

Konfliktmanagement durch Vielfaltspartnerschaften

—

Ein Leitfaden zur Lösung von vielfaltsbedingten Konflikten

Herausgegeben von:

Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH
Kleppingstraße 20
44135 Dortmund
Tel.: 0231/556976-0
info@prospektiv.de
www.prospektiv.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	3
Vorwort	4
1. Vielfaltspartnerschaften	5
2. Vielfaltsbedingte Konflikte erkennen	6
2.1 Nutzen gelöster Konflikte.....	6
2.2 Konfliktbedeutung und -entstehung.....	8
2.3 Vielfaltsbedingte Konflikte	10
3. Konflikte durch Vielfaltspartnerschaften lösen	15
3.1 Konflikte einschätzen.....	15
3.2 Vielfaltspartnerschaften durchführen.....	17
3.3 Vielfaltsbedingte Konflikten lösen.....	20
4. Erfolgsgeschichten durch Vielfaltspartnerschaften	21
4.1 „Wissenstransfer von jung zu alt“	21
4.2 „Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit“	22
4.3 „Checkliste Elternzeit“	23
Literaturverzeichnis	24

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vor- und Nachteile von Konflikten	7
Abbildung 2: Die W-Fragen als Hilfestellung bei der Einordnung eines Konfliktes	9
Abbildung 3: Das Konflikteskalationsmodell nach Glasl	15
Tabelle 1: Mögliche Konfliktursachen aufgrund von Vielfalt nach Dimensionen.....	14
Tabelle 2: Die drei Schritte des konstruktiven Konfliktumgangs	19

Vorwort

Vielfalt und die damit verbundenen Unterschiedlichkeiten in Unternehmen und Verwaltungen¹ können förderlich für die Kreativität, den Perspektivwechsel und die Zufriedenheit im Team sein. Sie bergen aber auch das Potential für gegenseitiges Unverständnis oder Missverständnisse – für Konflikte. Diese Konflikte müssen in Organisationen angesprochen werden, um sie zu lösen, um Veränderungen im Miteinander anzustoßen und um gemeinsam daraus für die Zukunft zu lernen.

Neue Lösungen für Konflikte, Instrumente und Umgangsformen mit Vielfalt können mithilfe sogenannter Vielfaltspartnerschaften erarbeitet werden. Durch diesen niederschweligen Ansatz kommen Führungskräfte und/oder Beschäftigte zusammen, um an einem Vielfaltsthema gemeinsam zu arbeiten.

Dieser Leitfaden baut auf den Grundlagen von Konfliktmanagement auf: Was ist ein Konflikt, was sind die Ursachen für Konflikte und wie wird mit Konflikten in Organisationen umgegangen. Dabei stehen „vielfaltsbedingte Konflikte“ und deren Lösung durch Vielfaltspartnerschaften im Mittelpunkt. Der Leitfaden soll eine Handlungshilfe für Organisationen darstellen, um Herausforderungen von Vielfalt partizipatorisch zu lösen und gemeinsam umzusetzen. Damit bieten Konflikte die Möglichkeit zu lernen sowie sich und die Organisation weiterzuentwickeln.

Schon vorab ist festzuhalten, dass mit Konflikten nicht nur die typischen Streitigkeiten gemeint sind, sondern auch Herausforderungen in der Zusammenarbeit vielfältiger Belegschaften, wie z.B. die Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem oder der Umgang mit Religion am Arbeitsplatz.

Die Anregungen und Ergebnisse aus der Praxis stammen aus dem INQA-Projekt „SoViel – Soziale Vielfalt produktiv managen“. Im Projekt haben die teilnehmenden Unternehmen und Verwaltungen Vielfalt strategisch implementiert und dabei u.a. Vielfaltspartnerschaften eingeführt.

Dortmund, Januar 2019

¹ Im Projekt „SoViel“ waren sowohl Unternehmen als auch eine Verwaltung und eine Körperschaft öffentlichen Rechts als Projektpartner beteiligt. Im Folgenden verwenden wir für die Projektpartner i. d. R. den Begriff „Organisationen“. Die Ausführungen beziehen sich trotzdem allgemein auf alle Projektpartner, sofern dies nicht explizit anders gekennzeichnet ist.

1. Vielfaltspartnerschaften

Vielfaltspartnerschaften sind vereinfacht gesagt Gesprächsrunden oder Arbeitstreffen mit Vertreter/-innen aus der Belegschaft oder mit Führungskräften zu einem vielfaltsbedingten Konflikt. Das bedeutet nicht, dass es ein persönlicher Konflikt zwischen zwei Personen sein muss, es kann auch ein Missstand in der Organisation zu einem Vielfaltsthema sein (z. B. kein einheitlicher Umgang mit der Rückkehr aus der Elternzeit).

Es finden innerhalb einer Vielfaltspartnerschaft mehrere Treffen statt, die durch eine qualifizierte Person moderiert werden. Dies können Vielfaltsbeauftragte (wie im Projekt „SoViel“), Mitglieder des Betriebs- oder Personalrates oder Beschäftigte sein, die Erfahrung in der Moderation von Gruppen haben.

Dabei können unterschiedliche Ziele verfolgt werden:

- Personen für bestimmte Vielfaltsthemen sensibilisieren
- Vorschläge für Maßnahmen zu unterschiedlichen Bedürfnissen von vielfältigen Beschäftigten in der Organisation erarbeiten
- Einen konkreten Konflikt besprechen und Lösungsmöglichkeiten finden

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in einer Vielfaltspartnerschaft ist die Auswahl und die freiwillige Teilnahme der Personen. Es ist empfehlenswert dabei eine heterogene Mischung der Teilnehmenden anzustreben, auch in Bezug auf die Abteilungen, in denen sie arbeiten, die Betriebszugehörigkeit oder die Erfahrung mit Vielfaltsthemen.

Wie die einzelnen Treffen aufgebaut werden können und mit welchen Fragen der/die Moderator/- sich im Vorfeld auseinandersetzen sollte, wird im weiteren Verlauf dieses Leitfadens in Kapitel 3 beschrieben.

Wichtig ist, dass die Ergebnisse in der Organisation strategisch verankert werden und nicht nur zwischen den Beteiligten bleiben. Es muss also geklärt werden, wer die Ergebnisse in die Breite trägt, mit wem sie abgesprochen werden müssen (Geschäftsführung, Betriebs-/Personalrat) und wer für die Umsetzung verantwortlich ist.

2. Vielfaltsbedingte Konflikte erkennen

Eine Vielfaltspartnerschaft durchzuführen ist eine Herausforderung, besonders wichtig dabei ist die bewusste Themenauswahl. Nicht alle Konflikte eignen sich für eine Vielfaltspartnerschaft, denn das Thema Vielfalt bietet viele unterschiedliche Konflikte oder Handlungsbedarfe: Sei es resultierend aus demografischen Merkmalen wie dem Geschlecht oder dem Alter, hinsichtlich sozialer Merkmale oder unterschiedlicher kultureller Hintergründe – die Verschiedenartigkeit zweier oder mehrerer Menschen kann mal offensichtlich, mal unbekannt sein.

