenspersonen besteht. Strukturelle und institutionalisierte Unterschiede lassen sich durch verschiedene Konzepte der Vertrauenspersonen finden. Diese äussern sich in einer internen oder externen Beratung und Bearbeitung von Konflikten oder Einbezug beider Ansätze. In der Praxis zeigen sich immer wieder Situationen, in denen die Vertrauenspersonen ihre Rolle klarstellen müssen und es ergeben sich Doppelrollen, für die unternehmensinterne Lösungen gefunden werden müssen. Voraussetzungen für die Arbeit der Vertrauenspersonen lassen sich auf der

strukturellen, kulturellen Ebene im Unternehmen sowie auf persönlichen Ebene der ratsuchenden Personen finden.

Im weiteren Verlauf sind drei Themen aufgeführt (Entscheidungsprobleme, Begriffsdefinition und Vertraulichkeit), die differenziert bewertet werden. Zudem wird ein exemplarisches Beispiel eines Fallführungsprozess (S. 25), wie er in der Praxis anzutreffen ist, gegeben und erklärt.

4.2.1 Entscheidungsprobleme

Vertrauenspersonen sind in der Praxis einigen Entscheidungsproblemen ausgesetzt. Grundsätzlich ist die Vertraulichkeit oberstes Gebot in ihrer Arbeit. Jedoch gibt es Situationen in denen die Vertraulichkeit aufgehoben werden muss, beispielsweise bei Fremd-oder Selbstgefährdung. Die Vertrauensperson muss sich überlegen, ob sie die ratsuchende Person zu Beginn des Gesprächs auf solche Vertrauensgrenzen aufmerksam machen möchte oder wie sie sonst damit umzugehen gedenkt. Es ist denkbar, zu Beginn des ersten Gesprächs, eine schriftliche Vereinbarung mit Regeln der Zusammenarbeit und den Grenzen der Vertraulichkeit zu unterzeichnen.

Entscheidungsprobleme werden auch beim Sonderfall Mobbing sichtbar. Mit diesem Thema wird in den Unternehmen verschieden umgegangen. Einige Unternehmen ziehen externe Spezialisten bei Mobbingvorwurf- oder verdacht hinzu, um eine Untersuchung einzuleiten. Andere Unternehmen machen die Untersuchungen selber und ergreifen auch eigene intern aufgestellte Massnahmen dagegen. Alle Unternehmen müssen jedoch darüber entscheiden, wie sie in einem solchen Fall vorgehen und welche Massnahmen ergriffen werden. In der Praxis zeigt sich, dass bei einem solchen Verdacht oder Vorwurf kein anonymer und vertraulicher Umgang mehr gewährleistet werden kann, sondern dass klare Massnahmen dagegen ergriffen werden müssen.

Des Öfteren sind Entscheidungen von den Vertrauenspersonen gefragt. So beispielsweise am Anfang, wenn die Vertrauensperson von einer ratsuchenden Person angegangen wird, muss diese eine Auftragsklärung (siehe Fallführungsprozess, S. 25) machen. Diese Klärung hilft der Vertrauensperson zur entscheiden auf welcher Ebene der Konflikt anzusiedeln ist (tief-mitteltief-oder hocheskaliert) und welche Massnahmen sie anerbieten kann. Je nach Stufe wird zudem anders triagiert.

Es gibt gelegentlich Entscheidungsprobleme der ratsuchenden Personen, die in manchen Konfliktsituationen nicht wissen, wie man sich am besten verhält. Soll man zur nächst höher vorgesetzten Person gehen? Den Konflikt direkt mit der Konfliktpartei ansprechen? Oder eine ganz andere Möglichkeit wählen? In dieser Situation können die Vertrauenspersonen den Ratsuchenden einen Weg aufzeigen, wie der Konflikt allenfalls gelöst werden könnte. Dies nimmt den ratsuchenden Personen den Druck, sich selber für eine Option zu entscheiden. Zudem gibt eine aussenstehende Meinung wieder

Klärung, denn in Konfliktsituationen ist man oft zu gefangen um alle Optionen einzubeziehen und objektiv abzuwägen.

4.2.2 Begriffsdefinition

Es gibt keine einheitliche theoretische Begriffsdefinition und –verwendung des Begriffs *Vertrauensperson* gibt, dies hat sich auch in der Praxis gezeigt. Es gibt aber Organisationen, welche den Begriff *Vertrauensperson* verwenden, wiederum wird auch der englische Begriff *Person of trust* verwendet. Es werden in den Konfliktmanagementsystemen jedoch auch Begriffe wie *Konfliktberater/innen* definiert. So ist es auch möglich, dass der Begriff *Vertrauensperson* nur im Zusammenhang mit sexueller Belästigung verwendet wird. In Sozial- und Personalberatungsstellen wird gar nicht von Vertrauenspersonen gesprochen, dort arbeiten betriebliche Sozialarbeiter/innen, welche die Aufgaben der Vertrauensperson übernehmen. Der Begriff *Vertrauensperson* wird nicht explizit verwendet. In der Literatur lässt sich ausserdem häufig der Begriff des Konfliktlotsen finden (Grosser, 2012). Die Konfliktbearbeitungsmethoden sind jedoch weitreichend die Gleichen, wie sich im Abschnitt 4.1.1 zeigt. Strukturelle und institutionalisierte Unterschiede lassen sich, wie im Abschnitt 4.1.2 aufgezeigt, auch finden.

4.2.3 Vertraulichkeit

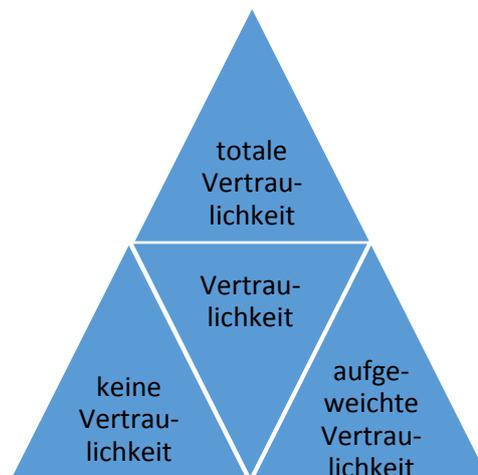


Abbildung 2: Verschiedene Ebenen der Vertraulichkeit (eigene Darstellung)

Immer wieder wurde von den interviewten Personen betont, dass die Beratungen der Vertrauenspersonen vertraulich sind. Mitarbeitende können Rat suchen, ohne zu befürchten, dass die Informationen an die Vorgesetzten, das HR oder andere Stellen im Unternehmen gelangen. Trotzdem gibt es eine Aufhebung der Vertraulichkeit, wenn es eine Mobbingklage gibt und eine Untersuchung eingeleitet werden muss. Dort werden ganze Bereiche in die Untersuchung miteinbezogen. Ausserdem kann die Vertraulichkeit auch aufgehoben werden, wenn eine Selbst- oder Fremdgefährdung

besteht, der Fall rechtsrelevant wird (z.B. Vergewaltigung) oder beispielsweise Fälle von Korruption auftreten.

Aufgeweicht werden kann die Vertraulichkeit, wenn weitere Parteien, wie Vorgesetzte oder HR, in die Konfliktbearbeitung einbezogen werden. Aufgeweicht auch insofern, dass Fälle zur Fallbesprechung intern bei den Vertrauenspersonen, natürlich immer dem Einverständnis der betroffenen Person vorausgesetzt, besprochen werden oder in Interventionen als Fallbeispiele einfließen.

Aufgeweicht und in dem Sinn nicht mehr total vertraulich, kann die Vertraulichkeit auch dann werden, wenn die Vertrauensperson die ratsuchende Person zu Gesprächen mit Vorgesetzten oder HR begleitet oder bei einer Klage als neutrale/r Zeugin/e einberufen wird. Zu Beginn der Zusammenarbeit sollten die Grenzen der Vertraulichkeit festgelegt werden und den ratsuchenden Personen kommuniziert werden. Die Vertrauensperson kann nicht mehr als integer wahrgenommen werden, wenn sie plötzlich die Vertraulichkeit auflöst und die Grenzen nicht von Anfang an auch als solche deklariert wurden.

4.2.4 Fallführungsprozess

In untenstehender Darstellung wird ein Fallführungsprozess (S. 25), wie ihn eine Vertrauensperson in ihrer Arbeitspraxis antreffen kann, dargestellt. Dieser Prozess wurde anhand der Angaben aus den Interviews zusammengestellt und herausgearbeitet. Dieser Prozess trifft auf die meisten, jedoch längst nicht auf alle Fälle zu.

Auf der linken Seite der Darstellung, vor dem Beginn der eigentlichen Arbeit der Vertrauenspersonen, stehen auf der Ebene *Kultur*, die Prävention und ein konstruktiver, offener Umgang mit Konflikten. Dazu gehörten Coaching, Kurse, Schulungen und Sensibilisierungsveranstaltungen für Mitarbeitende, vor allem aber auch für Führungskräfte anzubieten und einen wertschätzenden Umgang miteinander zu pflegen. Fortbildungen im Bereich professioneller Gesprächsführung, Konfliktmanagement sowie Führungstrainings zur Förderung von sozialen Kompetenzen bilden weitere Beiträge zur Prävention.

Auf der nächsten Ebene tritt ein *Problem*, eine *Differenz* oder ein *Konflikt* auf. In der Praxis lassen sich beispielsweise häufig Fälle von Konflikten zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten finden. „Also zum Beispiel ist häufig der Auslöser, dass der Mitarbeiter zu uns kommt, dass das Mitarbeitergespräch, wo ihm gesagt wird seine Leistungen genügen nicht und was auch immer und er sagt dann ich habe einen Konflikt mit meinem Vorgesetzten oder ich werde sogar gemobbt von meinem Vorgesetzten...“ (H, Zeile 54 – 57). Konflikte können aber auch zwischen Arbeitskollegen/innen oder zwischen verschiedenen Abteilungen auftreten. Vielfach entstehen laut den interviewten Personen Konflikte durch Führungsdefizite. „Ich habe festgestellt, dass im betrieblichen Kontext wo es eskalierende

Konflikte gibt, sind meistens erhebliche Führungsdefizite vorhanden“ (N, Zeile 80 – 81). Nicht klar verteilte Rollen und Aufgabenbereiche können auch zu Konflikten führen oder Tabus und Geheimnisse: „...also alle Leute, die dort arbeiten, machen das und niemand wird darüber sprechen. Es ist ein Secret“ (P, Zeile 23 – 24). Konflikte entstehen auch durch Veränderungen. „Das ist häufig wenn Veränderungen passiert sind: Ein neuer Chef, neue Kollegen, neues Pflichtenheft, man ist gekauft worden, man hat restrukturiert“ (G, Zeile 209 – 210).

Als ersten Schritt im Lösungsprozess führt die Vertrauensperson eine (Auftrags-)Klärung durch, welche aus zwei Teilaspekten besteht:

- *Kontextklärung*
- *Bedingungen*

Die *Kontextklärung* beinhaltet die Klärung über verschiedene Bereiche und Prozesse in einer Organisation, aber auch über persönlichen Eigenschaften der ratsuchenden Person. Beispielsweise werden Führung, Kommunikationskultur, Entlohnungssystem oder Beziehungen der Konfliktparteien, genauer beleuchtet und Informationen im Gespräch eingeholt. *„Da sagen wir eben grob, schaut ob da etwas mit der Organisation, der Führung ist, oder etwas aus der Unternehmenssicht, etwas aus der Beziehungssicht, das interessant wäre...“ (G, Zeile 475 – 476).*

Als zweites müssen *Bedingungen* für den weiteren Verlauf der Konfliktberatung von der Vertrauensperson evaluiert und klargestellt werden. Dazu gehört es beispielsweise einzuschätzen, ob die ratsuchende Person aus eigener Kraft noch fähig ist, sich für ihre Interessen stark zu machen, allenfalls auch ob sie überhaupt noch Mediationsfähig ist. *„Ich hatte auch mit seiner Frau zu tun und hatte den Auftrag eine Mediation zu organisieren. Das Problem war allerdings, dass er gar nicht mehr mediationsfähig war, er fiel in eine tiefe Depression“ (N, Zeile 224 – 226).*

Bei der Ebene *Eskalationsstufen* geht es darum, dass die Vertrauensperson entscheiden muss, auf welcher Eskalationsstufe das Problem bzw. der Konflikt angesiedelt ist, umso triagieren zu können. Bei einem *tiefeskalierten Konflikt* oder Differenzen ist meist eine kooperative Lösung zwischen den Konfliktparteien möglich. Es ist eine *interne Konfliktberatung* durch die Vertrauensperson angezeigt.

Bei der internen Konfliktberatung geht es in erster Linie darum, dass die ratsuchende Person im Vertrauen über ihre Probleme sprechen kann, die Vertrauensperson aktiv zuhört, Handlungsoptionen aufzeigt und für weitere Schritte motiviert. Die nächsten Schritte werden dann von der ratsuchenden Person alleine eingeleitet. *„Da können eben die Vertrauenspersonen schon einmal Hilfe stellen, im Sinne von, schon mal die Frage: Was hat den dein Chef dazu gesagt, zu diesem Konflikt den ihr zusammen habt als du ihm gesagt hast, du bist nicht einverstanden mit der Entscheidung. Was hat er gesagt?“ (Ga, Zeile 537 – 540).* Falls in einem Unternehmen keine internen Vertrauenspersonen

vorhanden sind, können diese Aufgaben selbstverständlich auch von einer externen Vertrauensperson übernommen werden.

Bei *mitteltiefeskalierten Konflikten*, um auf das Beispiel Konflikte zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zurück zu kommen, kann im Einverständnis beider oder mehrerer Konfliktparteien eine Mediation angezeigt sein. *„Wenn es höher eskaliert ist, müssen Mittel zur Verfügung stehen, wo auf mediativer Ebene eben auch ähm wo die Leute nicht mehr alleine schaffen, sondern wo sie eine gewisse Hilfestellung brauchen, eine unabhängige“* (Ga, Zeile 543 – 545). Die Konflikte werden offen gelegt. Über die Inhalte der Mediation wird meist kein Feedback an die Unternehmung zurückgegeben, höchstens an die interne Vertrauensperson, wenn der Fall dorthin zurückgegeben wird um weitere Vereinbarungen zu treffen. Es wird eine gemeinsame Lösung angestrebt. Kommt es jedoch nicht zu einer einvernehmlichen Lösung, wird an die Hierarchie weitergeleitet und es gibt zwangsläufig einen Linienentscheid.

Bei *hocheskalierten Konflikten*, bei denen keine Aussicht auf eine mediative, einvernehmliche Lösung mehr besteht, wird der Fall ans Unternehmen zurückgegeben und es erfolgt ein Linienentscheid über weitere Sanktionen, beispielsweise Versetzungen, Kündigungen oder Ähnliches. *„Dort geht es dann um Recht haben oder nicht Recht haben und meistens im Endeffekt auch mit Entlassungen oder Sanktionen mit du hast Recht du hast nicht Recht. Die Geschäftsleitung kann selber nicht eine Mediation durchführen“* (N, Zeile 159 – 161). Eine kooperative Lösung ist nicht mehr möglich. Ein Beispiel eines hocheskalierten Konflikts stellt Mobbing dar. In Mobbingverdachtsfällen wird eine externe oder interne Untersuchung, je nach organisationaler Bestimmungen, eingeleitet und über weitere Schritte unternehmensintern entschieden.

Dazwischen gibt es noch viele andere Fälle, bei welchen vielleicht nicht nach Schema X entschieden werden kann, da jeder Fall wieder anders ist.

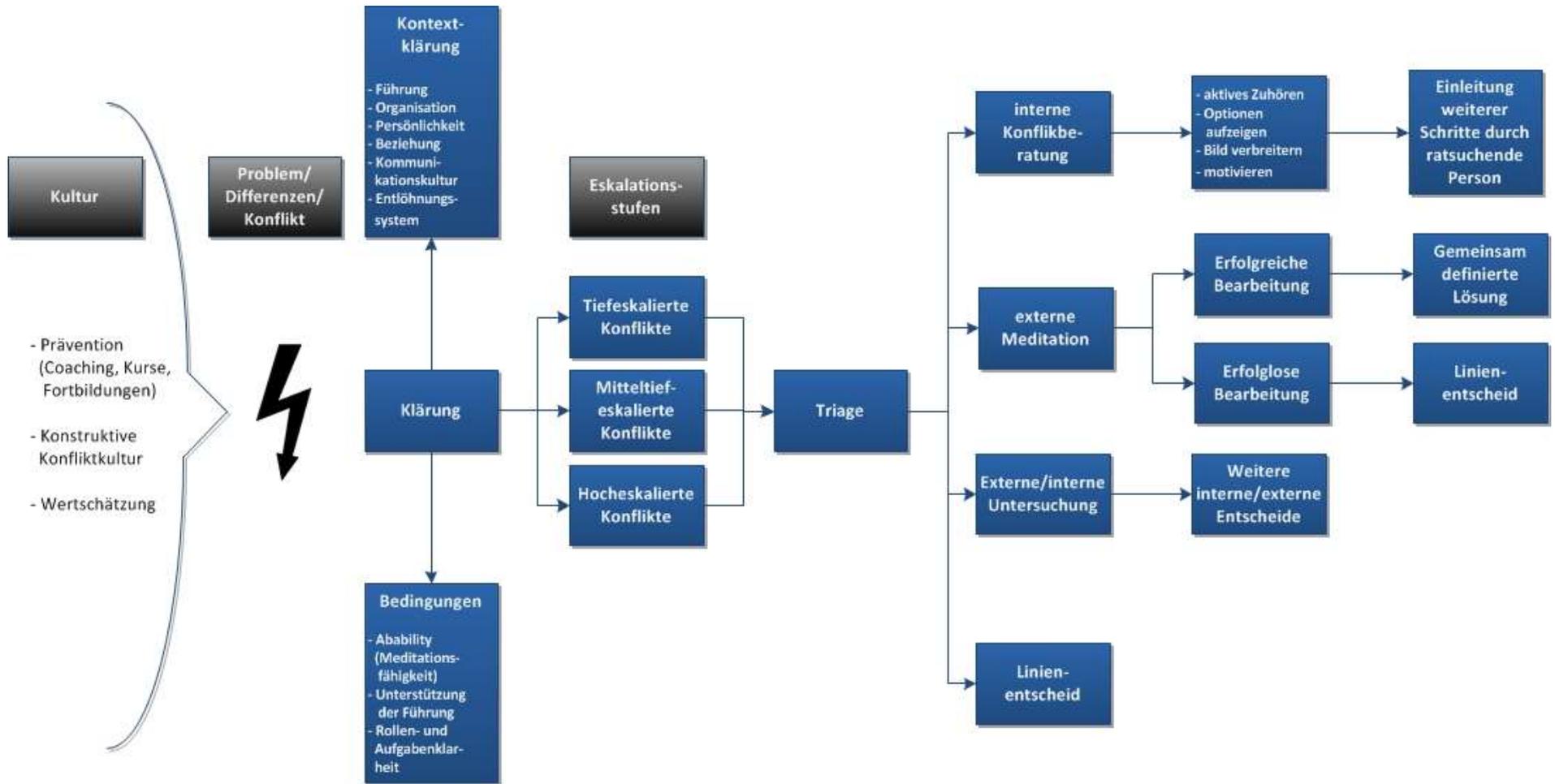


Abbildung 3: Fallführungsprozess (eigene Darstellung)

5. Diskussion

Die Fragestellung: *Wie sieht die Praxis von Vertrauenspersonen aus?* konnte beantwortet werden. Zum einen zeigten sich in den Interviews verschiedene Konzepte von Vertrauensstellen. Zudem konnten Voraussetzungen und Rollen in der Praxis von Vertrauenspersonen herausgearbeitet werden und gemeinsame Intentionen, Ziele und Methoden erhoben werden. Es konnte aus den erhobenen Daten der Interviews zudem ein Fallführungsprozess ausgearbeitet werden, welcher sich in der Praxis von Vertrauenspersonen für einige Fälle anwenden lässt.

Anhand der Stichprobe lässt sich erkennen, dass die interviewten Personen allesamt sehr erfahrene und geschulte Berufsleute sind, mit zusätzlich langjähriger Beratungserfahrung. Zudem haben Alle eine oder mehrere Zusatzausbildungen in Mediation, Konfliktmanagement oder Coaching. Daraus stellt sich die Frage, warum es nicht möglich war, Zugänge zu Berufsleuten herzustellen, welche nicht über eine solche spezifische Zusatzausbildung verfügen, sondern als betriebliche Vertrauenspersonen ausgebildet wurden und ihrer Haupttätigkeit in einem anderen Berufsfeld nachgehen. Im Rahmen dieser Arbeit konnte im Feld kein Zugang zu einer solchen Person hergestellt werden. Es könnte sein, dass es selten solche Strukturen gibt oder der Zugang zu diesem Feld, aus was für Gründen auch immer, nicht hergestellt werden konnte. Es könnte auch daran liegen, dass für die Befragung eher erfahrene Vertrauenspersonen gesucht wurden, welche über ein breites Wissen der Praxis von Vertrauenspersonen verfügen.

Andererseits sind keine einheitlichen Begriffsdefinitionen und -verwendungen von Vertrauenspersonen in der Literatur zu finden. Es lassen sich vereinzelte Evaluationen von Vertrauenspersonenkonzepte finden. Die Literatur bezieht sich jedoch eher auch die praxisorientierte Anwendung. Somit ist es schwierig, wissenschaftliche Studien über Vertrauenspersonen zu finden.

Zu Beginn der Arbeit wurde angestrebt eine Klassifizierung der Konflikte, welche an die Vertrauenspersonen herangetragen werden, zu finden. In den Interviews wurde danach gefragt. Es war für die interviewten Personen jedoch nicht möglich, eine solche Klassifizierung vorzunehmen. Die Praxis ist sehr vielseitig und jeder Fall wieder anders. Einzig konnten typische Konfliktthemen wie Führungsdefizite, inoffizielle Rollen und Tabus, Veränderungen, Machtungleichgewicht und Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden genannt werden.

Für weitere Forschungen zum Thema Vertrauenspersonen wäre es interessant Unterschiede zwischen Unternehmen welche Vertrauenspersonen haben und solchen die nicht über ein solches Konzept verfügen zu evaluieren und herauszufinden wie die Konfliktbearbeitung in Unternehmen ohne Vertrauenspersonen konzipiert ist. Es wäre sicherlich auch aufschlussreich Mitarbeitende zu befragen.

6. Handlungsempfehlungen

Für die Einführung von Vertrauenspersonen im Unternehmen oder auch für die Erhaltung dieser Struktur, ist eine offene Konflikt- und Kommunikationskultur wichtig. Nur wer über Konflikte redet, diese nicht als etwas zu Vermeidendes ansieht, strebt eine aktive Konfliktbearbeitung an. Die Führung muss das Konzept der Vertrauenspersonen unterstützen und Vertrauenspersonen dürfen nicht als Gegengewicht zur Führung gesehen werden. Beide Parteien haben unterschiedliche Rollen in der Konfliktbearbeitung und müssen diese auch als solches wahrnehmen.

Es hat sich gezeigt, dass die Vertraulichkeit das wichtigste Gebot in der Arbeit von Vertrauenspersonen ist. Jedoch gehört es auch zur Aufgabe der Vertrauensperson, ratsuchende Personen über die Grenzen der Vertraulichkeit aufzuklären. Dies sollte zu Beginn der Beratung offengelegt werden. Ausserdem muss vom Unternehmen klar kommuniziert werden, welches die eigentlichen Aufgaben einer Vertrauensperson sind und welche Rolle sie in der Konfliktberatung- und bearbeitung einnimmt.

Eine Auftragsklärung zu Beginn der Beratungen gehört auch zur Aufgabe der Vertrauensperson. Sie muss zuerst für sich selber klären, um welche Art Konflikt es sich handelt, welche Bedingungen von der Organisation, aber auch von der ratsuchenden Person gegeben sind und welche Kontextfaktoren eine Rolle im Konflikt und deren Bearbeitung spielen können. Danach geht es darum, für den jeweiligen Konflikt die richtige Triage einzuleiten und allenfalls interne oder externe Stellen miteinzubeziehen (siehe Fallführungsprozess, S. 25).

