

# Wozabal GmbH: Konfliktmanagement im Betriebsalltag



(Fotos: Wozabal GmbH)

Die Wozabal GmbH erhielt den IRIS Award 2015. Seit 2010 hat das österreichische Unternehmen, das auf Miettextilien für Krankenhäuser, Altenheime und Hotels spezialisiert ist, ein Konfliktmanagementsystem eingerichtet. Das Motto lautet „Nimm’s nicht mit heim, komm zur Tür herein!“. An den acht Wozabal-Standorten mit über 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt es mittlerweile 16 geschulte Vertrauenspersonen, die bei Unstimmigkeiten mit Rat und Tat zur Seite stehen. Interviewpartnerin *Esther Krömer*, Wozabal Akademie, leitet das Konfliktmanagementsystem. Extern unterstützt wird das Unternehmen durch die *Medius GmbH*.

**S**eit 2010 haben Sie im Unternehmen ein Konfliktmanagement eingerichtet. Wer war die treibende Kraft?

**Esther Krömer:** Die Initiative ging von der Geschäftsführung aus. *Christian Wozabal* regte 2010 an, ein Konfliktmanagementsystem in der Unternehmensgruppe einzurichten. Und der Betriebsrat hat diese Idee unterstützt und unterstützt sie immer noch. Unsere Leiterin des Zentralbetriebsrats gehört zur Konfliktkommission. Eine unbürokratische Konfliktmoderation trägt immer dazu bei, das Arbeitsklima

und die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern, Spannungen an Schnittstellen oder Mobbing am Arbeitsplatz abzubauen. Zur Verwirklichung wurde ein System mit Vertrauenspersonen aus möglichst vielen Organisationseinheiten und einer überbetrieblichen Konfliktkommission eingesetzt.

Und ganz wichtig: In vielen Konflikten stecken Hinweise auf notwendige Veränderungen und das Potenzial für wichtige Verbesserungen. Deshalb ist ein konstruktiver Umgang mit Konflikten für uns von großer Bedeutung. Und natürlich spielen bei einem Unternehmen auch wirtschaftliche Interessen eine Rolle. Denn wird ein Konflikt gemeinsam analysiert und werden sinnvolle Schritte zur Klärung gesetzt, können Störungen in den Arbeitsprozessen verringert werden.

**Konflikte vergeuden enorme Summen**

**Sie sprechen von „Störungen“ in den Arbeitsprozessen. Was meinen Sie damit konkret?**

**Esther Krömer:** Konflikte im Betrieb führen häufig zu Störungen in den Arbeitsabläufen und Arbeitsbeziehungen. Bei uns müssen die Abläufe stimmen, ob beim Wäscheeingang, der Reinigung oder der

Auslieferung. Unsere Kunden müssen sich auf eine fristgerechte Abwicklung verlassen können.

Werden die Vorgaben nicht eingehalten, entstehen Kosten. Durch Konflikte werden enorme Summen vergeudet. Je komplexer die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und je höher der Veränderungsdruck durch den Wettbewerb wird, umso eher steigt die Zahl der Konflikte und damit die Konfliktkosten.

**Innerbetriebliche Reibungsverluste, wie unerschwellige Konflikte, sind somit als konkreter Kostenfaktor zu bewerten?**

**Esther Krömer:** Je länger der Konflikt andauert, umso mehr nehmen die Reibungsverluste zu und ebenso der Aufwand für die Konfliktregelung, was vor allem die Führungskräfte zu spüren bekommen. Sie sind in ihren Verantwortungsbereichen zunehmend mit vielen kleinen, aber für den Arbeitsprozess sehr störenden Problem- und Konfliktsituationen konfrontiert. Als Führungskräfte ist es ihnen nicht immer möglich, eine neutrale Rolle in einem Konflikt einzunehmen, und Machtentscheidungen einer Führungskraft machen immer mindestens eine der beiden Parteien zum Verlierer. Ein Unternehmen, in dem Menschen mit verschiedensten ethnischen und kulturellen Hintergründen täglich zusammen arbeiten, bietet jede Menge Konflikt-

stoff. Wozabal beschäftigt knapp über 1.000 Mitarbeiter, die aus mehr als 40 Nationen stammen.

Deshalb war und ist es für unser Unternehmen von großer Bedeutung, einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu entwickeln, der es ermöglicht, die positiven Anteile in jedem Konflikt zu erkennen und zu nutzen sowie die negativen gezielt zu bearbeiten.