Beispielsweise bemerken viele Beschäftigte einen Unterschied in der Zusammenarbeit verschiedener Generationen im Umgang mit neuen Medien, in der Nutzung ihrer Sprache oder in der Bedeutung von Work-Life-Balance. Frauen sind in vielen Organisationen ungleich häufiger in Teilzeit beschäftigt als Männer und auch in Führungspositionen sind Unterschiede noch deutlich erkennbar. Diese Beispiele zeigen, wie Vielfalt im Arbeitskontext zu Diskrepanzen führen kann, aus denen auch Konflikte entstehen können.

Erweiterung der Dimensionen der Vielfalt

Bei der Arbeit im Rahmen des Projekts „SoViel“ wurden die klassischen **sechs Dimensionen** der Diversität – Alter, Geschlecht, Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung, Behinderung – um ein **erweitertes Vielfaltsverständnis** ergänzt. Dieses fügt den sechs Dimensionen die Aspekte Qualifikation und Anstellungsform, Zusammenarbeit und Führung sowie Unternehmensstrategie und externe Faktoren hinzu.

Die Dimension **Qualifikation** beschreibt Unterschiedlichkeiten im Hinblick auf Ausbildung, Kompetenzen und Berufserfahrung, die Dimension **Anstellungsform** im Hinblick auf die Beschäftigungsform (befristet/unbefristet, Stammbeschäftigte/Leiharbeiter, Teilzeit/Vollzeit etc.). Die Dimensionen **Zusammenarbeit und Führung** beschreiben den Einfluss dieser auf Vielfalt im Unternehmen und andersherum. Die **Unternehmensstrategie** beschreibt, wie eine Organisation sich zum Thema Vielfalt positioniert; die **externen Faktoren** stellen den äußeren Einfluss durch Vielfalt dar.

2.1 Nutzen gelöster Konflikte

Konflikte sind nicht grundsätzlich negativ zu betrachten, sie haben auch positive Folgen. Beispielsweise können durch Konflikte Probleme aufgedeckt werden, die vorher nicht direkt ersichtlich waren und sich erst durch Verhaltensänderungen und Streit zeigen. Wenn die Konflikursache erst einmal erkannt ist, können sich positive Veränderungen und Lösungen anschließen, von denen alle Beteiligten profitieren. An dieser Stelle setzen die Vielfaltspartnerschaften an und ermöglichen es, aus Konflikten Lösungen zu entwickeln, die der ganzen Organisation helfen.

Auch der langfristige Innovations- und Wachstumsprozess eines Unternehmens wird gefördert, indem bestehende Strukturen überdacht und verändert werden. Zusätzlich kann die Kommunikation innerhalb eines Teams, einer Abteilung oder des kompletten Unternehmens gefördert werden, wenn offen über gegensätzliche Interessen diskutiert wird und Anforderungen einzelner Parteien klar formuliert werden. Die Zusammenarbeit verbessert sich und die Auseinandersetzung mit dem Konflikt und mit möglichen Lösungsstrategien kann die Kreativität einzelner Beschäftigter anregen. Die Beschäftigten fühlen sich wohler und sind produktiver.

Wenn sich die Interessen einzelner Parteien entgegenstehen, bedeutet dies daher nicht sofort etwas Negatives: Es kann hilfreich sein, sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede festzustellen und somit die Vielfalt der Akteure sichtbar und nutzbar zu machen. Gruppen und deren Identität können sich durch Konflikte festigen, um am Ende besser zu kooperieren und zu kommunizieren. Einsicht und Selbsterkenntnis sind weitere positive Auswirkungen von Konflikten.²

Die folgende Abbildung fasst die Vor- und Nachteile von Konflikten übersichtlich zusammen:

Konflikte können (negativ):	Konflikte können (positiv):
<ul style="list-style-type: none"> – Zur Situationsverschlechterung führen – Ursachen verdecken – Kommunikation erschweren oder verhindern – Zur Resignation führen – Motivationsverlust auslösen – Lernprozesse blockieren – Gruppendynamiken zerstören – Zu persönlichen Verletzungen führen – Lösungen verhindern 	<ul style="list-style-type: none"> – Probleme aufdecken – Veränderungen herbeiführen – Kommunikation fördern – Stillstand verhindern – Kreativität stimulieren – Zusammenarbeit verbessern – Gruppen festigen – Zur Selbsterkenntnis führen – Wachstum ermöglichen und Neues entstehen lassen – Gemeinsamkeiten und Vielfalt sichtbar und nutzbar machen – Identität schaffen

Abbildung 1: Vor- und Nachteile von Konflikten

Es ist daher wichtig zu verstehen, dass Konflikte nicht grundsätzlich vermieden werden können und dass dies zunächst auch kein Problem darstellt. Vielmehr geht es darum, zu verstehen, wie ein Konflikt im Unternehmen entsteht, wann und bis zu welchem Grad ein Konflikt sinnvoll und konstruktiv ist und ab welchem Punkt Vermeidungs- und Deeskalationsstrategien genutzt werden sollten.

Unausgesprochene und ungelöste Konflikte gilt es dabei in jedem Fall zu vermeiden, da sie dazu führen können, dass Beschäftigte abwandern und die Organisation sich nicht entwickelt.

² Cicero/Schwarzenbacher 2014

2.2 Konfliktbedeutung und -entstehung

So vielfältig die Konflikte auch sind, es lassen sich bestimmte Muster finden, die zu jedem Konflikt dazugehören: So ist ein Konflikt in der Regel „ein Aufeinandertreffen unterschiedlicher, einander zumindest teilweise ausschließender Interessen, Ziele, Bedürfnisse oder Meinungen. Konflikte laufen im Regelfall – unabhängig davon, auf welcher Ebene sie entstanden sind – unter Mitbeteiligung der emotionalen Ebene ab“³.

Konflikte lösen daher bei den beteiligten Personen häufig negative Gefühle wie Anspannung und Unwohlsein aus. Darauf reagieren Konfliktpartner/-innen unterschiedlich und teilweise auch emotional, beispielsweise indem sie sich zurückziehen oder deutlich lauter sprechen als sonst. Das zeigt, dass Konflikte einen Lösungsdruck erzeugen.