Zu betonen ist auch noch einmal die präventive Rolle, welche Vertrauenspersonen mit ihrer Arbeit in Unternehmen einnehmen. Somit ist es ratsam, wiederkehrende Konfliktthemen mit anonymisierten Daten, also keine Nennung einzelner Personen oder Abteilungen, der Führungsebene zurück zu spiegeln und somit auch zu gewährleisten, dass weitere Massnahmen vom Unternehmen getroffen werden können.

Bei der Frage, ob ein Konzept mit externen oder internen Vertrauenspersonen gewählt werden soll, gilt es sich zuerst einmal zu überlegen, welche Form zum Unternehmen und deren Unternehmenskultur passt und welche Mittel zur Verfügung stehen. Gerade für kleinere Unternehmen kann sich die Herausforderung stellen, dass das Unternehmen nicht über genügend Mitarbeitende verfügt, um die Anonymität sicher zu stellen oder sich niemand finden lässt, der die Position einer internen Vertrauensperson einnehmen kann. Somit kann es durchaus auch Sinn machen, eine externe Lösung zu suchen. Bei der Implementierung eines internen Vertrauenspersonenkonzepts gilt es einige Rahmenbedingungen zu beachten. Zum einen sollten immer zwei bzw. mehr Vertrauenspersonen gewählt werden und es sollte berücksichtigt werden, dass diese aus unterschiedlichen Hierarchiestufen und

Bereichen des Unternehmens stammen, sowohl männliche als auch weibliche Personen. Es muss gewährleistet sein, dass die Ratsuchenden sich anonym und bei niederschwelliger Problematik bei der Vertrauensperson melden können.

7. Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit wurde mit limitierten zeitlichen Mitteln unternommen und doch zeigt sie das mögliche Potential der Praxis von Vertrauenspersonen auf. Vertrauenspersonen helfen Konflikte frühzeitig zu erkennen, konsensorientiert zu lösen und bieten eine niederschwellige Anlaufstelle. Somit können Konflikte zeitnah und kostengünstig und ohne bürokratischen Aufwand gelöst werden oder an weitere Stellen triagiert werden. Zudem stellt ihre Arbeit eine Konfliktprophylaxe und eine Vermeidung der Eskalation von Konflikten dar. Dies wiederum reduziert Konfliktfolgen für Unternehmen, wie beispielsweise erhöhtem Krankheitsausfall, Fluktuation oder Mobbing. Der offene Umgang mit Konflikten, kann auch die positive Wirkung von Konflikten verdeutlichen, beispielsweise indem Weiterentwicklungen in verschiedenen Bereichen ermöglicht werden.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema der Vertrauenspersonen hat gezeigt, dass es weder viel empirische Forschung zum Thema gibt, noch dass in der Praxis der Einsatz von Vertrauenspersonen verbreitet ist. Vertrauenspersonen sind vorwiegend in grösseren Firmen tätig, meist in Form einer Sozial-oder Personalberatung oder als Teil von einem Konfliktmanagementsysteme integriert. Die Bereitschaft auf Führungsebene und die Bereitschaft für einen konstruktiven Konfliktumgang im Unternehmen muss jedoch als erstes in den Köpfen vorhanden sein. Es ist möglich, auch für kleinere Unternehmen, unbürokratisch und niederschwellig Vertrauensperson ins Unternehmen zu integrieren.

Weitere Arbeiten über die Praxis von Vertrauenspersonen und deren Potenzial sollen folgen, damit besser verstanden werden kann, welche zentralen Prinzipien dabei eine Rolle spielen und wie in die Ausbildung der Vertrauenspersonen investiert werden muss. Nur so können somit Personen und Organisationen vom praktischen Wissen profitieren.

8. Literaturverzeichnis

Ballreich, R. & Glasl, F. (2007). *Mediation in Bewegung. Ein Lehrbuch und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD*. Stuttgart: Concadora Verlag.

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (Aufl. 4). Berlin: Springer Medizin.

Budde, A. (2003). Betriebliche Konfliktlotsen – Der Einsatz interner Mediatoren in einem integrierten Konfliktmanagementsystem. In H. Pühl (Hrsg.). *Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis* (S. 93 – 113). Berlin: Leutner Verlag.

Fahrni, M., Graf, M., Kiener, A., Schiffer, J. & von Holzen Beusch, E. (2002). *Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz*. Verfügbar unter <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/01512/index.html?lang=de> [30.05.2015].

Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung - eine Einführung* (4. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Geertz, C. (2006). *Dichte Beschreibung: Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Geertz, C. (2011). Thick description: Toward an interpretive Theory of Culture. In D. Steel & F. Guala, *The Philosophy of Social Science Reader* (S. 148 – 164). New York: Routledge.

Glasl, F. (2004). *Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (Aufl. 8). Stuttgart: Haupt Freies Geistesleben.

Gramm, H. (2012). Auf dem Weg zu einem Konfliktmanagementsystem an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. *Konfliktdynamik*, 1 (4), 348 – 354.

Grosser, M. (2001). *Betriebliche Konfliktlotsen als Instrument eines mitarbeiterorientierten Qualitätsmanagements für Dienstleistungsunternehmen am Beispiel eines Krankenhauses*. Braunschweig: Veröffentlichte Dissertation der Carl-Friedrich-Gauss-Fakultät der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina.

Grosser, M. (2012). *Konfliktlotsen in Dienstleistungsunternehmen. Eine Analyse aus betriebswirtschaftlicher, psychosozialer und rechtlicher Perspektive* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

Hermanns, H. (1995). Narratives Interview. In U. Flick, E. v. Kardorff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung* (Aufl. 2), (S. 182 – 185). München: Psychologischer Verlag Union.

Hugo-Becker A. & Becker, H. (2004). *Psychologisches Konfliktmanagement* (4. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Insam, A., Lichtenauer, B., Poirier, A.-C. & Sochart, Ch. (2012). *Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012*. Verfügbar unter <http://www.kpmg.com/de/de/bibliothek/2012/seiten/konfliktkostenstudie-2-erste-praxis-erfolge-mediation-innerbetrieblichen-konflikten.aspx> [11.05.2015].

Lenz, Ch. & Mueller, A. (1999). *Businessmediation: Einigung ohne Gericht*. Landsberg/Lech: Moderne Industrie Verlag.

Panse, W. & Stegmann, W. (1998). *Kostenfaktor Angst* (3. Aufl.). Landsberg/Lech: Moderne Industrie Verlag.

Schroeter, K., Rogmann, J. & Redlich, A. (2012). Interne Konfliktbearbeitung in Organisationen. Informelle Konfliktkompetenzen stärken. *Konfliktdynamik*, 1(2), 142 – 150.

Schwarz, G. (2005). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen* (7. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Vanis, M. (2013). *Mobbing und andere Belästigungen – Schutz der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz*. Verfügbar unter <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00035/00036/01707/index.html?lang=de> [30.05.2015].

Wolff, S. (2000). Die Anatomie der dichten Beschreibung - Clifford Geertz als Autor. In U., Flick, E., v. Kardorff, & I., Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung - ein Handbuch*. S. 84 -96. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.

Zinkle, E., Höfle-Brückner M., Kronisch, M. & Seefried, I. (2012). *Gesünder @rbeiten: Mobbing wirkungsvoll begegnen – ein Ratgeber der IG Metall*. Arbeitsheft 16 (5. Aufl.). Wiesbaden: Arvato.

Gesetzesartikel

Schweizer Arbeitsgesetz (ArG). (2013). *Gesundheitsschutz*. Artikel 6 Absatz 1 Arbeitsgesetz und Verordnung 3 + 4.

Bundesgerichtsurteil 2C_462/2011 (Relations du travail; procédure interne de gestion de conflits dans une entreprise, recours contre l'arrêt de la Cour de justice du canton de Genève, Chambre administrative, 1ère section, du 5 avril 2011).

9. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1** Konfliktbearbeitungspyramide (eigene Darstellung nach Schroeter, Rogmann und Redlich, 2012), S.9
- Abbildung 2** Verschiedene Ebenen der Vertraulichkeit, S. 21
- Abbildung 3** Fallführungsprozess, S. 25

Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1** Untersuchungsgruppe Experteninterviews, S. 13

10. Anhang

Interviewleitfaden	S. 32 - 36
Themencluster und Auswertung Interview GA	S. 37 – 44
Themencluster und Auswertung Interview G	S. 45 - 51
Themencluster und Auswertung Interview H	S. 52 - 55
Themencluster und Auswertung Interview M	S. 56 - 60
Themencluster und Auswertung Interview N	S. 61 – 66
Themencluster und Auswertung Interview P	S. 67 – 72
Gesamtauswertung	S. 73 - 81

Interviewleitfaden: Praxis von Vertrauenspersonen – Wirkungen und Grenzen

Vor Beginn des Interviews: Vorstellen des Themas, Frage bezüglich Aufnahme, Vertraulichkeit, Fragen können auch nicht beantwortet werden, Interviewführung in Schriftdeutsch, Aufnahme starten.

Vorspann: Ich werde Ihnen noch kurz erklären wie das Interview abläuft. Ich habe nicht einen vorgefertigten Fragekatalog, sondern bitte Sie mir zum Einstieg erst einmal mehr zu Ihrer Praxis als Vertrauensperson zu erzählen. Im zweiten Block werde ich Ihnen Fragen zur Konfliktbearbeitung stellen und im dritten Teil zu Herausforderungen und Rollen.

Erzählgenerierende Frage	Leitfrage	Nachfragen	Notizen
Teil 1 Praxis von Vertrauenspersonen			
Können Sie mir von einem konkreten Praxisbeispiel, beispielsweise Ihrem letzten Fall erzählen.	Erzählen Sie mir von Ihrem allerersten Fall. Bzw. Ihren ersten Fall an den Sie sich erinnern können. Erzählen Sie mir von einem typischen Fall. Erzählen Sie mir von einem gegenteiligen Fall.		
Können Sie mir zentrale Faktoren nennen, anhand denen Sie ihre Arbeit erfolgreich durchführen können?	<i>Wo macht sich konkret die Wirksamkeit Ihrer Arbeit bemerkbar?</i> <i>Ich stelle mir vor, es gibt Grenzen in Ihrer Arbeit; Wo machen sich diese bemerkbar, können Sie mir ein konkretes Beispiel erzählen?</i>	Was ist dies für eine Wirksamkeit? (kurzfristig, nachhaltig?)	

<p>Teil 2 Konkrete Konfliktbearbeitung</p>			
<p>Welche Konflikte werden an Sie herangetragen?</p>	<p>Können Sie diese klassifizieren?</p> <p>Welche Art von Konflikten können Sie bearbeiten Bzw. welche sind einfacher/schwieriger zu bearbeiten?</p> <p>Stehen Ihnen Supervisoren oder externe Spezialisten zur Verfügung?</p> <p>Wo ist die Grenze der Vertraulichkeit?</p>	<p>Was passiert mit Fällen, die Sie nicht selber bearbeiten können?</p> <p>Welche anderen Strukturen sind im Unternehmen in solchen Fällen vorhanden?</p>	
<p>Teil 3 Herausforderungen und Rollen</p>			
<p>Können Sie die Qualität Ihrer Arbeit beschreiben?</p>	<p>Was ist der Unterschied zwischen einer guten und einer schlechten Vertrauensperson?</p> <p>Wo fängt Ihre Arbeit an, wo übernehmen Andere?</p> <p>Was ist Ihre Rolle als Vertrauensperson? Wie gehen Sie mit allfälligen Doppelrollen um?</p> <p>Arbeiten Sie Vollzeit als Vertrauensperson?</p> <p>Wie lange arbeiten Sie als Vertrauensperson?</p>	<p>Wie werden andere Personen in Ihre Arbeit eingebunden?</p> <p>Vorteil/Nachteil extern vs. Interne Vertrauensperson?</p> <p>Kommunikation der Vertrauensstelle an MA?</p>	<p><i>Stellenbeschreibung? Ausbildung? Wer wird geschult?</i></p>
<p>Teil 4 Abschluss</p>			

Möchten Sie etwas Ergänzendes erzählen, auf das wir im Gespräch noch nicht eingegangen sind?

Nähere Angaben zum Interviewpartner:

Name des Befragten: _____

Abschluss:

Danksagung und nachfragen, ob Rückfragen erlaubt sind. Interesse an den Ergebnissen erkunden.

Postskriptum:

Notizen während dem Interviewverlauf: _____

Auftreten des Befragten : gelassen, angespannt, überfordert, zurückgezogen, redselig, interessiert, offen, aufrichtig, positiv, verweigernd, beschämt,

(Mehrfachnennung)

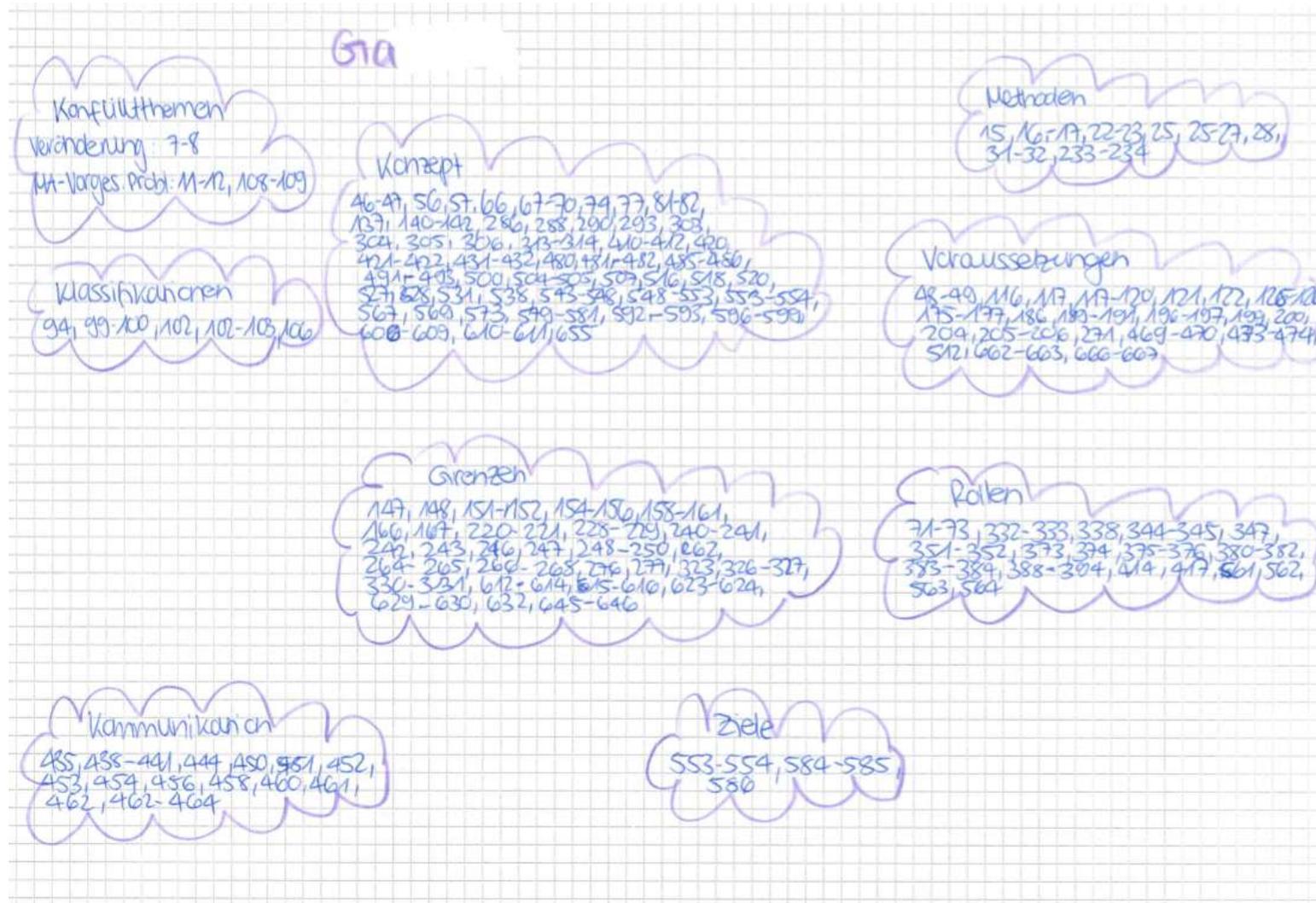
aggressiv, angeberisch, überheblich, sachlich, _____

Schwerpunkte des Befragten: _____

Spontane Interpretationsideen: _____

Wie hat sich die Interviewerin gefühlt? _____

Sonstige Auffälligkeiten: _____



Auswertung GA

Die interviewte Person arbeitet in einem Unternehmen mit 1400 Mitarbeitenden und ist dort neben der Leitung Kommunikation, interne Vertrauensperson.

Konzept

Die acht Vertrauenspersonen - werden in diesem Unternehmen „Person of trust“ genannt - welche im Unternehmen tätig sind, haben neben der Rolle der Vertrauensperson auch andere Aufgabenbereiche und Funktionen unternehmensintern. Das Konzept der Vertrauenspersonen in ein ganzes Konfliktmanagementsystem integriert. In die Konfliktbearbeitung- und Prävention sind auch andere Stellen im Unternehmen involviert. Beispielsweise das HR, Vorgesetzte, Legal, Gewerkschaft, Betriebsarzt, Mediatoren oder Movist (Sozialarbeiterstruktur). Diese Stellen stehen den Mitarbeitenden zur Verfügung.

„...wir machen die Leute auch immer darauf aufmerksam, dass diese verschiedenen Instanzen eine gewisse Rolle spielen in der Konfliktbearbeitung, dass die auch eine gewisse Verantwortung in der Organisation haben in der Bearbeitung von Konflikten.“ (Zeile 45 – 48)

Das Konfliktmanagementsystem ist nach Eskalationsstufen aufgebaut und beinhaltet drei Prototypenstrukturen.

„Also das zeigt auf, wie wir funktionieren, nach Eskalationsstufen. Verschiedene Lösungen: eine kooperative, mediative, autoritäre.“ (Zeile 557 – 558)

Die kooperative Lösung wird bei tiefeskalierten Konflikten angestrebt, bei welchen die Mitarbeitenden den Konflikt selber in die Hand nehmen können und eine gemeinsame kooperative Lösung suchen können. In dieser Phase können die Vertrauenspersonen auch eine gute Unterstützung bieten und mit gezielten Fragen den Prozess anleiten.

„Da können eben die Vertrauenspersonen schon einmal Hilfe stellen, im Sinne von, schon mal die Frage: Was hat dein Chef dazu gesagt, zu diesem Konflikt den ihr zusammen habt als du ihm gesagt hast, du bist nicht einverstanden mit der Entscheidung. Was hat er gesagt?“ (Zeile 537 – 540)

Zur mediativen Lösung wird gegriffen, wenn die Konflikte schon höher eskaliert sind.

„Wenn es höher eskaliert ist, müssen Mittel zur Verfügung stehen, wo auf mediativer Ebene eben auch ähm wo die Leute nicht mehr alleine schaffen, sondern wo sie eine gewisse Hilfestellung brauchen, eine unabhängige.“ (Zeile 543 – 545)

Die dritte Stufe stellen Konflikte dar, die hoch eskaliert sind.

„Und wenn es wirklich so hoch eskaliert ist, dass nichts mehr läuft und die Person eigentlich keine Aussicht mehr sieht, für eine direkte Begegnung mit ihrem Konfliktpartner, Konfliktpartnerin dann braucht es eine Art autoritäre Intervention.“ (Zeile 548 – 551)

In diesem Prozess gibt es eine einzige Stelle, die im Vertrauen angegangen werden kann – die Vertrauensstelle.

„Und das ganze kann man bei einer einzigen Stelle immer wieder sich austauschen gehen und das ist bei den Vertrauenspersonen. Die stehen für den ganzen Prozess zur Verfügung, als spiegeln und als Motivatoren so zu sagen, dass die Person den nächsten Schritt unternehmen kann.“ (Zeile 553 – 556)

Die Vertrauenspersonen bieten in diesem ganzen System eine Insel, auf der die ratsuchenden Personen aufatmen und Klarheit schaffen können. Die Vertrauenspersonen können auf einer neutralen und vertraulichen Basis angegangen werden und sind formal nicht in der Verantwortung, einer anderen Stelle im Unternehmen Rechenschaft abzulegen. Ausserdem gibt es keinen schriftlichen Rapport

über die Gespräche. Das einzige was weitergegeben wird, sind die Anzahl Fälle welche in einem Jahr bearbeitet werden, jedoch sind die Daten anonymisiert.

„Bei uns geht es wirklich bei den Vertrauenspersonen mehr darum, dass sie Konfliktlotsen sind. Den Leuten weiterhelfen, ihren eigenen Konflikt zu bearbeiten. Das kann natürlich mediative Elemente geben.“ (Zeile 480 – 482)

„Der nächste Schritt, das Vermittelnde, beispielsweise eine Mediation, würde jetzt extern gemacht werden mit einer externen Mediation.“ (Zeile 485 – 486)

„Wir ähm sind inmitten dieser dieses Chaos. Also von der Person aus gesehen ist es häufig ein Art Chaos nicht, eine Verwirrung, sind wir so eine Art neutrale Insel wo sie sich grad mal aufhalten können, mal auftauchen können, mal atmen können und Klarheit wieder in dem Kopf schaffen.“ (Zeile 67 – 70)

Die Struktur der Vertrauenspersonen wurde vor rund 10 Jahren aufgebaut und ständig weiterentwickelt und ans Unternehmen angepasst. Am Anfang sei es eine unternehmerische Überlegung gewesen, Vertrauenspersonen im Unternehmen zu integrieren. Mobbing war damals ein relativ neues soziales Phänomen und das Unternehmen wollte diesem Phänomen entgegenwirken.

„Es war tatsächlich eine unternehmerische Überlegung. Das wir sagten: Mobbing ist schlecht, ist problematisch für das Unternehmen.“ (Zeile 573 – 574)

Jedoch wurde dann das Thema Mobbing nicht mehr zu stark in den Fokus gestellt.

„...wenn wir von Mobbing sprechen, generieren wir noch viel mehr Aufsehen und Unsicherheit und auch die Leute kommen dann vielleicht nicht zu uns, weil sie sagen: Das ist noch kein Mobbing, dass ich da habe.“ (Zeile 579 – 581)

Immer wird auch ein reger Austausch zu anderen Unternehmen geführt, welche über ähnliche Strukturen verfügen. Es sei wichtig und lernreich, sich über Erfahrungen mit Anderen auszutauschen.

„Das Problem was wir haben, das hatten die ja schon gelöst. Dann müssen wir nur noch so zusagen Copy Paste oder eine Übersetzung von dem was wir machen, auf unsere Organisation und unsere Strukturen. Oder mal wenigstens darüber nachdenken wie man dann in diese Richtung gehen könnte. Das ist jetzt sehr wichtig, dass es zu diesem Austausch kommt immer wieder.“ (Zeile 289 – 292)

Intern haben die Vertrauenspersonen regelmässige Intervision um im Austausch über die Fälle zu bleiben und gelegentlich auch konkrete Rollenspiele der praktischen und theoretischen Art durchzuführen. Ausserdem wird einmal im Jahr ein Treffen mit allen internen Stellen im Unternehmen (HR, Mediziner, Movis etc.) durchgeführt.

Es sei grundsätzlich schwierig die Qualität der Arbeit von Vertrauenspersonen zu messen. Die Vertrauenspersonen bemühen sich darum, Feedbacks von den ratsuchenden Personen einzuholen, dies sei aber nur auf freiwilliger Basis möglich. Einsicht habe man, wie häufig das Angebot in Anspruch genommen wird und dies sei über die Jahre konstant geblieben.

Das Unternehmen hat sich für die interne Variante der Vertrauenspersonen entschieden. Grundsätzlich muss die Wahl der Unternehmenskultur/Konfliktkultur angepasst werden.

„Ich denke auch hier hängt es von der Unternehmenskultur ab, ob man intern grundsätzlich einen offenen Austausch pflegt, was bei uns grundsätzlich der Fall ist.“ (Zeile 469 – 470)

„...den Ansatz wählen, über den Konfliktkultur zu gehen und zu sagen: Was passt denn für unser Unternehmen? Was haben wir für eine Unternehmenskultur, streng genommen eine Konfliktkultur. Das ist denke ich, der vielversprechendste Ansatz. Da kommt man relativ schnell auf gute, logische und evidente Resultate.“ (Zeile 491 – 495)

Konfliktthemen

Das Konfliktthema, das immer wieder auftaucht, sind Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Vielfach sind es auch Veränderungen, beispielsweise ein neuer Arbeitsbereichsaufbau, Ungewissheiten oder neue Teamzusammenstellungen.

