

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

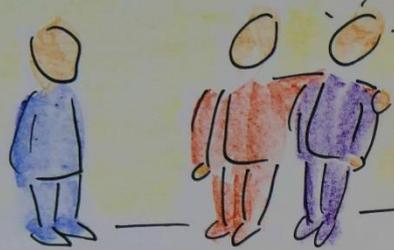
## Ergebnisse

---

### Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse im Überblick:

- A.** Um eine konstruktive Konfliktkultur zu etablieren sind grundlegend wichtig:
- Strukturen des Konfliktmanagement: 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.
- B.** Für Arbeitgeber, Arbeitnehmervertretung und Führungskräfte gilt:
- Beschwerden ernst nehmen und Konfliktbehandlungen und Hintergründe sachgerecht analysieren
  - Eine klare Situationsanalyse und Klärung von konfliktfördernden Arbeitsstrukturen
  - Maßnahmen und Lösungen zielgerichtet mit allen Beteiligten erarbeiten.
  - Führungskräfte unterstützen und stärken.
- C.** 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.
- D.** Kompetenzen der Gesprächsführung – auf allen Ebenen – weiter entwickeln

# Handlungsoptionen / Interventionen aus Sicht der Arbeitnehmer- vertretung



- Zuhören (empathisch), Beratung
- Auftrag/Mandat abholen
- Mitbestimmung einfordern zu:
  - Versetzung, Arbeitsverdichtung  
Fortbildung, Eingruppierung
- Arbeitsplatzprüfung:
  - psych. Belastung, Arb.-Sicherheit
- Führungskraft ansprechen und schriftlich fixieren
- Wenn Eskalation, dann nächst höhere Ebene

Fortsetzung nächste Seite.

- Konfliktgespräch fördern mit:  
→ interne Ressourcen nutzen  
externe Berater als Sachverständigen  
schriftl. beauftragen

- Prävention

→ Betriebsvereinbarungen zu:  
→ Konflikt + psych. Belastung, BEM  
Gesundheitsmanagement einfordern  
Gesundheitsrate einfordern

Stolperstein:

→ MA\* möchte keine offizielle Maßnahme

# Handlungsoptionen / Interventionen aus Sicht des / der direkten Vorgesetzten

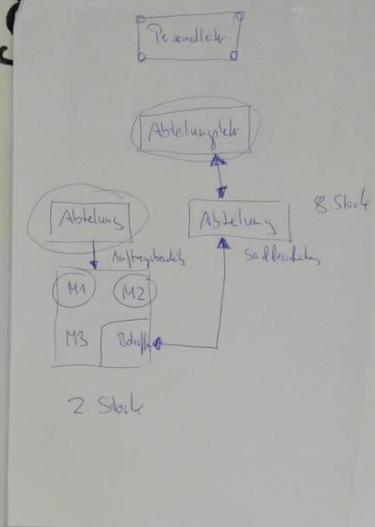


- Motivationsklärung Vorgesetzter (Firmenpolitik)
- rechtl. Klärung der Arbeitsbereiche (Selbstversicherung)  
+ Personalleiter ins Boot holen
- abklären: Was brauche ich als Führungskraft?  
→ Coaching → Mediation → Fortbildung → wirt. Vorgaben
- Selbstreflexion / Einfühlen in Mitarbeiterin
- Klärung der Arbeitsstrukturen
- Transparenz + Kommunikation
- 1 Ebene höher „eskalieren“ lassen
- Betriebsarzt einschalten
- Druck rausnehmen  
→ Teambuilding → Tour fix