Die Ursachen für Konflikte können sehr unterschiedlich sein. Grund- und Sicherheitsbedürfnisse (nach Maslow⁴) spielen oft ebenso eine Rolle, wie persönliche Umstände, die Persönlichkeit oder die Sozialisation. Die folgenden acht Aspekte beschreiben gut, welche möglichen Konfliktursachen es geben kann:⁵

1. Die individuell **unterschiedliche Wahrnehmung** der gleichen Situation führt zu unterschiedlichen Interpretationen und Handlungen.
2. Der Anspruch verschiedener Parteien auf seltene oder **begrenzte Ressourcen** oder Kapazitäten kann zu Konflikten führen.
3. Eine **Aufspaltung von Organisationen** und die daraus folgende „offizielle“ organisationale Trennung bedingen z. B. Interessenvertretungen und Positionskämpfe.
4. Eine von mehreren **Parteien** abhängende Arbeit bietet Konfliktpotential z. B. bei nicht termingerechter Ausführung und dadurch entstehenden, negativen Folgen.
5. **Rollenkonflikte** entstehen insbesondere bei operativen Führungskräften oder Aufgaben wie etwa dem Qualitätsmanagement, in dessen Rahmen die Arbeit anderer beurteilt wird.
6. Eine gefühlt **unfaire Behandlung**, wie beispielsweise bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben oder beim Gehalt, auch aufgrund von **Diversitäten** wie Geschlecht, Alter, Herkunft etc., begünstigt Konflikte.
7. Oft führt auch die Verletzung des **physischen** (z. B. Arbeitsplatz) oder **emotionalen** (Kommentare und Kritik an der eigenen Person) Territoriums zu Konflikten.
8. Die Veränderung der Umwelt oder Schaffung neuer Rahmenbedingungen, z. B. beim Change-Management, kann **Angst und Sorge** und daraus resultierende Konflikte auslösen.

Dabei ist anzumerken, dass das Thema Vielfalt nicht nur dort, wo es explizit genannt wird (Punkt 6) relevant ist, sondern dass es auch bei den anderen genannten Konfliktursachen mitbedacht werden

³ Cicero/Schwarzenbacher 2014, S. 4

⁴ Maslow 1943

⁵ Mullins 1989

muss. Besonders im Zusammenhang mit Persönlichkeit und Sozialisation kann Vielfalt zu Konflikten führen. Vielfaltspartnerschaften sind deshalb besonders hilfreich, wenn es darum geht, sich zu verschiedenen Perspektiven auszutauschen, gegenseitig Sichtweisen zu verstehen und so gemeinsame Lösungen zu finden.

Im beruflichen Kontext sind es häufig personelle, strukturelle oder prozessuale Rahmenbedingungen, die zu Auseinandersetzungen über Kompetenzen oder Verantwortlichkeiten führen. Diese Konflikte zeigen sich oft nicht in einem offenen Streit, sondern beispielsweise eher unterschwellig in der geringeren Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Auch unterdurchschnittliche Leistungen oder außergewöhnlich lange Fehlzeiten deuten darauf hin, dass ein Konflikt vorherrscht, der sich nicht offen zeigt.

Die Ursachenforschung ist insofern wichtig, da sie hilft, einen Konflikt richtig einzuordnen. Dabei geht es nicht darum, einen „Schuldigen“ zu finden. Das Ziel ist es, den wahren Grund für den Konflikt zu finden, denn oftmals sind die beteiligten Parteien nicht bewusst einen Konflikt eingegangen, sondern „Opfer der Umstände“.

Die nachfolgende Übersicht zeigt, wie mit „W-Fragen“ der Konflikt strukturiert werden kann, sodass die Ursachenforschung erleichtert wird und Strukturen verdeutlicht werden.

W-Frage	Inhalt	Beispiel
Wer?	Intrapersonell, Interpersonell, Gruppenkonflikt, Organisationskonflikte	<i>Ein Konflikt zwischen einem Kollegen und seiner Führungskraft, die sich eigentlich gut verstehen.</i>
Warum?	Zielkonflikt, Wahrnehmungs- oder Bewertungskonflikt, Verteilungskonflikt	<i>Wahrnehmungskonflikt über die Leistung des Mitarbeiters im Rahmen eines Projektes.</i>
Was?	Sachkonflikt, Beziehungskonflikt, Rollenkonflikt	<i>Sach- und Rollenkonflikt über die geleistete Arbeit sowie zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft.</i>
Wie?	Konflikt ist heiß oder kalt, symmetrisch oder asymmetrisch	<i>Konflikt ist heiß, also akut und asymmetrisch.</i>
Wann?	Konfliktentstehung, Konfliktregistrierung, Konfliktpersonalisierung, Konfliktmanifestierung, Konfliktfolgen	<i>Konflikt befindet sich in der Konfliktpersonalisierung, beide Parteien erkennen im Gegenüber einen Gegner und werden emotional.</i>

Abbildung 2: Die W-Fragen als Hilfestellung bei der Einordnung eines Konfliktes⁶

Mit Hilfe dieser Fragen kann bei Vielfaltspartnerschaften gut im Vorhinein der Treffen oder gemeinsam im ersten Treffen der Fall beschrieben werden. Anschließend wird der Konflikt gemeinsam analysiert, was später bei der Lösungssuche hilft.

Das Verständnis von unterschiedlichen Konfliktarten und -ursachen ist eine Voraussetzung dafür, einen Konflikt rechtzeitig zu erkennen und darauf reagieren zu können. Nur wer Motive und Gründe für Konflikte kennt, kann diese verstehen, dadurch deeskalieren und Lösungsstrategien entwickeln. Ge-

⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Cicero/Schwarzenbacher 2014

nau dieses Vorgehen – frühzeitig deeskalieren und lösungsorientiert arbeiten – wird in den Vielfaltspartnerschaften angestrebt.

2.3 Vielfaltsbedingte Konflikte

Innerhalb der Arbeit mit Unternehmen und Verwaltungen im Projekt SoViel wurden den Beteiligten eine Vielzahl an Konflikten und Herausforderungen durch Vielfalt bewusst. Die Tabelle „Mögliche Konfliktursachen aufgrund von Vielfalt nach Dimensionen“ beschreibt mögliche vielfaltsbedingte Konflikte und zeigt mithilfe von Beispielen auf, wie vielschichtig Konflikte aufgrund von Vielfalt sein können. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, bietet aber einen guten praxisnahen Überblick über die Thematik und kann als Arbeitsgrundlage verwendet werden, um Konflikte rechtzeitig zu erkennen.

Dimension	Mögliche Konfliktursachen
Alter	<ul style="list-style-type: none"> - Werte und Normen: Unterschiedliche Generationen scheinen unterschiedliche Werte und Normen als wichtig zu empfinden. Dies kann besonders in der Zusammenarbeit, aber auch in der Führung Auswirkungen haben. - Verbindlichkeiten: Ältere Beschäftigte klagten darüber, dass jüngere Beschäftigte weniger verbindlich kommunizieren und sich nicht an Absprachen halten. - Umgang mit Medien: Jüngere Beschäftigte berichten von fehlender Medienkompetenz bei älteren Beschäftigten. - Vorurteile von Jung zu Alt: Inflexibilität, Beharrungstendenzen, Unverständnis für Veränderungen und von Alt zu Jung: Unzuverlässigkeit, Unverantwortlichkeit, Disziplinlosigkeit und Respektlosigkeit.
Geschlecht	<ul style="list-style-type: none"> - Unterschiedlichkeit hinsichtlich Bezahlung zwischen Männern und Frauen. - Unterschiedlichkeit hinsichtlich der Chancen im Berufsleben, insbesondere auf Führungspositionen. - Probleme in der Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf bei beiden Geschlechtern. Frauen, die immer noch vermehrt Familienarbeit betreiben und daher im Beruf zurücktreten. Männer, die auch eine Vereinbarkeit einfordern, denen aber wenig Verständnis entgegengebracht wird. - Männliche Beschäftigte akzeptieren keine weiblichen Vorgesetzten.

