

Gefördert durch die

Deutsche
Bundesstiftung
Umwelt

Postfach 17 05 • 49007 Osnabrück



Projekt:

„Schülerfirmen im Kontext einer
Bildung für Nachhaltigkeit“



Zum Thema:

Personalplanung und Organisation

Im Rahmen des Projektes
„Schülerfirmen im Kontext einer Bildung für Nachhaltigkeit“

Inhaltlich betreut von Beatrice von Monschaw

RUZ Hollen
Holler Weg 33
27777 Ganderkesee
fon: (0 42 23) 9 50 58

email: schuelerfirmen@ruzhollen.de
web: www.nasch21.de

Inhaltsverzeichnis

1	Maßnahmen zur Personalbeschaffung, –entwicklung und –förderung	Seite 2
2	Formen der Organisation von Informations- und Entscheidungswegen in Betrieben	Seite 4
3	Organisatorische Eingliederung der Nachhaltigkeit	Seite 9
4	Konfliktmanagement und andere soziale Komponenten	Seite 11

1 Maßnahmen zur Personalbeschaffung, -entwicklung und -förderung

Der Erfolg jedes Unternehmens hängt nicht nur von der Unternehmensidee, sondern im wesentlich von der Einsatzbereitschaft und Motivation der einzelnen MitarbeiterInnen ab. Aber nicht nur die Einzelkompetenzen spielen dabei eine Rolle, sondern auch, dass die MitarbeiterInnen entsprechend ihrer Fähigkeiten und Qualifikation diese auf den verschiedenen Arbeitsplätze anwenden können. Fühlen sich MitarbeiterInnen für längere Zeit unter- oder überfordert, kann es zu der sog. „inneren Kündigung“ kommen, bei der nur „Dienst nach Vorschrift“ gearbeitet wird. Um Arbeitsplätze entsprechend ihren betriebswirtschaftlichen Anforderungen besetzen zu können, sollte man sich Gedanken darüber machen, welche Arbeiten (mit den dazugehörigen Qualifikationen), zu welchen Zeiten (regelmäßig, kontinuierlich), an welchen Orten (Mobilität?) und mit welchen Arbeitsmitteln (Maschinen, Werkstoffen, Betriebsmitteln) erfolgen müssen.

Dafür ist es wichtig, dass man Arbeitsplatzbeschreibungen hat, die möglichst genau den Aufgabenbereich und Qualifikationsmindestniveaus definiert. Hat man diese, kann man mit den MitarbeiterInnen nachfolgende Potentialanalyse durchführen. Dies ist insofern interessant, da man damit nicht nur die Selbsteinschätzung, sondern auch die Fremdeinschätzung abfragen kann. Dies lässt meistens Rückschlüsse auf die Position innerhalb der Gruppe zu.

Beispiel zur Durchführung einer Potentialanalyse:

Zur Bewertung haben sich drei Kategorien (gut, mittel, schlecht) als ausreichend erwiesen, da die Sozialqualifikationen nicht kardinal, sondern nur ordinal messbar sind und damit die Abstände zwischen zwei Bewertungsbereichen nicht definiert sind.

Name des Ausfüllers:

	Name MitarbeiterIn	Name MitarbeiterIn	usw.
Wie gut schätzt du dein/ihr/sein Organisationstalent ein			
Kann man sich auf dich/sie/ihn verlassen?			
Bist/Sind du/sie/er pünktlich?			
Hast/Hat du/sie/er viele Ideen?			
Zeichnest/Zeichnet du/sie/er gerne?			

Kannst/Kann du/sie/er gut zuhören?			
Kannst/Kann du/sie/er gut Sachverhalte darstellen?			
Vertrauen/Vertraut dir/ihr/ihm andere wichtige Dinge (Geheimnisse, Geld, Papiere) an?			
Hast/Hat du/sie/er ein gutes Gedächtnis?			
Verzeihst/Verzeiht du/sie/er leicht Fehler der anderen?			
Kannst/Kann du/sie/er bei Schwierigkeiten gut Streit schlichten?			
Findest/Findet du/sie/er leicht Kompromisse?			
Kannst/Kann du/sie/er leicht Sachen sortieren/strukturieren?			