# Handlungsoptionen / Interventionen aus Sicht des Arbeitgebers



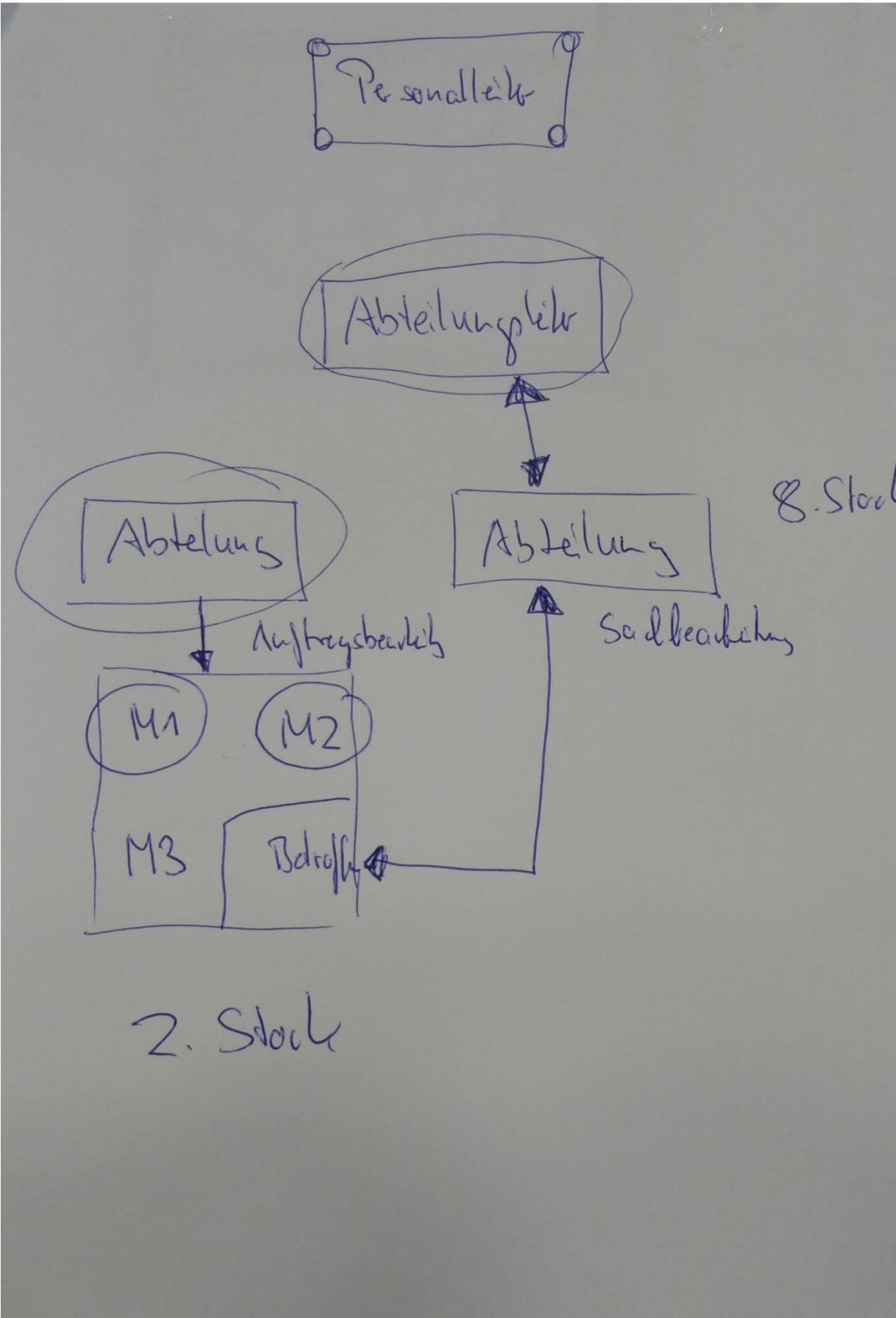
- 1) Klärung der Sachverhalte
- 2) Ermittlung der Konfliktursachen und -bedingungen
- 3) Lösungsmöglichkeiten
- 4) (Sofort-) Maßnahmen



- B** Ermittlung der Konfliktursache
- 1) Räumliche Nähe
  - 2) Fehlende Einweisung
  - 3) Mangelnde klare Vorgehensweise = unzureichend sozial integriert
  - 4) fehlende Kompetenz der Führungskraft
  - 5) Beherrschende Rahmenbedingung  
↳ Seite, Anzahl - Mitarbeiter
  - 6) ~~Abwe~~ Fehlende Führungsverantwortung
  - 7) Überforderungsproduktion
- A** Klärung der Sachverhalte

