

KONFLIKTE KONSTRUKTIV AUFFANGEN!**PRAXISBERICHT AUS DER LANGJÄHRIGEN ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN SCHWEIZER RADIO DRS,
SEINER EXTERNEN VERTRAUENSSTELLE UND DEN INTERNEN VERTRAUENSPERSONEN.**

Dr. phil. Marianne Biedermann, Inhaberin und Geschäftsführerin BeTrieb,
Konfliktberatung für Unternehmen und Institutionen

Sandra Pfaff, Ausbilderin/Personalentwicklerin Schweizer Radio DRS
und Fachverantwortliche Chancengleichheit.

Zusammenfassung

BeTrieb, Konfliktberatung für Unternehmen und Institutionen, hat für Betriebe ganz verschiedener Größe ein Mandat als externe Vertrauensstelle. Mitarbeitende können sich anonym und auf Kosten des Arbeitgebers beraten lassen. Schweizer Radio DRS und Marianne Biedermann, Inhaberin und Geschäftsführerin BeTrieb, berichten anhand von konkreten Beispielen über die langjährige konstruktive Zusammenarbeit zwischen internen Vertrauenspersonen, HR Management und der externen Vertrauensstelle.

Wozu eine externe Vertrauensstelle?

Wo Menschen zusammenarbeiten, wird nicht nur eine Leistung erbracht, nicht nur ein Produkt erzeugt, da entstehen auch Gefühle, Bedürfnisse, Ängste, Rivalitäten, Grenzüberschreitungen, Konflikte. Das ist unvermeidlich und ganz normal. Entscheidend ist, dass diese Kräfte klug gehandhabt werden. Zu tun als ob es sie nicht gäbe und als ob sie nicht zum Problem werden könnten, das ist unklug.

Ethische wie psychologische Überlegungen legen nahe, mögliche Konflikte anzugehen, statt sie zu tabuisieren. Nur so können gelegentliche Eskalationen vermieden werden. Unterdrückte und verleugnete Konflikte schaden dem Betriebsklima. Auch ökonomische Aspekte spielen eine Rolle: Der Arbeitgeberverband schätzt die Kosten für einen Mobbingfall auf 150'000 Franken. Schliesslich verlangt auch der Gesetzgeber, dass Arbeitgeber eine adäquate Prävention gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz und Mobbing vorkehren. Andernfalls – wenn es zu gerichtlichen Klagen kommt – kann es teuer kommen.

Wie funktioniert eine externe Vertrauensstelle?

In einem Vertrag zwischen Arbeitgeberin und Vertrauensstelle werden die gegenseitigen Rechte und Pflichten der Beratungsstelle auf der einen Seite, des Unternehmens oder der Organisation auf der andern Seite genau definiert. Kernstück ist das Konzept, dass die Mitarbeitenden sich anonym und auf Kosten des Arbeitgebers für eine vereinbarte Anzahl Stunden beraten lassen können. Die Anbieterin garantiert einen Beratungstermin innert einer festgelegten Zeit. Rat Suchende können im Idealfall wählen, ob sie mit einem Mann oder einer Frau sprechen möchten.

Zentral ist dabei die Idee des Empowerment, der Hilfe zur Selbsthilfe. Manchmal braucht es aber auch einen Schritt mehr, etwa die Hilfe beim Schreiben eines Briefes, die Begleitung der Betroffenen zu einem Gespräch. Damit eine externe Vertrauensstelle benützt wird, müssen die Mitarbeitenden davon auch wissen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie die Arbeitgeberin informiert.

Da die Rechnungsstellung aufgrund von vertraulichen Beratungen erfolgt, muss die Mandatgeberin auch Vertrauen haben zur Mandatnehmerin. Es gibt jedoch auch Modi, den Prozess zu kontrollieren. Manche Arbeitgeber wünschen gewisse anonymisierte Rückmeldungen, aus denen die Organisation lernen kann. Eine Kontrolle der Rechnungsstellung ist allenfalls durch ein Treuhand- oder Revisionsbüro möglich.

Interne oder externe Vertrauenspersonen?

Grosse Unternehmen bestimmen oft interne Vertrauenspersonen, die für diese Aufgabe vorbereitet und ausgebildet werden. Diese Vertrauenspersonen müssen die betrieblichen Regelungen und die gesetzlichen Hintergründe kennen, und sie sollen auch etwas von Beratung verstehen. Das Aufrechterhalten des Know-hows ist allerdings ein Problem, da die Vertrauenspersonen im Normalfall nur selten konsultiert werden. Bei einem Personalwechsel müssen sie neu bestimmt und ausgebildet werden. Auch müssen interne Vertrauenspersonen Klarheit haben über ihre Rolle und deren Grenzen.