Auswertung:

Um Spannungen innerhalb der Gruppe zu vermeiden, sollte die Auswertung von der Lehrkraft übernommen werden. Dafür wird für jede Person ein Bogen erstellt, auf dem die jeweiligen Bewertungen von ihm selbst über sich und die Bewertungen der anderen (anonym) eingetragen werden. Diese Einzelauswertungen kann man dann als Diskussionsgrundlage bei der Stellenbesetzung nehmen.

Es kommt nicht darauf an, die Person mit den meisten positiv-Bewertungen zu ermitteln, sondern Stärken und Schwächen der einzelnen ProjektmitarbeiterInnen. Dabei spielt sowohl die Selbsteinschätzung als auch die Fremdeinschätzung eine Rolle. So sollte ein/e GeschäftsführerIn gut organisieren können und über eine breite Akzeptanz (auch der Kompetenzen) im Team verfügen. Die Rechnungswesenabteilung sollte mit sehr gewissenhaften Personen, die gerne mit Zahlen umgehen, besetzt werden.

2 Formen der Organisation von Informations- und Entscheidungswegen in Betrieben

Mit der Festlegung einer Organisationsstruktur werden auch die Informationswege (d.h. wie, von wem an wen und zu welchem Zeitpunkt Informationen weitergeleitet werden sollen) festgelegt.

Deshalb sollte man dem Aufbau der Organisationsstruktur etwas Zeit widmen.

Probleme in der Ablauforganisation machen sich meistens durch Verlust von Informationen bemerkbar (z.B. Auftragseingänge werden nicht weitergeleitet oder die Auftragsabwicklung bleibt irgendwo liegen, Entscheidungen der Betriebsleitung werden nicht umgesetzt usw.) und sollten möglichst schnell beseitigt werden. Es ist jedoch zu prüfen, ob hinter den Problemen nicht auch personelle Ursachen (unzufriedene/r MitarbeiterIn steckt), bevor man die Organisationsstruktur verändert. Organisationsstrukturentscheidungen können zwar jederzeit wieder geändert werden, jedoch gehören sie eher zu den langfristigen Unternehmensentscheidungen, da

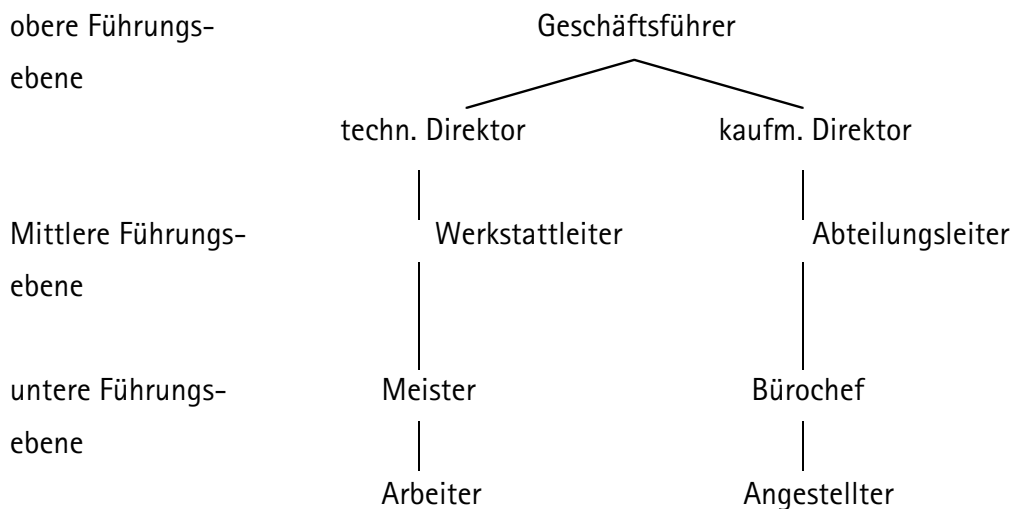
- es etwas Zeit dauert, bis alle MitarbeiterInnen sich in den Strukturen zurechtfinden und die Informationswege einhalten und
- sich bei einem Wechsel der Organisationsstruktur auch die Informationsstruktur verändert und dies oftmals zu anderen Abgrenzungen der Arbeitsbereiche führt (mit erneuter Einarbeitungszeit und neuen Informationswegen).

