

## Runder Tisch Konfliktkultur in Unternehmen und Organisationen



### JobkonfliktFeuerwehr

Netzwerk  
Respekt am Arbeitsplatz –  
Patent gegen Mobbing

**30. Januar 2020, Hansa-Haus München**

### Zweiter Runder Tisch Konfliktkultur erarbeitet Handlungsempfehlungen für eine konstruktive Konfliktkultur in Unternehmen und Organisationen

Fast 50 Verantwortliche und Experten aus Unternehmen, Organisationen und Institutionen trafen sich am 30. Januar 2020 im Hansa-Haus München, um am Beispiel eines konkreten Mobbingfalles Handlungsoptionen für die Prävention und Intervention bei eskalierten Konflikten und Mobbing zu erarbeiten. Der erste Runder Tisch Konfliktkultur am 15.11.2018 hatte die Grundlage für ein Netzwerk Konfliktkultur von Aktiven und Interessierten aus Unternehmen und Organisationen gelegt. Dieser zweite Runder Tisch hatte das Ziel die Handlungskompetenz der verschiedenen Akteure zu stärken und so einen „Notfallkoffer“ im Umgang mit akuten und chronischen Konflikten zu befüllen und Präventionsmöglichkeiten zu erarbeiten. Durch engagierte Arbeit der anwesenden Führungskräfte, Personalverantwortlichen, Arbeitnehmervertreter/innen und Experten wurden umfangreiche und konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet.

Veranstaltet, geplant und aktiv gestaltet wurde der Runder Tisch von der **Mobbing Beratung München / Konsens e.V.**, der **AOK Bayern**, dem **evangelischen Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt**, der **katholischen Betriebsseelsorge**, der **JobkonfliktFeuerwehr**, dem **Netzwerk Respekt am Arbeitsplatz – Patent gegen Mobbing** und **Rechtsanwalt Wilfried Dormann**.

## „Einmal Hölle und zurück“

Mit diesem Schlagwort wurde die Einladung überschrieben. Mobbing, Belästigung, Diskriminierung und andere eskalierte Konflikte werden von den davon Betroffenen oft als „Hölle“ erlebt.



Aber, wie formulierte Albert Einstein: „Inmitten von Schwierigkeiten liegen Gelegenheiten“. „Diese Gelegenheiten für ein Zurück zum guten Zusammenleben wollen wir finden und nutzen, um unsere Handlungskompetenzen bei der Prävention und der Bewältigung von Konflikten in den Unternehmen und

Organisationen zu stärken und weiterzuentwickeln“, betonte **Ludwig Gunkel**, von der *Mobbing Beratung München* in seiner Begrüßung.

Die Auseinandersetzung um „Mobbing“, die vor 27 Jahren begann, hat die Diskussion um eine konstruktive Konfliktkultur deutlich befördert. Es geht um Fair Play und partnerschaftliches Verhalten, um respektvollen Umgang - auch und gerade in schwierigen und Stresssituationen - bei unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen. Die Teams und Belegschaften werden immer heterogener: sei es aufgrund des unterschiedlichen kulturellen und sprachlichen Hintergrundes, der divergierenden persönlichen Interessen und Erfahrungen u.v.a.m. Dadurch stellt sich eine kollegiale Kommunikation und Zusammenarbeit vielfach nicht automatisch ein. Es muss etwas dafür getan werden – von den Beteiligten selbst. Aber auch die Unternehmen und Organisationen sind gefordert, in eine positive Sozialstruktur und eine konstruktive Kommunikation und Zusammenarbeit zu investieren.

Nach aktuellen Studien des Beratungsunternehmens Gallup machen ungefähr

- 70 % der Arbeitnehmer in Deutschland „Dienst nach Vorschrift“,
- 15 % haben bereits „innerlich gekündigt“.

Wenn die Unternehmen und Unternehmensverbände ebenso wie der öffentliche Sektor „Fachkräftemangel“ beklagen, dann kommt es doch auch auf den „pfleglichen Umgang“ mit den vorhandenen Fachkräften an.

Unbearbeitete Konflikte und Störungen des Miteinanders führen zu Unzufriedenheit und Motivationsverlust. Die Folge ist die von Gallup ermittelte eingeschränkte Leistungsbereitschaft. Dies erhöht deutlich die Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsplatzes, dort wo dies möglich ist. Der Gallup Engagement Index 2018 summiert allein die messbaren Kosten einer einzigen Fluktuation auf über 40.000 €.

Darüber hinaus: Mobbing und andere eskalierte Konflikte machen krank und mindern die Leistungsfähigkeit.

„Vor diesem Hintergrund“, so das Fazit von Ludwig Gunkel am Ende seiner Einführung, „sind Investitionen in eine von Fair Play und Respekt geprägte Zusammenarbeit, auch im Umgang mit unvermeidlichen Konflikten, für die Unternehmen fast überlebensnotwendig“.



**Jörg Maier** von der *katholischen Betriebsseelsorge* präsentiert einen konkreten Konfliktfall. An diesem Beispiel werden an den Runden Tischen die Handlungsoptionen der verschiedenen betrieblichen Akteure herausgearbeitet.

Anschließend wird an den sechs Runden Tischen aus der Perspektive der jeweiligen betrieblichen Rolle erarbeitet, welche konstruktiven Lösungen und Handlungsoptionen im konkreten Fall und darüber hinaus möglich wären.

Wie können **Arbeitnehmervertreter/innen** mit Mobbing umgehen und was ist für den Kontakt mit den Beschäftigten wichtig, die sich „gemobbt“, belästigt oder sonstwie schlecht behandelt fühlen? Zuhören, Beraten der / des Betroffenen, die Führungskraft einbeziehen und auf eine Klärung der Situation hinwirken, waren zentrale Ergebnisse des von **Ute Schmidmayer** moderierten Tisches. Hierfür empfiehlt es sich, durch Schulungen im Gremium Kompetenzen zu entwickeln, damit Betriebsräte, Personalräte oder Mitarbeitervertretungen kompetent und sachbezogen mit diesem schwierigen Thema umgehen können.