Interne Vertrauenspersonen haben den Vorteil, dass sie das Unternehmen oder die Institution kennen und unter Umständen ein subtiles Verständnis für spezifische Konflikte haben. Andererseits stehen sie als Angehörige der Organisation in vielfachen Abhängigkeitsverhältnissen. Mitarbeitende haben daher zuweilen Zweifel, ob ihnen Diskretion und Unbefangenheit garantiert sind. Sie möchten sich lieber an eine externe Beratungsperson wenden. Eine externe Vertrauensstelle bietet den Vorteil, dass professionelle, erfahrene und unbefangene Expertinnen und Experten beraten.

Ideal – aber organisatorisch und finanziell mit entsprechendem Aufwand verbunden – ist zweifellos die Kombination von beiden Angeboten. In einer solchen Kombination kann die spezialisierte externe Fachstelle auf Wunsch auch eine Coachingfunktion für interne Vertrauenspersonen übernehmen.

Was gilt es zu entscheiden?

Nutzer und Anbieter einer externen Vertrauensstelle müssen herausfinden, ob Angebot und Bedürfnis zusammenpassen. Dabei gibt es verschiedene Fragen zu klären:

- In welchen Sprachen kann die externe Vertrauensstelle beraten?
- Innert wie viel Zeit kann die externe Vertrauensstelle eine Beratung garantieren?
- Was kosten die Leistungen der externen Vertrauensstelle?
- Braucht der Arbeitgeber eine breite Sozialberatung oder ein auf Konflikte rund um Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz spezialisiertes Team?
- Interne und / oder externe Vertrauenspersonen?

Wessen Interessen vertritt eine externe Vertrauensstelle effektiv?

Beratungsstellen, deren Beratende von einer Stiftung, einem Verein oder auch aus staatlichen Quellen bezahlt werden, schauen zuweilen skeptisch auf externe Vertrauensstellen. Wie kann man Mitarbeitende eines Unternehmens fair beraten, wenn man einseitig von der Arbeitgeberseite bezahlt wird?

Jede externe Vertrauensstelle muss sich dieser Frage stellen. BeTrieb, Konfliktberatung für Unternehmen und Institutionen, versteht sich als vermittelnd und *nicht* als anwaltschaftlich zugunsten der einen oder andern Seite. Im Normalfall sind die Interessen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmerseite bei einem Konflikt letztlich ohnehin die gleichen: Er soll auf eine Weise gelöst werden, der möglichst für alle stimmt, so dass man wieder zum Arbeitsalltag übergehen kann. Die sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz soll aufhören, Mobbingtendenzen sollen unterbunden werden.

Insofern ist es für eine externe Vertrauensstelle in den meisten Fällen nahe liegend, beide Seiten in die Pflicht zu nehmen: die Rat suchende Person und die möglicherweise nicht professionell handelnde Arbeitgeberseite.

Wenn allerdings ein Konflikt weiter eskaliert, wenn ein Arbeitgeber nicht auf die Empfehlungen der Beratungsstelle hört, wenn die Rat suchende Person enttäuscht ist, dass auch sie vielleicht einen Schritt entgegen kommen soll – dann wird es schwierig. Der Rat suchenden Person bleibt, wenn sie das Gefühl hat, nicht zu ihrem Recht zu kommen, immer die Möglichkeit der Klage. Als externe, von einem Arbeitgeber mandatierte Vertrauensstelle gibt BeTrieb den Ratsuchenden – nicht zuletzt aufgrund der vertraglichen Vereinbarungen mit der Arbeitgeberin – zwar Auskünfte über ihre rechtlichen Möglichkeiten, vermittelt aber niemals selber einen Rechtsanwalt.

Die Erfahrungen von Schweizer Radio DRS:

Die Zusammenarbeit mit der Beratungsstelle BeTrieb bei Konflikten wie Mobbing und sexuelle Belästigung hat sich für SR DRS sehr bewährt. Wenn alltägliche Konflikte nicht mehr auf der Sachebene ausgetragen werden können und externe Hilfe benötigt wird, dann trägt BeTrieb dazu bei, die Konfliktparteien an einen Tisch zu bringen, zwischen den Konfliktparteien zu vermitteln und rasch für beide Seiten eine einvernehmliche und nachhaltige Lösung zu finden, ohne eine breite Öffentlichkeit einzubeziehen.

Durch die professionelle Beratung und die schlichtenden Interventionen von BeTrieb können Blockaden frühzeitig gelöst und Eskalationen und Arbeitsprozesse verhindert werden. Unvoreingenommen und unabhängig stehen die Expertinnen und Experten von BeTrieb den Mitarbeitenden präventiv oder in einem Ereignisfall zur Verfügung und unterstützen bei Bedarf die Vorgesetzten bei der Erfüllung ihrer Führungsaufgabe – Schutz der Persönlichkeit aller Mitarbeitenden am Arbeitsplatz und Schaffung eines guten Arbeitsklimas.

Zürich, den 19. Juni 2008