In der klassischen Betriebswirtschaftlehre unterscheidet man zwischen verschiedenen Leitungssystemen¹:

- (1) dem Linienorganisation,
- (2) dem Funktionssystem / Mehrlinienorganisation,
- (3) dem Stablinienorganisation,
- (4) der Spartenorganisation und
- (5) der Matrixorganisation / Projektmanagement.

¹ Dabei bezieht sich der Begriff „Leitungssysteme“ sowohl auf die Wege von Kommunikation/Informationen als auch auf Weisungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten. Sie zeigen ebenfalls den sog. Instanzenweg auf. D.h. Leitungssysteme werden sowohl von unten nach oben (Informationen, Beschwerden usw.) als auch von oben nach unten (Anweisungen, Zielformulierungen usw.) definiert.

(1) Linienorganisation



Sämtliche Dienstwege sind in einen einheitlichen Instanzenweg eingegliedert, es besteht bis zur untersten Stelle eine eindeutige Linie der Weisungsbefugnis und Verantwortung.

Damit wird verhindert, dass eine Stelle von verschiedenen Seiten (widersprüchliche) Anweisungen / Informationen erhält. In der strengen Form können zwei gleichrangige Instanzen nicht unmittelbar in Verbindung treten, sondern müssen den Umweg über die nächste gemeinsam übergeordnete Instanz machen.

Vorteile:

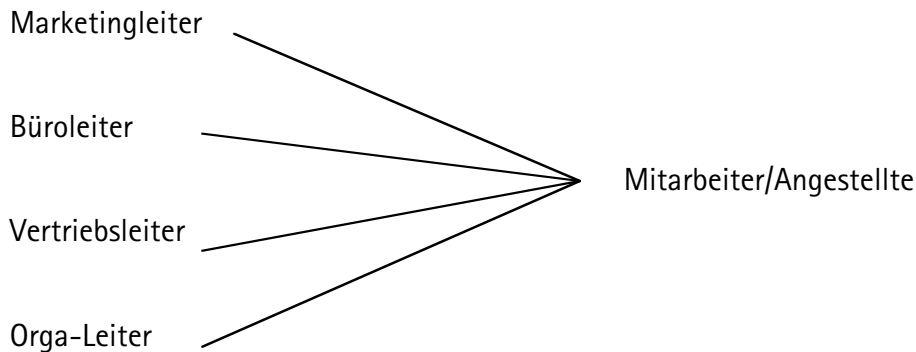
- klare, übersichtliche Befehlsverhältnisse,
- eindeutige Abgrenzungen.

Nachteile:

- die Einhaltung der Dienstwege bringt evtl. erhebliche Arbeitsbelastung der einzelnen Zwischeninstanzen mit sich (lange Befehlswege),
- langwierige Entscheidungswege.

Da die Betriebsleitung nicht alle Entscheidungen bis in alle Einzelheiten selbst treffen kann, muss sie untergeordneten Abteilungen gewisse Teile der Leitungsbefugnisse übertragen oder ihnen in einem weit gesteckten Rahmen Ermessungsfreiheit überlassen. Die Schwerfälligkeit des Liniensystems lässt sich etwas vermindern, wenn man durch allgemeine Regelungen für bestimmte Vorgänge, insbesondere für laufende Mitteilungen, verkürzte Dienstwege zulässt und die Einhaltung der Dienstwege nur für Anträge und Weisungen verlangt.

(2) Funktionssystem / Mehrlinienorganisation



Die Wege der Aufträge, Weisungen und Mitteilungen wird hier nicht durch den Instanzenweg bestimmt, sondern von der Art der betreffenden Aufgaben. Der Arbeiter / Angestellte erhält nicht nur von einer bestimmten Stelle Anweisungen / Informationen, sondern von vielen Stellen, die jeweils Träger bestimmter Leitungsaufgaben sind. Die Einheitlichkeit der Leitung und Auftragserteilung wird aufgehoben.