- C** ~~Abteilungsleiter~~ ~~Führung~~ ~~Führen~~
- 1) → Aufgabenebene
  - 2) Nutzung der Beteiligten  
Per (Projektiv)
  - 3) Schnittstellenanalyse (Organigramm)
- C** Lösungsmöglichkeit
- A** ~~Erweit~~
- 1) Gewichtung v. Qualifizieren
  - 2) Räumliche Trennung
  - 3) Befehlsh. / Coaching
  - 4) Führungsmittelqualifizierung
  - 5) Mitarbeitergespräch mit klarem Zielkennzeichen, Spitznamen (Pfeifen)
- D** Maßnahmen
- 1) Räumliche Trennung
  - 2) Aufgabe an beide Führungsmittel (Organisationsfunktion, Führungspflicht)
  - 3) Einweisung
  - 4) Auftrag an Personalleite (Personalleite, Führungsmittelanalyse etc.)

Die kleinen Ergebnisskizzen im Folgenden einzeln zur besseren Lesbarkeit.



1

B Ermittlung der Konfliktursache:

- ① Räumliche Nähe
- ② Fehlende Erwartungen
- ③ Mangelnde Interesse Vorgehens  
= unzureichend soziale Unterstützung

④ fehlende Kompetenz der Führungskraft

⑤ Betriebliche Rahmenbedingung  
↳ Sorge, Angst u. Arbeitsplätze

⑥ ~~Aber~~ fehlende Führungsverantwortung

⑦ Überforderungssituation

A Klärung der Sachverhalte

①

## ~~Wissensgrundlage~~ Fakten

②

1) → Aufgabebeschreibung

2) Anhörung aller Beteiligten

3) ~~Per~~ (Perspektiven)  
Schnittstellenanalyse (Organigramm)

C) Lösungsfindung

~~A) Einzel~~

1) Eindeutigkeit u. Qualifizierung

2) Räumliche Trennung

3) Begleitung / Coaching

4) Führungstraining

5) Mitarbeitergespräch zum Thema  
Verhaltenskodex, Spielregeln  
(Prävention)

D) Maßnahmen

1) Räumliche Trennung

2) Aufträge an beide Führungskräfte  
(Organisationsverfügung, Fürsorgepflicht)

3) Evaluierung

4) Auftrag an Verantwortliche (Prävention, Gefährdungs-  
analyse etc.)



Beide Seiten im folgenden einzeln zur besseren Lesbarkeit.

# Handlungsoptionen/Interventionen aus Sicht des/der Betroffenen



Strategie erarbeiten  
für Gegenwehr

Zielorientiert  
Arbeiten

1. Ziel vom  
Betroffenen  
formulieren  
lassen

Dokumentation  
→ alles was passiert  
→ in schriftlicher Form

2. Aktionsplan  
mit diversen  
Möglichkeiten

2.1 Gespräche  
gemeinsam  
vorbereiten

3. Konsequenzen  
ausloten

Analyse der  
Situation

Job es am Anfang  
eine Einarbeitung?

→ Stellenbeschreibung  
Arbeitsplatz?

→ Schriftliche Nachfrage  
bezt. der Umschulung?

Wurde ihr eine Person zur  
Seite gestellt (Einarbeitung)?  
→ im neuen Büro  
→ dort?

Strukturelle Defizite  
erarbeiten  
(→ Entlastung)

In dieser Struktur  
kann niemand  
gut arbeiten...

Andere  
Süc

## Ressourcen erarbeiten/ Stärken wiederfinden

Diverse Übungen  
im Rahmen von  
Beratung / Coaching

Soziale Ressourcen/  
Netzwerke aktivieren  
Freunde, Kollegen etc.

Hobbies, Sport,  
Musik, Ausgleich etc.