„Was natürlich bei Organisationskonflikten immer wieder auftaucht ist die Geschichte mit der Auseinandersetzung mit dem Vorgesetzten das ist natürlich schon sehr typisch nicht, das ein Grossteil der Fälle zwischen verschiedenen Hierarchiestufen halt eben angesiedelt ist...“ (Zeile 107 – 110)

„Ich habe festgestellt, dass im betrieblichen Kontext wo es eskalierende Konflikte gibt, sind meistens erhebliche Führungsdefizite vorhanden.“ (N, Zeile 80 – 81)

„In dem Sinn würde ich sagen, es gibt fast immer, kann ich sagen, ist es ein Problem mit Veränderungen und was halt auch fast immer kommt, dass es ein Führungsproblem irgendwo hat.“ (G, Zeile 247 – 249)

Klassifikationen

Grundsätzlich kann man zwischen verschiedenen Charakteristiken unterscheiden, wenn man eine Klassifikation der ratsuchenden Personen anstrebt. Beispielsweise Männer oder Frauen die Rat suchen, jüngere bzw. ältere Mitarbeitende oder aus welchen Bereichen melden sich Mitarbeitende bei den Vertrauenspersonen. Eine Tendenz sei jedoch nicht feststellbar.

„...wir haben immer wieder ein bisschen um die Interpretation gerungen, weil es ein Jahr aussieht bei der Tendenz in diese Richtung geht und das nächste Jahr geht es in die andere Richtung.“ (Zeile 101 – 103)

„Ich glaube nicht, dass man einen eindeutigen Typus Archetypus des Konflikts ausmachen kann.“ (Zeile 106 – 107)

Methoden

Es wird mit der ratsuchenden Person versucht, einen nächsten Schritt in der Konfliktbearbeitung zu entwerfen. Die Schritte müssen jedoch schlussendliche von der ratsuchenden Person selber unternommen werden. Die Vertrauenspersonen motivieren die ratsuchenden Personen, den nächsten Schritt auch wirklich einzuleiten.

„Also ich unternehme den Schritt überhaupt nicht, es ist dann so dass ich versuche mit der Person zu sprechen, das wir das Problem versuchen zu klären, auseinander zu bröseln.“ (Zeile 15 – 17)

„...wenn man das aufgebrösel hat wird der Person im Normalfall von alleine auch klar was sie als nächsten Schritt unternehmen wird.“ (Zeile 21 – 23)

„...wir können bei der Person verschiedene Möglichkeiten präsentieren also offerieren in einem gewissen Sinn. Die Überlegung, die Auswahl und die Entscheidung was jetzt denn als nächster Schritt zu tun sei, gehört aber der Person alleine ich werde da nicht sagen was sie zu tun hat. Ich werde vielleicht noch bestenfalls einen Spiegel ihr vorhalten oder wir können das durchspielen...“ (Zeile 24 – 28)

„Wir können da nur noch die Leute dazu animieren dann auch die Schritte zu unternehmen, die für sie in ihrer eigenen Integrität gut sind.“ (Zeile 233 – 234)

Ziele

Grundsätzlich soll eine Sensibilität im Unternehmen geschaffen werden, welche es ermöglicht, dass die Mitarbeitenden von alleine tiefeskalierende Konflikte lösen. Bestenfalls gerade direkt mit der Konfliktpartei. Es soll mit dem Konfliktmanagementkonzept und den Vertrauenspersonen ein Anstoss gegeben werden, mit Konflikten konstruktiv umzugehen und nicht Angst vor Konflikten zu haben. Die Message soll herübergebracht werden, dass Konflikte etwas Normales sind.

„Den Konflikt als Normales, was im Alltag vorkommt, versehen und Leuten begreiflich machen.“ (Zeile 585 – 586)

Voraussetzungen

Es sei als erstes sehr wichtig, die richtigen Stellen im Unternehmen, im richtigen Moment angehen zu können. Dafür braucht es von der Vertrauensperson das Wissen über das Vorhandensein und die Aufgabe der jeweiligen Stellen. Diese kann die Informationen dann an die ratsuchende Person weiterleiten und diese kann wiederum weitere Schritte einleiten.

„Und häufig liegt dann der Schlüssel dort, dass man die richtige Stelle im richtigen Moment auf die richtige Art benutzt angeht.“ (Zeile 48 – 49)

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Vertraulichkeit, die gegeben sein muss. Ratsuchende Personen müssen sich aufgehoben fühlen. Man soll ihnen den Platz lassen, zu sprechen und ihnen aktiv zuhören. Kraft und Aussicht geben, dass der nächste Schritt gelingt. Weiter ist es wichtig, dass Klarheit über die Rolle der Vertrauensperson vorhanden ist.

„Die Klarheit was für eine Rolle wir wirklich spielen, dass wir die Leute eben auch auf ihre Eigenverantwortung aufmerksam machen der Konflikt gehört ihnen und nicht mir. Sie müssen damit umgehen, sie müssen den nächsten Schritt unternehmen, also Rollenklärung in dem Sinne.“ (Zeile 117 – 120)

„Es muss Klarheit herrschen über das Vorgehen und die Rolle, dass Rollenverständnis...“ (Zeile 270 – 271)

„Das gute Zuhören ist mindestens die Hälfte eines erfolgreichen des erfolgreichen Prozesses.“ (Zeile 122 – 123)

Im organisationalen Kontext muss die Voraussetzung im Unternehmen vorhanden sein, dass man eine Konfliktkultur pflegt, welche offen für Konflikte ist und diese nicht als etwas Negatives und unbedingt Vermeidbares ansieht. Der Blick dahin gerichtet sein, dass Konflikte auch ein Symptom für ein Problem sein können und zur Problemlösung beitragen können. Dies hat viel mit der Organisationskultur zu tun und ist zu einem grossen Teil verantwortlich, dass das Konzept der Vertrauenspersonen im Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden kann.

„Die Konfliktkultur und die Mittel die das Unternehmen zur Verfügung stellt und die Art und Weise mit Konflikten umgeht müssen zur Unternehmenskultur passen.“ (Zeile 189 – 191)

Zudem sei es wichtig, die richtigen Leute für die Aufgabe einer Vertrauensperson zu wählen. Eine andere wichtige Voraussetzung ist die Unterstützung von der Direktion. Sie müssen empfänglich sein für das Angebot.

„Es muss ernst gemeint sein, von ganz oben von der Direktion kommen.“ (Zeile 666 – 667)

Grenzen

Die Grenze der Konfliktbearbeitung liegt darin, dass wenn Personen in vollster Vertraulichkeit Rat bei der Vertrauensperson suchen, dass grösseren systematischen Dysfunktionen in der Organisation nicht entgegengewirkt werden können. Vielmehr werden einzelne Konflikte, von Einzelpersonen gelöst. Die Mitarbeitenden selbst müssten sich somit an den nächst höheren Vorgesetzten wenden, das Problem ansprechen und somit allenfalls erreichen, dass der Konflikt am Kern angepackt werden kann.

„...dann können wir schwer diese Dysfunktion an und für sich behandeln. Weil wir ja mit den Einzelfällen zu tun haben, mit den einzelnen Konflikten und dann eben auch nicht eine Meldung erstatten können...“ (Zeile 147 – 149)

„Wir haben hier ein grundsätzliches Problem. So das eben auch der Kern des Problems eben auch bearbeitet werden kann und nicht nur die Symptome.“ (Zeile 154 – 156)

„...wir zum Teil Schwierigkeiten haben dann an den Kern des Problems zu gelangen.“ (Zeile 220 – 221)

Diesem Problem kann man ein Stück entgegenwirken, in dem man sich auf eine konstruktive Konfliktkultur im Unternehmen konzentriert. Dies braucht wiederum eine gewisse Bereitschaft des Managements und der Organisation. Zudem können Mitarbeitende dazu motiviert werden, den Konflikt nicht als persönliches Problem, sondern als systemische Angelegenheit zu betrachten.

„...dass man sich ein bisschen weniger um Konflikte kümmert oder die Konflikte als ein Symptom, als einer bestimmten Konfliktkultur betrachtet und dann eben an der Konfliktkultur selbst arbeitet und sagt: Wir müssen eine konstruktive Konfliktkultur in dieser Organisation kreieren, ein Ambiente in dem Konflikte auch erfolgreich ausgetragen werden können.“ (Zeile 157 – 161)

Manchmal gibt es auch die Möglichkeit, dass die Vertrauensperson versucht, anonym das Problem an die Stelle zu bringen, wo es zu liegen scheint.

„Das ist ein bisschen tricky. Das muss von der Konstellation auch funktionieren.“ (Zeile 627)

Eine Grenze stellt sich dort, wo ratsuchende Personen nicht mehr aus eigener Kraft nach der Beratung mit der Vertrauensperson eigenständige Schritte einleiten können.

„...dass die Person die bei uns Rat suchen kommt, eigentlich keine Mittel mehr hat die sie aus eigener Kraft einsetzen kann.“ (Zeile 228 – 229)

„Was wenn sie die Kraft nicht findet für diesen nächsten Schritt.“ (Zeile 241 – 242)

Ausserdem stellt die nichtvorhandene Verfügungsmacht eine Grenze für das Wirken der Vertrauenspersonen dar.

„Dort sind wir dann auch sehr beschränkt, weil wir auch nicht Verfügungsmacht oder sowas haben und dann eingreifen können, sondern sie muss von sich aus dann den nächsten Schritt machen.“ (Zeile 239 – 241)

Zudem stellt die Kommunikation zwischen den verschiedenen Stellen oftmals eine Grenze dar. Es sei schwierig über diese Stellen hinweg, die Erfahrungen auszutauschen, weil die Vertraulichkeit gewahrt werden muss. Anhand von Modellfällen können diese in den jährlichen Treffen, jedoch immer mit Einverständnis der ratsuchenden Person, besprochen werden.

„...weil wir uns ja alle an eine Vertraulichkeit halten, ist es schwierig dann eben auch Erfahrung auszutauschen.“ (Zeile 245 - 246)

„ „Lack of Feedbackloop“ – eben das habe ich angetönt, dass es schwierig ist, ähm zu wissen, wie es weitergeht, wenn ein Konflikt dann durch verschiedene Instanzen geht.“ (Zeile 632 – 634)

Eine weitere Grenze die sich zeigen kann, ist diese, wenn die Vertrauensperson die ratsuchende Person zu gut kennt oder sich durch eine persönliche Betroffenheit des Themas oder der Problematik als zu wenig neutral ansieht. Dort muss es dann möglich sein, an eine Kollegin oder einen Kollegen, innerhalb des Vertrauenspersonenpools, weiterzuleiten. Ausserdem kann es manchmal vorkommen, dass die ratsuchenden Personen die Rolle der Vertrauensperson nicht verstehen.

„Natürlich wenn auch die Person die Rolle nicht versteht. Die Rolle die sie spielen muss und die ich spiele, da muss man halt eben auch versuchen Klarheit zu schaffen. Das gibt es auch manchmal, dass die Leute dann quasi ihres Konflikt entledigen wollen und sagen: Du musst dafür schauen dass der Konflikt gelöst wird.“ (Zeile 265 – 269)

Die Grenze der Vertraulichkeit liegt prinzipiell dort, wo die Vertrauensperson sie mit der ratsuchenden Person fixiert.

„Es kann sein, dass die ratsuchende Person ein gewisses Einverständnis gibt, zum Beispiel bei der, wenn wir sagen: Wir wollen ein Fall, der sich besonders eignet, mit den anderen Stellen zu besprechen, die an diesem Konflikt beteiligt waren. Im Sinne eines Learnings zu diesem Fall.“ (Zeile 223 – 326)

Oder eine weitere Möglichkeit ist es, dass die Vertrauensperson, die ratsuchende Person auf Wunsch, zu einem Gespräch begleitet.

„...eine Person, die zu uns kommt, zu den Vertrauensleuten sagt: Ich möchte die nächsten Schritte, die ich unternehme, mit Dir unternehmen. Das kann dann schon mal sein, dass ich zum Gespräch mit dem HR oder dem Vorgesetzten begleite.“ (Zeile 329 – 331)

Rollen

Die Rolle der Vertrauenspersonen im Unternehmen der interviewten Person ist eine neutrale, vertrauliche und unterstützende gegenüber den ratsuchenden Personen, die sich besonders auf das aktive Zuhören konzentriert.

„...sage jetzt mal bisschen plump, kein Interesse an ihrem Konflikt, es geht uns nichts an, in dem Gebiet und wir können da eben auch unbefangen dann der Person weiterhelfen. Wir müssen auch niemandem irgendwelche Rechenschaft abgeben und völlig neutral und unabhängig“ (Zeile 71 – 73)

Wenn die Vertrauensperson die ratsuchende Person an ein Gespräch beispielsweise mit dem HR oder der vorgesetzten Person begleitet muss die Rolle auch ganz klar geklärt sein.

„Aber natürlich auch hier, sehr wichtig, dass eine Rollenklärung stattfindet, dass ich nicht Anwalt bin der Person, sondern als neutraler Betrachter...“ (Zeile 331 – 333)

Es kann sich auch der Rolle ergeben, dass die Vertrauensperson als Zeuge in einem Klagefall von der ratsuchenden Person angefragt wird. Grundsätzlich entscheidet die Vertrauensperson dann selber darüber, ob sie dies möchte oder nicht. Wenn die Vertrauensperson sich bereit erklärt, muss auch die Rolle in diesem gerichtlichen Setting vorgängig definiert werden.

„Ich bin nicht neutraler Zeuge, sondern ich bin im Prinzip nur Zeuge dessen, was die Person mir gesagt hat. Ich kann bestätigen, die Person ist zu mir gekommen und hat mir gesagt...“ (Zeile 358 – 360)

Ausserdem ist es nicht mehr möglich, dass HR Leute die Rolle einer Vertrauensperson übernehmen. Diese sind aber im Prozess der Konfliktbearbeitung nicht neutral und spielen darin selber eine Rolle.

„...das HR können nicht die Rolle einer Vertrauensperson in dieser Vertrauenspersonengruppe haben.“ (Zeile 375 – 376)

Bei der Auswahl der Vertrauenspersonen wird darauf geachtet, dass es nicht möglich ist eine Doppelrolle auferlegt zu bekommen. Grundsätzlich wird darauf geachtet, dass die Vertrauenspersonen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens stammen und somit auch auf verschiedene Standorte verteilt sind. Zudem werden Männer und Frauen auf verschiedenen Hierarchiestufen rekrutiert. Eine klare Rolle muss die Vertrauensperson auch dann einnehmen, wenn sie von Kollegen angegangen wird, die sich über andere Kollegen beklagen.

„Ich lege das als sehr offen dar und sage: Ich kenne diese Person sehr gut, weisst du das? Das heisst nicht dass ich mit der Person darüber sprechen werde, natürlich. Das ist nicht das Vertrauen miteinander. Aber nur dass du es weisst. Du kannst sagen, das stört dich, ich kann damit umgehen. Wenn du damit umgehen kannst, dann okay. Wenn du aber sagst, das stört mich, dann schlag ich dir vor, dass du dich an Jemanden anders wendest.“ (Zeile 389 – 394)

Immer wieder gilt es ganz klar die Rolle als Vertrauensperson sicher zu stellen und diese auch zu kommunizieren.

„...Rollen klären müssen, wenn sich die Leute etwas anderes vorgestellt haben, wenn sie kommen, wenn sie dann etwas enttäuscht sind. Und sagen: Ich hätte mir gewünscht, dass du etwas mehr helfen kannst, dass ich selber nicht mehr viel machen muss.“ (Zeile 414 – 417)

Kommunikation

Bei der Kommunikation stellt sich immer wieder die Frage, wie man das Angebot bekannt macht.

„Weil die Leute sich ja nicht um solche Themen scheren, wenn sie keine Konflikte haben.“ (Zeile 435)

„Es stellt sich halt immer die Frage: Wie empfänglich sind die Leute für solche Sachen, wenn sie momentan kein Problem haben. In wie weit sie sich bewusst sind, dass sie ein Konflikt erleben.“ (Zeile 462 – 464)

„Und da haben wir auch immer wieder solche Kampagnen unternommen. Um den Leuten zu erklären, wie funktioniert das. Natürlich könnt ihr zu uns kommen, auch wenn ihr keinen schlimmen Konflikt habt. Wenn ihr nur Fragen habt oder wenn ihr auf eine schwierige Situation zugeht.“ (Zeile 438 – 441)

Informiert werden alle neuen Mitarbeitenden und auch bei der Bereichssitzungen stellen die Vertrauenspersonen ihr Angebot regelmässig vor. Ein Jahresbericht wird im Intranet veröffentlicht und die Vertrauenspersonen versuchen im täglichen Austausch auch immer wieder auf das Angebot hinzuweisen. Zudem werden immer wieder Aktionen unternommen.

„...Aktionen unternommen, im Sinne von Gesundheitstagen oder Gesundheitsveranstaltungen die in der Unternehmensleitungen stattgefunden haben oder Plakataktionen und solche Sachen.“ (Zeile 460 – 462)

Auswertung G

Die interviewte Person arbeitet in einem Unternehmen, welche interne Vertrauenspersonen ausbildet und gleichzeitig stellt die Firma auch externe Vertrauenspersonen für Unternehmen zur Verfügung.

Konzept

Die Consulting Firma stellt Unternehmen externe Vertrauenspersonen zur Verfügung, die teilweise auch über den Gesamtarbeitsvertrag definiert sind. Die Mitarbeitenden können die Vertrauensperson vertraulich angehen. Die externen Vertrauenspersonen sind im Gegensatz zu den internen Vertrauenspersonen, welche vom Unternehmen kommen, Profis. Sie haben beispielsweise eine Mediations- oder Konfliktmanagementausbildung.

„Da weiss auch das Unternehme nicht, dass sie uns kontaktieren.“ (Zeile 112)

„Ähm und zwar in einer Situation in der der Arbeitgeber sich verpflichtet hat, über den Gesamtarbeitsvertrag, dass sie Vertrauenspersonen zur Verfügung stellen, auch dass sie die Prozesse definieren und dass wenn ein Mitarbeiter eine Klage einreichen möchte, dass er das auf jedenfalls kann, dass es keine Möglichkeit gibt, ihn zu stoppen, wenn er intern eine Klage einreichen will, dass also auch eine Klage ausgelöst werden muss.“ (Zeile 7 – 11)

„...die internen Vertrauenspersonen nicht angesprochen, aus Vertrauensgründen also hat das Vertrauen intern nicht und hat sofort eine Klage eingereicht. In diesem Fall hat das Unternehmen dem Mitarbeiter angeboten, mit einer externen Vertrauensperson zu sprechen um dieses Problem mit der internen Vertraulichkeit sicher zu stellen.“ (Zeile 13 – 16)

Die Consulting Firma bildet auch interne Vertrauenspersonen für Betriebe aus. Diese haben nach der Ausbildung das Recht, zwei Supervisionen pro Jahr bei der Consulting Firma in Anspruch zu nehmen. Nach drei Sitzungen wird in der Regel der Fall abgeschlossen. Hier gehört es dazu, mit der ratsuchenden Person auch immer Absprachen über den Schlusspunkt der Beratung und abschliessendes Feedback an die Vertrauensperson zu vereinbaren. Vertrauenspersonen sind im Gegensatz zu Vorgesetzten oder HR Personen grundsätzlich neutrale Ansprechpersonen und formal nicht in der Verantwortung.

„...zum HR gegangen ist oder sagen wir in die Führung gegangen ist, sind die natürlich formal in der Verantwortung.“ (Zeile 489 – 490)

„...müsste die Person weiter, höher in die Struktur oder wenn es HR hat da hin. Weil die sind ja formal, gesetzlich gesehen sind die formal um den Fall aufzulösen.“ (Zeile 494 – 496)

Zudem sei gut darauf zu achten, dass die richtigen Personen als interne Vertrauenspersonen rekrutiert werden.

„Also ich würd nicht Jeden nehmen, der schon irgendwie eingefärbt ist für eine Gruppierung im Unternehmen, sonst habe ich nachher ein Vertrauensproblem.“ (Zeile 533 – 535)

Die Personen müssen ein Verständnis haben, wie eine Organisation funktioniert und sich vor allem auch gut abgrenzen können.

„Eine Vertrauensperson muss sich selber recht gut kennen. Muss mit ihren eigenen Emotionen gut umgehen können, ihre eigenen Grenzen sehen und muss sich gut abgrenzen können.“ (Zeile 538 – 540)

Zudem wird von der Firma empfohlen, interne Vertrauensleute nicht mehr als zwei Jahre in der Position zu haben.

„...interne Leute, nicht länger als zwei Jahre. Einerseits habt ihr den Vorteil, dass ihr wirklich diese Knowhow weiter streut. Diese Vertrauensleute haben vor allem im Umfeld einen Effekt, wenn ich das multiplizieren kann und dann alle zwei Jahre die Leute wechsele, dann hab ich auch diesen Schneeball-effekt intern.“ (Zeile 559 – 562)

Ausserdem kann so eine allfällige Fehlbesetzung in absehbarem Zeitrahmen wieder aufgehoben werden.

„...im Gegensatz zum Anfang wo es noch Mobbingstrukturen waren und diese Vertrauenspersonen fast Aktivisten waren. Im Sinne von, auch wenn sie das formal nicht hatten, eine Art ähm Macht übernommen haben irgendwo und auch fast so wie unangreifbar geworden sind. Jeder der unangreifbar im Unternehmen ist, hat ein bisschen die Tendenz zu Machmissbrauch oder zu Verhaltensweisen die nicht mehr optimal sind.“ (Zeile 565 – 569)

Konfliktthemen

Konfliktthemen die immer wieder kommen, seien: Führungsdefizite, inoffizielle Rollen und Veränderungen.

„In dem Sinn würde ich sagen, es gibt fast immer, kann ich sagen, ist es ein Problem mit Veränderungen und was halt auch fast immer kommt, dass es ein Führungsproblem irgendwo hat.“ (Zeile 247 – 249)

„...Polizist und Aufräumer spielt. Dieser aber die Rolle offiziell nicht hatte.“ (Zeile 26 – 27)

„Das ist häufig wenn Veränderungen passiert sind: Ein neuer Chef, neue Kollegen, neues Pflichtenheft, man ist gekauft worden, man hat restrukturiert.“ (Zeile 209 – 210)

Klassifikationen

Die interviewte Person unterscheidet zwischen einer Klassifikation von Konflikten für interne beziehungsweise externe Vertrauenspersonen. Interne Vertrauenspersonen sollen in einer Beratungssituation drei grosse Hauptkategorien in ihre Analyse einbeziehen. Diese sind zum einen Führung zum andern die Themen Organisation und Beziehungssicht.

„Da sagen wir eben grob, schaut ob da etwas mit der Organisation, der Führung ist, oder etwas aus der Unternehmenssicht, etwas aus der Beziehungssicht, das interessant wäre weil es immer wieder kommt.“ (Zeile 467 – 469)

Bei den externen Vertrauenspersonen wird der Blick etwas tiefer gerichtet.

„Wenn wir von aussen hineingehen machen wir es etwas detaillierter, wenn es die Internen Leute sind gehen wir so in Grobkategorien.“ (Zeile 475 – 476)

Themen wie Beziehungen, Kommunikationskultur, Bonuskultur und Entlohnungssystem, Organisation und Arbeitsinhalte stehen im Fokus.

Mediationselemente

Sowohl die externe als auch die interne Beratung der Vertrauenspersonen weist starke Mediationselemente auf. Zum einen geht es darum, die ratsuchende Person anzuhören wie sie die Situation erlebt und wie es ihr damit geht.

„...einerseits zu hören was er erzählt aber auch nachher ihm ein breiteres Bild allenfalls aufzuzeigen.“ (Zeile 57 – 58)

Die Vertrauensperson macht eine Analyse der Situation, arbeitet mit der ratsuchenden Person auf, was in ihrem Tätigkeitsbereich liegt und zeigt Handlungsmöglichkeiten auf. Vermittelt teilweise auch Techniken in der Gesprächsführung und motiviert zu nächsten Schritten. Die Vertrauensperson arbei-

tet mit Perspektivenerweiterung durch konkretes Nachfragen. Ausserdem gehe es darum, das Prinzip Hilfe zur Selbsthilfe zu verfolgen.