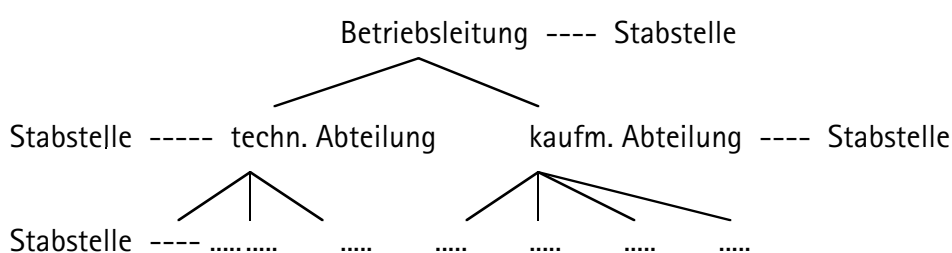
Vorteile:

- kurze Dienstwege

Nachteile:

- Gefahr von Überschneidung von Aufträgen (zeitlich, d.h. Überlastung der einzelnen MitarbeiterInnen oder auch mangelnde Auslastung, oder inhaltlich, d.h. widersprüchliche Angaben zum Arbeitsauftrag),
- enge Zusammenarbeit / Absprachen zwischen den Funktionsmeistern ist notwendig,
- Überforderung und damit Leistungshemmung der MitarbeiterInnen, da sie mehreren „Herren dienen“ müssen.

(3) Stablinienorganisation



Das Stabliniensystem stellt eine Kombination des Liniensystems mit dem System der Abspaltung bestimmter Funktionen dar. Es werden einzelnen Abteilungen Stabstellen zugeordnet, die bestimmte Aufgaben übernehmen, aber keine Weisungsbefugnisse. Stabstellen haben weder primäre noch sekundäre Ausführungsaufgaben. Ihre Aufgabe besteht darin, Teilaufgaben einer Leitungsinstanz zu übernehmen im Sinne von Vorbereitung und Unterstützung dieser Instanz bei der Wahrnehmung ihrer Leitungs- und Ausführungsaufgaben. So kann eine Instanz für bestimmte Funktionen Spezialisten einsetzen, die bestimmte Fragen untersuchen und bearbeiten und der übergeordneten Instanz, der sie zugeordnet sind, Vorschläge unterbreiten bzw. für sie bestimmte Aufgaben erledigen. Stabstellen haben nur beratende Funktion.

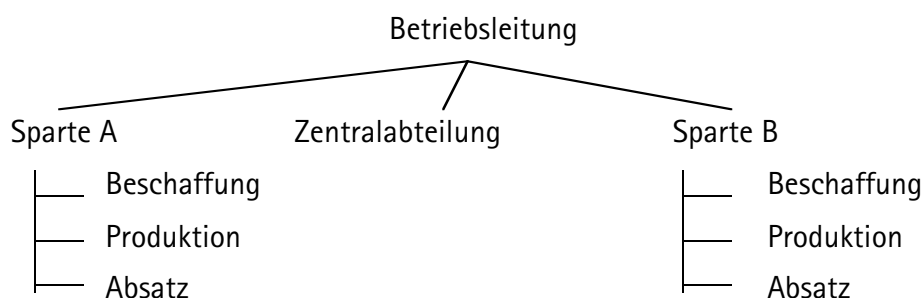
Vorteile:

- Einhaltung der strengen Dienstwege, bei gleichzeitiger Nutzung von Spezialkenntnissen.

Nachteile:

- kann zu Konflikten in der Organisation kommen (wegen der Trennung durch Entscheidungsvorbereitung durch den Stab und Entscheidung durch die Linie. Für die Entscheidungsträger der Linie bedeutet dies, dass er Stabvorschläge akzeptieren oder ablehnen, nicht aber kontrollieren kann. Es besteht die Möglichkeit, dass der Stab durch entsprechende Aufbereitung von Informationen Entscheidungen herbeiführt, die er nicht verantwortet).

(4) Spartenorganisation



Die traditionelle Stablinienorganisation ist infolge ihrer funktionalen Struktur beschränkt auf Unternehmen mit nicht zu stark variierenden Produktionsprogrammen. Bei der

Spartenorganisation werden die Strukturen nach dem Objektprinzip gestaltet, indem sie auf Produkte, Produktgruppen, Betriebsprozesse oder räumliche Gegebenheiten ausgerichtete Sparten (Divisionen) bilden. Bei einer an den betrieblichen Produkten orientierten Gliederung entstehen homogene Geschäftsbereiche, die unter verantwortlicher Leitung die betrieblichen Funktionen zusammenfassen.

In der Praxis ist es vielfach so, dass Betriebe soweit in verselbstständigte Teilbereiche aufgeteilt werden, dass sich ihr Beitrag zum Gesamtergebnis ermitteln lässt. In diesen Fällen wird auch die Gewinnverantwortung an die Spartenleiter delegiert. Man spricht dann von einzelnen Profit-Centern.