Wie gehe ich als **direkte Führungskraft / Vorgesetzte/r** damit um, wenn Konflikte zu eskalieren drohen oder (Mobbing-) Vorwürfe erhoben werden, war Thema des von **Jörg Maier** moderierten runden Tisches. Einfühlung in den Mitarbeiter, Reflexion der Situation und Klärung der Arbeitsbereiche sind wesentlich. Wichtig ist aber auch, sich rechtzeitig Unterstützung zu holen (vom eigenen Vorgesetzten, aus der Personalbereich, vom Betriebsarzt...), wenn die eigenen Möglichkeiten zu Konfliktklärung nicht ausreichen und vorbeugend, z.B. durch Teambuilding, für ein gutes Teamklima zu sorgen oder durch regelmäßige Jour Fixe Informationstransparenz und Kommunikation zu ermöglichen.



Der Runde Tisch der „Arbeitgeber“ hat mit **Rechtsanwalt Wilfried Dormann** anhand des Falles detailliert analysiert, welche zentralen Schritte aus Sicht der Geschäftsführung / Dienststellenleitung oder Personalleitung wesentlich sind, um sichtbare Konflikte oder entsprechende Beschwerden sachgerecht zu bearbeiten: Klärung der Sachverhalte (mit internen oder externen Experten), Sofortmaßnahmen zu Deeskalation, Ermittlung der Konfliktursachen und -bedingungen und Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten, die für die Beteiligten und das Unternehmen / die Organisation gleichermaßen akzeptabel sind.

Wie können **Betroffene** beraten werden und was ist dabei zu beachten, dass diese Beratung hilfreich und zielführend für die Betroffenen ist?

Daran arbeitete der runde Tisch mit **Christine Christ**. Die wichtigsten Cluster sind hierbei: Strategien der Gegenwehr erarbeiten; Analyse der Situation; Ressourcen und eigene Stärken wiederfinden; persönliche Selbstbehauptung; kompetente Gesprächspartner und Unterstützer suchen; juristische Mittel und - wenn nichts mehr geht - eine andere Stelle suchen.



Handlungsoptionen aus Sicht **der Kolleginnen / des Teams** erarbeitet der Runde Tisch zusammen mit **Sybille Ott**. Diese haben eine wichtige Rolle bei der Konfliktklärung, denn nichts tun und Zuschauen ermöglicht die Eskalation von Konflikten und Mobbing. Sie können selbst initiativ werden, die Betroffenen stärken und unterstützen. Sie können die Vorgesetzten ins Boot holen und ihre Sicht der Dinge mit ihnen besprechen. Und sie können, die Betroffenen zum

Betriebsrat begleiten oder Hilfe vermitteln. Außerdem ist es ihnen möglich konflikthafte Sachthemen (wie z.B. Einarbeitung) einer Klärung zuführen.



**Sandra Böhm von der AOK Bayern erarbeitet an ihrem Runden Tisch Präventionsmöglichkeiten und Ansätze des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für eine konstruktive Konfliktkultur.** Wichtige Stichworte sind: Leitbild, Strukturen und Verantwortlichkeiten für Konfliktkultur schaffen; Ansprechpartner qualifizierten; verbindliche Fortbildungen zu Konfliktmanagement, Kommunikation und gesunder

Führung; Feedbackkultur und entsprechende Instrumente installieren sowie bei Rahmenbedingungen und Arbeitsorganisation gesunde Arbeit im Blick haben.

Die Ergebnisse wurden präsentiert und diskutiert. Die detaillierten Ergebnisse sind auf der Website [www.mobbing-consulting.de/Konfliktkultur](http://www.mobbing-consulting.de/Konfliktkultur) nachzulesen.

Abschließend fasste Ludwig Gunkel die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

Um eine konstruktive Konfliktkultur zu etablieren sind grundlegend wichtig:

- Strukturen des Konfliktmanagements: Leitbild zu Zusammenarbeit und Führung; Qualifizierte Ansprechpartner; klare Regelungen, z.B. in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung
- Qualifizierung der Führungskräfte und Beschäftigten (z.B. „Fair play gewinnt!“)
- Investitionen in gesunde Arbeit, z.B. durch Analysen und Maßnahmen im Rahmen der (psychischen) Gefährdungsbeurteilung.



Für Arbeitgeber, Arbeitnehmervertretung und Führungskräfte gilt:

- Beschwerden ernst nehmen und Konflikthandlungen und Hintergründe sachgerecht analysieren
- Eine klare Situationsanalyse und Klärung von konfliktfördernden Arbeitsstrukturen
- Maßnahmen und Lösungen zielgerichtet mit allen Beteiligten erarbeiten.
- Führungskräfte unterstützen und stärken.

Für die betroffenen Beschäftigten gilt:

- Sachverhalte und Konfliktsituationen dokumentieren
- Konflikte frühzeitig und sachlich ansprechen
- Unterstützung im und ggf. außerhalb des Betriebes suchen
- Vom Beschwerderecht Gebrauch machen, wenn Reden allein nicht hilft.

Abschließend wurde festgestellt: Gerade die Arbeit am konkreten Fall ermöglichte einen intensiven Austausch und praxisnahe Lösungsvorschläge. Eine Fortsetzung ist wünschenswert und notwendig.

-----

Text: Ludwig Gunkel; Fotos: Ludwig Gunkel / Sandra Böhm © Konsens e.V. / Ludwig Gunkel