	<ul style="list-style-type: none"> - Tradiertes Rollenverständnis bei einzelnen Personen innerhalb der Belegschaft und auch auf Führungsebenen, beispielsweise: <ul style="list-style-type: none"> o Dominante Männer, die eher in Führungsrollen sollten, weil Frauen nicht durchsetzungsfähig und zu emotional sind, o Frauen wollen nicht in Führung, o Frauen wollen und sollten zuhause bleiben, zum Wohl der Familie und Kinder. - Die Integration des 3. Geschlechts, in formaler Hinsicht: Dokumente, Ansprache, „Toilettenregelungen“ und im Umgang: Müssen wir proaktiv etwas tun und wenn ja, was? - Grenzüberschreitung oder Übergriffigkeit und wie dagegen vorgegangen wird.
Sexuelle Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> - Akzeptanz bei Kolleg/-innen, Kund/-innen, Lieferant/-innen für das Thema sexuelle Orientierung bzw. inwiefern dies offen kommuniziert wird. Kolleg/-innen, die ihre sexuelle Orientierung nach innen kommunizieren, aber nach außen nicht. - Diskriminierung innerhalb der Unternehmen und Verwaltungen aufgrund von sexueller Orientierung und beleidigender Sprachgebrauch. - Vorurteile gegen homosexuelle Kolleg/-innen, wie beispielsweise: <ul style="list-style-type: none"> o Homosexuelle Männer sind emotional und sensibel und können keine schwere Arbeit verrichten. Sie stellen den heterosexuellen Kollegen hinterher, o Homosexuelle Frauen verhalten sich männlich, o Homosexuelle machen einen großen Wirbel um ihre Sexualität.
Ethnisch-kulturelle Herkunft	<ul style="list-style-type: none"> - Kulturelle Bräuche oder Gewohnheiten: Besonders bei internationalen Teams beschreibt dies die Unterschiedlichkeit im Verhalten und wie Verhalten wahrgenommen wird. - Sprache oder Kommunikationsstil: Auch hier besonders in internationalen Teams, in denen unterschiedliche Hintergründe sich auch in der gemeinsamen Sprache Englisch widerspiegeln können. - Stereotype und unbewusste Vorannahmen (beidseitig): Dies zeigt sich z. B. in vermeintlichen Scherzen über bestimmte Nationalitäten oder Ethnien. Wie beispielsweise: <ul style="list-style-type: none"> o Polen stehlen, o Russen trinken immer Alkohol,

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Türken können kein Deutsch, ○ Arabische Männer akzeptieren keine weiblichen Vorgesetzten.
Religion	<ul style="list-style-type: none"> - Religiöse Bräuche, die in der Arbeitszeit ausgeübt wurden und religiöse Ansichten, die den Kolleg/-innen versucht werden nahezu bringen. - Die Zusammenarbeit von Beschäftigten verschiedener Religionen, die unterschiedliche Ansichten haben. - Akzeptanz der Kolleg/-innen, die aktiv ihre Religion ausüben durch die Kolleg/-innen, die keine Religion ausüben. - Herausforderungen, wie Fasten oder Beten während der Arbeitszeit und der Umgang im Unternehmen sowie die Frage, wieweit der Arbeitgeber den Beschäftigten entgegenkommt. - Vorurteile gegen bestimmte Religionsgruppen, ob z.B. gegen Juden oder Muslime oder auch Zeugen Jehovas.
Behinderung	<ul style="list-style-type: none"> - Barrierefreiheit im Unternehmen und in der Verwaltung umsetzen und für alle Bereiche mitdenken: „Man ist nicht behindert, man wird behindert.“ - Konflikte aufgrund von mangelnder Aufklärung oder Wissen über verschiedene Formen der Behinderung, z.B. Lernschwäche oder psychische Krankheiten. - Zu wenige Unterstützungsmöglichkeiten sowie Unsicherheit und Unwissenheit von Seiten der Führung der Unternehmen und Verwaltungen. - Das Gefühl anderer Beschäftigter, dass Kolleg/-innen bevorzugt behandelt werden, weil sie aufgrund ihrer Behinderung besondere Unterstützung erfahren (Beispiel für einen Konflikt aufgrund mangelnder Aufklärung).
Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> - Unterschiede und Vorurteile zwischen Akademiker/-innen sowie Un- und Angelernten, Quereinsteiger/-innen und Fachkräften sowie erfahrenen und unerfahrenen Beschäftigten. - Vernachlässigung und fehlende Wertschätzung überfachlicher Kompetenzen innerhalb des Unternehmens oder der Verwaltung.
Anstellungsform	<ul style="list-style-type: none"> - Unterschiede zwischen Stammebelegschaft und Leiharbeiter/-innen. - Statusunterschiede durch Stellen oder Hierarchien, die als ungerechtfertigt empfunden werden. - Abspracheproblematiken aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeit-

	<p>modelle, beispielsweise Teilzeitregelungen und Home Office.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unterschiedliche Bezahlung zwischen Beamt/-innen und Angestellten (Verwaltungen) oder zwischen tariflich und nicht-tariflich bezahlten Beschäftigten.
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Einer der wichtigsten Aspekte von Zusammenarbeit in einem vielfältigen Team ist die Kommunikation. Um Konflikten vorzubeugen und sie adäquat lösen zu können, ist daher funktionierende Kommunikation unverzichtbar. - Arbeiten viele (unterschiedliche) Personen in einem Team zusammen, kommt es früher oder später zu Konfliktsituationen. Dabei ist das gegenseitige Feedback ein wichtiges Instrument, um konstruktiv zusammenzuarbeiten. - Dasselbe gilt für die Kritikfähigkeit im Team und auch auf Führungsebene.
Vielfaltssensible Führung	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlendes Verständnis für Vielfalt bzw. mangelndes Interesse am Thema führen bei Beschäftigten zu Demotivation und dem Gefühl fehlender Wertschätzung, darunter leidet die Arbeitsleistung. - Fehlende Vorbildfunktion der Führungskräfte. - Führungskräfte müssen daher für den Umgang mit Vielfalt sensibilisiert und qualifiziert sein, damit es nicht zu Konflikten kommt.
Unternehmensstrategie	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlendes Bekenntnis zu Vielfalt durch die Unternehmens- oder Verwaltungsleitung kann zu mangelndem Bewusstsein in der Belegschaft und in den Führungsebenen führen. - Unterschiedliche Ausrichtungen der Unternehmensstrategie: Sollen bestimmte Dimensionen im Vordergrund stehen oder Diversity als übergreifender Aspekt? - Vielfalt nicht nur nach außen darstellen, sondern auch intern nutzen. - Fehlende Bereitstellung von Ressourcen für das Thema Vielfalt, auch weil es ein „weiches“ Thema ist. - Einstellung und der Umgang mit vielfaltsbedingten Konflikten mit außen: <ul style="list-style-type: none"> o Angst bestimmte Kund/-innen durch die Hervorhebung von Vielfalt zu verschrecken: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die weibliche Kundenbetreuerin in der „Männerbranche“, ▪ Die Kopftuchträgerin an der Kasse, ▪ Der gehörlose Ansprechpartner im Unternehmen.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Unterschiedlicher Umgang mit Vielfalt im Rahmen der Globalisierung (Extrembeispiel des homosexuellen Kollegen, der Geschäftsreisen nach Saudi Arabien macht). ○ Verschiedener Umgang innerhalb der Belegschaft mit Digitalisierung bzw. dem Willen digital zu arbeiten. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachkräftemangel und der Konkurrenzkampf um diese auch im Ausland.
--	--