Vorteile:

- Ein komplexes System wird in flexiblere, anpassungsfähige Teilsysteme aufgespalten,
- bessere Abgrenzung der Verantwortung,
- Entwicklung eines stärkeren Verantwortungsgefühls der Spartenleiter durch die Einräumung von Entscheidungskompetenz im Rahmen der vorbestimmten Geschäftspolitik.

(5) Matrixorganisation / Projektmanagement

Betriebsleitung		_____		
		Beschaffung	Produktion	Absatz
_____	Projekt A	_____	_____	_____
_____	Projekt B	_____	_____	_____
_____	Projekt C	_____	_____	_____

Die Matrixorganisation entsteht durch die Überlagerung von funktionsorientierten und objektorientierten Organisationsstrukturen, die formal einer Matrix gleicht. Die Projektmanager kooperieren mit den Leitern der Abteilungen Beschaffung, Produktion, Absatz. Die Produktmanager haben die Aufgabe, alle für die Produktion und den Absatz der betrieblichen Produkte erforderlichen Maßnahmen zu koordinieren, während die Leiter der Funktionsbereiche (Beschaffung, Produktion, Absatz, ...) für die Produktionsdurchführung verantwortlich sind. Da in

einer Matrixorganisation die Projektmanager sich die Autorität mit den Funktionsleitern teilen müssen, hängt der reibungslose Ablauf des Betriebsprozesses in entscheidendem Maß von einer guten Zusammenarbeit ab.

Vorteile:

- Spezialwissen kann jederzeit abgerufen / integriert werden,
- Entscheidungsvollmacht auf jeder Abteilungsebene,
- flexiblerer Mitarbeitereinsatz.

Die meisten Schülerfirmen verfügen über flache Hierarchien, d.h. sie werden in den meisten Fällen keine vollausgebildete Organisationsstruktur aufbauen².

In der Praxis gibt es meistens eine Betriebsführung und drei bis vier Abteilungen. Dies entspricht in der einfachsten Ausführung einer Linienorganisation, jedoch hat sich z.B. bei Schülerfirmen, die vornehmlich projektorientiert arbeiten, eine Matrixorganisation als vorteilhaft erwiesen.

3 Organisatorische Eingliederung der Nachhaltigkeit

Geht man davon aus, dass die Einführung und Überprüfung von Nachhaltigkeit ein ständiger Bestandteil der Politik- und Planentwicklung einer der Nachhaltigkeit verpflichteten Schülerfirma sein soll, so gibt es zwei sinnvoll erscheinende Wege, ein Nachhaltigkeitsmanagement zu implementieren:

1. Die Stelle / Abteilung wird in der Betriebsleitung angesiedelt oder
2. in jeder Abteilung gibt es eine/n zuständigen MitarbeiterIn für Nachhaltigkeit.

Beide Wege setzen voraus, dass auch alle anderen MitarbeiterInnen sich dem Nachhaltigkeitsgedanken zumindest nicht verschließen.

3. Die dritte Möglichkeit, der Einrichtung einer Stabstelle, wird hier nicht berücksichtigt, da Stabstellen allein beratende Funktion und keine Entscheidungskompetenz haben. Eine Schülerfirma, die sich aber bereits in ihrer Firmenphilosophie der Nachhaltigkeit verpflichtet, sollte eine reine Beratungstätigkeit dieser wichtigen Aufgabe jedoch zu wenig sein. Es sollte in der Schülerfirma möglich sein, aus nachhaltigen Gesichtspunkten bestimmte Unternehmensentwicklungen zu stoppen bzw. zu verändern. Dies wäre mit einer Stabstelle nicht durchführbar.

Zu 1: Nachhaltigkeitsstelle in der Betriebsleitungsebene

Vorteile:

- 5 Alle Entscheidungen können bereits in der Planungsphase geprüft werden. Dadurch kommt es zu geringen Zeitverlusten, da nicht-nachhaltige Strategien, Pläne, Unternehmensentwicklungen frühzeitig gestoppt werden können.

Nachteile:

- Top down birgt die Gefahr, dass die Basis zu wenig involviert wird und die Entscheidungen nicht akzeptiert werden (es kann zu Verweigerungshaltungen kommen, bzw. Umgehungsstrategien können sich ausbilden).