„...aus unserem Verständnis aus einem Unternehmen, vielleicht mit gezielten Fragen ihr auch nachher helfen könne, das Bild zu vergrössern. Und wenn sich die Person verstanden fühlt mit dem was sie erzählt, dass wir mit gewissen Fragetechniken die Perspektive erweitern.“ (Zeile 390 – 393)

„...breiteren Blick auf die Situation zu generieren...“ (Zeile 59 – 60)

„...Distanz nehmen können zu dieser Situation und dies mehr als Big Picture wahrnehmen, was hier eigentlich passiert und aufgrund dieser Basis dann nachher sehen was will ich tun.“ (Zeile 65 – 66)

„Wenn er jetzt aber das Big Picture gesehen hat, gibt es auch wie mehr Optionen.“ (Zeile 71 – 72)

„...das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe, dass sie am Schluss sagt, ja es ist gar nicht so verfahren dass ich nur noch eine Option habe, nein ich habe eigentlich vier oder fünf Optionen. Und ich entscheide welche ich jetzt nehme.“ (Zeile 403 – 405)

Es werden zudem in manchen Situationen Audits durchgeführt, sodass sich alle Beteiligten äussern können.

„Alle haben ein bisschen Distanz einnehmen könne, ein bisschen loslösen: Das ist die Person und das ist das Problem, sondern sagen: Wir haben hier einen Kontext geschaffen, der gemacht hat dass wir uns auf die Füsse getreten sind...“ (Zeile 80 – 82)

Ziele

Grundsätzlich geht es darum, eine Klage zu vermeiden.

„Nicht im Sinn einer Klage sondern Verständnis schaffen für beide Parteien, also für beide Parteien und das auch für die Zukunft eine Basis geschaffen wird, dass die Leute miteinander zusammen arbeiten könne.“ (Zeile 76 – 78)

„Hab ich noch eine andere Option als eine Klage, habe ich noch eine andere Option als einfach weg-zugehen.“ (Zeile 93 – 94)

Es sollen Optionen für die ratsuchende Person geschaffen werden, in denen es wieder möglich wird, Entscheidungen zu treffen. Es soll nicht eine aussichtslose Situation sein, in der keine Handlungsmöglichkeit besteht. Das Ziel ist es, dass die Mitarbeitenden möglichst rasch eine Lösung anstreben und nicht warten bis die Konflikte eskaliert sind.

„Und die Idee mit den Vertrauensleuten ist wirklich, dass möglichst früh gestoppt wird, also aufgelöst wird, dass es gar nicht zu Mobbing oder weiss was kommt.“ (Zeile 264 – 265)

Die Hilfe zur Selbsthilfe ist ebenfalls ein Ziel der Beratung. Ausserdem gehen die ratsuchenden Personen auch mit einem Lerneffekt aus dieser Situation heraus.

„...sie macht eine Erfahrung, die sie mit sich mitnimmt. Also wir hören das immer wieder von den Betroffenen, dass sie auch wie einen Lerneffekt haben, wie sie nachher mit anderen Situationen umgehen.“ (Zeile 408 – 410)

Voraussetzungen

Voraussetzung für die Beratung ist sicherlich, dass die ratsuchenden Personen früh zur Vertrauensperson kommen, um Rat zu suchen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die klare Auftragsklärung mit dem Unternehmen, sei es bei internen oder externen Vertrauenspersonen.

„Also dass man wirklich sehr klar ist mit den Regeln, dass das sehr klar auch mit dem Unternehmen geklärt ist.“ (Zeile 268 – 269)

„Was können auch kritische Situationen sein, die uns vielleicht auch aus den Regeln hinauswerfen.“ (Zeile 277 – 278)

„Gibt es Ausnahmen, ist diese Vertraulichkeit absolut absolut absolut oder gibt es Ausnahmesituationen, dass man die auch miteinander definiert und kommuniziert.“ (Zeile 284 – 285)

„Regeln und den Rahmen gut überlegt. Unter welchen Konditionen, was erwartet man von dieser Vertrauensperson, wo sind Grenzen, wo soll sie nicht intervenieren...“ (Zeile 306 – 308)

Es ist ausserdem wichtig, dass die Vertrauensperson vom Unternehmen geschützt ist.

„Da muss das Unternehmen gerade für interne Vertrauensleute eine Garantie geben, dass sie diese schützt, falls dieser plötzlich irgendwelchen komischen Verhaltensweisen ausgesetzt wären.“ (Zeile 303 -305)

Eine wichtige Voraussetzung ist es, dass es nicht nur eine interne Vertrauensperson im Unternehmen hat, sondern dass immer mehrere Personen diese Position innehaben. Es soll möglich sein, dass Ratsuchende weitergeleitet werden können. Ausserdem muss es auch klar sein, welche Informationen ans Unternehmen zurückgegeben werden. Teilweise macht es durchaus Sinn wenn Vertrauenspersonen eine Art Thermometer für das Unternehmen sind.

„...ein Barometer, ein Thermometer im Unternehmen sind, mit Themen die immer wieder kommen, die man als Unternehmen anpacken sollte. Aber dass man dann natürlich nicht sagt, dass kommt von dem und diesem, sondern dass man sagt, dass das so Grundsatzthemen sind.“ (Zeile 323 – 326)

Weiterer Rahmenbedingungen müssen auch in Betracht gezogen werden. Beispielsweise, welche Akteure in Konfliktfällen einen Einfluss haben könnten, wie die Fakturierung der externen Vertrauenspersonen geklärt ist, ohne dass nach jeder Rechnung klar ist, dass die Organisation einen Fall hatte, womöglich auch noch zugeordnet werden kann, wer die Beratung in Anspruch genommen hat.

„Jeder sollte versichert sein, dass er sein Baustein im Ganzen optimal liefert.“ (Zeile 346 – 347)

Zudem sei es auch ganz wichtig, dass die Vertrauenspersonen über die Strukturen im Unternehmen aufgeklärt sind. Dies ist vor allem notwendig, wenn es darum geht die ratsuchenden Personen an weitere Stellen im Unternehmen zu triagieren.

„...da muss sie die Möglichkeit haben der Person sagen zu können ja du hast jetzt diese Möglichkeit: Du kannst an die Hierarchie, dann passiert das und das, die können das und das für dich tun, du kannst aber auch zum HR die haben das und das Instrument, die können das und das für dich tun...“ (Zeile 349 – 352)

„...ein Drittel der Personen müssen weitergeleitet werden. Also bei denen ist schon irgendetwas los was mit Selbsthilfe nicht mehr gelöst werden kann und dann muss ich mit der Person schon schauen können was jetzt.“ (Zeile 359 – 361)

Eine weitere Voraussetzung ist die regelmässige Kommunikation. Es ist wichtig, dass die Mitarbeitenden wissen, dass eine Vertrauensstelle existiert die sie angehen können. Wird es nicht regelmässig kommuniziert, vergessen die Leute.

„...einmal im Jahr muss da eine Information sein. Das kann aller Art von Information sein. Was sich sehr gut bewährt hat, sind Strukturen, dass sie sagen sie machen einmal im Jahr ein Thementag. Das kann etwas ganz simples sein, ein friendly Friday, ich habe es Ihnen glaube ich gesagt. Also dass man einen Freitag bestimmt und dann sagt: Also Leute an diesem Freitag sind wir besonders nett zueinander und wir reden darüber, wir haben auch Strukturen und die sind wichtig.“ (Zeile 637 – 641)

Wichtig ist es auch, dass die Struktur der Vertrauenspersonen klar kommuniziert wird und nicht als Gegengewicht zur Hierarchie gesehen wird. Ausserdem ist es keine Entlastung, soll heissen: Konflikte müssen von dieser Seite genauso angepackt werden.

„...nicht als ein Gegengewicht zur Hierarchie, denn die Hierarchie hat auch wieder Verpflichtungen, die kann auch nicht sagen, jetzt wo ich Vertrauenspersonen habe, muss ich die Konflikte nicht mehr anpacken. Es darf nicht sein, dass die Struktur als Bedrohung von den Führungsleuten, der Hierarchie wahrgenommen wird.“ (Zeile 667 – 670)

„Da kann ich es auch verstehen dass die Patrone oder der Patron sich zuerst fast angegriffen fühlt und sagt: Ja ich kenne doch meine Leute. Wenn die das nötig haben auswärts zugehen. Oder was soll denn das und dann klagt ihr mich an, also was geht denn hier ab. Also dass man wirklich sehr sorgfältig kommuniziert wird...“ (Zeile 682 – 685)

Die Führung muss im Boot sein, sonst wird es schwierig eine solche Struktur mit Vertrauenspersonen im Unternehmen durchzusetzen.

„Also ich denke das ist wirklich auch zentral, dass man die oberste Führung ins Boot bekommt und das diese auch überzeugt ist, dass das Mehrwert generiert und nicht einfach Gesetzeswegen da sein müssen und beziehungsweise, das als Bedrohung erleben.“ (Zeile 692 – 695)

Grenzen

Grenzen sieht die interviewte Person darin, dass es immer wieder vorkommt, dass sich Personen zu erschöpft fühlen um sich einer Konfrontation zu stellen.

„...fühlte sich zu erschöpft um sich dieser Konfrontation auszusetzen...“ (Zeile 140)

„...psychisch auch völlig am Anschlag waren, die hätten auch gar nicht mehr die Kraft gehabt, sich für sich selber einzusetzen und quasi mit dem Chef zu sprechen oder Kollegen zu konfrontieren...“ (Zeile 204 -205)

Eine weitere Grenze stellt sich bei eskalierten Konflikten.

„...ja ich werde seit drei Jahren gemobbt und das ist passiert und man sagt ihnen, ja wir sind da für Selbsthilfe, wir reden jetzt ein bisschen darüber, wie sie sich das selber wieder auflösen können, ist das einfach neben den Schuhen. Also das ist einfach nicht mehr möglich. Also da braucht es sicher eine Hilfe Dritter, sei es eine Mediation, eine Vermittlung oder eine Klage.“ (Zeile 198 – 202)

Auch hier wird der Punkt nochmals aufgegriffen, dass wenn die Direktion nicht dahintersteht, das Konzept Vertrauenspersonen nicht erfolgsversprechend ist.

„...Direktion nicht dahinter steht, oder auch zum Beispiel sichtbare Personen im Unternehmen dysfunktionieren dann wird es einfach sehr schwierig mit der Glaubwürdigkeit.“ (Zeile 653 – 655)

Die Grenze der Vertraulichkeit ist dort wo es Rechtsrelevant wird.

„Das kann sein wenn es Rechtsrelevant wird, also wenn Jemand sagt sie ist vergewaltigt worden oder wenn Jemand an Leib und Leben Schaden nehmen könnte...“ (Zeile 280 – 282)

Rollen

Vertrauenspersonen haben die Rolle einer Eingangskrankenschwester, welche je nach Schweregrad an verschiedene Stellen triagiert.

„...so eine Eingangskrankenschwester, die schaut und hört mal...“ (Zeile 364)

„...also eine Art Triage zu machen, mit der Person abzuschätzen ähm welche Intervention es jetzt braucht wenn sie es nicht mehr mit der Selbsthilfe lösen kann.“ (Zeile 367 – 369)

Vertrauenspersonen müssen laut der interviewten Person ausserdem:

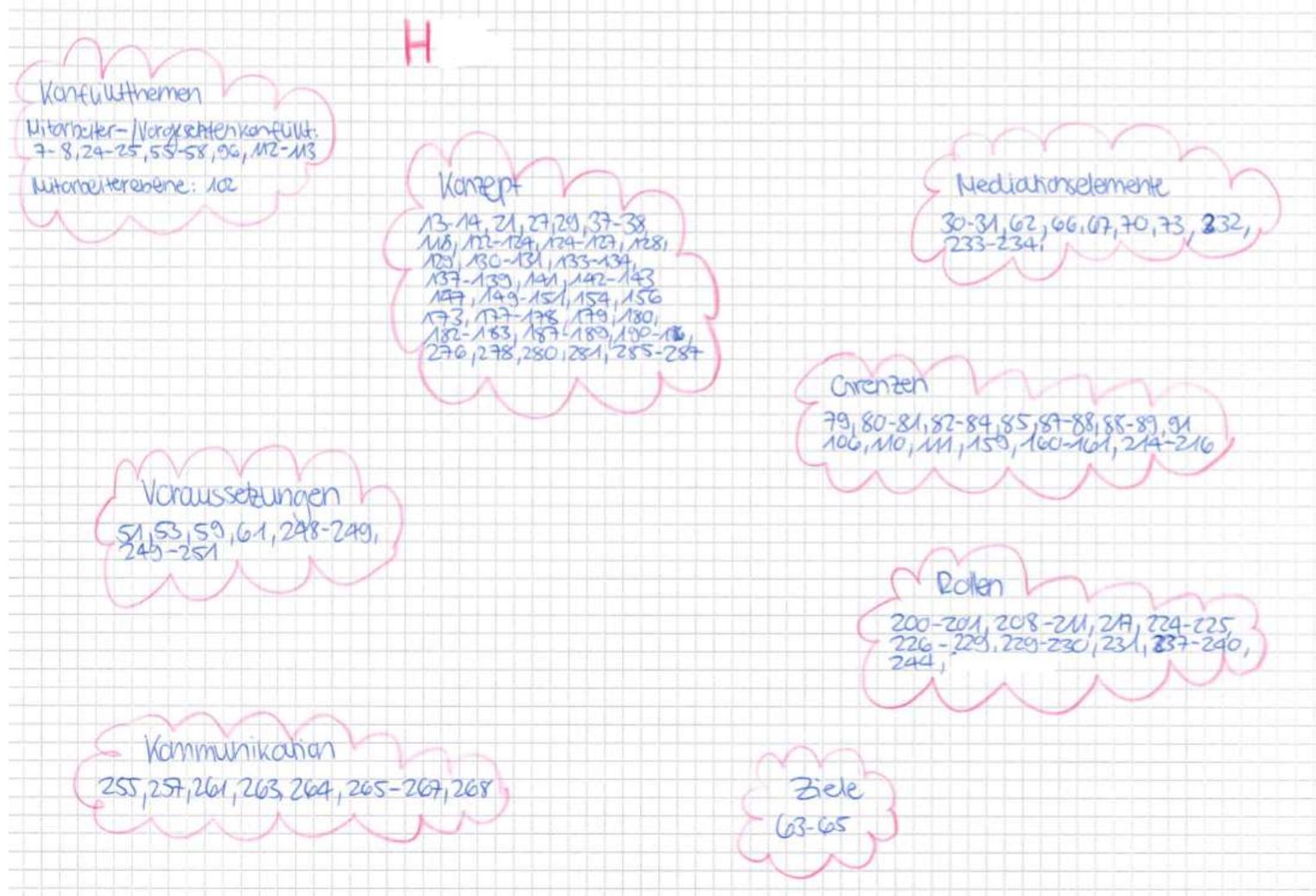
„...kompetent sein, wir müssen integer sein und wir müssen wohlwollen sein...“ (Zeile 270 – 271)

Es sei sehr wichtig, dass Vertrauenspersonen in ihrer Rolle nicht in Interessenskonflikte oder Doppelrollen hineinkommen.

„Also was wirklich schlecht ist, also ist wenn eine Vertrauensperson gewählt wird die ähm die in einem Interessenskonflikt oder in einen Rollenkonflikt kommen könnte.“ (Zeile 515 – 517)

Somit sollten Vertrauenspersonen beispielsweise keine andere interne Rolle haben. Es können klar Ressourcen genutzt werden, beispielsweise wenn schon ein Sozialdienst im Unternehmen besteht. Jedoch ist es wichtig, die Rollen ganz klar zu klären und es muss für die Mitarbeitenden möglich sein, die Stelle im Vertrauen angehen zu können.

„Interne Vertrauensleute sollten keine andere interne Rolle haben. Die sollten nicht schon in der Personalkommission sitzen, die sollten nicht schon HR-Leute oder Führungs-Leute sein...“ (Zeile 517 – 519)



Auswertung H

Die interviewte Person arbeitet für ein grosses Schweizer Unternehmen auf der Sozialberatung

Konzept

Die Sozialberatung berät Mitarbeitende bei Konflikten am Arbeitsplatz, im privaten Umfeld sowie bei finanziellen und gesundheitlichen Problemen. Der Begriff Vertrauensperson wird in Bezug auf die Tätigkeit in der Sozialberatung nicht verwendet, jedoch können Mitarbeitende auch auf neutraler und vertraulicher Basis, Beratungen in Anspruch nehmen. Die Stelle der Sozialberatung ist eine unabhängige Stelle innerhalb des Unternehmens, steht jedoch formal nicht in der Verantwortung. Muss also gegenüber Vorgesetzten oder dem HR keine Rechenschaft ablegen. Die Sozialberatung ist in drei Regionen aufgeteilt, in der jeweils zwei Mitarbeitende Sozialarbeiter angestellt sind. Diese sechs Personen bilden eine Kerngruppe. Die Mitglieder verfügen wiederum über unterschiedliche Zusatzausbildungen, wie beispielsweise Konfliktmanagement-, Coaching- oder Mediationsausbildung. Diese Gruppe trifft sich auch regelmässig zur Fallbesprechung. Zusätzlich zur Beratung, geben die Sozialberater/innen auch firmeninterne Theorieinputs, führen soziale Audits durch und es gibt auch die Möglichkeit für Mediation oder Coaching. Im Konfliktfall müsste als erstes das HR kontaktiert werden.

„Vom Prozess ist es aber eigentlich so, dass eigentlich vorgesehen ist, dass die HR Berater, die Konflikte bearbeiten ...“ (Zeile 13 -14)

Jedoch stellt sich das Problem, dass trotzdem noch sehr viele Mitarbeitende in Konfliktsituationen die Sozialberatung aufsuchen und nicht wie eigentlich vorgesehen das HR.

„...wobei wir eben dort festgestellt haben, dass sie von Mitarbeitenden oft nicht als neutral angesehen werden und das ist wirklich ein Problem. Ähm dass viele Mitarbeitende das Gefühl haben, die stehen zu nahe bei den Vorgesetzten.“ (Zeile 125 – 127)

„Aber es ist durchaus auch denkbar, dass man ein Konflikt auf der Ebene Vorgesetzter und Mitarbeiter ähm bearbeitet, also es muss nicht zwingend die HRB involviert sein, weil wir dort auch festgestellt haben, wenn man es auf diese Ebene bringt, dann ist es schon wieder eine Eskalationsstufe, die dazu kommt. Von dem her, wenn wir das können, wenn wir die Mitarbeitenden dafür gewinnen können, streben wir auch Lösungen an, direkt mit dem Vorgesetzten.“ (Zeile 138 – 143)

Wenn die Sozialberatung konsultiert wird, steht es den Mitarbeitenden frei, ob sie den Konflikt offen legen, somit auch weitere Personen beispielsweise Vorgesetzte einbeziehen wollen oder ihren Konflikt vertraulich im Rahmen der Sozialberatung besprechen wollen.

„Möchte er das offenlegen, dass er nicht klar kommt mit dem Vorgesetzten oder eben nicht. Und wenn er sagt, er möchte das angehen, dann war immer der erste Schritt den Vorgesetzten einzubeziehen oder die HR Beratung einzubeziehen. Und wenn er es nicht wollte, dann war es die Situation mit ihm anzuschauen ihn zu bestärken und ihm Strategien zu vermitteln, wie er mit der Situation besser klarkommen könnte.“ (Zeile 27 – 31)

Bei Untersuchungen oder Mobbingvorwürfen ist es wichtig, dass die Fälle vertraulich behandelt werden. Dazu wird immer eine Person aus der anderen Sozialberatung beziehungsweise aus einer anderen Region hinzugezogen.

„dass das nicht Jemand macht aus der Region sondern dass das Jemand macht aus einer anderen Region. Also dass diese Vertraulichkeit auch wirklich gegeben ist. Es dürfen keine Personen Untersuchungen mache, die irgendwie involviert waren zuvor in dieser Situation.“ (Zeile 177 – 180)

In Zukunft liegt der Fokus auf der Ausbildung von Führungskräften und HR Beratung, in Bezug auf den Umgang mit auffälligen Mitarbeitenden.

„Und das hat für mich einen Zusammenhang mit der Thematik Konfliktbearbeitung, weil es oft, da geht es um Personen, die psychisch auffällig sind und das ist gerade bei Personen mit Persönlichkeitsstörungen, dass das zu Konflikten im Team führt.“ (Zeile 276 – 278)

Zudem sei nach dem Bundesgerichtsentscheid im Jahr 2012, auch das Thema auf dem Tisch, wie man mit dem Thema Vertrauenspersonen umgeht. Grundsätzlich sei die Sozialberatung offen dies abzudecken, da sie bereits eine vertrauliche Stelle im Unternehmen darstellt.

Konfliktthemen

Konflikte können auf Mitarbeitenden-Ebene selber auftreten. Typischerweise ist die Sozialberatung jedoch mit Konflikten zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten konfrontiert. Meistens seien es Vertrauensprobleme oder Konflikte, die durch ein Machtungleichgewicht zwischen diesen beiden Parteien bestehen. Ein Auslöser kann beispielsweise das Mitarbeitergespräch sein.

„Also zum Beispiel ist häufig der Auslöser, dass der Mitarbeiter zu uns kommt, dass das Mitarbeitergespräch, wo ihm gesagt wird seine Leistungen genügen nicht und was auch immer und er sagt dann ich habe einen Konflikt mit meinem Vorgesetzten oder ich werde sogar gemobbt von meinem Vorgesetzten...“ (Zeile 54 – 57)

Ziele

Ziel der Beratung ist es die Ratsuchenden zu unterstützen und ihnen Strategien zu vermitteln mit dem Konflikt umzugehen und somit möglichst zu verhindern, dass sie ihren Arbeitsplatz gefährden.

„...ein ungeklärter Konflikt, der kann zu Spannungen im Team führen, kann grössere Konsequenzen haben und schlussendlich kann es auch dazu führen, dass ein Mitarbeiter ausrastet und noch mehr sich selber gefährdet oder seine Arbeitsstelle gefährdet.“ (Zeile 63 – 65)

Mediationselemente

Suchen Mitarbeitende Rat bei der Sozialberatung geht es im ersten Schritt darum, die Situation anzuschauen, die Person zu bestärken und Strategien zu vermitteln, wie mit der Situation besser umgegangen werden kann.

„Und gleichzeitig ist es eine Aufgabe von der Sozialberatung, das Vertrauen zu schaffen und ihn motivieren diese Situation anzugehen ...“ (Zeile 61 – 62)

Lösungsmöglichkeiten werden aufgezeigt, jedoch liegt der Entscheid für das weitere Vorgehen, bei der Person selbst. Zudem kann mit Einverständnis der ratsuchenden Person auch eine dritte Person, beispielsweise eine vorgesetzte Person, beigezogen werden. Soziale Audits werden zudem teilweise auch durchgeführt.

„Und da machen wir dann ein soziales Audit wo jede Person zu einer ganz bestimmten Fragestellung, Stellung nehmen kann und dann ergibt sich ein Gesamtbild und aus diesem Gesamtbild, ergeben sich Massnahmen, die man vorschlägt. Das ist eigentlich die Ideallösung, aber eine sehr aufwändige Form der Konfliktbearbeitung natürlich.“ (Zeile 232 – 235)

Voraussetzungen

Wichtig sei es, das Vertrauen sicher zu stellen, den Mitarbeitenden in seinen Anliegen ernst zu nehmen und seine Entscheidungen zu respektieren.

„Und ähm man muss auch die Personen soweit bringen, dass die über diese Verletzung reden, weil nur dann kann man den Kern des Konfliktes angehen.“ (Zeile 247 -249)

Es setzt grosses Vertrauen auf beiden Seiten voraus. Die Angst um den Arbeitsplatz sei meist gross und stellt somit eine Schwierigkeit in der Konfliktbearbeitung dar.

Grenzen

Eine immer wieder auftretende Grenze sei es, dass die Bereitschaft nicht von beiden Konfliktparteien da ist, den Konflikt anzugehen.