#### Ängste, Skepsis und Erfolge

**Gab es anfänglich Widerstände und Skepsis zu überwinden?**

**Esther Krömer:** Das war nicht nur am Anfang so, denn mit jedem neuen Konfliktfall gibt es Hürden, oder besser gesagt: Ängste, zu überwinden. Dringt von den Konfliktgesprächen wirklich nichts nach außen? Mache ich die Sache dadurch noch schlimmer? Gebe ich zu viel von mir preis? Das sind die Ängste, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder formulieren, vor allem wenn mehrere Hierarchieebenen vom Konflikt betroffen sind. Die Aufgabe der Vertrauensperson ist es, im Einzelgespräch diese Ängste zu nehmen. Die Vertraulichkeit ist, wie in jeder Mediation, eine wichtige Vorabvereinbarung. Und auch am Ende werden bei uns der Lösungsweg in einem Vertrag schriftlich festgehalten und der zeitliche Ablauf für seine Realisierung festgeschrieben.



Die Abläufe müssen stimmen, ob beim Wäscheeingang, der Reinigung oder der Auslieferung der Miettextilien für Krankenhäuser oder Altenheime. Das Konfliktmanagement-System mit dem Motto „Nimm's nicht mit heim, komm zur Tür herein!“ trägt dazu bei, Spannungen an betrieblichen Schnittstellen oder Mobbing am Arbeitsplatz abzubauen.

## Wie zufrieden sind Ihre Kolleginnen und Kollegen heute nach fünf Jahren der Einführung?

**Esther Krömer:** Im Laufe der Jahre konnten wir schon vielen Kolleginnen und Kollegen helfen. Ganz unter dem Motto „Nimm's nicht mit heim, komm zur Tür herein!“ helfen 16 Vertrauenspersonen Mitarbeitern, die sich durch einen Konflikt belastet fühlen. Das Angebot der Vertrauenspersonen hat sich bewährt und wir wollen das bestehende System weiter ausbauen. Die Konfliktauflösungen sind an den größten Unternehmensstandorten in Enns, Lenzing, Linz und Klagenfurt angesiedelt. In den nächsten Jahren sollen noch weitere Vertrauensleute geschult werden, um noch mehr Ansprechpartner zu bekommen. In Anbetracht der wachsenden Beschäftigtenzahlen ist das sinnvoll und notwendig.

### Konfliktkommission und Schulungen

#### Welche Voraussetzungen müssen potenzielle Vertrauenspersonen erfüllen?

**Esther Krömer:** Die Konfliktkommission spricht in der Regel geeignete Personen an. Es sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dadurch auffallen, dass sie „natürliche“ Anlaufstellen für die Kollegen sind und man schon immer auch einmal ein Problem mit ihnen besprechen konnte. Vertrauenspersonen können sich auch initiativ bewerben, die Kommission beschließt dann, ob die Person die Schulung absolvieren kann.

#### Und wer bereitet sie auf die Vertrauensposition vor? Wie sieht die Schulung aus?

**Esther Krömer:** Kennen Sie die Medius GmbH? Sie hat hier in Linz, aber auch in Deutschland in Münster eine Niederlassung. Wir haben die Medius GmbH an unsere Seite geholt, die unseren betriebsinternen Vertrauenspersonen eine fundierte Ausbildung vermittelt.

In vier Modulen lernen sie die Konfliktberatung, Konfliktcoaching und das Klärungsgespräch kennen, indem man die fünf Phasen einer Mediation durchläuft. So bekommen die Konfliktlösungsgespräche, die die Vertrauenspersonen später im Betriebsalltag führen werden, eine klare Struktur. Andererseits empfiehlt die Medius GmbH aber auch externe Mediatorinnen und Mediatoren, wenn

Konflikte höher eskaliert sind oder die Neutralität der Vertrauenspersonen nicht gewährleistet ist.

#### Wie sieht das Konfliktmanagementsystem bei Wozabal konkret aus?

**Esther Krömer:** Mittlerweile wurden 16 Vertrauenspersonen an den unterschiedlichen Standorten ausgebildet. Sie kommen aus den verschiedenen Feldern, wie dem Wäscheingang, der Verwaltung, dem Vertrieb, Fuhrpark, Marketing oder dem Zentralbetriebsrat usw. Die Konfliktlösung findet innerhalb der Arbeitszeit statt. Wie Sie sich vorstellen können, ist der Zeitaufwand sehr unterschiedlich und kommt ganz auf den Konflikt an.

In einem *Folder* werden die Vertrauenspersonen mit Foto vorgestellt. Auch die Sprachkenntnisse sind aufgeführt. Wie gesagt, setzt sich unser Personalstamm aus schätzungsweise 40 Nationen zusammen. Es gibt deswegen Vertrauenspersonen, die neben Deutsch beispielsweise Albanisch, Bosnisch, Serbokroatisch und natürlich auch Englisch oder Spanisch sprechen. Für den Standort Enns suchen wir beispielsweise im Moment eine neue Vertrauensperson, die Rumänisch spricht.