Zu 2: Nachhaltigkeitsbeauftragte/r in jeder Abteilung

Vorteile:

- viele MitarbeiterInnen bringen den Gedanken der Nachhaltigkeit immer wieder ins Gespräche und ins Gedächtnis,
- Nachhaltigkeit kann in kleinen Schritten umgesetzt werden, die für jeden einzelnen der Gruppe nachvollziehbar ist.

Nachteile:

- Die in der Betriebsleitung festgelegten Ziele, Entwicklungspläne werden evtl. durch die späteren Prüfung auf ihre nachhaltige Umsetzung als nicht durchführbar erkannt. Es kommt zu Verzögerungen.

Das Hauptproblem ist es, alle MitarbeiterInnen zur ständigen Reflexion ihres Handelns und ihrer Entscheidungen an den Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit anzuhalten bzw. diesen Vorgang so selbstverständlich werden zu lassen, dass eine Diskussion darüber automatisch in das Denken und Handeln einfließt. Damit aber nachhaltiges Wirtschaften und Handeln nicht als von oben aufoktroziert empfunden wird, sollte die Akzeptanz in der Gruppe groß sein.

Dies wird sich nur realisieren lassen, wenn jedem/r MitarbeiterIn die Notwendigkeit und Gründe für nachhaltiges Handeln klar wird und er/sie das Gefühl hat, durch sein/ihr Handeln etwas verändern bzw. verbessern zu können.

Es hat sich deshalb als positiv erwiesen, wenn nicht nur bei der Planung nachhaltige Gesichtspunkte berücksichtigt wurden, sondern auch später die positiven Folgen eines

² Dies liegt daran, dass alle MitarbeiterInnen in den meisten Fällen auch Miteigentümer sind, bzw. dass die MitarbeiterInnenzahl in den seltensten Fällen über 20 Personen liegt und ansonsten jede Abteilung nur mit einer Person besetzt wäre.

veränderten, nachhaltigeren Verhaltens (z.B. Müllvermeidung in kg, bessere Zusammenarbeit in den Gruppen, mehr Absatz auf einem Teilmarkt) festgehalten und als Erfolg der Schülerfirma herausgestellt wird³.

4 Konfliktmanagement und andere soziale Komponenten

Immer wieder kann es zu Störungen im Ablauf einer Organisation kommen; diese können von außen oder von innen an das System herangetragen werden. Von außen kommende Störungen hängen meistens mit einer Veränderung der Marktsituation zusammen (z.B. die Nachfrage nach einem Produkt in einer Spartenorganisation geht zurück, während die Nachfrage nach einem anderen Produkt/Dienstleistung steigt. Dies führt zu einer mangelnden Auslastung der einen Sparte und Überlastung der anderen. Die Betriebsleitung muss sich überlegen, wie sie damit umgehen will. Soll die unterbeschäftigte Sparte aufgelöst oder umstrukturiert werden?).

Von innen kommende Störungen zeichnen sich meistens durch Informationsverluste, plötzlich nachlassene Einsatzbereitschaft der MitarbeiterInnen, erhöhte Fehlzeiten oder offene Streitereien aus. In vielen Fällen kann man diese Konflikte lösen.

Dazu muss man den Konflikt

- 1 erkennen und anschließend
2. Lösungsstrategien entwickeln.

Konflikte erkennen

Konflikte haben oftmals neben der objektiven auch eine subjektive (zwischenmenschliche) Ebene, die man nicht außer Acht lassen sollte. Folgende Checklisten können einem helfen, die Konfliktursachen zu erforschen.

Das Konflikt-Tagebuch:

- worum ging es?
- weshalb wurde die Sache konfliktträchtig?
- Wer hat sich wie verhalten?

³ Auch hier stellt sich das Problem der Quantifizierbarkeit von sozialen Kompetenzen bzw. die Messungsmöglichkeiten für deren Verbesserungen. Man sollte sich nicht scheuen, hier auf das Empfinden in der Gruppe zurückzugreifen und „Zufriedenheit“, „Motivation“ und „Engagement“ durch Diskussionsrunden in regelmäßigen Abständen (z.B. alle halbe Jahr) zu erfragen. Das Feedback der Gruppe führt evtl. zu weiteren Veränderungen.