„Ja also ich denke es bracht immer Bereitschaft von beiden Seiten.“ (Zeile 79)

Es gibt auch viele Ratsuchende, die ihren Konflikt bei der Sozialberatung deponieren, jedoch nicht weitere Schritte einleiten wollen, wie beispielsweise das Gespräch mit dem Vorgesetzten zu suchen. Hier zeigt sich insofern eine gewisse Grenze in der Konfliktbearbeitung. Gründe dafür kann einerseits die Angst von Arbeitsplatzverlust sein, oder auch an Vertrauensmangel gegenüber dem Vorgesetzten. Es zeigt sich auch die Grenze, dass Vorgesetzte ihren Anteil am Konflikt nicht sehen wollen.

„...was wir als Grenze erleben, dass auch die Vorgesetzten nicht bereit sind, ihren Anteil am Konflikt auch zu sehen. Oder dass wenn wir die HR Beratung einbeziehen, dass wir sehen, die HR Beratung schützt den Vorgesetzten auch in einem Konflikt, so dass man nicht wirklich in eine Konfliktbearbeitung hineinkommen kann, sondern dass dann eben eine Trennung, also sei das durch eine Kündigung oder eine Versetzung der Mitarbeiterin, vollzogen wird.“ (Zeile 87 -91)

Eine weitere Grenze können Konflikte darstellen, die bereits zu weit eskaliert sind.

„Wie weit ist der Konflikt allenfalls schon eskaliert, dass man sagen muss, es macht keine Sinn wirklich zum Beispiel eine Mediation vorzuschlagen weil das Vertrauen nicht gegeben ist, dann muss man das auch offen legen.“ (Zeile 214 – 216)

Rollen

Die Sozialberater/innen nehmen in der Konfliktsituation eine vermittelnde Rolle ein. Jedoch gibt es auch Situationen, in welchen es schwierig ist zu vermitteln. Beispielsweise dann, wenn man Mitarbeitenden- und Vorgesetzenseite hört und diese beiden Aussagen sehr stark divergieren.

„Da hör ich zuerst die Seite der Mitarbeiterin, die sagt: Ich genüge nicht mehr, aber ich gebe doch alles, ich kann das nicht nachvollziehen. Dann habe ich das Einverständnis der Mitarbeiterin mit dem Vorgesetzten zu sprechen. Der sagt mir dann: Ja wissen Sie, das geht schon so lange so und wir haben sie zwar bis jetzt gut beurteilt, aber jetzt geht es einfach nicht mehr.“ (Zeile 208 – 211)

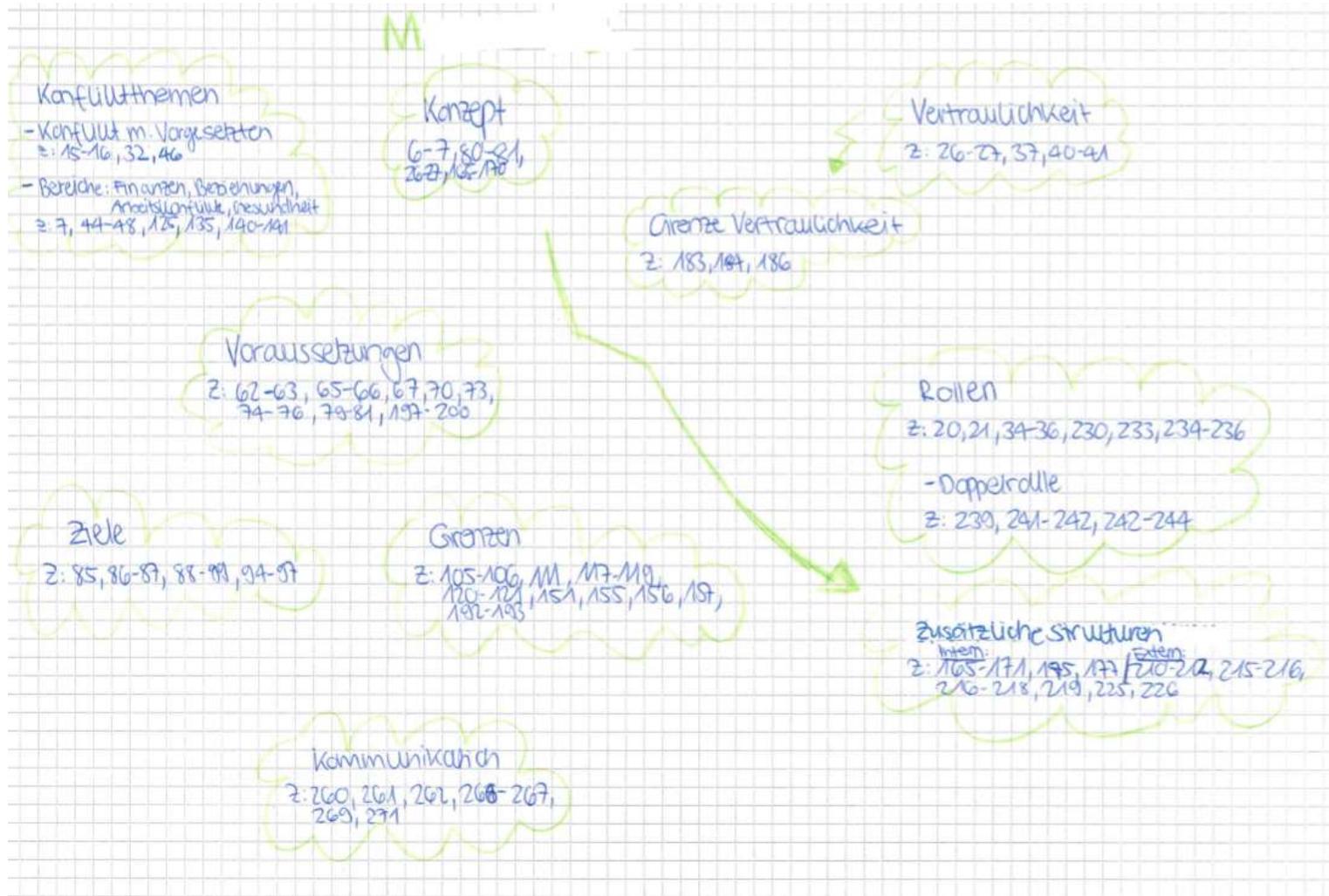
„Es kann natürlich von einer Mitarbeiterin, die zu uns kommt und sagt: Ich werde von meinem Chef gemobbt... und ich muss ihr nachher sagen: Das sehen ich nicht so, das ist kein Mobbing.“ (Zeile 224 – 225)

Um diese schwierige Rolle zu umgehen, gibt es intern auch die Lösung, eine andere Person der Sozialberatung miteinzubeziehen.

„Es ist aber auch denkbar, dass wir zu zweit aktiv werden. Also dass Jemand in der Rolle des Vermittlers, der Vermittlerin drin ist und dass ähm die Person, die als erste angegangen wurde, die Sozialberaterin, die von Mitarbeiterin kontaktiert worden ist, wirklich die Rolle der Vertrauensperson inne hat im Konflikt.“ (Zeile 226 – 229)

Kommunikation

Jährlich wird ein Fact Sheet verschickt, welches an die Vorgesetzten und HR Beratung geht. Das Fact Sheet ist eine Art Jahresbericht, wo ersichtlich ist, wie viel in welchen Bereichen beraten wurde. Zudem besteht eine Broschüre mit den verschiedenen Dienstleistungsangeboten, welche die Sozialberatung anbietet. Die Sozialberatung hat ausserdem einen Auftritt auf dem Intranet. Zudem steht den Vorgesetzten wie auch allen Mitarbeitenden eine Hotline zur Verfügung, wenn akute Probleme bestehen.



Auswertung M

Die interviewte Person arbeitet als betriebliche Sozialarbeiterin in der Personal- und Sozialberatung eines staatlichen Unternehmens.

Konzept

Die Personal- und Sozialberatung ist intern im Unternehmen verankert, ist jedoch eine unabhängige Stabstelle. Mitarbeitende des Unternehmens können die Stelle vertraulich angehen. Vielfach wird eine Lösung mit Einbezug Dritter gewählt, natürlich nur mit Einverständnis der ratsuchenden Person. Das Team der Personal- und Sozialberatung besteht aus 13 Personen, welche an verschiedenen Standorten arbeiten und sich regelmässig zur Intervention treffen. Zudem kann das Team auch Weiterbildungen oder Supervisionen in Anspruch nehmen. Diese alternieren jährlich. Letztes Jahr war eine Weiterbildung zum Thema Allparteilichkeit durchgeführt worden. Die Personal- und Sozialberatung vermittelt in Konflikten, die noch nicht eskaliert sind. Ansonsten steht eine explizite interne Vertrauensstelle, welche wie eine Ombudsstelle funktioniert, allenfalls auch ein Coaching-Pool oder ein Mediations-Pool zur Verfügung. Bei sogenannten Case-Management Fällen, bei denen Mitarbeitende beispielsweise wieder an den Arbeitsplatz reintegriert werden, stehen oft auch externe Stellen zur Verfügung, beispielsweise die IV, Psychiater oder Ärzte. Die Schuldenberatung, SUVA oder Publica sind weitere externe Stellen.

Konfliktthemen

Grob haben die betrieblichen Sozialarbeiter/innen mit Konflikten in den Bereichen Finanzen, Beziehungen, Arbeitskonflikten und Gesundheit zu tun.

„Weil als betriebliche Sozialarbeiterin haben wir mit allen Bereichen zu tun. Sei das Finanzen, sei das Beziehungen, sei das Arbeitskonflikte, sei das Gesundheit.“ (Zeile 6 – 7)

„Also bei den Finanzen, ähm, ist typisch die Schuldenberatung. Ähm beim Thema Arbeit ist zentral: Konflikte mit den Vorgesetzten meistens. Bei der Gesundheit logischerweise Leistungseinschränkungen, auf Grund Krankheit oder Unfall. Beziehungen, Soziales haben wir noch. Der grössere Teil sind Trennungen / Scheidungen.“ (Zeile 44 – 48)

„Wobei ja systemisch sehr oft dann die anderen Bereiche, Teile der anderen Bereiche auch tangiert sind.“ (Zeile 140 – 141)

Ein grosser Teil der Konflikte, welche an die Personal- und Sozialberatung herangetragen werden, sind Konflikte auf der Ebene Mitarbeitende und Vorgesetzte.

„Von der Vorgesetzten Seite ist die Information, sie arbeitet so langsam, sie hat die Leistung nie gebracht, die sie hätte bringen müssen, sie sei bisher aber immer geschont geworden. Der Vorgesetzte ist ziemlich am Anschlag wie weiter und die Mitarbeiterin reagiert eigentlich mit gesundheitlichen Gründen.“ (Zeile 13 – 16)

„...Mitarbeiter, der massive Konflikte hat mit dem Vorgesetzten.“ (Zeile 32)

Ziele

Das klare Ziel ist es, Mitarbeitende arbeitsfähig zu erhalten. Es soll zudem eine Lösung für die Mitarbeitenden erarbeitet werden, welche ihrem Wohlbefinden entspricht.

„Grundsätzlich ist unser Auftrag, ähm, quasi die Menschen, die Mitarbeitenden arbeitsfähig zu erhalten. (Zeile 84 – 85)

„...dass jemand aufgrund der Gespräche zum Schluss kommt, ich kündige, ich gehe, weil es mir nicht gut tut oder weil mir diese Arbeit nicht entspricht.“ (Zeile 86 – 87)

Die Zielerreichung sei ausserdem sehr abhängig vom Typus der ratsuchenden Person.

„Ist natürlich auch immer abhängig, was für ein Typus von Klient oder Klientin ich habe. Ist es jemand, der oder dem es darum geht, einfach abzuladen, also die Klagenden. Oder ist es jemand, der etwas verändern möchte. Das ist sehr unterschiedlich.“ (Zeile 94 – 97)

Voraussetzungen

Wichtig seien die gute Erreichbarkeit und der eigene Rucksack an Methoden und Möglichkeiten die man in der beruflichen Praxis einbringen kann. Es sei auch eine Chemie-Frage und die Frage, ob es gelingt gemeinsam in eine Richtung zu gehen.

„Gelingt es wie, gemeinsam an einem Strick zu ziehen. Es spielt keine Rolle, ob wir nur zu zweit sind, ich und die Klientin, oder ob dann geöffnet wird und die Vorgesetzten oder HR-Personen auch einbezogen werden, natürlich mit dem Einverständnis des Klienten oder der Klientin. Und das hängt viel, kann ich jemand, ist es möglich, am gleichen Strick zu ziehen? Es ist auch eine Chemie-Frage. Es ist die Frage, fühlt sich mein Gegenüber angenommen, wertgeschätzt und verstanden auch. Hat mein Gegenüber Vertrauen? Finde ich heraus, was mein Gegenüber wirklich braucht und möchte? Weil manchmal ist es ja auch so, dass, ähm, eine Frage im Vordergrund oder ein Anliegen im Vordergrund steht und das aber wie nur eine Decke über etwas Tieferem ist.“ (Zeile 69 – 78)

Zudem sei es sehr wichtig, die richtigen Personen beim Triagieren einbeziehen zu können.

„...kann ich die richtigen Personen beiziehen? Wenn es zum Beispiel darum geht, auch zu triagieren, habe ich dort die Verbindung, wo ich abrufen kann oder wo ich verbinden kann?“ (Zeile 79 – 81)

Die Stelle führt auch immer regelmässige Evaluationen nach drei Gesprächen durch.

„...also wir überprüfen dies auch laufend: Entspricht das, was wir bieten, also ist die Qualität, das was die Mitarbeiter brauchen. Entspricht das, was wir geboten haben, ihnen? Konnten wir sie unterstützen bei ihren Anliegen?“ (Zeile 198 – 200)

Grenzen

Es sei immer ein Grat psychologischer Beratung und sozialarbeiterischer Beratung.

„Aber wenn es um Problematiken geht, die in die Kindheit zurückgehen oder Traumas oder Muster, die hinderlich sind im heutigen Leben eines Menschen, da sind meine Grenzen, das ist klar. Das geht zur Triage. Dann vermittele ich, dann schaue ich dass jemand in psychologische oder therapeutische Begleitung oder Unterstützung wechseln kann.“ (Zeile 109 – 113)

Es stellt auch eine Grenze der Arbeit dar, wenn nicht in die gleiche Richtung gezogen wird.

„Also wenn es nicht, es kommt wieder dort dieses Element rein, wenn es nicht gelingt, zusammen, an einem oder in die gleiche Richtung zu gehen oder zu ziehen, also mit dem Klienten ziehen...“ (Zeile 119 – 121)

Zudem können auch einzelne Konfliktfälle eine persönliche Grenze darstellen, abhängig von der jeweiligen Zusatzausbildung. Verschiedene Zusatzausbildungen sind im ganzen Team vorhanden. Für die interviewte Person sind demnach Grenzen bei Konflikten in grossen Teams oder bei Mobbingvorwürfen, da wird eine externe Person beigezogen.

„...die Grenze zum Beispiel Konflikte im grossen Team, da schaue ich, dass jemand Externer beigezogen wird. Oder ähm, ist es Mobbing, oder ist es nicht Mobbing, da ist für mich auch wichtig, eine externe Person mit dem Blick von aussen einzuziehen und dies abklären zu lassen.“ (Zeile 155 – 158)

Zudem stellt das Nichtvorhandensein von Weisungsbefugnis manchmal auch eine Grenze dar.

„Was manchmal der Nachteil ist, dass wir ja keine Weisungsbefugnis haben, also auch nicht eingreifen können, wenn wir jetzt sehen, dass etwas von Vorgesetzenseitig ganz klar nicht stimmt.“ (Zeile 192 – 194)

Die Grenze der Vertraulichkeit wird auch angesprochen. Grundsätzlich kann die Beratungsstelle vertraulich angegangen werden. Drittpersonen werden nur einbezogen, wenn das die ratsuchende Person einverstanden ist.

„...ohne Vollmacht geht nichts raus.“ (Zeile 37)

„Also ich kann nicht sagen, war er hier oder nicht hier. Also das kann ich nur mit dem OKAY des Klienten.“ (Zeile 39 – 41)

Trotzdem nennt die interviewte Person drei Punkte, bei der die Vertraulichkeit aufgehoben werden kann.

„Also bei Kindsgefährdung, dort ist sicher ein Punkt. Dann denke ich, bei Korruption, also bei schlimmen Korruptionsfällen, ich denke, soviel ich weiss, sind wir da verpflichtet, das zu melden. Und sonst, ähm. Also was Teil ist, wo es auch in Notfällen aufgehoben werden kann, das ist wenn jemand selbst, oder fremd, also starke Selbst- oder Fremdgefährdung, dort wäre auch noch eine Möglichkeit, den Datenschutz, eigentlich zu verletzen. Dass man nicht rausgeht, dass man ohne Einverständnis auch Dritte einbezieht.“ (Zeile 183 – 188)

Rollen

Die Aufgabe der Personal- und Sozialberatung sei es vermittelnd zu wirken und die Mitarbeitenden zu stärken

„Also meine Rolle, mein Auftrag ist sicher neutral oder vermittelnd zu wirken.“ (Zeile 230)

„Finde ich, habe ich zum Teil auch im Sinne des Machtausgleichs auch eine parteiliche Rolle, eine zum Teil auch anwaltschaftliche Rolle oder Funktion für die Mitarbeitenden. Also ich denke gerade wenn ein Marktgefälle stark ist, oder wenn, eben wenn Mitarbeitende vielleicht nicht die Kompetenz, nicht genügend Kompetenz haben, sich gegen Höhergestellte zu wehren oder zu artikulieren.“ (Zeile 232 – 236)

„Also hier geht es darum, mit dem Mitarbeiter zu schauen, wie ist die Situation, wo gäbe es Ansatzmöglichkeiten, was kann er bei sich ändern oder wo, welche Möglichkeiten hätte er.“ (Zeile 33 – 35)

Die interviewte Person spricht auch die Doppelrolle an, welche sie in ihrer Arbeitspraxis erlebt.

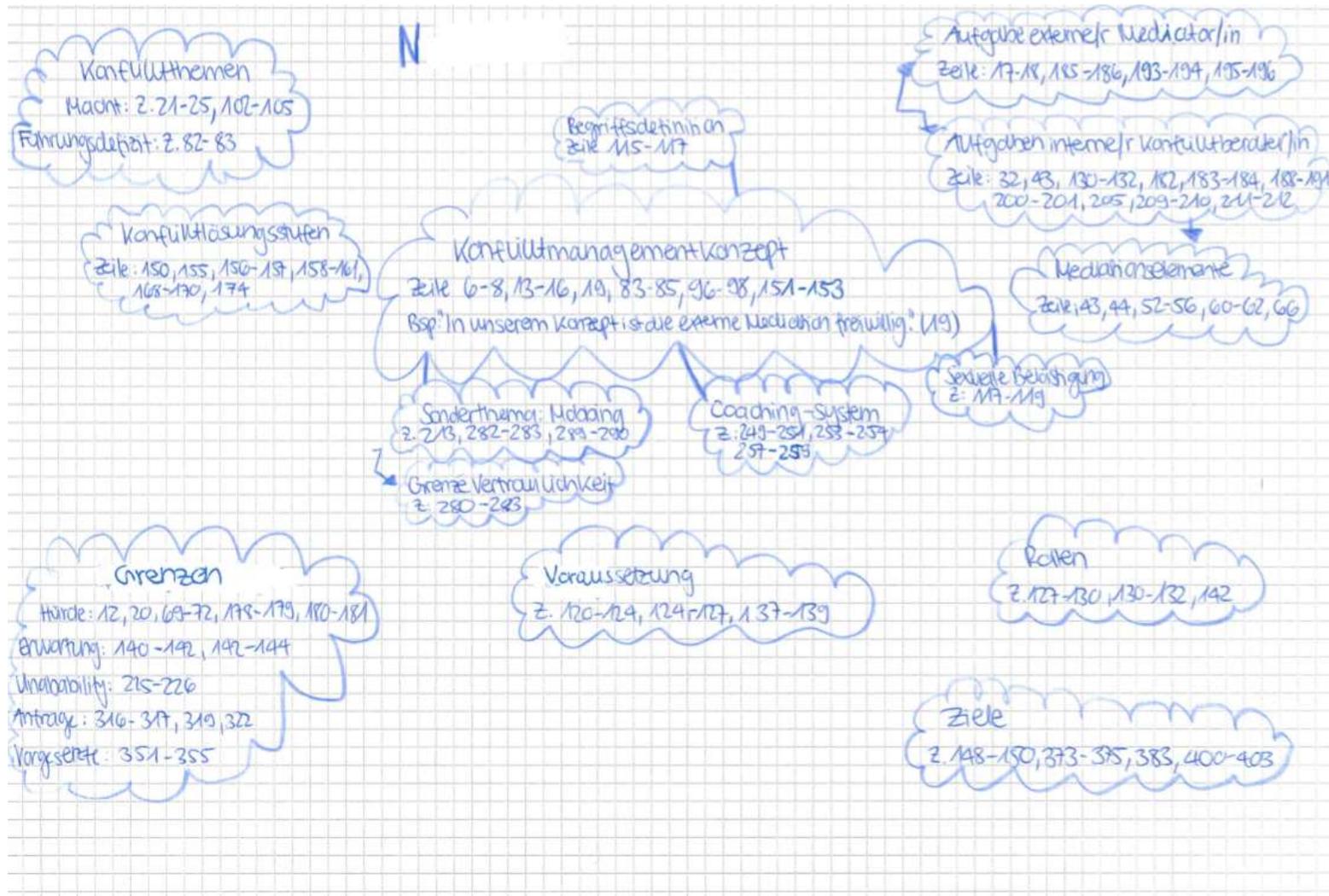
„Es sind Gratwanderungen oder auch, ebengerade auch mit dem Teil Vermittlung, der Funktion Rolle eigentlich, ähm, es gibt immer wieder Situationen, in denen wirklich die Bundespersonalgesetze nicht eingehalten werden in Konfliktsituationen von den Vorgesetzten. Und da, ja, dort ist die Frage: Wie lange kann ich im Vermitteln bleiben im Sinne von sanft die richtigen Fragen stellen, damit vielleicht die Gegenseite darauf kommt, dass das nicht geht, oder. Wo ist der Punkt, wo ich ganz klar in die, aus der vermittelnden Rolle rausgehe und sage: So ihr habt auch eine Fürsorgepflicht oder das geht gemäss Bundespersonalgesetz ist das nicht korrekt. Da falle ich eigentlich aus der vermittelnden Rolle raus.“ (Zeile 239 – 247)

Kommunikation

Mitarbeitende werden über das Internet durch Gesamtversänden über die Stelle der Personal- und Sozialberatung und deren Angebot informiert. In den Führungsschulungen wird ausserdem auch immer auf das Angebot hingewiesen. Es gibt auch Flyer, die verteilt werden. Zudem ist die Stelle ist auch im Intranet aufgeführt.

„Neueintretende werden immer informiert über unsere Angebote.“ (Zeile 262 – 263)

„Ein Drittel der Mitarbeitenden oder der Klienten/Klientinnen kommt sei das, weil sie über Kollegen oder über Internet von uns gehört haben. Ein Drittel ungefähr wird von den Vorgesetzten auf uns aufmerksam gemacht – bis sogar geschickt, also dann nicht ganz, also was ja dann nur halb freiwillig wäre, und unser Angebot ist ja eigentlich freiwillig – und ein Drittel ca. über die HR Person.“ (Zeile 267 – 271)



Auswertung N

Das Interview wurde mit einer internen Vertrauensperson eines Kantonsspitals geführt, welche auch die Gesamtleitung Konfliktmanagement führt.

Konfliktmanagementkonzept

Die internen Vertrauenspersonen sind in dem Konfliktmanagementkonzept des Kantonsspitals Graubünden verankert. Der Begriff der Vertrauenspersonen wird in diesem internen Konzept nicht verwendet. Anstelle Vertrauenspersonen wird der Begriff der Konfliktberater/innen verwendet. Es wurde ein Pool von fünf internen Vertrauenspersonen definiert, welcher von der Geschäftsleitung gewählt wurde. Das Konzept hält fest, dass die ratsuchende Person nach einem ersten Gespräch mit einer internen Vertrauensperson, auf die Gegenpartei zugeht und diese dazu einlädt gegebenenfalls an der empfohlenen Mediation teilzunehmen. Im Konzept ist jedoch die externe Mediation freiwillig. Neben der eigentlichen Konfliktbearbeitung liegt das Augenmerk auch klar auf der Unterstützung für Vorgesetzte im Umgang mit Konflikten. So werden in Zusammenarbeit mit der Uni St. Gallen beispielsweise ein zwei-tägiges Intensivseminar angeboten, welches den Führungskräften den konstruktiven Umgang mit Konflikten vermittelt. Konflikten sollen demnach präventiv vorgebeugt werden, dass sie möglichst nicht entstehen und falls sie auftreten, die Möglichkeit vorhanden sein, diesen rasch und einfach entgegenzuwirken.