Die Vertrauenspersonen üben diese Tätigkeit neben ihrer Kernaufgabe aus und werden für die Konfliktgespräche von anderen Aufgaben freigestellt. In der Verwaltung ist das etwas einfacher zu organisieren als zum Beispiel im Reinigungsbetrieb. Wenn die Großmaschinen laufen, kann man sich nicht einfach entfernen, um seiner Funktion als Konfliktlotse nachzugehen. Die Konflikte sollen aber trotzdem so schnell wie möglich aus dem Weg geräumt werden. Die Vertrauenspersonen stimmen sich dann mit Kollegen ab, ob jemand für sie kurzfristig einspringen kann, damit sie den Arbeitsplatz verlassen können, um ein Gespräch zu führen, oder sie besprechen sich untereinander und stimmen sich ab, wer gerade Ressourcen frei hat und den Fall übernehmen kann.

#### Wie werden die Konfliktlotsen vom Unternehmen noch unterstützt?

**Esther Krömer:** Einmal im Quartal treffen sich die Vertrauenspersonen des jeweiligen Standorts zum Erfahrungsaustausch. Es wird besprochen, wo besonderer Handlungsbedarf besteht. Es wer-



den aber auch Klärungsgespräche geübt, um die Fähigkeiten und Instrumente der Konfliktklärung zu trainieren.

#### Externe Mediatoren begleiten Umstrukturierung

##### Welche Konflikte gab es ganz konkret?

**Esther Krömer:** Grundsätzlich gilt im Konfliktmanagement immer der Codex der Vertraulichkeit, weshalb ich diese Frage nicht so einfach beantworten kann.

Was die Konfliktkommission in den zurückliegenden Monaten aber besonders beschäftigt hat, war die Verlagerung einer Produktion von Linz an einen neuen Standort. Zwei externe Mediatoren haben die Umstrukturierung begleitet und gemeinsam mit der Geschäftsführung ein Paket für die soziale Verantwortung ausgearbeitet. Gerade am Linzer Standort sind viele langjährige Mitarbeiter beschäftigt, die Familie und ein Haus haben und deswegen nicht mehr so mobil sind. Ihnen wurden Abfindungen und auch neue Arbeitsplätze an anderen Stellen im Unternehmen angeboten. Ein Sammel-Taxi übernimmt beispielsweise die Fahrten von Mitarbeitern, die mittlerweile von Linz aus zu anderen Wozabal-Standorten pendeln. Die Fahrtkosten dafür trägt das Unternehmen.

##### Welche Konflikte gibt es zwischen den verschiedenen Nationen?

**Esther Krömer:** Konflikte zwischen Mitarbeitern aus unterschiedlichen Nationen haben meistens einen Auslöser, der nicht in der Nationalitätenfrage liegt. Oft merkt man als Vertrauensperson aber, dass Mentalitätsunterschiede oder nationale Beweggründe mitspielen. Hier ist aber Vorsicht vonseiten der Vertrauenspersonen gefragt – das kann nur dann behandelt werden, wenn es offensichtlich ist oder die Mitarbeiter es direkt ansprechen. Wir lenken als Konfliktlotsen keine Konfliktlösung, indem wir unsere Meinung einfließen lassen, sondern arbeiten mit den Informationen, die die Mitarbeiter selbst preisgeben.

**Ich stelle es mir schwer vor, alle Mitarbeiter mit dem Konfliktservice zu erreichen. Wie gelingt Ihnen das?**



Bisher wurden 16 Vertrauenspersonen aus verschiedenen Organisationseinheiten ausgebildet. Die Gespräche zur Konfliktlösung finden innerhalb der Arbeitszeit statt.

**Esther Krömer:** Das ist nicht immer einfach und bedarf schon besonderer Maßnahmen. Wir haben zum Beispiel neue *Folder* gestaltet, die an Teamtafeln und wichtigen Stellen im Betrieb angebracht werden. Dort sind alle Anlaufstellen und Vertrauenspersonen im Unternehmen aufgelistet. Und wie gesagt: Die jeweiligen Sprachkenntnisse werden dort auch aufgeführt, denn in der Muttersprache lassen sich Konflikte besser bereden. Zusätzlich haben wir eine Konfliktkarte entwickelt, die wir vor Kurzem den Lohnzetteln beigelegt haben. Dort wird mit knackigen Aussagen und Bildern eingeladen, das Konfliktmanagementsystem in Anspruch zu nehmen. Wie häufig die Vertrauenspersonen angesprochen werden, hängt auch von der jeweiligen Person ab und wie präsent sie vor Ort ist.