- Wer hat was gesagt?
- Welche Rahmenbedingungen und sonstige Umstände waren von Bedeutung?
- Woran wurde der Konflikt deutlich?
- Welche Gefühle wurden ausgelöst?
- Wie habe ich reagiert?
- Wer hat mich unterstützt?
- Welche Zeugen gab es?

Quelle: Fehlau, Eberhard G.: Konflikte im Beruf. Erkennen, lösen, vorbeugen. 2. überarb. Aufl., Planegg 2002, S. 31.

Checkliste für objektive Konfliktbedingungen:

- Sind die Ziele und Werte des Unternehmens (meist festgelegt in der Firmenphilosophie) allgemeine bekannt und werden sie akzeptiert?
- Werden sie im Alltag gelebt?
- Welche Folgen haben Abweichungen von den Werten und Normen?
- Werden Macht- und Statusunterschiede erkennbar?
- Sind Art und Niveau der fachlichen Qualifikation vergleichbar?
- Sind Kompetenz und Verantwortungsbereiche voneinander abgegrenzt?
- Welche Aufstiegs- und Entwicklungschancen gibt es?
- Sind die Aufgaben- und Arbeitsabläufe abwechslungsreich und interessant?
- Sind die Aufgabenstellungen klar und eindeutig?
- Welche Unterstützung erfahren die MitarbeiterInnen?
- Welche Entscheidungsspielräume haben die MitarbeiterInnen?

vgl.: Fehlau, Eberhard G.: Konflikte im Beruf. Erkennen, lösen, vorbeugen. 2. überarb. Aufl., Planegg 2002, S 37 ff.

Checkliste für subjektive Konfliktbedingungen:

- Sind bei den KollegInnen Merkmale vorhanden, die die Neigung zu Konflikten fördern (z.B. Humorlosigkeit, mangelnde Kommunikationsfähigkeit, Unfähigkeit zum komplexen Denken)?
- Kennen die MitarbeiterInnen die an sie aber auch aneinander gerichteten Erwartungen?
- Wie wird der Konflikt im Hinblick auf die eigene Situation beurteilt?
- Wird der „Eigenanteil“ an dem sich abzeichnenden Konflikt erkannt?
- Ist das Verhalten/Reaktion der MitarbeiterInnen dem Konflikt angemessen?
- Überwiegen rationale/emotionale Elemente? Werden die Grenzen der anderen KollegInnen respektiert?

- In welcher Beziehung (Hierarchie und Status) stehen die Konfliktparteien zueinander?
- Stehen die Konfliktparteien in einem direkten Kontakt/Kommunikationsaustausch?

vgl.: Fehlau, Eberhard G.: Konflikte im Beruf. Erkennen, lösen, vorbeugen. 2. überarb. Aufl., Planegg 2002, S. 41 ff.

Lösungsstrategien entwickeln

In der Wirtschaft setzt sich zunehmend die Mediation als Konfliktlösungsinstrument durch. In der Mediation wird der Konfliktlösungsvorgang von einer unparteiischen Person begleitet und moderiert.

Einen Konflikt zu lösen bedeutet, dass die Konfliktparteien den Konflikt gemeinsam analysieren und darauf aufbauend zu einer tragfähigen Lösungskonstruktion und Zielvereinbarung gelangen. Da eine Schülerfirma insbesondere auch soziale Kompetenzen vermitteln soll, sollte man sich bemühen, die Konfliktlösung transparent darzustellen. Dafür sollte man den Konfliktlösungsweg offen legen und möglichst die gesamte Gruppe an dem Prozess teilnehmen lassen (solange keine persönlichen Rechte der Konfliktbeteiligten dadurch verletzt werden).

Konflikt-Gesprächsleitfaden

1. Vorstellung des Moderators und der Beteiligten
2. Klärung des Anlasses und des Zeitraumes
3. Grundsätzliches aus Sicht des Moderators
 - Konflikt heißt: Über ein Problem gibt es unterschiedliche Meinungen und Auffassungen.
 - Diese Moderation dient dem Versuch, den Konflikt gemeinsam zu lösen.
 - Der Erfolg hängt vom guten Willen aller Beteiligten ab.
 - das vorrangige Ziel ist nicht Klärung der Schuldfrage, sondern die Lösung des Konfliktes.
 - Lösung heißt: Verringerung des Konflikts auf ein erträgliches Maß oder Konfliktbeseitigung.
 - Lösungsorientiertes Arbeiten setzt voraus, dass
 - wir fair miteinander umgehen und keine sprachlichen „Fouls“ begehen,
 - wir dem anderen zuhören, wenn er spricht,
 - wir nur dann unterbrechen dürfen, wenn uns etwas sehr stört,
 - wir unsere Redezeit zeitlich begrenzen bzw. uns klar ausdrücken,
 - wir selbst entscheiden, wann wir etwas sagen und was wir sagen.