Tabelle 1: Mögliche Konfliktursachen aufgrund von Vielfalt nach Dimensionen

In allen Organisationen treten diese vielfaltsbedingten Konflikte auf und es gibt noch viele weitere Beispiele. Die Vielfaltspartnerschaften setzen hier an und ermöglichen es einen Konflikt näher zu betrachten und eine gemeinsame Lösung zu entwickeln.

Die vielfaltsbedingten Konflikte und ihre Ursachen können sehr unterschiedlich sein. Für ein strategisches Konfliktmanagement ist jedoch entscheidend zu wissen, was genau eigentlich ein Konflikt ist. Durch welche Merkmale zeichnet er sich aus? Welche Besonderheiten von Konflikten, welche Konfliktarten und -ursachen gibt es? Wer einen Konflikt lösen will, muss diese Fragen beantworten können und auch wissen, wie sich Konflikte entwickeln und an welchem Punkt der Entwicklung sich die Konfliktparteien befinden.

3. Konflikte durch Vielfaltspartnerschaften lösen

Das Verständnis von unterschiedlichen Konfliktaursachen ist eine Voraussetzung dafür, einen Konflikt rechtzeitig zu erkennen und richtig zu reagieren. Nur wer Motive und Gründe für Konflikte kennt, kann diese verstehen und dadurch deeskalieren und Lösungsstrategien entwickeln. Genau dieses Vorgehen wird in den Vielfaltspartnerschaften genutzt.

Um negative Folgen eines eskalierenden Konflikts zu vermeiden, muss ein adäquates Konfliktmanagement den Prozess frühzeitig begleiten und wenn nötig intervenieren. Was die richtige Strategie dabei ist, hängt auch vom Grad der Manifestierung des Konflikts ab, welcher anhand verschiedener Eskalationsphasen unterschieden werden kann.

3.1 Konflikte einschätzen

Mit zunehmender Eskalation sind Konflikte schwieriger zu lösen. Ein Grund dafür ist, dass Konflikte unsere Wahrnehmungsfähigkeit stark beeinträchtigen und unser Denk- und Vorstellungsvermögen beherrschen können. Zusätzlich verzerren sie häufig die Sicht auf Dinge und Personen.

Die Stufen der Konflikteskalation zu kennen ist daher hilfreich, um zu wissen, wann das Denken der beteiligten Parteien zu stark beeinflusst wird, ab wann eventuell externe Hilfe (z. B. in Form eines Mediators) hinzugezogen werden muss oder auch ab wann ein Konflikt schlicht nicht mehr zu lösen ist.

Das bekannteste Eskalationsmodell stammt von Friedrich Glasl. Es beschreibt neun wesentliche Konfliktstufen, die sich in drei Phasen einteilen lassen. Die nachfolgende Abbildung gibt Aufschluss:



Abbildung 3: Das Konflikteskalationsmodell nach Glasl⁷

⁷ Eigene Darstellung nach Glasl 2009

Die einzelnen Eskalationsstufen im Detail:⁸

Phase I: Win-Win

- *Stufe 1 – Verhärtung*

Konflikte beginnen mit Spannungen auf Basis der bereits erläuterten Konfliktarten und Ursachen. Diese werden aber nicht zwangsläufig aktiv wahrgenommen. Die Verhärtung von individuellen Positionen und Meinungen kann im Stillen und unbemerkt stattfinden.

- *Stufe 2 – Debatte*

Der Konflikt wird spätestens hier bewusst. Es werden durch die Parteien Strategien entwickelt, wie der Konflikt zu eigenen Gunsten gelöst werden kann. Druck soll ausgeübt werden, um eine Konfliktlösung herbeizuführen.

- *Stufe 3 – Taten statt Worte*

Dieser Druck wird in Stufe 3 weiter erhöht, um die eigene Meinung massiv durchzusetzen. Gespräche sind kaum oder nicht mehr möglich. Die Kommunikation wird von der verbalen hin zur nonverbalen Form verlagert. Die Empathie für den „Gegner“ geht verloren.

Phase II: Win-Lose

- *Stufe 4 – Koalitionen*

Man sucht Mitstreiter/-innen und Unterstützer/-innen, um sein Gegenüber zu schwächen. Die Sachebene tritt zunehmend in den Hintergrund, es geht vielmehr nur noch darum, den Konflikt für sich zu entscheiden.

- *Stufe 5 – Gesichtsverlust*

Der „Gegner“ soll nach Möglichkeit „vernichtet“ werden. Dazu sind alle Mittel, auch unmoralische, rechens. Der Gesichtsverlust ist hier gleichzusetzen mit dem Verlust von Moral und Glaubwürdigkeit.

- *Stufe 6 – Drohstrategien*

Es werden vermehrt Drohungen ausgesprochen, um die eigene Kontrolle und die Vormachtstellung im Konflikt zu verdeutlichen. Sanktionen und Konsequenzen werden angedroht.

Phase III: Lose-Lose

- *Stufe 7 – Begrenzte Vernichtung*

Dem „Gegner“ soll mit allen Mitteln geschadet werden. Ein eigener Schaden wird in Kauf genommen, wenn der Schaden der anderen Partei größer ist.

- *Stufe 8 – Zersplitterung*

Das Unterstützernetzwerk des „Gegners“ wird bewusst in die Angriffe mit einbezogen und soll ebenfalls „vernichtet“ werden.

- *Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund*

Die eigene „Vernichtung“ wird in Kauf genommen, um den „Gegner“ zu besiegen.

⁸ Ebd.

Der Ablauf muss nicht zwangsläufig in dieser Reihenfolge erfolgen und einzelne Stufen können übersprungen werden, denn der Verlauf ist auch abhängig von Konfliktschwere, -art und -parteien. Je früher eine Einwirkung von außen erfolgt, desto einfacher ist es, einen Erfolg zu erzielen.