Isolation entgegen-  
wirken,  
Gute Beziehungen  
am Arbeitsplatz pflegen

## Kompetente Gesprächspartner Suchen (BR, PR, ect.)

- Beratungsstelle gehen?

BEM / Mobbing  
Beratung

Hat sie sich in der Zeit  
von dem Umzug an jemanden  
pendelt?

## Juristische Mittel

Beschwerde einlegen  
↳ betr. Interessen-  
vertretung  
↳ Vorgesetzte

## Persönliche Selbstbehauptung

Direkte Gegenüber-  
stärken: z.B.

"Kritik laut zurückweisen"

2.2 wie kann  
Betroffene  
sich schützen

Haltung / Konfliktfähig-  
keit  
trainieren  
(Kampfsport, Rhetorik-  
kurs ect.)

Einzelgespräche mit  
Kolleginnen führen.  
= Gruppendynamik ein-  
bringen

Sich an den Vorgesetzten  
darüber wenden

Bitte im Arbeit  
Bitte im Klärung

Audere Arbeit  
suchen!

Handlungsoptionen / Interventionen  
aus Sicht der Kolleg(inn)en bzw.  
des Teams



1. Wohlmeinende Kollegin wird  
initiativ:

- Gespräch mit d. ~~1.~~ Kolleginnen
- Solidarität m. Betroffener
- Bestandsaufnahme
- Lösungen finden

2. Gespräch mit d. Vorgesetzten (n. <sup>neues</sup> Büro!)

3. Solidaritätseinforderung b. d. alten Kollegen

4. Chef altes Büro ins Boot holen

Fortsetzung nächste Seite.

5. Klärung:

- Einarbeitung
- Arbeitsbelastung
- Zuständigkeiten

6. Abteilungen beziehen den Betriebsrat mit ein

- Info wirtschaftliche Lage des Betriebs
- Betriebsrat bringt das Thema in die GF/BR (Besprechung Geschäftsführung / Betriebsrat)

7. ~~mit~~ Kollegen gehen gemeinsam zur Beratungsstelle, z.B. Mobbing + Konflikte

# Handlungsoptionen / Interventionen aus Sicht des betrieblichen Gesundheitsmanagements



## ► Strukturen schaffen

- Leitbild / Dienst- / Betriebsvereinbarung zu Fehler / Führungs / Konfliktkultur
- Verantwortlichkeiten im Prozess
- Regeln für den Umgang

## ► Konfliktlotsen (als Ansprechpartner)

⇒ Führungsinstrument  
Begleiten / Neutralität / Angebote vermitteln  
Zuhören / Hilfe anbieten

- müssen ausgebildet sein

## ► FoBi-Kultur / PE (als Pflicht)

- Konfliktkultur für alle MA
- Gesundes Führen / Empathie / Gender Diversity
- Kommunikation

## ► MA-Gespräche / Feedbackkultur

Bottom-Up-Feedback  
(360°) - "  
Führungsdialog

Fortsetzung nächste Seite.

## Rahmenbedingungen für Gesunde Arbeit:

- ▷ Ressourcen für Führung schaffen (zeitl.)
- ▷ Klare Verantwortlichkeiten
- ▷ Arbeitsplatzbeschreibung  
z.B. Kompetenzen für Vertretung
- ▷ gute Einarbeitung / Erklärung der (Zeit für Kollegen geben) "Versetzung"
- ▷ Abteilungsrunden / Kennenlernen
- ▷ Team Building Maßnahmen  
(gemeinschaftl. Verständnis bei neuen Team-Zusammensetzungen)
- ▷ unabhängiger, ~~interdisziplinärer~~ BR/PP/MAV  
(Rahmenbed. für gute Arbeit!)  
z.B. eigenes Zimmer
- ▷ Bewusstsein schaffen im U.  
↳ Stellenwert von GF klar machen  
↳ Kommunikation (Begrüßungsmappe für neue MA)  
Bv. Intranet)
- ▷ Überlastung / Stressoren vermeiden  
(realist. Ziele / life Balance / Wissenstransfer)
- ▷ mehr Toleranz

Ende.