„Unser Konzept setzt darauf, dass wir die Leute befähigen besser mit den Konflikten umzugehen in die sie involviert sind, indem wir darauf setzten die Vorgesetzten zu unterstützen.“ (Zeile 151 – 153)

In diesem internen Konfliktmanagementkonzept sind zudem mehrere Systeme untergeordnet. So beispielsweise das Coaching System. Dies kann niederschwellig von jedem Mitarbeitenden in Anspruch genommen werden. Ganz einfach kann jeder Mitarbeitende einen Termin im Internet vereinbaren, auch ohne Bewilligung des Vorgesetzten. Allen stehen drei Coaching Sequenzen im Jahr zur Verfügung, die Kosten übernimmt das Spital.

Zum Thema „Sexuelle Belästigung“ wird der Begriff Vertrauenspersonen in der Organisation explizit verwendet. Es wurde eine spezielle Gruppe von Vertrauenspersonen definiert, welche ausschliesslich Ansprechpersonen bei diesem Thema sind.

Ebenfalls wird das Thema „Mobbing“ speziell behandelt: Wenn es Hinweise auf eine Mobbing-situation gibt, wird eine offizielle Untersuchungskommission eingesetzt, welche aus Führungspersonen besteht. Ausserdem wird eine externe Mobbingberatungsstelle hinzugezogen, welche die Institution berät. Diese wird im Mobbingfall auch Gespräche mit allen Beteiligten führen und Empfehlungen abgeben. Ausserdem besteht im Mobbingfall die einzige Ausnahme, in der die Vertraulichkeit nicht mehr gewahrt wird.

„Aber bei Mobbing haben wir das Konzept geändert. Dort ist es eine Pflicht, dass Mitarbeitende und Vorgesetzte, wenn anhaltenden Mobbingvorwürfe im Raum stehen, sie diesen Konfliktpersonen melden müssen. Dann gibt es eine Vorabklärung, ist es wirklich Mobbing oder gibt es Hinweise auf eine Mobbing-situation.“ (Zeile 281 – 284)

Konfliktlösungsstufen

Der Interviewte betont, dass die meisten Konflikte durch die Beteiligten selbst gelöst werden.

„Gottseidank werden die allermeisten Konflikte durch die Beteiligten gelöst.“ (Zeile 150)

Ebenfalls vermitteln die Vorgesetzten bestenfalls schon und beugen Konflikten somit vor, durch klare Spielregeln und Entscheidungen. Erst in der letzten Instanz werden externe Mediatoren/innen hinzugezogen.

„Erst dann in letzter Instanz versuchen wir durch den Einsatz von externen neutralen unabhängigen Personen etwas beizutragen.“ (Zeile 156 – 157)

Führt dies auch nicht zum Erfolg eskaliert der Konflikt weiter und landet meistens gezwungenermaßen bei der Geschäftsleitung.

„Dort geht es dann um Recht haben oder nicht Recht haben und meistens im Endeffekt auch mit Entlassungen oder Sanktionen mit du hast Recht du hast nicht Recht. Die Geschäftsleitung kann selber nicht eine Mediation durchführen.“ (Zeile 159 – 161)

Aufgaben der internen Konfliktberater/innen

Zudem sieht das Konzept vor, die Aufgaben der internen Konfliktberater/innen und dieser der externen Mediatoren/innen zu unterscheiden. Aufgabe der internen Konfliktberater/innen ist es zum einen Probleme aufzuzeigen, das Thema aufnehmen und anschliessend, wenn sich eine Mediation anbietet und von beiden Parteien gewünscht wird, eine/n externe/n Mediator/in einzuladen. Sie setzt damit eine allfällige Mediation in Gang.

„Wir haben das System, wenn eine Konfliktpartei sich an eine der internen Vertrauenspersonen wendet, dann bespricht diese mit ihr wie man so eine Mediation in Gang setzen kann. Wenn alle Beteiligten einverstanden sind organisiert diese interne Konfliktberaterin die erste Sitzung mit dem Mediator.“ (Zeile 181 – 184)

„Die interne Ansprechperson ist quasi fallführend, sie sorgt dafür das die Rechnungen bezahlt werden oder wenn sie lange nichts hört, fragt sie nach, finden überhaupt noch Gespräche statt, ist die Mediation auf Erfolgskurs oder nicht, müsste evtl. etwas geändert werden, der Kreis erweitert werden, Beteiligte oder Vorgesetzte involvieren werden.“ (Zeile 188 – 191)

„...sie ist eigentlich die Ansprechperson zum Mediator. Aber sie ist nicht aktiv in den Konflikt involviert.“ (Zeile 200 – 201)

Zudem machen sie auch kleinere Konfliktberatungen, in Form von Hinweisen geben, in Situationen in denen die Konfliktparteien gemeinsam eine Lösung untereinander erarbeitet haben und geben auch Bestätigungen, dass sich diese auf dem richtige Weg befinden. Die Form der Konfliktberatung, welche die internen Konfliktberater/innen anbieten, hat starken Mediationscharakter.

Mediationselemente

Somit sammeln sie alle Probleme, schreiben diese beispielsweise auf einem Flipchart auf. Ohne Bewertung wird alles zusammengetragen. Dabei stellt sich oft heraus, dass die Rahmenbedingungen ungünstig sind und diese bestenfalls angepasst werden. Oft stellt sich dann heraus, dass es ein einfach auflösender Prozess ist und es können gemeinsam Vereinbarungen getroffen werden.

Aufgaben der externen Mediatoren/innen

Die externen Mediatoren/innen kommen zum Zug, wenn Konflikte verhärtet sind und eine interne Konfliktberatung deshalb nicht mehr möglich ist. Dies setzt jedoch immer die Bereitschaft beider Konfliktparteien voraus.

„Wenn der Konflikt so verhärtet ist, dass sie gar nicht miteinander sprechen wollen, dann setzten wir einen Mediator ein der mit den Leuten spricht, ob eine Mediation möglich ist.“ (Zeile 17 – 18)

Ist die Mediation möglich und auf Erfolgskurs, wird am Schluss ein erarbeitetes Endresultat, meist eine schriftliche Vereinbarung, an die Organisation zurückgespiegelt. Wenn die Beteiligten zum Schluss kommen, die Mediation bringt nichts, wird dies dem Betrieb mit einer kleinen Aktennotiz ebenfalls mitgeteilt. Es werden keine Details erwähnt, nur was gemacht worden ist und wie es weitergehen soll.

Konfliktthemen

Laut des Interviewten zeichnen sich vielfach die gleichen Konfliktthemen ab. Das eine Thema ist „Macht“.

„...sich um den Erdball herum gegenseitig schlecht geredet haben und enorme Imageschaden verursacht haben.“ (Zeile 103 – 105)

Das andere Thema welches immer wieder auftaucht ist „Führungsdefizit“.

„Ich habe festgestellt, dass im betrieblichen Kontext wo es eskalierende Konflikte gibt, sind meistens erhebliche Führungsdefizite vorhanden.“ (Zeile 80 – 81)

Ziele

Ziel des ganzen Konfliktmanagement ist es, mit Konflikten konstruktiv umgehen zu können und die Konflikte einvernehmlich zu lösen. Es sei zu vermeiden, dass Mitarbeitende entlassen werden müssen.

„...weil Kündigungen kosten enorm viel Geld, es braucht sehr viel Zeit und Energie.“ (Zeile 149 – 150)

Eine weitere Komponente stellt der aktive Austausch mit anderen Organisationen dar, die ebenfalls mit einem internen Konfliktmanagementkonzept arbeiten. Es soll dadurch die Vernetzung zwischen den einzelnen Organisationen gefördert werden.

„Einer unserer Mediatoren, der es mit uns entwickelt hat, ist ein sehr aktiver Mediator. Er ist in der schweizerischen Kammer für Wirtschaftsmediation und im Verband. Er organisiert jetzt das erste Treffen für Betriebe die mit internen Konfliktmanagementkonzepten arbeiten. Um auch ein wenig den Austausch unter den Betrieben zu fördern nach dem Motto: Gegenseitiges lernen.“ (Zeile 372 – 375)

Zudem könne jedes Unternehmen, auch kleinere Betriebe, ein Konfliktmanagementkonzept aufbauen.

„Man müsste eine adäquate Lösung suchen für einen kleiner Betrieb. Aber es beginnt im Kopf, in der Führung wenn dort eine grundsätzliche Bereitschaft vorhanden ist z.B. auch Geld auszugeben, da kann man es auch relativ unbürokratisch und ohne Konzept machen.“ (Zeile 400 – 403)

Voraussetzungen

Zu den Voraussetzungen eines solchen Konzepts mit der Integration von internen Konfliktberatern/innen sei es wichtig, dass der Pool von diesen Personen aus Männern und Frauen bestehe, die unterschiedliche Funktionen im Unternehmen innehaben.

„Also unterschiedliche Ansätze mit der Idee, dass die Leute entweder zu jemandem gehen, den sie schon kennen vom Betrieb, zu dem sie vertrauen haben. Es gibt aber auch Leute die gehen lieber in ein anderes Gebiet, möglichst neutral und unabhängig.“ (Zeile 124 – 127)

Zudem spricht er als wichtigen Faktor auch das Thema „Vertrauen“ an.

„Wichtig ist das die Leute vertrauen haben, dass sie sich sicher fühlen und merken ich kann mit dieser Person offen reden und brauche keine Angst zu haben, dass es nachher irgendwo kursiert.“ (Zeile 137 – 139)

Grenzen

Es gibt aber auch gewisse Grenzen in der Arbeit der internen Konfliktberater/innen.

„Aber es kommt nicht immer zu einer Konfliktbearbeitung, dass heisst eine Seite hat ein Problem, sucht Hilfe und Unterstützung und dann ist es schwierig die Anderen am Konflikt beteiligen zu motivieren, diesen Konflikt auch zu bearbeiten. Das ist die erste ganz grosse Hürde.“ (Zeile 10 – 13)

„In unserem Konzept ist die externe Mediation freiwillig, sie kann nicht verordnet werden, die Beteiligten müssen einen Sinn dahinter sehen.“ (Zeile 19 – 20)

„Das ist die Hürde, dass die Leute doch bereit sind, zu sagen ich bin bereit für ein solches Gespräch, die natürlich mühsam sind.“ (Zeile 69 – 70)

„Ja eben, Grenzen sind wenn die Beteiligten nicht wollen, die Beteiligten sagen sie machen mit aber, defakto wollen sie nicht, das gibt es auch.“ (Zeile 178 -179)

Eine weitere Herausforderung seien die Erwartungen der Ratsuchenden. Dort ist es wichtig, die Grenzen aufzuzeigen und auf die eigentliche Rolle des Konfliktberaters/in hinzuweisen.

„Das zweite Problem ist, wenn jemand kommt weil er ein Problem hat und nicht weiter weiss, dann erwartet er Hilfe und Unterstützung. Quasi du hilfst mir gegen den Anderen oder die Andere.“ (Zeile 140 – 142)

Der Interviewte spricht auch das Problem der „Unabability“ an, welches dazu führt, dass die Mitarbeitenden gar nicht mehr mediationsfähig sind und sich auch nicht mehr selber gestikulieren und für ihre Anliegen eintreten können.

„Ich hatte auch mit seiner Frau zu tun und hatte den Auftrag eine Mediation zu organisieren. Das Problem war allerdings, dass er gar nicht mehr mediationsfähig war, er fiel in eine tiefe Depression.“ (Zeile 224 – 226)

Zudem spricht er auch die Grenze an, dass die internen Konfliktberater/innen oft nicht angesprochen werden.

„...in vielen Konflikten werden wir nicht angefragt und können nicht unsere guten Dienste zur Anwendung bringen.“ (Zeile 316 – 317)

Laut des Interviewten wurde auf verschiedenen Ebenen versucht, auch auf sehr innovative Art und Weise, die Leute zu erreichen.

„Wir haben es schon auf allen Ebenen versucht. Ein Flyer oder ein E-Mail zu verschicken hat null Wirkung. Da muss man die Leute anders erreichen. In verschiedenen Themen machen wir solche Erfahrungen, Qualität, Qualitätsentwicklung, Steuerung es ist schwierig die Leute zu erreichen und zu motivieren. Was wir mal organisiert haben ist ein Event, ein Konfliktevent. Da haben wir eine spezielle Theatergruppe aus Zürich engagiert.“ (Zeile 319 – 323)

Eine heikle Situation, die es gut zu kommunizieren gilt, stellt die Tatsache dar, dass den Vorgesetzten durch dieses Konfliktmanagementkonzept interne Konfliktberater/innen vorgesetzt werden.

„Vorgesetzten reagieren natürlich auch manchmal irritiert. Stellen Sie sich vor, Sie sind Themaleiter und plötzlich geht ein Mitarbeiter von Ihnen zu einer fremden Person und beklagt sich, was da alles nicht gut läuft und Sie wissen nicht was läuft. Und dann kommt dieser und sagt ich möchte mit Ihnen über dieses Problemstellungen sprechen, weil ich da was gehört habe.“ (Zeile 351 – 355)

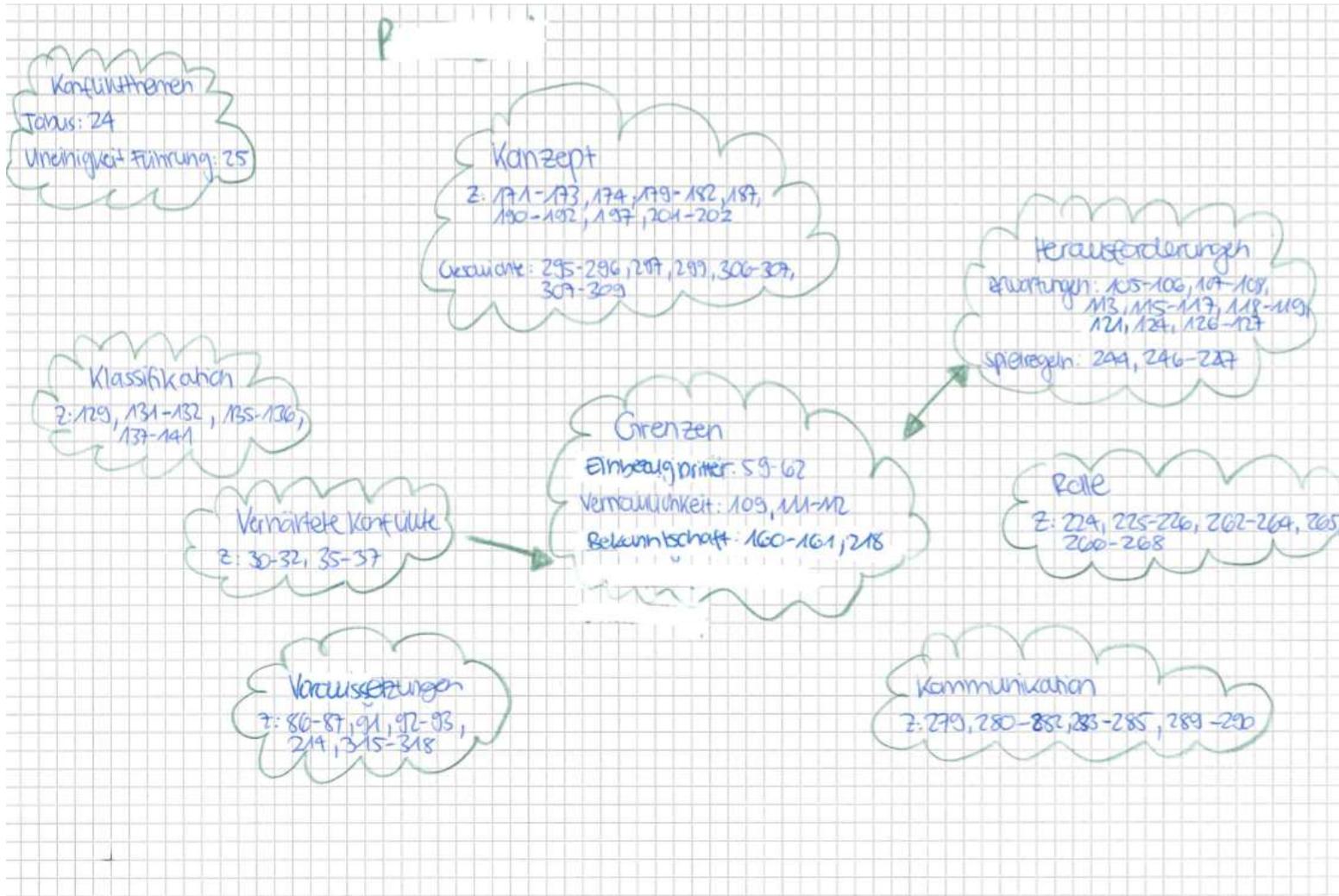
Rollen

Der Interviewte hat verschiedene Rollen im Unternehmen. Einerseits ist er Mitglied der Geschäftsleitung, leitet ein Departement und trägt zudem die Rolle des internen Konfliktberaters. Die Führungsposition, bei welcher er auch immer mit Geschäftsentscheiden konfrontiert und involviert ist, verträgt sich nicht mit der neutralen, vermittelnden Rolle des Konfliktberaters.

„Deshalb mache ich, ich kann nicht sagen nie - aber kaum klassische Mediationen, sondern eher Vermittlung. Indem das wir das Thema aufnehmen und dann eine externe Person einladen und die bearbeitet den Fall.“ (Zeile 129 – 132)

Es gilt ausserdem generell eine klare Rollenklärung gegenüber den ratsuchenden Personen zu vermitteln.

„Dort ist es wichtig die Rolle zu klären, wir sind weder Partei noch Richter. Ich beurteile nicht, wer hat jetzt Recht oder nicht Recht, sondern ich bin unabhängig und sie müssen das Problem lösen und nicht ich. Wir können oder wir versuchen sie dabei zu unterstützen.“ (Zeile 142 – 144)



Auswertung P

Der Interviewte arbeitet als interne Vertrauensperson. Die Vertrauensstelle ist für die ganze Verwaltung der Stadt X zuständig. Das Konzept wurde über eine Abstimmung verabschiedet und ist aufgrund verschiedener Richtlinien aufgebaut. Es soll grundsätzlich zur Vorbeugung und Bekämpfung aller Formen von missbräuchlichem Verhalten dienen. Dies soll durch verschiedene Methoden beispielsweise Beratung, Vermittlung, einen runden Tisch oder eventueller Einleitung einer Untersuchung, vollzogen werden. Der Pool aus Vertrauenspersonen besteht mindestens aus einer männlichen und einer weiblichen Person, welche qualifizierte Personen in Konfliktmanagement und Mediation sind. Diese arbeiten als unabhängige Stelle und berichten direkt an die städtische Delegation. Die Vertrauensstelle ist somit auch die einzige Stelle, die berechtigt ist, Themen wie Konflikte, Mobbing-situationen, sexuelle Belästigung zu behandeln. Die Themen werden zudem streng vertraulich behandelt.

Konzept

Laut Richtlinien sei es möglich, das HR für eine Analyse und Empfehlung beizuziehen. Jedoch sei das problematisch.

„Also in unseren Richtlinien ist es geschrieben, dass wir das HR fragen können, eine Analyse machen lassen und beschreiben. Das haben wir einmal gefragt und das war eine totale Katastrophe. Da war das HR auch im Konflikt. Es hat also nicht geklappt.“ (Zeile 171 – 173)

Regelmässig wird daher ein externer Berater konsultiert. Gerade im Fall einer Klage, sei es oft schwierig noch irgendetwas Positives für die Beteiligten zu tun. Da sie mit einer Mediation auch nicht mehr einverstanden sind. Es sei wichtig, die Rollen dann zu trennen.

„Und in diesen Fällen ist es viel bequemer, die Dinge zu verdoppeln. Wir haben eine externe Person, die diese Fälle mit den Leuten behandelt und wenn es so ein Problem gibt, können die Leute zu uns zurückkommen und sich bei uns beschweren. Aber es ist nicht dieselbe Person, die die Doppelrolle dann hat.“ (Zeile 179 – 182)

Die externe Person ist ein Professor aus Belgien.

„Ähm es ist ein Professor in Belgien. Ich kenne keine Personen in der Schweiz, die ähm Theorie aber auch die Praxis kennt. Und dieser Mann kennt die auch die Administration, also wie sagt man das? Also hier ist es keine private Organisation. Also die Stadt Lausanne ist nicht privat. Es ist eine öffentliche Stelle. Und dieser Mann kennt die Strukturen sehr gut. Weil in diesem Job ist es vielleicht 60% unsere Arbeit und 40% ist fast politisch.“ (Zeile 187 – 191)

Die direkten Vorgesetzten der Vertrauenspersonen sind die Politiker.

„Es ist nicht einfach ähm hier ist es eine politische Organisation. Wenn es ähm [sucht im Computer nach eine passende Übersetzung] es gab eine Abstimmung über dieses Projekt. Es ist nicht einfach. Ich bin sicher, dass die Leiter der Stadt, manchmal denken es wäre besser wenn wir nicht da wären. Wir reden über Konflikte und was nicht gut läuft. Und in privaten Organisationen kenne ich einige Strukturen, die verschwunden sind. Es ist ganz einfach die Leute einfach zu verschwinden zu lassen. Aber hier ist das nicht möglich. Es gab eine Abstimmung und wir sind da. Es gibt Richtlinien das ist schwerer.“ (Zeile 196 – 202)

Das Konzept hat einen geschichtlichen Hintergrund der in das Jahr 1995 zurückgeht. Damals war die Stadt X, die erste Organisation in der Schweiz, welche Vertrauenspersonen hatte. Es war eine kleine Gruppe von fünf oder sechs Personen, welche auch Angestellte der Stadt waren. Diese Struktur hat aber nicht gehalten.

„Danach aber nicht mehr, weil diese Personen ähm also sie waren für die Angestellten. Also für die armen Angestellten und gegen die Leiter oder so etwas. Also ich kenne diese Personen nicht. Es war wirklich schwer für diese Personen, sie hatten diese Doppelrolle.“ (Zeile 298 – 301)

„Es war nicht so neutral und hat nicht so gut funktioniert.“ (Zeile 302)

Es hat dann fast 10 Jahre gedauert, bis die Struktur so aufgebaut war, wie sie heute noch funktioniert. Es war die Bedingung, dass keine Doppelrollen mehr vorkamen, die Vertrauenspersonen professionell geschulte Leute sind und man die Präventionskomponente stärker betont.

„Keine Doppelrollen mehr und ähm auch dass diese Personen versuche würden, ähm früher zu arbeiten. Nicht warten dass es Beschwerden gibt, aber wir haben auch eine Präventionsrolle und interne Bildung und so weiter.“ (Zeile 307 – 309)

Konfliktthemen

Konfliktthemen die der Interviewer äussert, sind Tabus oder Geheimnisse in der Organisation oder Uneinigkeit auf der Führungsebene.

„...also alle Leute, die dort arbeiten, machen das und niemand wird darüber sprechen. Es ist ein Secret.“ (Zeile 23 – 24)

„Und was ich gelernt habe von den zwei Chefen ist, dass sie nicht derselben Meinung waren.“ (Zeile 25 – 26)

„Und ähm da die zwei Chefen nicht gleicher Meinung waren, haben sie endlos diskutiert und nichts ist passiert. Und es war immer schlimmer, immer schlimmer mit dem Kollegen und fast nach drei Jahren hab ich hier den Angestellten gesehen.“ (Zeile 28 – 30)

Klassifikationen

Grundsätzlich ist es sehr schwer, eine Klassifikation vorzunehmen. Es lassen sich Strukturen erkennen, aber nie ist ein Konflikt derselbe. Zwei Kategorien zeigen sich jedoch immer wieder. Eine Gruppe von Leuten, die sich beschweren und erwarten, dass die Vertrauenspersonen Etwas korrigieren oder ändern. Die andere Hälfte der Personen kommt frühzeitig. Der Konflikt ist noch nicht eskaliert. Sie wollen sich auf ein schwieriges Gespräch vorbereiten oder über ein Thema diskutieren.