Vielfaltspartnerschaften sind nur bis zu dem Punkt einzusetzen, an dem der/die Moderator/-in noch qualifiziert ist, diesen zu lösen. Wenn keine speziellen Kenntnisse vorliegen, ist zu empfehlen nur bis Stufe 3-4 Vielfaltspartnerschaften einzusetzen. Also dann, wenn alle Beteiligten noch offen sind, miteinander zu sprechen.

Ist der Konflikt zu weit eskaliert und eine Moderation nicht mehr möglich, dann ist in der Regel die Prozessbegleitung oder Mediation der nächste Schritt. Diese kommt ab Stufe 4 und 5 in Frage, wenn beide Parteien nicht mehr in der Lage sind, eine konstruktive Kommunikation aufzubauen. Bei der Prozessbegleitung werden die Parteien zunächst getrennt voneinander durch den Konflikt geführt. Dabei werden Ursachen analysiert und mögliche Lösungsstrategien (z. B. Kommunikationsregeln) entwickelt. Bei einer noch weiter vorangeschrittenen Konflikteskalation sind nur noch Schiedsverfahren oder Machteingriffe möglich. Diese Lösungsstrategien bedürfen geschulten Personals und sind nicht mehr durch Vielfaltspartnerschaften zu lösen.

3.2 Vielfaltspartnerschaften durchführen

Wurde ein Konflikt erkannt und dessen Eskalationsstufe zwischen Stufe 1 und 4 eingeschätzt, steht einer Lösung durch eine Vielfaltspartnerschaft nichts im Wege.

Dabei muss es sich, wie schon oben erläutert, nicht um einen Konflikt im Sinne einer Streitigkeit handeln, sondern es kann auch die Verbesserung einer betrieblichen Praxis sein. Anlass für eine Vielfaltspartnerschaft können alle in Kapitel 2 aufgeführten Konflikte sein und natürlich noch darüber hinaus. Ziel der Konfliktlösung ist es u.a. Maßnahmen für die betriebliche Umsetzung zu entwickeln. Dies können auch kleine Maßnahmen sein, wie Arbeitsanweisungen in anderen Sprachen verfassen, einen Leitfaden für Führungskräfte, wenn Beschäftigte in Elternzeit gehen oder die Einführung von altersgemischten Teams.

Der Ausgangspunkt einer jeden Vielfaltspartnerschaft ist eine Bedarfsmeldung, wobei der Bedarf von unterschiedlichen Seiten aufgezeigt werden kann: Beschäftigte können ihn ankündigen, wenn sie einen konkreten Konflikt sehen oder davon betroffen sind; der Betriebs- oder Personalrat kann eine Vielfaltspartnerschaft empfehlen, weil er ein bestimmtes Thema bearbeiten möchte; Personalentwicklung oder auch Geschäftsführung können einen konkreten Bedarf aufgrund von strategischer Ausrichtung oder Konflikten in der Belegschaft formulieren.

Daher ist es wichtig, die Möglichkeit der Vielfaltspartnerschaft rechtzeitig in der Organisation zu kommunizieren, sodass die Teilnahme daran als Chance zur Mitgestaltung gesehen wird und die Methode von allen Beschäftigten als effektives Werkzeug zur Konfliktlösung akzeptiert wird.

Ist ein Bedarf angemeldet und ein Thema für eine Vielfaltspartnerschaft definiert worden, stehen die Teilnehmenden entweder schon durch das Thema fest, oder sie müssen gezielt ausgewählt und angesprochen werden. Die Teilnehmenden sollten freiwillig an der Vielfaltspartnerschaft teilnehmen, damit sichergestellt ist, dass konstruktiv zusammengearbeitet wird. Zudem sollten die Teilnehmenden einen Bezug zum jeweiligen Thema haben. Es kann jedoch auch förderlich sein, Personen in die Vielfaltspartnerschaften zu integrieren, die sich noch nicht mit dem Thema auskennen und so wichtige Fragen stellen und eine neue Perspektive einbringen.

Als nächster Schritt muss ein/e neurale/r Moderator/-in festgelegt werden. Dies kann eine qualifizierte Person aus der Personalabteilung oder auch vom Betriebs- bzw. Personalrat sein. Zu beachten ist, dass diese Person nicht selbst am Konflikt beteiligt ist und über die Kompetenzen verfügt, auch schwierige Themen zu moderieren.

Die Aufgaben des/der Moderator/-in sind:

- Organisation der Arbeitstreffen
- Inhaltliche und strukturelle Vorbereitung der Treffen
- Steuerung der Gespräche (Gleicher Redeanteil, Kommunikationsregeln etc.)
- Themenfokussierung und Zeitplanung
- Dokumentation der Ergebnisse
- Kommunikation mit anderen Stakeholdern in der Organisation (Geschäftsführung, Betriebsrat etc.)
- Transfer der Ergebnisse

Falls es sich um Konflikte zwischen Personen oder Personengruppen handelt, kann es sinnvoll für den/die Moderator/-in sein, Vorgespräche mit allen Beteiligten zu führen. So kann er/sie einen besseren Eindruck von der Situation erhalten und das Vorgehen dahingehend planen. Geht es um Maßnahmenplanung oder einfachere Konfliktthemen, kann ohne Vorgespräche in das erste Treffen gestartet werden.

Der Aufbau einer Vielfaltspartnerschaft kann sich an folgenden Schritten orientieren: Sensibilisierung, Analyse und Lösungsansätze sowie Lösung und Umsetzung. Beispielsweise wird ein Schritt pro Treffen bearbeitet oder einen Fokus die Entwicklung der Lösungen gelegt.

Die folgende Übersicht zeigt beispielhaft den Prozess, wie ein Konflikt gemeinsam mit allen Beteiligten gelöst werden kann:⁹

⁹ Cicero/Schwarzenbacher 2014

Schritt I: Sensibilisierung	
<i>1. Den Konflikt und die Bedürfnisse aller Konfliktpartner anerkennen</i>	Erster wichtiger Schritt für eine Konfliktlösung ist, ihn überhaupt zu erkennen, als Konflikt einzuordnen und die Existenz eines Konfliktes zu akzeptieren. Wenn allen Beteiligten der Konflikt klar ist und man einander als Konfliktparteien anerkennt, ist eine Lösungssuche möglich. Dabei müssen aber auch die Meinungen, Ziele oder Bedürfnisse der Beteiligten wahrgenommen und respektiert werden.
<i>2. Klima für Konfliktlösung schaffen</i>	Die Auseinandersetzung mit dem Konflikt sollte an einem neutralen Ort in einer angenehmen bis neutralen und störungsfreien Atmosphäre stattfinden. Zeitdruck, anwesende Dritte etc. können die Lösungsfindung behindern.
Schritt II: Analyse und Lösungsansätze	
<i>3. Gemeinsame Analyse</i>	Die am Konflikt beteiligten Parteien äußern ihre Sicht, auch auf emotionaler Ebene. Sach- und Beziehungsebene werden ohne Vorwürfe oder Urteile analysiert. Ursachen und Motive werden geklärt. Auch die Beteiligung Dritter oder Rahmenbedingungen sind Teil der Analyse.
<i>4. Umwandeln der Probleme in Ziele</i>	Die Konflikte werden in konkrete Ziele umformuliert, zunächst jeweils die individuellen Ziele aller Beteiligten, dann nach Möglichkeit gemeinsamen Ziele.
<i>5. Suche nach möglichen Lösungen</i>	Die Beteiligten erarbeiten Vorschläge für mögliche Konfliktlösungen. Sinnvoll ist es, zunächst Vorschläge (ohne Wertung) zu sammeln, um eventuell hilfreiche unorthodoxe Lösungen nicht auszuschließen.
Schritt III: Lösung und Umsetzung	
<i>6. Einigung und Umsetzung</i>	Die Konfliktbeteiligten legen eine gemeinsame Lösung fest, mit der sich alle identifizieren können. Die Lösung wird gemeinsam umgesetzt und muss von allen Parteien auch getragen werden.
<i>7. Evaluation</i>	Die Lösung wird im Nachgang (z. B. in Form eines Folgegespräches) überprüft. Sollte die Lösung für einen oder mehrere Partner nicht zufriedenstellend sein, müssen Motive und Ziele überprüft werden und eventuell eine neue Lösung gefunden werden.