4. Konfliktbeschreibung:

- Jeder beschreibt den Konflikt aus seiner Sicht.
- Der Moderator fasst die Beschreibungen zusammen.
- Er versucht, zusammen mit den Beteiligten einen Wahrnehmungskonsens zu definieren.

5. Zieldefinition:

- Jeder teilt mit, was für ihn ein Ziel der Konfliktlösung sein sollte.
- Der Moderator fasst die Wünsche zusammen.
- Er bietet den Beteiligten eine gemeinsame Zieldefinition an.

6. Lösungskonstruktion:

- Die Beteiligten entwickeln Lösungsideen.
- Es werden gemeinsam die brauchbarsten Vorschläge ausgewählt.
- Die Vorschläge werden zu einem Lösungsmodell gebündelt.

7. Zielvereinbarung und Erfolgskontrolle

- Die Beteiligten vereinbaren, dass definierte Ziel auf dem gemeinsam entworfenen Lösungsweg zu erreichen.
- Es wird erklärt, wer wann was tut.
- Gleichzeitig wird beschlossen, zu einem späteren Zeitpunkt den Erfolg der Maßnahmen gemeinsam zu überprüfen.

Quelle: Keller, Gustav: Konfliktmanagement in der Schule. Moderieren, Lösen, Vorbeugen. Seelze-Velber 2001, S. 18

Um die Wahrscheinlichkeit des Erfolges eines solchen Gespräches zu erhöhen, bietet es sich an, die Rahmenbedingungen günstig (z.B. durch entsprechende Raumwahl und Gesprächsregeln) zu gestalten.

Dies kann durch

- die Wahl eines geeigneten Gesprächsortes geschehen (möglichst ruhig und ungestört).
- die Begrüßung aller TeilnehmerInnen und eine genau Darstellung des Ablaufes.
- ein faires Kommunikationsgebaren (jede Partei hat ein Recht seine Position darzustellen, auszureden, angehört zu werden. Dazu gehört aber auch Kritik auf der sachlichen Ebene zu äußern, bzw. persönliche Angriffe zu vermeiden. Die Achtung des Einzelnen als Person sollte dabei nie verletzt werden).
- eine sachliche, klare und deutliche Sprache (dazu gehört auch, nicht zu viele Informationen in einen Redebeitrag zu verarbeiten).

- offene, dem Gesprächspartner zugewandte Körperhaltung.
- Hervorheben der positiven Seiten des Konfliktes (Sachen werden angesprochen, Möglichkeit der Veränderung).
- die Einbeziehung beider Parteien in die Erarbeitung der Lösungsmöglichkeiten.
- kurze Zusammenfassung des Gesagten, um immer wieder den Stand des Gespräches darzustellen.
- eine freundliche Verabschiedung am Ende des Gespräches und einen positiven Ausblick auf die Zukunft.⁴

Neben den Erfahrungen im Umgang mit Konflikten lernen MitarbeiterInnen in Schülerfirmen aber auch andere soziale Kompetenzen, die über die Erfahrungen im Schulalltag hinausgehen. So sind dabei insbesondere die Teamfähigkeit, Methoden des selbstständigen Lernens, Erlernen von Entscheidungsstrategien und Präsentationstechniken zu nennen. Mit diesen Schlüsselqualifikationen beschäftigen sich ausführlicher die Kursmaterialien 11. Die Arbeit in den Schülerfirmen führt in fast allen Schulen zu einer Motivationssteigerung der MitarbeiterInnen.

⁴ vgl. dazu: : Keller, Gustav: Konfliktmanagement in der Schule. Moderieren, Lösen, Vorbeugen. Seelze-Velber 2001, S. 19 und Fehlau, Eberhard G.: Konflikte im Beruf. Erkennen, lösen, vorbeugen. 2. überarb. Aufl., Planegg 2002, S. 54 ff.