„Also 50% sind Fälle, wo die Personen sehr früh kommen und 50% Fälle wo es schon einen Konflikte gibt und es schon sehr viele Probleme gibt.“ (Zeile 141 – 142)

Voraussetzungen

Es sei sehr wichtig, sich auf die internen Richtlinien beziehen zu können, um zu definieren was im Aufgabenbereich der Vertrauenspersonen liegt und was nicht. Eine weitere wichtige Komponente ist die Unabhängigkeit der Stelle. Es ist auch wichtig, dass die Vertrauenspersonen keiner Doppelrolle ausgesetzt sind und mehr als eine Vertrauenspersonen zu definieren. Einerseits weil man die Arbeit nicht alleine bewältigen kann und andererseits weil die Möglichkeit bestehen soll, dass man in manchmal Fällen aus Vertrauensgründen, einen Fall an Arbeitskollegen weiterleiten kann.

„...wir sind nicht extern, sondern also so unabhängig wie möglich und noch intern“ (Zeile 90 – 91)

„Wir haben keine Doppelrollen, wir machen nur das. Wir sind zwei Personen. Das ist wichtig, wenn ich allein wäre, man wird verrückt, es ist zu viel, zu viel Stress.“ (Zeile 91 – 93)

„...man muss sehr klar sein, die ähm es gibt Regeln oder zum Beispiel die Vertraulichkeit. Also ich sage zu allen Sie zu allen Personen in der Stat. Ich habe keine Freunde in der Stadt. Ich sage Du zu niemandem. Es ist ein bisschen speziell. Wir sind hier in der Organisation, einige Leute haben wir gern, aber wir haben keine freundschaftlichen Kontakte. Es ist nicht so einfach, diese Distanz zu haben. Wir müs-

sen die Leute kennen, aber nicht so gut, dass wir die Arbeit nicht mehr machen können.“ (Zeile 214 – 218)

Ausserdem soll es auch möglich sein, für die ratsuchenden Personen, schnell einen Termin zu bekommen.

„Ganz einfach hier her zu kommen, also wenn Jemand ruft, dass diese Person nicht zu lange wartet. Manchmal am selben Tag oder einen Tag später können die Leute kommen.“ (Zeile 315 – 317)

Grenzen

Die Grenze wird angesprochen, dass zu verhärtete Konflikte, die über mehrere Jahre laufen, schwer zu bearbeiten sind. Dort gibt es manchmal nur noch den Ausweg, die Personen zu versetzen und für die anderen Arbeitskollegen angemessene Lösungen zu finden, dass sich der Fall nicht mehr wiederholt.

„... und fast nach drei Jahren hab ich hier den Angestellten gesehen. Also das war in diesem Fall für mich zu spät. Also das ist ein Beispiel wo es für mich zu spät ist, ähm ich hab gefragt dass der Angestellte irgendwo anders arbeiten kann.“ (Zeile 30 – 32)

Der Interviewte spricht die Grenze an, dass wenn die Ratsuchenden den Konflikt nicht nach aussen tragen wollen, sondern ausschliesslich im Zweiergespräch bleiben wollen, es teilweise schwer ist, Etwas zu verändern.

„Wir brauchen Etwas über die Aktivität zu verstehen. Auch wenn wir nur mit einer Person arbeiten. Das war ein grosses Problem, und andere Strukturen fragen sich dasselbe. Was können wir tun? Also viele Leute kommen und möchten dass wir nichts, Niemandem sagen. Dass es hier bleibt. Also wir haben diese Personen hier, sie erklären uns wie es sich, wie es passiert, aber sie möchten nicht, dass wir sagen, dass sie hierhergekommen sind.“ (Zeile 60 – 64)

Es gibt auch die Grenze, bei der die Vertraulichkeit nicht mehr gewahrt werden kann.

„...also für uns eine Grenze ist auch, wenn wir die Leute hören ähm, wenn eine Geschichte zu schrecklich wäre, also wenn Etwas ähm zum Beispiel wenn wirklich Etwas schreckliches gemacht würde, eine Person die 15 Jahre alt ist, dann kann das nicht vertraulich bleiben. Es gibt Dinge die ausser der Grenze sind, das kann nicht da bleiben.“ (Zeile 108 – 112)

Eine weitere Grenze kann sein, dass man die ratsuchende Person kennt oder nicht mehr weiterkommt, dann gibt es die Möglichkeit, eine externe Person hinzugezogen.

„Also ein Fall kann sein, dass wir die Leute zu viel kennen oder privat kennen, oder dass wir selber zu viel versucht haben, in diesem Fall haben wir ein Budget, dass wir externe Leute zuziehen können. In anderen Fällen, gibt es eine Diskussion, dass wenn eine Person in so einem Fall ist und auch krank ist, können wir mit dem Arbeitsarzt diskutieren und wer etwas macht. Oder mit den Juristen, das kann sein.“ (Zeile 160 – 164)

Herausforderungen

Es sei manchmal eine Herausforderung, den Leuten zu vermitteln, was im Aufgabenbereich der Vertrauenspersonen liegt und was nicht. Anfangs war es auch so, dass andere Spezialisten wie das HR, Juristen und Arbeitsmediziner, gedacht haben, die Vertrauenspersonen übernehmen nun auch ihre Arbeit. Es gehe darum mit den Personen zusammenzuarbeiten, aber nicht ihre Arbeit zu erledigen.

„Für uns ist es ganz wichtig, dass die Leute wissen, dass wir nie die Arbeit von Jemand anderem machen werden. Das ist ziemlich schwer, weil manchmal fragen die Leute, dass wir das tun, aber wir möchten es nicht tun.“ (Zeile 105 – 107)

Ausserdem sei es auch eine Herausforderung, dass sie ihre Arbeit nach den Richtlinien zu verrichten hätten, aber danach keine Macht hätten darüber, was beschlossen wird.

„...also wir haben Richtlinien aber nicht eine grosse Macht. Ich habe keine Macht, ich bin nicht der Leiter, ich kann nur helfen, diese Situationen zu verbessern, also wenn Leute nicht einverstanden sind, hier her zu kommen, also in Fällen in denen wir die Hierarchie brauchen, wenn sie nicht hierherkommen wollen, haben wir die Macht, sie hierher zu bringen, aber nachher habe ich keine Macht über was beschlossen wir.“ (Zeile 113 – 117)

Zudem sei es wichtig, für die ratsuchenden Personen zu wissen, dass immer eine gemeinsame Lösung erarbeitet werden soll.

„...es ist nicht eine Lösung die wir geben, die Lösung wird zusammen erarbeitet.“ (Zeile 119)

„Genau, es ist nicht möglich hier passiv zu sein und manchmal, es gibt immer vielleicht zwei/drei Personen pro Jahr, die sagen: Ich bin zu Herrn X gegangen und er hat nichts gemacht. Dann sag ich immer: Ja wir machen nichts, Sie sollten Etwas machen. Also wir helfen, aber wir werden nie etwas machen, wenn die Person nichts macht.“ (Zeile 124 – 127)

Es gibt laut dem Interviewten auch immer wieder Personen, die nicht nach den Spielregeln spielen. Sie wollen die Vertrauenspersonen für ihre eigenen Interessen benutzen.

„Also mit unseren Nerven zu spielen. Und es passiert oft. Zum Beispiel würde eine Person sagen: Ja ja ich weiss was sie sagen würden, aber ich kenne diesen Politiker persönlich und ich möchte, dass sie das so und so machen und sie möchten nicht mit unseren Regeln spielen.“ (Zeile 244 – 247)

Rollen

Der Interviewte sieht seine Rolle als Vertrauensperson in einem Problemlöser.

„Für mich, ich stelle mir vor, dass ich ein Problemlöser bin. Das ist auch neutraler.“ (Zeile 226 – 227)

Es sei neutraler als die Worte „Mobbing“ oder andere negativ gefärbte Wörter zu benutzen. Mit diesen Wörtern wäre es schwer, Konflikte zu lösen. Zudem sei das Team der Vertrauenspersonen in ihrer Rolle, die Einzige interne Struktur, welche kompetent ist, über Mobbing zu entscheiden.

Die Untersuchung wird durch die internen Vertrauenspersonen eröffnet, wird zur Untersuchung an eine externe Vertrauensperson weitergeleitet und am Schluss gelangt es wiederum zu den internen Vertrauenspersonen.

„Also die Richtlinien wurden geändert und ähm es ist jetzt geschrieben, dass wir die Einzige interne Struktur sind, die über Mobbing und so weiter ähm ja die kompetent ist und das machen kann.“ (Zeile 262 – 264)

„Es ist ähm Jemand externen der das macht. Und das war nicht so klar formuliert. Jetzt ist es viel klarer. Wir öffnen die Untersuchung und danach ist es extern und am Ende haben wir ähm also können wir noch etwas tun über die Situation. Aber wir machen das nicht selber.“ (Zeile 267 – 270)

Kommunikation

Generell gehen die Informationen über die Vertrauensstelle an alle Dienste der Stadt X. Die Vertrauenspersonen stellen sich auch persönlich vor. Zudem gibt es eine kleine Broschüre mit der Erklärung was die Vertrauensstelle macht und welche Regeln sie definiert hat.

„...es gibt auch eine Information für die neuen Angestellten. Zwei Mal pro Jahr gibt es eine...“ (Zeile 282 – 283)

Zudem sei die Kommunikation der Vertrauensstelle sehr offen, die Leute wissen, dass sie existiert.

„Aber hier ist es ein bisschen mehr offen. Also fast alle Angestellten wissen dass wir da sind und kommen. Wir haben zwischen 100 und 130 Personen pro Jahr, die kommen, ohne dass wir viel Marketing tun.“ (Zeile 288 – 290)

Gesamtauswertung

Im folgenden Abschnitt wird eine Gesamtauswertung aller sechs Interviews dargestellt.

Konzept

Grundsätzlich sind alle interviewten Personen interne Vertrauenspersonen, fungieren also alle intern im Unternehmen. Es lassen sich verschiedene Konzepte der Vertrauenspersonen finden. Die Palette reicht von ganzen Konfliktmanagementsystemen, in welchen die Vertrauenspersonen eingebettet sind, bis hin zu neutralen und vertraulichen Stellen ausserhalb der Linienfunktion. Es gibt Personal- und Sozialberatungsstellen, in welchen die Mitarbeitenden die Aufgaben der Vertrauenspersonen übernehmen, sich jedoch nicht unbedingt so nennen. Die Position haben meist Sozialarbeiter/innen mit speziellen Zusatzausbildungen beispielsweise im Konfliktmanagement oder Mediationsausbildung inne. Wiederum gibt es eine interviewte Person, welche in einer explizit spezialisierte Vertrauensstellen arbeitet, die mit Spezialisten wie Arbeitspsychologen und Juristen besetzt ist und einem ganzen Verwaltungsapparat mit vertraulicher und neutraler Beratung zur Seite steht. Eine interviewte Person erzählt, dass der Konfliktbearbeitungsprozess in ihrem Unternehmen grundsätzlich so geregelt wäre, dass das HR Konflikte bearbeite. Das HR jedoch von vielen Mitarbeitenden nicht als neutral genug angesehen werde und daher die Sozialberatung trotzdem öfters angegangen werde. Es werde dann grundsätzlich auch eine direkte Lösung ohne Einbezug des HR gesucht, da das HR wiederum eine zusätzliche Eskalationsstufe bedeuten kann. Das zweite Zitat zeigt, dass es problematisch sein kann das HR einzubeziehen. Diese können grundsätzlich keine neutrale Funktion übernehmen, da sie formal in der Verantwortung stehen.

„Vom Prozess ist es aber eigentlich so, dass eigentlich vorgesehen ist, dass die HR Berater, die Konflikte bearbeiten ...“ (H, Zeile 13 -14)

„Also in unseren Richtlinien ist es geschrieben, dass wir das HR fragen können, eine Analyse machen lassen und beschreiben. Das haben wir einmal gefragt und das war eine totale Katastrophe. Da war das HR auch im Konflikt. Es hat also nicht geklappt.“ (P, Zeile 171 – 173)

Auch ist die Aufgabenverteilung der Vertrauenspersonen von Organisation zu Organisation verschieden. In vier der sechs Fälle können zu der internen Beratungen, externe Mediatoren/innen hinzugezogen werden. Eine Organisation führt Mediationen und soziale Audits selber durch und eine interviewte Person ist externe Vertrauensperson für Organisationen und bildet interne Vertrauenspersonen für Unternehmen aus. Eine andere interviewte Person beschreibt die Aufgabe der internen Vertrauenspersonen, eher als fallführend. Dort übernehmen die internen Vertrauenspersonen die erste Kontaktaufnahme, führen allenfalls kleinere Konfliktberatungen durch und vermitteln dann an externe Mediatoren/innen. Im weiteren Prozess sind die Vertrauenspersonen nicht mehr involviert. Eine weitere Möglichkeit bildet das Managen von Konflikten anhand verschiedener Eskalationsstufen. Eine kooperative Lösung für tiefeskalierte Konflikte, bei welchen sich die Beteiligten untereinander auf eine Lösung einigen. Eine mediative Lösung mit Einbezug von Mediatoren/innen wenn die Konflikte schon etwas höher eskaliert sind oder eine autoritäre Lösung bei hocheskalierten Konflikten. Dort gibt es einen Linienentscheid. Zudem gehen die Organisationen verschieden mit dem Sonderfall Mobbing um. Einige Organisationen ziehen extern Spezialisten für diese Untersuchung heran, andere machen die Untersuchung selber. Haben sogar als Einzige Stelle im Unternehmen über Mobbing zu entscheiden.

Einige Organisationen beziehen, mit Einverständnis der ratsuchenden Personen, auch weitere Stellen wie das HR oder Vorgesetzte in die Konfliktbearbeitung mit ein. Andere ziehen eine ganz klare Linie und die vertrauliche Beratung wird nur im Zweier-Setting durchgeführt. Weitere Schritte müssen die ratsuchenden Personen selbständig durchführen.

„Möchte er das offenlegen, dass er nicht klar kommt mit dem Vorgesetzten oder eben nicht. Und wenn er sagt, er möchte das angehen, dann war immer der erste Schritt den Vorgesetzten einzube-

ziehen oder die HR Beratung einzubeziehen. Und wenn er es nicht wollte, dann war es die Situation mit ihm anzuschauen ihn zu bestärken und ihm Strategien zu vermitteln, wie er mit der Situation besser klarkommen könnte.“ (H, Zeile 27 – 31)

„Bei uns geht es wirklich bei den Vertrauenspersonen mehr darum, dass sie Konfliktlotsen sind. Den Leuten weiterhelfen, ihren eigenen Konflikt zu bearbeiten. Das kann natürlich mediative Elemente geben.“ (Ga., Zeile 480 – 482)

Gemeinsam haben alle Stellen, dass Mitarbeitende auf einer neutralen und vertraulichen Basis bei diesen Stellen Rat suchen können. Es besteht keine formale Verantwortung anderen Stellen Rechenschaft abzulegen. Lediglich kann es sein, dass anonymisierte Fallzahlen Ende Jahr ans Unternehmen weitergegeben werden.

Interne oder externe Vertrauenspersonen? Grundsätzlich gilt es den Ansatz für das eigene Unternehmen zu wählen, welcher zu der Unternehmenskultur und der Konfliktkultur passt.

„...den Ansatz wählen, über den Konfliktkultur zu gehen und zu sagen: Was passt denn für unser Unternehmen? Was haben wir für eine Unternehmenskultur, streng genommen eine Konfliktkultur. Das ist denke ich, der vielversprechendste Ansatz. Da kommt man relativ schnell auf gute, logische und evidente Resultate.“ (Ga., Zeile 491 – 495)

Wichtig seien auch die richtigen Personen für die Position der Vertrauensperson zu rekrutieren.

„Also ich würd nicht Jeden nehmen, der schon irgendwie eingefärbt ist für eine Gruppierung im Unternehmen, sonst habe ich nachher ein Vertrauensproblem.“ (G, Zeile 533 – 535)

„Eine Vertrauensperson muss sich selber recht gut kennen. Muss mit ihren eigenen Emotionen gut umgehen können, ihre eigenen Grenzen sehen und muss sich gut abgrenzen können.“ (G, Zeile 538 – 540)

Konfliktthemen

Genannte Konfliktthemen, die auch von verschiedenen Interviewpartnern/innen genannt wurden, sind: Führungsdefizite, inoffizielle Rollen und Tabus, Veränderungen, Machtungleichgewicht und typischerweise Konflikte zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten.

„Was natürlich bei Organisationskonflikten immer wieder auftaucht ist die Geschichte mit der Auseinandersetzung mit dem Vorgesetzten das ist natürlich schon sehr typisch nicht, das ein Grossteil der Fälle zwischen verschiedenen Hierarchiestufen halt eben angesiedelt ist...“ (Ga., Zeile 107 – 110)

„Ich habe festgestellt, dass im betrieblichen Kontext wo es eskalierende Konflikte gibt, sind meistens erhebliche Führungsdefizite vorhanden.“ (N, Zeile 80 – 81)

„In dem Sinn würde ich sagen, es gibt fast immer, kann ich sagen, ist es ein Problem mit Veränderungen und was halt auch fast immer kommt, dass es ein Führungsproblem irgendwo hat.“ (G, Zeile 247 – 249)

Klassifikationen

Zur Frage einer Klassifikation von Konflikten, die an die Vertrauenspersonen herangetragen werden, konnten nicht alle Befragten eine Antwort geben, da es schwierig ist, eine wirklich klare Klassifikation zu machen.

„Ich glaube nicht, dass man einen eindeutigen Typus Archetypus des Konflikts ausmachen kann.“ (Ga., Zeile 106 – 107)

Eine interviewte Person unterscheidet zwischen Themenfeldern, die es für die internen Vertrauenspersonen und die externen Vertrauenspersonen als Richtlinie in der Auftragsklärung und Problemerk-

kennung zu machen gilt. Themenfelder können somit sein: Beziehungen, Kommunikationskultur, Bonuskultur und Entlohnungssystem, Organisation und Arbeitsinhalte stehen im Fokus.

„Da sagen wir eben grob, schaut ob da etwas mit der Organisation, der Führung ist, oder etwas aus der Unternehmenssicht, etwas aus der Beziehungssicht, das interessant wäre weil es immer wieder kommt.“ (G, Zeile 467 – 469)

Es gibt auch die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Charakteristiken der ratsuchenden Personen unterscheiden: Gibt es mehr weibliche oder männliche Ratsuchende? Sind es ältere oder jüngere Mitarbeitende? Aus welchen Bereichen kommen die ratsuchenden Personen? Eine weitere Klassifikation bietet die Unterscheidung von der Eskalationsstufe von Konflikten.

„Also 50% sind Fälle, wo die Personen sehr früh kommen und 50% Fälle wo es schon einen Konflikte gibt und es schon sehr viele Probleme gibt.“ (Zeile 141 – 142)

Methoden/ Mediationselemente

Die Methoden einer Konfliktbearbeitung und –Beratung wurden von den interviewten Personen beschrieben und es stellte sich heraus, dass viele Mediationselemente zu finden sind. Wichtig seien das aktive Zuhören, den Personen Raum geben um ihre Geschichte zu erzählen, die Vertraulichkeit zu garantieren und sie über weitere Schritte und Stellen, die ihnen zur Verfügung stehen, zu informieren. Ausserdem gilt es die Personen für die weiteren Schritte zu motivieren. Wichtig sei es jedoch schlussendlich, dass die ratsuchenden Personen den Schritt selber tun. Dies liegt nicht in der Verantwortung der Vertrauensperson. Idealerweise wird die Hilfe zur Selbsthilfe eingeleitet, indem die Personen über ihre Probleme sprechen können und sich dann alleine über weitere Schritte im Klaren werden.

„Und gleichzeitig ist es eine Aufgabe von der Sozialberatung, das Vertrauen zu schaffen und ihn motivieren diese Situation anzugehen ...“ (H, Zeile 61 – 62)

„...einerseits zu hören was er erzählt aber auch nachher ihm ein breiteres Bild allenfalls aufzuzeigen.“ (G, Zeile 57 – 58)

„...Distanz nehmen können zu dieser Situation und dies mehr als Big Picture wahrnehmen, was hier eigentlich passiert und aufgrund dieser Basis dann nachher sehen was will ich tun.“ (G, Zeile 65 – 66)

„Also ich unternehme den Schritt überhaupt nicht, es ist dann so dass ich versuche mit der Person zu sprechen, das wir das Problem versuchen zu klären, auseinander zu bröseln.“ (Ga., Zeile 15 – 17)

„...wenn man das aufgebrösel hat wird der Person im Normalfall von alleine auch klar was sie als nächsten Schritt unternehmen wird.“ (Ga., Zeile 21 – 23)

Jedoch gibt es gerade in der Personal- und Sozialberatung stark vermittelnde Elemente zu finden.

„Also meine Rolle, mein Auftrag ist sicher neutral oder vermittelnd zu wirken.“ (M, Zeile 230)

Voraussetzungen

Viele Äusserungen konnten gefunden werden, welche Voraussetzungen es im Setting für eine konstruktive Konfliktbearbeitung und –Beratung von Vertrauenspersonen braucht. Eine der wichtigsten Voraussetzungen sei es, das Vertrauensverhältnis zur ratsuchenden Person sicherzustellen. Durchaus kann es jedoch sinnvoll sein, anonymisierte Informationen an das Unternehmen zurückzuspiegeln.

„...ein Barometer, ein Thermometer im Unternehmen sind, mit Themen die immer wieder kommen, die man als Unternehmen anpacken sollte. Aber dass man dann natürlich nicht sagt, dass kommt von dem und diesem, sondern dass man sagt, dass das so Grundsatzthemen sind.“ (G, Zeile 323 – 326)

„Und ähm man muss auch die Personen soweit bringen, dass die über diese Verletzung reden, weil nur dann kann man den Kern des Konfliktes angehen.“ (H, Zeile 247 -249)

Ausschlaggebend ist auch die gute Erreichbarkeit der Vertrauenspersonen. Zudem müsse ganz klar definiert werden, was im Aufgabenbereich der Vertrauensperson liegt. Dies soll womöglich auch vom Unternehmen direkt so kommuniziert werden. Es muss Klarheit über die Rollen der Vertrauenspersonen herrschen. Zudem muss die Vertrauensperson auch vom Unternehmen geschützt sein, dass kein Machtmissbrauch stattfinden kann.

„Die Klarheit was für eine Rolle wir wirklich spielen, dass wir die Leute eben auch auf ihre Eigenverantwortung aufmerksam machen der Konflikt gehört ihnen und nicht mir. Sie müssen damit umgehen, sie müssen den nächsten Schritt unternehmen, also Rollenklärung in dem Sinne.“ (Ga., Zeile 117 – 120)

„Regeln und den Rahmen gut überlegt. Unter welchen Konditionen, was erwartet man von dieser Vertrauensperson, wo sind Grenzen, wo soll sie nicht intervenieren...“ (G, Zeile 306 – 308)

„Da muss das Unternehmen gerade für interne Vertrauensleute eine Garantie geben, dass sie diese schützt, falls dieser plötzlich irgendwelchen komischen Verhaltensweisen ausgesetzt wären.“ (G, Zeile 303 -305)

Es gilt klar zu stellen, dass Vertrauenspersonen nicht als Gegengewicht zur Hierarchie gesehen werden. Grundsätzlich sind Vorgesetzte formal in der Verantwortung bei Konflikten einzugreifen. Vertrauenspersonen stellen somit auch nicht primär eine Entlastung der Konfliktbearbeitung dar. Jede Stelle hat ihre eigene Rolle in der Konfliktbearbeitung.

„Vorgesetzten reagieren natürlich auch manchmal irritiert. Stellen Sie sich vor, Sie sind Themaleiter und plötzlich geht ein Mitarbeiter von Ihnen zu einer fremden Person und beklagt sich, was da alles nicht gut läuft und Sie wissen nicht was läuft. Und dann kommt dieser und sagt ich möchte mit Ihnen über dieses Problemstellungen sprechen, weil ich da was gehört habe.“ (N, Zeile 351 – 355)

Ausserdem ist es sehr wichtig, dass die Führung hinter dem Konzept der Vertrauenspersonen steht.