Tabelle 2: Die drei Schritte des konstruktiven Konfliktumgangs

Es muss danach sichergestellt werden, dass die Ergebnisse einer Vielfaltspartnerschaft auch zu einer Verbesserung der Ausgangssituation führen, da sonst die vielfaltsbedingten Konflikte nicht gelöst werden und die zukünftige freiwillige Durchführung von Vielfaltspartnerschaften gefährdet ist. Hier trägt der/die Moderator/-in nicht nur die Verantwortung die Treffen durchzuführen und Ergebnisse mit

den Teilnehmenden zu entwickeln, sondern auch diese Ergebnisse weiterzutragen und dafür zu sorgen, dass sie wahrgenommen und schließlich implementiert werden.

3.3 Vielfaltsbedingte Konflikte lösen

Vielfaltsbedingte Konflikte sind ebenso zu lösen wie andere Konflikte. Es bedarf zusätzlich einem Bewusstsein für ihre Bedeutung und den Willen von allen Seiten, also Geschäftsführung, Führungskräften, Betriebs- und Personalrat und den Beschäftigten selbst, diese zu lösen. Besonders die Auswahl der Teilnehmenden und deren Motivation sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und gemeinsam Lösungen zu erreichen.

Es ist wichtig, sich mit den Grundlagen des Konfliktmanagements auseinanderzusetzen, während eine Vielfaltspartnerschaft durchgeführt wird. Anhand der Inhalte dieses Leitfadens soll die Auseinandersetzung mit vielfaltsbedingten Konflikten erleichtert werden, dazu gehören deren Erkennung, die Einschätzung, ob sie per Vielfaltspartnerschaft gelöst werden können und daraufhin eine mögliche Vorgehensweise in den Treffen.

Wenn diese inhaltlichen Voraussetzungen gegeben sind und die Organisation als solches die Chance von Vielfaltspartnerschaften und deren Ergebnisse sieht, können mithilfe dieses Instrumentes gute und vor allem praxisnahe Lösungen und Maßnahmen entwickelt werden.

Der Vorteil dieser Methode ist es, dass Personen zusammentreffen, die einen guten Einblick in die jeweilige Thematik haben, sodass bottom-up neue Ideen gestaltet werden. Nochmals: Es ist wichtig, dass diese Ideen nicht in einer Schublade verschwinden, sondern dass die Organisation und deren Führung diese Ideen implementiert.

4. Erfolgsgeschichten durch Vielfaltspartnerschaften

Da Vielfaltspartnerschaften zu unzähligen Themen gebildet werden können, sollen drei Beispiele von erfolgreich durchgeführten Vielfaltspartnerschaften helfen, die Idee besser zu vermitteln.

4.1 „Wissenstransfer von jung zu alt“

Klassischerweise verlaufen Wissenstransfers von älteren, erfahrenen Beschäftigten als Wissensgeber zu jüngeren, unerfahreneren Beschäftigten als Wissensnehmer. In diesem Fall ging es andersherum: von einer jungen Führungskraft, die seit zwei Jahren im Unternehmen war zu ihrer neuen Assistentenkraft, die viel Berufserfahrung mitbrachte, jedoch in einem anderen Bereich. Ziel des Wissenstransfers war es nicht nur, Wissen zu vermitteln sondern auch die Akzeptanz der jungen Führungskraft bei der erfahreneren Assistentenkraft zu erhöhen.

Dabei wurde wie folgt vorgegangen: In einem ersten Treffen sollten sowohl die Führungskraft als auch die Assistentenkraft sich gegenseitig vorstellen und ihre Wissensbereiche erarbeiten. Ziel war es, sie für den Wissens- und Erfahrungsschatz des jeweils anderen zu sensibilisieren und für die zukünftige Aufgabenverteilung herauszufinden, wer welche Kompetenzen besitzt. Am Ende des ersten Treffens wurden die Wissensfelder definiert, die an den jeweils anderen weitergegeben werden sollten. Beispielsweise hatte die Assistentenkraft Erfahrung im Qualitätsmanagement aus einer vorherigen Stelle und die Führungskraft verfügte über das Spezialwissen über die Kundschaft des aktuellen Unternehmens.

Im zweiten Treffen wurde erarbeitet, welche Themen genau besprochen werden sollten, in welcher Reihenfolge und an welchen Terminen. Diese Termine lagen zwischen den moderierten Treffen der Vielfaltspartnerschaft und wurden von beiden allein durchgeführt. Im dritten und letzten Termin wurde das Vorgehen reflektiert und die Stärken der beiden Teilnehmenden herausgearbeitet.

Das Ziel des Wissenstransfers und der gegenseitigen Wertschätzung konnte durch die Vielfaltspartnerschaft erreicht werden. Beide Teilnehmenden kannten gegenseitig ihre Expertisen und Stärken. Der älteren Assistentenkraft fiel es nach der Vielfaltspartnerschaft leichter ihre junge Führungskraft zu akzeptieren und sie bei Fragen oder Problemen um Hilfe zu bitten. Die junge Führungskraft erlangte mehr Selbstbewusstsein und Sicherheit gegenüber älteren und erfahreneren Beschäftigten, weil sie sich ihres Spezialwissens in ihrem Bereich bewusst wurde, den sie mit aufgebaut hatte.

So profitierte auch das Unternehmen von einer reibungslosen Zusammenarbeit, einem gut funktionierenden Wissenstransfer und einer vertrauensvolleren Teamarbeit. Zusätzlich konnte die junge Führungskraft in ihrer Entwicklung unterstützt werden.

4.2 „Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit“

Um Konflikte zwischen zwei Abteilungen zu lösen wurde in einer anderen Organisation eine Vielfaltspartnerschaft gebildet. Die Konflikte zeigten sich in schlechtem Reden übereinander („Das haben die schon wieder falsch gemacht!“) und in mangelnden Absprachen, die wiederum zu Fehlern im Betriebsablauf führten.

