

# ***Konfliktkultur entwickeln!***

## ***Die Konfliktmittler der Kliniken in Ludwigsburg***

---

ein Projekt der



**Kliniken Ludwigsburg-  
Bietigheim gGmbH**

Im Verbund der Regionalen  
Kliniken Holding RKH

und von

**Entwicklungsprozesse gestalten**

• Arnulf Greimel • Management Training • Coaching & Mediation • Organisationsberatung •

# *Der Überblick*

---

**Die Vorgeschichte**

**Struktur und Einbindung**

**Erfahrungen**

**Aktuelle Situation, Perspektiven**

---

*Entwicklungsprozesse gestalten*

# Die Vorgeschichte

---

- 1999 entsteht angesichts einiger aktueller Konflikte die Idee, im Haus eigene „**Laien-Konfliktmittler**“ zu qualifizieren.
- Die Leiter der Arbeitsbereiche Personal, Organisation und Bildung/PE begründen zusammen mit dem Betriebsrat und mit einem externen Mediator den **Arbeitskreis Konfliktmanagement**.
- Es entsteht ein gemeinsam getragenes Konzept, dessen Grundlagen in einer Betriebsvereinbarung festgelegt wird. Ein **Stufenmodell** (s.u.) verankert die Arbeit der Konfliktmittler im Unternehmen.

1

---

13.07.09

Entwicklungsprozesse gestalten

# Die Vorgeschichte

---

- Personal und Betriebsrat suchen gemeinsam **geeignete Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte** aus.
- Der Berater entwickelt ein **Qualifizierungsprogramm** (3 x 3 Tage), die Gründer und 10 neue Konfliktmittler nehmen gemeinsam an der Qualifizierung teil.
- Der Arbeitskreis entwickelt ein **Einführungskonzept**. Die Mittler nehmen 2000 ihre Arbeit auf, unterstützt durch Personal und vor allem durch den Betriebsrat.
- 2005 werden **weitere Konfliktmittler** qualifiziert.

---

Entwicklungsprozesse gestalten

# Struktur und Einbindung

---

- Die Konfliktmittler bestehen als **selbständiges Team** und sind niemandem zugeordnet. Sie haben keinen Etat und beantragen notwendige Mittel in Personal.
- Sie treffen sich ca. vierteljährlich zum **Austausch** und ggf. zur Supervision.
- Sie sind anerkannter Teil des Unternehmens, stehen aber **nicht im Licht der Öffentlichkeit**.
- Sie arbeiten selbständig, **beziehen** aber im Fall des Falles entsprechend der Spielregeln **P, BR und Führungskräfte ein**.

---

Entwicklungsprozesse gestalten

# Struktur und Einbindung

---

## Das Stufenmodell

**Vorstufe:** *Der Konflikt schmort/brennt*, die Mittler werden informiert und sorgen für Diagnose, Ziel und passende Vorgehensweise.

**Stufe 1:** *Konfliktberatung* – der/die Ratsuchende(n) werden dabei unterstützt, den Konflikt aus eigener Kraft zu lösen.

**Stufe 2:** *Mediation* – die Konfliktmittler bearbeiten als vermittelnde dritte Partei den Konflikt zusammen mit den Betroffenen.

**Stufe 3:** *Konfrontation* – die Betroffenen werden durch Personal und BR mit den möglichen Folgen einer Nichtlösung konfrontiert.

**Stufe 4:** *Entscheidung durch betriebliche Machtinstanz.*

---

Entwicklungsprozesse gestalten

# Erfahrungen

---

- Die „*Nichtanbindung*“ sorgt für Unabhängigkeit, setzt aber ein ständiges sich in Erinnerung bringen voraus.
- Ohne die *vermittelnde Zuarbeit* von Führungskräften, Personal und BR trocknet die Mittlerarbeit aus.
- Durch das *Eingreifen* von Führungskräften in die Konfliktarbeit können die Mittler selbst Teil eines Konflikts werden.
- Präsenz und Wahrnehmung der Konfliktmittler im Unternehmen bedarf des *internen Marketing*.
- Die *supervisorische Begleitung* der Konfliktmittler sichert die Qualität und Professionalität ihrer Tätigkeit.

---

Entwicklungsprozesse gestalten

# *Aktuelle Situation, Perspektiven*

---

*Herr Walther* von den Kliniken Ludwigsburg, Bietigheim  
gGmbH *berichtet ...*

...vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

---

*Entwicklungsprozesse gestalten*