„Also ich denke das ist wirklich auch zentral, dass man die oberste Führung ins Boot bekommt und das diese auch überzeugt ist, dass das Mehrwert generiert und nicht einfach Gesetzeswegen da sein müssen und beziehungsweise, das als Bedrohung erleben.“ (G, Zeile 692 – 695)

„Man müsste eine adäquate Lösung suchen für einen kleiner Betrieb. Aber es beginnt im Kopf, in der Führung wenn dort eine grundsätzliche Bereitschaft vorhanden ist z.B. auch Geld auszugeben, da kann man es auch relativ unbürokratisch und ohne Konzept machen.“ (N, Zeile 400 – 403)

Die Vertrauenspersonenstelle soll unabhängig im Unternehmen fungiert, also ausserhalb der Linienfunktion ist. Es sollten Doppelrollen vermieden werden. Beispielsweise ist es nicht gut, wenn Mitarbeitende im HR sind und gleichzeitig Vertrauenspersonen sind. Ebenfalls ist es wichtig für die Vertrauensstellen, immer mehr als eine Person zu definieren. Es soll grundsätzlich möglich sein, Fälle an Arbeitskollegen/innen weiterzuleiten, sei es aus persönlichen Gründen, dass mit der Problematik nicht umgegangen werden kann oder weil man die ratsuchende Person oder den Konflikt zu gut kennt und nicht mehr neutral sein kann. Zudem hat es sich als sinnvoll erwiesen, Männer und Frauen als Vertrauenspersonen einzusetzen und auch zu schauen, dass Personen aus verschiedenen Bereichen und Hierarchiestufen gewählt werden.

„Also unterschiedliche Ansätze mit der Idee, dass die Leute entweder zu jemandem gehen, den sie schon kennen vom Betrieb, zu dem sie vertrauen haben. Es gibt aber auch Leute die gehen lieber in ein anderes Gebiet, möglichst neutral und unabhängig.“ (N, Zeile 124 – 127)

„...man muss sehr klar sein, die ähm es gibt Regeln oder zum Beispiel die Vertraulichkeit. Also ich sage zu allen Sie zu allen Personen in der Stat. Ich habe keine Freunde in der Stadt. Ich sage Du zu niemandem. Es ist ein bisschen speziell. Wir sind hier in der Organisation, einige Leute haben wir gern, aber wir haben keine freundschaftlichen Kontakte. Es ist nicht so einfach, diese Distanz zu haben. Wir müs-

sen die Leute kennen, aber nicht so gut, dass wir die Arbeit nicht mehr machen können.“ (P, Zeile 214 – 218)

Zudem sei es auch als Vertrauensperson sehr wichtig, über die vorhandenen Stellen im Unternehmen informiert zu sein und so allenfalls die ratsuchenden Personen über weitere Möglichkeiten zu informieren.

„...kann ich die richtigen Personen beiziehen? Wenn es zum Beispiel darum geht, auch zu triagieren, habe ich dort die Verbindung, wo ich abrufen kann oder wo ich verbinden kann?“ (M, Zeile 79 – 81)

„Und häufig liegt dann der Schlüssel dort, dass man die richtige Stelle im richtigen Moment auf die richtige Art benutzt angeht.“ (Ga., Zeile 48 – 49)

Ausserdem muss generell im Unternehmen die Voraussetzung gegeben sein, offen mit Konflikten umzugehen und diese nicht primär als etwas Negatives anzusehen. So kann es gelingen, ein Konzept mit Vertrauenspersonen einzuführen und auch sicherzustellen, dass das Angebot akzeptiert wird. Es gibt also auch keine Rezeptanleitung wie ein solches System eingeführt werden soll. Vielmehr muss das System zum Unternehmen passen. Dazu gehört auch, dass Mitarbeitende schnell mit ihren Konflikten zur Vertrauensperson gehen und nicht warten bis Konflikte völlig eskaliert sind.

„Die Konfliktkultur und die Mittel die das Unternehmen zur Verfügung stellt und die Art und Weise mit Konflikten umgeht müssen zur Unternehmenskultur passen.“ (Ga., Zeile 189 – 191)

Grenzen

Eine Grenze die sich stellen kann, ist diese, dass die Personen nicht mehr mediationsfähig sind oder sich zu erschöpft fühlen, sich einer Konfrontation aus eigener Kraft mit Vorgesetzten oder sonstigen Stellen zu stellen.

„...psychisch auch völlig am Anschlag waren, die hätten auch gar nicht mehr die Kraft gehabt, sich für sich selber einzusetzen und quasi mit dem Chef zu sprechen oder Kollegen zu konfrontieren...“ (G, Zeile 204 -205)

„Ich hatte auch mit seiner Frau zu tun und hatte den Auftrag eine Mediation zu organisieren. Das Problem war allerdings, dass er gar nicht mehr mediationsfähig war, er fiel in eine tiefe Depression.“ (N, Zeile 224 – 226)

„...dass die Person die bei uns Rat suchen kommt, eigentlich keine Mittel mehr hat die sie aus eigener Kraft einsetzen kann.“ (Ga., Zeile 228 – 229)

Oft stellt sich auch die Grenze, dass nicht alle Konfliktparteien für eine mediative Lösung bereit sind und ihren Anteil am Konflikt sehen.

„Ja also ich denke es bracht immer Bereitschaft von beiden Seiten.“ (H, Zeile 79)

„Aber es kommt nicht immer zu einer Konfliktbearbeitung, das heisst eine Seite hat ein Problem, sucht Hilfe und Unterstützung und dann ist es schwierig die Anderen am Konflikt beteiligen zu motivieren, diesen Konflikt auch zu bearbeiten. Das ist die erste ganz grosse Hürde.“ (N, Zeile 10 – 13)

„Also wenn es nicht, es kommt wieder dort dieses Element rein, wenn es nicht gelingt, zusammen, an einem oder in die gleiche Richtung zu gehen oder zu ziehen, also mit dem Klienten ziehen...“ (M, Zeile 119 – 121)

„...was wir als Grenze erleben, dass auch die Vorgesetzten nicht bereit sind, ihren Anteil am Konflikt auch zu sehen. Oder dass wenn wir die HR Beratung einbeziehen, dass wir sehen, die HR Beratung schützt den Vorgesetzten auch in einem Konflikt, so dass man nicht wirklich in eine Konfliktbearbeitung hineinkommen kann, sondern dass dann eben eine Trennung, also sei das durch eine Kündigung oder eine Versetzung der Mitarbeiterin, vollzogen wird.“ (H, Zeile 87 -91)

Eine weitere Grenze stellen hocheskalierte Konflikte dar, bei denen Vertrauenspersonen nicht mehr vermitteln können, Mediationen zum Scheitern verurteilt sind und auch mit Selbsthilfe nicht mehr viel zu machen ist.

„...ja ich werde seit drei Jahren gemobbt und das ist passiert und man sagt ihnen, ja wir sind da für Selbsthilfe, wir reden jetzt ein bisschen darüber, wie sie sich das selber wieder auflösen können, ist das einfach neben den Schuhen. Also das ist einfach nicht mehr möglich. Also da braucht es sicher eine Hilfe Dritter, sei es eine Mediation, eine Vermittlung oder eine Klage.“ (G, Zeile 198 – 202)

„... und fast nach drei Jahren hab ich hier den Angestellten gesehen. Also das war in diesem Fall für mich zu spät. Also das ist ein Beispiel wo es für mich zu spät ist, ähm ich hab gefragt dass der Angestellte irgendwo anders arbeiten kann.“ (P, Zeile 30 – 32)

„Wie weit ist der Konflikt allenfalls schon eskaliert, dass man sagen muss, es macht keine Sinn wirklich zum Beispiel eine Mediation vorzuschlagen weil das Vertrauen nicht gegeben ist, dann muss man das auch offen legen.“ (H, Zeile 214 – 216)

Eine Grenze zeigt sich auch dort, wo ratsuchende Personen ihren Konflikt in vollstem Vertrauen mit der Vertrauensperson besprechen wollen und auf keinen Fall andere Stellen wie Vorgesetzte oder HR miteinbeziehen wollen, sei es aus Angst vor Arbeitsplatzverlust oder andern persönlichen Gründen. Somit können jedoch auch Dysfunktionen im Unternehmen nicht weiter aufgedeckt und entgegengewirkt werden. Es wird somit nicht möglich, den Kern des Problems zu lösen sondern es muss im Einzelfall eine Lösung gesucht werden.

„...dann können wir schwer diese Dysfunktion an und für sich behandeln. Weil wir ja mit den Einzelfällen zu tun haben, mit den einzelnen Konflikten und dann eben auch nicht eine Meldung erstatten können...“ (Ga., Zeile 147 – 149)

„Was manchmal der Nachteil ist, dass wir ja keine Weisungsbefugnis haben, also auch nicht eingreifen können, wenn wir jetzt sehen, dass etwas von Vorgesetzterseitig ganz klar nicht stimmt.“ (M, Zeile 192 – 194)

Zudem stellt die Kommunikation zwischen den verschiedenen Stellen oftmals eine Grenze dar. Es sei schwierig über diese Stellen hinweg, die Erfahrungen auszutauschen, weil die Vertraulichkeit gewahrt werden muss.

„...weil wir uns ja alle an eine Vertraulichkeit halten, ist es schwierig dann eben auch Erfahrung auszutauschen.“ (Ga., Zeile 245 - 246)

„Lack of Feedbackloop“ – eben das habe ich angetönt, dass es schwierig ist, ähm zu wissen, wie es weitergeht, wenn ein Konflikt dann durch verschiedene Instanzen geht.“ (Ga., Zeile 632 – 634)

Grenzen ergeben sich auch dort, wenn die ratsuchende Person die Rolle der Vertrauenspersonen nicht versteht.

„Natürlich wenn auch die Person die Rolle nicht versteht. Die Rolle die sie spielen muss und die ich spiele, da muss man halt eben auch versuchen Klarheit zu schaffen. Das gibt es auch manchmal, dass die Leute dann quasi ihres Konflikt entledigen wollen und sagen: Du musst dafür schauen dass der Konflikt gelöst wird.“ (Ga., Zeile 265 – 269)

„Für uns ist es ganz wichtig, dass die Leute wissen, dass wir nie die Arbeit von Jemand anderem machen werden. Das ist ziemlich schwer, weil manchmal fragen die Leute, dass wir das tun, aber wir möchten es nicht tun.“ (P, Zeile 105 – 107)

„Genau, es ist nicht möglich hier passiv zu sein und manchmal, es gibt immer vielleicht zwei/drei Personen pro Jahr, die sagen: Ich bin zu Herrn X gegangen und er hat nichts gemacht. Dann sag ich immer: Ja wir machen nichts, Sie sollten Etwas machen. Also wir helfen, aber wir werden nie etwas machen, wenn die Person nichts macht.“ (P, Zeile 124 – 127)

Ziele

Die Ziele der Arbeit von Vertrauenspersonen werden von den interviewten Personen verschiedene genannt: Arbeitsplatzerhaltung, Mitarbeitende arbeitsfähig zu erhalten, Vermeidung einer Klage, konstruktiver Umgang mit Konflikten, niederschwellige Konfliktbearbeitung

„Grundsätzlich ist unser Auftrag, ähm, quasi die Menschen, die Mitarbeitenden arbeitsfähig zu erhalten. (M, Zeile 84 – 85)

„...weil Kündigungen kosten enorm viel Geld, es braucht sehr viel Zeit und Energie.“ (N, Zeile 149 – 150)

„Nicht im Sinn einer Klage sondern Verständnis schaffen für beide Parteien, also für beide Parteien und das auch für die Zukunft eine Basis geschaffen wird, dass die Leute miteinander zusammen arbeiten könne.“ (G, Zeile 76 – 78)

„Den Konflikt als Normales, was im Alltag vorkommt, versehen und Leuten begreiflich machen.“ (Ga., Zeile 585 – 586)

„Und die Idee mit den Vertrauensleuten ist wirklich, dass möglichst früh gestoppt wird, also aufgelöst wird, dass es gar nicht zu Mobbing oder weiss was kommt.“ (G, Zeile 264 – 265)

Rollen

Die Rolle einer Vertrauensperson ist zum einen eine neutral und unterstützend.

„...sage jetzt mal bisschen plump, kein Interesse an ihrem Konflikt, es geht uns nichts an, in dem Gebiet und wir können da eben auch unbefangen dann der Person weiterhelfen. Wir müssen auch niemandem irgendwelche Rechenschaft abgeben und völlig neutral und unabhängig“ (Ga., Zeile 71 – 73)

Die Vertrauensperson tragiert Fälle an verschiedene Stellen.

„...also eine Art Triage zu machen, mit der Person abzuschätzen ähm welche Intervention es jetzt braucht wenn sie es nicht mehr mit der Selbsthilfe lösen kann.“ (G, Zeile 367 – 369)

Es ist wichtig, dass wenn die Vertrauensperson in eine andere Rolle schlüpft, beispielsweise wenn sie ratsuchende Personen zu einem Gespräch mit Vorgesetzten begleitet, eine klare Rollenklärung stattfindet. Die Vertrauensperson ist somit nicht Anwalt der Person, sondern neutrale/r Betrachter/in. Unbedingt zu vermeiden gilt es, dass Vertrauenspersonen in eine Doppelrolle oder einen Interessenskonflikt hineinkommen.

„Also was wirklich schlecht ist, also ist wenn eine Vertrauensperson gewählt wird die ähm die in einem Interessenskonflikt oder in einen Rollenkonflikt kommen könnte.“ (G, Zeile 515 – 517)

„Interne Vertrauensleute sollten keine andere interne Rolle haben. Die sollten nicht schon in der Personalkommission sitzen, die sollten nicht schon HR-Leute oder Führungs-Leute sein...“ (G, Zeile 517 – 519)

„...das HR können nicht die Rolle einer Vertrauensperson in dieser Vertrauenspersonengruppe haben.“ (Ga., Zeile 375 – 376)

„Dort ist es wichtig die Rolle zu klären, wir sind weder Partei noch Richter. Ich beurteile nicht, wer hat jetzt Recht oder nicht Recht, sondern ich bin unabhängig und sie müssen das Problem lösen und nicht ich. Wir können oder wir versuchen sie dabei zu unterstützen.“ (N, Zeile 142 – 144)

Einige interviewte Personen stellen die vermittelnde Rolle in den Vordergrund, wiederum gibt es eine interviewte Person, die sich ganz klar von dieser Rolle abgrenzt und das Unternehmen für solche Fälle externe Spezialisten zur Verfügung stellt.

„Der nächste Schritt, das Vermittelnde, beispielsweise eine Mediation, würde jetzt extern gemacht werden mit einer externen Mediation.“ (Ga., Zeile 485 – 486)

In einem anderen Konfliktmanagementsystem lässt sich die Vermittlung einer Mediation erkennen. Konfliktfällen die an eine interne Vertrauensperson herangetragen werden, werden aufgenommen und dann an eine externe Mediationsstelle vermittelt. Die externen Mediatoren/innen sind dann für die weitere Konfliktbearbeitung zuständig.

„Wir haben das System, wenn eine Konfliktpartei sich an eine der internen Vertrauenspersonen wendet, dann bespricht diese mit ihr wie man so eine Mediation in Gang setzen kann. Wenn alle Beteiligten einverstanden sind organisiert diese interne Konfliktberaterin die erste Sitzung mit dem Mediator.“ (Zeile 181 – 184)

Wiederum gibt es sehr stark vermittelnde Elemente im Setting der Personal- und Sozialberatung zu finden, aus der sich dann auch das Problem von Doppelrollen im Sinne, einer fast anwaltschaftlichen Rolle, zeigt. Beziehungsweise eine machtausgleichende Rolle von Mitarbeitenden gegenüber den Vorgesetzten.

„Finde ich, habe ich zum Teil auch im Sinne des Machtausgleichs auch eine parteiliche Rolle, eine zum Teil auch anwaltschaftliche Rolle oder Funktion für die Mitarbeitenden. Also ich denke gerade wenn ein Marktgefälle stark ist, oder wenn, eben wenn Mitarbeitende vielleicht nicht die Kompetenz, nicht genügend Kompetenz haben, sich gegen Höhergestellte zu wehren oder zu artikulieren.“ (M, Zeile 232 – 236)

„Es sind Gratwanderungen oder auch, ebengerade auch mit dem Teil Vermittlung, der Funktion Rolle eigentlich, ähm, es gibt immer wieder Situationen, in denen wirklich die Bundespersonalgesetze nicht eingehalten werden in Konfliktsituationen von den Vorgesetzten. Und da, ja, dort ist die Frage: Wie lange kann ich im Vermitteln bleiben im Sinne von sanft die richtigen Fragen stellen, damit vielleicht die Gegenseite darauf kommt, dass das nicht geht, oder. Wo ist der Punkt, wo ich ganz klar in die, aus der vermittelnden Rolle rausgehe und sage: So ihr habt auch eine Führsorgepflicht oder das geht gemäss Bundespersonalgesetz ist das nicht korrekt. Da falle ich eigentlich aus der vermittelnden Rolle raus.“ (M, Zeile 239 – 247)

Auch die vermittelnde Rolle zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten kann anspruchsvoll sein.

„Da hör ich zuerst die Seite der Mitarbeiterin, die sagt: Ich genüge nicht mehr, aber ich gebe doch alles, ich kann das nicht nachvollziehen. Dann habe ich das Einverständnis der Mitarbeiterin mit dem Vorgesetzten zu sprechen. Der sagt mir dann: Ja wissen Sie, das geht schon so lange so und wir haben sie zwar bis jetzt gut beurteilt, aber jetzt geht es einfach nicht mehr.“ (H, Zeile 208 – 211)

Eine interviewte Person sieht ihre Rolle als Problemlöser. Es sei wichtig, die Rolle nicht in Zusammenhang mit Mobbing zu bringen. Dieser Begriff ist sehr vorbelastet und macht es schwierig, Konflikte zu lösen.

„Für mich, ich stelle mir vor, dass ich ein Problemlöser bin. Das ist auch neutraler.“ (P, Zeile 226 – 227)

Kommunikation

Grundsätzlich ist es sehr wichtig, über die Struktur einer Vertrauensstelle im Unternehmen zu informieren. Wird es nicht genügend kommuniziert, ist das Wissen und Vorhandensein von Vertrauenspersonen bei den Mitarbeitenden nicht gegeben. Wie erreicht man jedoch die Mitarbeitenden, wenn sie aktuell keinen Konflikt haben?

„Weil die Leute sich ja nicht um solche Themen scheren, wenn sie keine Konflikte haben.“ (Ga., Zeile 435)

Vielfach wird in Form eines Jahresberichts über die Vertrauensstelle informiert. Dies bietet auch Gelegenheit, vorstellig bei der obersten Leitung zu werden. Es können auch über aktuelle Themen in der

Mitarbeitendenzeitung oder im Intranet informiert werden und somit über eine Sensibilisierung für gewisse Themen herbeizuführen. Eine interviewte Person erzählt, dass sie eine Broschüre von den Dienstleistungen zusammengestellt hätten. Neue Mitarbeitende sollte zudem auch über das Angebot informiert werden. Es können zudem auch Konfliktevents, Friendly Friday's oder sonstige Aktionen wie Konfliktevents anhand eines Konflikttheaters gestartet werden, welche das Bewusstsein mit Konflikten umzugehen, anregen soll. Es soll den Mitarbeitenden kommuniziert werden, dass sie sich auch an die Vertrauenspersonen wenden können, wenn keine Konflikte bestehen, sondern Fragen offen sind oder Jemand vor einer schwierigen Entscheidung oder Situation steht. Der tägliche Austausch über Konflikte und das bestehende Angebot sei ausserdem ein weiteres Mittel zur Bekanntmachung.

Zusammenfassung: Es lassen sich in den Interviews verschiedene Konzepte der Vertrauenspersonen finden. Somit sind auch die Aufgaben unterschiedlich definiert. Einige Organisationen haben externe Mediatoren/innen zur Verfügung und die Vertrauensperson übernimmt einzig eine fallführende Rolle. Das Managen von Konflikten über Eskalationsstufen ist ausserdem eine Möglichkeit. Einerseits können andere Stellen wie beispielsweise Vorgesetzte in die Konfliktbearbeitung einbezogen werden, wiederum gibt es aber auch Strukturen in denen ganz klar Einzelpersonen beraten werden und die ratsuchenden Personen die weiteren Schritte selber einleiten müssen. Grundsätzlich ist es möglich, das HR für die Konfliktbearbeitung einzubeziehen, jedoch können diese die Rolle einer Vertrauensperson nicht einnehmen, da sie eine formale Verantwortung im Unternehmen ausüben. Gemeinsam haben alle Vertrauenspersonen, dass sie primär vertraulich und neutral angegangen werden können. Konfliktthemen lassen sich einige herauskristallisieren. Typischerweise sind es Konflikte welche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden auftreten. Eine Klassifikation fällt schwer, da es keinen Archetypus von Konflikten gibt. Jeder Konflikt ist wieder anders. Methodisch lassen sich einige Parallelen erkennen. Dazu gehören das aktive Zuhören, Personen Raum geben, die Vertraulichkeit garantieren und sie über weitere Schritte zu informieren. Grundsätzlich soll die Hilfe zur Selbsthilfe eingeleitet werden und die weiteren Schritte von den ratsuchenden Personen selber gemacht werden. Jedoch lassen sich auch vermittelnde Komponenten im Prozess der Konfliktbearbeitung erkennen, dies vor allem in der Personal- und Sozialberatung. Voraussetzungen welche eine Konfliktbearbeitung ermöglichen, sind eine vertrauliche und unabhängige Vertrauensstelle anzubieten, eine klare Aufgaben- und Rollenklärung der Vertrauenspersonen zu machen und auch Schutz vor Machtmissbräuchen für die Vertrauenspersonen zu garantieren. Es ist sehr wichtig, dass die Führung hinter dem Konzept steht und dieses unterstützt. Eine weitere Voraussetzung ist es, dass mehrere Vertrauenspersonen rekrutiert werden und diese sowohl männlich als weiblich sind, aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens stammen und von verschiedenen Hierarchiestufen rekrutiert werden. Zudem soll Klarheit über die verschiedenen Stellen, die in die Konfliktbearbeitung involviert sind, herrschen. Somit ist es möglich, dass die Vertrauensperson auch an weitere Stellen triagieren kann. Eine wichtige Voraussetzung stellt es dar, dass ein grundsätzlich offener Umgang mit Konflikten im Unternehmen herrscht. Vertrauenspersonen sollen als niederschwelliges Angebot für die Konfliktbearbeitung im Unternehmen fungieren. Dies setzt auch voraus, dass Mitarbeitende nicht ewig Konflikte mit sich herumtragen, die dann zu eskalieren drohen. Grenzen für die Arbeit der Vertrauenspersonen sind: Mediationsunfähigkeit der ratsuchenden Personen, keine Konfliktlösungsbereitschaft der Konfliktparteien und hocheskalierte Konflikte. Zudem stellt sich auch die Grenze, dass vielfach nicht das Kernproblem angepackt werden kann. Das Problem kann auch in weiteren Strukturen schlummern und nicht ein Problem der Einzelperson sein. Zudem kann es auch eine Grenze bedeuten, wenn die Rolle der Vertrauensperson nicht verstanden wird. Ziele der Arbeit von Vertrauenspersonen sind: Arbeitsplatzzerhaltung, Mitarbeitende arbeitsfähig zu erhalten, Vermeidung einer Klage, konstruktiver Umgang mit Konflikten und eine niederschwellige Konfliktbearbeitung. Die Rolle einer Vertrauensperson ist eine neutrale und unterstützende. Triage zu anderen Stellen im Unternehmen gehört auch zur Rolle der Vertrauensperson. Es ist wichtig zu wissen, dass die Vertrauensperson nie Anwalt einer ratsuchenden Person ist, sondern neutrale/r Betrachter/in. Wichtig ist es auch das Angebot der Vertrauensstelle zu kommunizieren und mit verschiedenen Aktionen (Konfliktevents, Konflikttheater etc.) Sensibilisierung für Konflikte und eine konstruktive Konfliktbearbeitung zu schaffen.