Jeweils ein/e Vertreter/-in der beteiligten Abteilungen nahm an der Vielfaltspartnerschaft teil. Im ersten Treffen wurden die Konflikte reflektiert, dabei stellte sich heraus, dass eine der Abteilungen Aufgaben der anderen übernahm, die eigentlich nicht in ihren Verantwortungsbereich gehörten. Daher wurden im zweiten Treffen die Aufgaben der beiden Abteilungen näher betrachtet. Die Teilnehmenden haben zudem einen Lösungsansatz für dieses Problem entwickelt und teilweise Aufgaben neu zugeordnet. Dieser Ansatz wurde mit der Geschäftsführung abgestimmt, sodass sich die Abteilungen im dritten Treffen der Vielfaltspartnerschaft auf die neue Aufgabenverteilung einigen konnten.

Allerdings waren in der Vergangenheit Streitigkeiten und emotionale Aussagen zwischen den Abteilungen aufgetreten, die allein durch eine einfache Neuordnung der Aufgaben nicht aufzuheben waren, sodass in einem vierten Treffen Regeln für eine wertschätzende Kommunikation der beiden Abteilungen aufgestellt wurden.

Die Aufgabe der Teilnehmenden war es, die Ergebnisse in ihre Abteilungen zu tragen und den anderen Mitarbeitenden von den neuen Umgangsformen und der neuen Aufgabenverteilungen zu berichten. Die Teilnehmenden waren also Multiplikator/-innen für die Lösung des Vielfaltskonflikts zwischen ihren Abteilungen. Rückschauend war die Vielfaltspartnerschaft sehr erfolgreich, weil die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen anschließend reibungsloser funktionierte und die Kommunikation zwischen ihnen wieder offen und unbelastet stattfinden kann.

Besonders zwischen den Teilnehmenden der Vielfaltspartnerschaft entstand ein vertrauensvolles Verhältnis, das sich über die reine Zusammenarbeit hinaus erstreckte, also in gemeinsamen Mittagspausen oder einfach einem kurzen Gespräch im Flur. Diese Schnittstelle hat positive Auswirkungen für die Zusammenarbeit beider Abteilungen, da Informationen nun zuverlässiger weitergegeben werden und Methoden erlernt wurden, wie Kompromisse geschlossen werden können. In jeder Abteilung ist nun mindestens eine Person, die sich für die andere Abteilung einsetzt und auf die Regeln verweist, die für die Kommunikation aufgestellt wurden.

Davon profitiert das Unternehmen, da die internen Abläufe reibungsloser funktionieren und weniger Fehler durch mangelnde Kommunikation auftreten.

4.3 „Checkliste Elternzeit“

Wie zuvor beschrieben können in Vielfaltspartnerschaften nicht nur unmittelbare Konflikte thematisiert werden, sondern auch Maßnahmen oder Strategien für die bessere Integration von Vielfalt in der Organisation erarbeitet werden.

Im Rahmen des Projekts „SoViel“ wurde in einem Unternehmen über flexible Arbeit (Ort, Zeit, Umgebung) gesprochen und Workshops zu den Bedarfen der Beschäftigten durchgeführt. Nun hatte das Unternehmen die Idee auf den Weg gebracht, eine Strategie entwickelt und die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen, aber die Maßnahmen sollten auch von den Beschäftigten umgesetzt werden. Daher sollte zunächst eine Unterstützung für Beschäftigte und Führungskräfte zum Thema „Umgang mit Elternzeit“ entwickelt werden.

Dazu wurde eine Vielfaltspartnerschaft gegründet, in der verschiedene Personen beteiligt waren: Die Personalabteilung hatte die Federführung und hat immer wieder Beschäftigte eingebunden, die demnächst in Elternzeit gehen, sich aktuell in Elternzeit befinden oder die in letzter Zeit in Elternzeit waren. Ebenso wurden Führungskräfte befragt, welche Herausforderungen sie in der Planung und bei der Begleitung der Elternzeit sehen.

Aus diesen Eindrücken wurde ein kurzes Dokument entwickelt, das die wichtigsten To-Do's für alle Seiten beschreibt. Dieses Dokument wurde über das Intranet verbreitet und zusätzlich direkt an alle Führungskräfte verschickt. Besonders die Einbeziehung der sogenannten Testimonials wurde als sehr positiv erlebt, da die Anregungen für das Merkblatt aus der Praxis kamen.

Das Unternehmen hat nun eine Checkliste Elternzeit von Eltern für Eltern. Der Vorteil ist, dass sie den Bedürfnissen und Fragen der Eltern genau entspricht und somit viel Akzeptanz in der Belegschaft erfährt.

Diese Beispiele zeigen, dass die Vielfaltspartnerschaft ein sehr niederschwelliges Instrument ist, um vielfaltsbedingte Konflikte zu lösen. Im Vordergrund steht dabei, dass sich die Beteiligten Zeit nehmen und dass sie in strukturierten und moderierten Gesprächen gemeinsam an einer Lösung arbeiten. Natürlich hat dieses Instrument auch seine Grenzen und ist für schwerwiegende Fälle wie Rassismus oder Mobbing nicht geeignet. Allerdings können die kleinen alltäglichen Missverständnisse, Unverständnisse und Herausforderungen in den meisten Fällen durch Vielfaltspartnerschaften erfolgreich gelöst werden.

Literaturverzeichnis

Berkel, K. (2005). *Konfliktlösung*. In: Frey, D. et al. (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 194-203). Beltz, Weinheim

Cicero, A. & Schwarzenbacher, I. (2014). *Grundlagen des Konfliktmanagement*. Renner Institut

Duden (2018). *Konflikt*. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Konflikt> (letzter Zugriff am 01.11.18)

Eichler, W. & Pankau, J. (2014). *Kommunikations- und Konflikttraining*. URL: <http://www.germanistik-kommprojekt.uni-oldenburg.de/index.html> (letzter Zugriff am 01.11.18)

Exenberger, B. et al. (2006). *Neue Wege der Ergebnisverbesserung*. ExpertGroup Wirtschaftsmediation, Österreich

Gabler Wirtschaftslexikon (2018). *Konflikt*. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/konflikt.html> (letzter Zugriff am 01.11.18)

Glasl, F. (2009) : *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Haupt, Bern

Hauska, E. et al. (2011). *Produktionsfaktor „Menschliche Beziehungen“*. Hauska KonfliktManagement, Wien

Herzberg, F. et al. (1959). *The Motivation to Work*. 2. Auflage. Wiley, New York

Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. In: *Psychological Review*, Nr. 4, S. 370-396

Mullins, L. (1989): *Management and Organizational Behaviour*. 2. Auflage. Open University, Milton Keynes

Schwarz, G. (1995). *Konflikt-Management: Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung*. 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Ury, W. et al. (1991): *Konfliktmanagement. Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich*. Frankfurt, Campus-Verlag