##### Wie sieht Ihr Service-Angebot an die Mitarbeiter konkret aus?

**Esther Krömer:** Das sind drei Angebote: eine Beratung zum Konfliktfall, Konfliktcoaching und schließlich die Klärungsgespräche mit allen Beteiligten. Der Ablauf ist meist folgendermaßen: In einer ersten Konfliktberatung werden das Problem analysiert und verschiedene Möglichkeiten zur Problembewältigung diskutiert. Der Mitarbeiter kann sich selbst entscheiden, wie die weitere Vorgehens-

weise aussieht, denn oft schlummert die Lösung bereits im Mitarbeiter.

Möchte der Mitarbeiter den Konflikt selbst ansprechen und lösen, wird er in der Gesprächsvorbereitung von der Vertrauensperson gecoacht.

Wenn sich der Mitarbeiter entscheidet, dass er den Konflikt mit der Vertrauensperson gemeinsam lösen möchte, wird ein Klärungsgespräch mit den beiden Konfliktparteien geführt. Bei komplexeren Themen werden über die Medius GmbH externe Mediatorinnen und Mediatoren hinzugezogen. Das Ziel ist, Konflikte möglichst niederschwellig und rasch zu klären.

#### Erfolgsfaktor „Selbstbestimmung“

**Was ist aus Ihrer Sicht der Erfolgsfaktor des Konzeptes?**

**Esther Krömer:** Es ist die Selbstbestimmung! Unser Konfliktmanagementsystem baut auf das aktive Mitwirken der Konfliktbeteiligten auf. Es ist somit ein auf Selbstbestimmung setzendes Projekt der Vermittlung zwischen Konfliktparteien und deren betrieblichem Umfeld. Deswegen wurde von Anfang an darauf geachtet, alle Unternehmensbereiche, Geschäftsführung, Betriebsrat, Management und alle acht Standorte aktiv in den Prozess einzubinden.

**Welche Funktion besitzt die Konfliktkommission?**

**Esther Krömer:** Die überbetriebliche Konfliktkommission unterstützt die Vertrauenspersonen bei ihrer Tätigkeit und sichert den Erfahrungsaustausch und die Weiterbildung. Übersteigt ein Konfliktfall den definierten Tätigkeitsbereich einer Vertrauensperson, so besteht auf Wunsch die Möglichkeit einer Weiterleitung an die Kommission. Diese bearbeitet den Fall entweder selbst oder fordert externe Mediation als weitere Bearbeitungsmöglichkeit an.

**Kann man zum Nutzen konkrete Zahlen anführen? Wie viele Fälle wurden erfolgreich gelöst?**

**Esther Krömer:** In der Vergangenheit hat die Konfliktkommission immer wieder angeregt, die Art der Konflikte und andere Kriterien in ein vorgefertigtes Formular einzutragen. Doch der Rücklauf könnte besser sein, was verständlich ist, denn das

Ehrenamt „Vertrauensperson“ erfordert schon viel zusätzliche Zeit, und wenn sich damit auch noch zusätzlicher „bürokratischer“ Aufwand verbindet, wird es noch belastender.

**Zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur ist eine Analyse doch wichtig?**

**Esther Krömer:** Das stimmt und dabei helfen die Treffen der Vertrauenspersonen an den unterschiedlichen Standorten, die ca. einmal im Quartal stattfinden. Dort wird unter anderem die Lage am jeweiligen Standort analysiert. Diese Themen werden auch in der übergeordneten Konfliktkommission besprochen. Die Konfliktkommission hat auch in der Geschäftsleitung eine Ansprechperson, mit der strategische Themen weiter besprochen und ausgewertet werden.

So wird sichergestellt, dass nicht nur die Symptome, sondern auch die Ursachen der auftretenden Konflikte behandelt werden können. Das Unternehmen kann auf diese Weise die konstruktiven Anteile aus Konflikten für die Personal- und Organisationsentwicklung nutzen, was allen zugutekommt.

*Vielen Dank! Das Gespräch führte Irene Seidel.*



Zur Person/Interviewpartnerin:

Esther Krömer, B.A., arbeitet seit 2010 für die Wozabal GmbH (Linz) und leitet seither das Konfliktmanagementsystem des österreichischen Unternehmens, das für seine Anstrengungen den IRIS Award 2015 erhielt.

Zusätzlich ist Esther Krömer im Bereich der Personalentwicklung tätig und insbesondere für die Ausbildung der Mitarbeiter und die Teamstruktur im Unternehmen verantwortlich. Die Wozabal GmbH ist auf Miettextilien für Krankenhäuser, Altenheime und Hotels spezialisiert.