

## Der Runde Tisch Konfliktkultur am 10. Oktober 2023:

### „Gesprächskompetenz stärken: Souveräner Umgang mit schwierigen Konfliktsituationen am Arbeitsplatz“

Ein konstruktive und lösungsorientierte Konfliktkultur ist zentral für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und den Erfolg der Unternehmen. Das war die Idee hinter der Initiative zum Runden Tisch Konfliktkultur 2018. Der zweite Runde Tisch im Januar 2020 befasste sich mit Strategien und Vorgehensweisen im Umgang mit Konflikten. Im jetzigen dritten Runden Tisch ging es darum, die Gesprächskompetenz der verschiedenen Akteure im Umgang mit Konfliktsituationen zu stärken

Ludwig Gunkel von der Mobbing Beratung München, Konsens e.V., begrüßte auch im Namen der Mitveranstalter ca. 50 Teilnehmer, darunter Führungskräfte, Arbeitnehmervertretungen, Personalverantwortliche, innerbetriebliche Beauftragte und externe Berater\*innen im Hansa-Haus in München. „Wir freuen uns über Ihr Interesse, an der Entwicklung einer konstruktiven und lösungsorientierten Konfliktkultur mitzuwirken. Je früher und je zielgerichteter wir handeln, umso besser sind Konflikte gut lösbar. Doch manchmal sind Gespräche schwierig. Darum wird es heute gehen.“

### 3. Runder Tisch Konfliktkultur in Unternehmen und Organisationen



### „Gesprächskompetenz stärken: Souveräner Umgang mit schwierigen Konfliktsituationen am Arbeitsplatz“



Patinnen und Paten  
Wegweiser aus der Krise

Mit freundlicher Unterstützung:



Landeshauptstadt  
München  
Gesundheitsreferat

**10. Oktober 2023, Hansa-Haus, München**

In seiner Einführung erinnerte er, dass vor 30 Jahren **der Begriff „Mobbing“** durch das gleichnamige Buch von Heinz Leymann etabliert wurde. Dies begründete eine breite Auseinandersetzung mit Mobbing und schwierigen Konflikten am Arbeitsplatz und war der Auslöser zur Gründung der „Mobbing Beratung München“. „Im Alltag werden darunter auch vielfältige, eskalierte oder verfestigte Konflikte in der Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und mit Führungskräften bezeichnet. Die Sensibilität gegenüber dem Thema und die Handlungsoptionen haben sich deutlich verbessert. Doch es bleibt nach wie vor viel zu tun.“, resümiert Ludwig Gunkel.

Es ist inzwischen sowohl wissenschaftlich als auch in der Praxis erwiesen, dass gute soziale Beziehungen und gute Führung für Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und damit für erfolgreiche Arbeit zentral sind. Bei der Diskussion über Arbeits- und Fachkräftemangel wird zu wenig darüber gesprochen, wie die in den Betrieben und Organisationen vorhandenen Arbeits- und Fachkräfte gesund und leistungsfähig bleiben und gern und mit Freude arbeiten können und wollen.

### 3. Runder Tisch Konfliktkultur in Unternehmen und Organisationen



#### Was Sie wissen sollten!

Fast ein Drittel der Arbeitnehmer denkt einer Umfrage der Unternehmensberatung McKinsey zufolge darüber nach, den aktuellen Job zu kündigen. Die Unzufriedenheit mit den Führungskräften ist neben Gehalt und unzureichender Entwicklung der Hauptgrund gehen zu wollen.

In einer groß angelegten Studie mit über 16.000 Arbeitnehmer\*innen aus neun europäischen Ländern, darunter 1.286 aus Deutschland, gaben 36 % Unzufriedenheit mit ihren Führungskräften an.

Die Formel für den Verbleib von Mitarbeitern? „Fairer Lohn, faire Chefs und nette Teams.“



Führungskräfte, Arbeitnehmervertretungen, Personalverantwortliche, inner- und außerbetriebliche Experten und Berater/innen und andere mit Konflikten am Arbeitsplatz befasste sind in irgend einer Weise gegenüber den Betroffenen und den am Konflikt Beteiligten direkt oder indirekt beratend tätig. Für die Unternehmensverantwortlichen besteht in der Regel ein zwingender Klärungsbedarf. Die Handlungskompetenz im Umgang mit schwierigen Situationen, psychischen Auffälligkeiten, beratungsresistenten oder widerständigen Personen, stand im Zentrum der Arbeit des dritten Runden Tisches. Dies unterstützt die Konfliktlösung und leistet einen wichtigen praktischen Beitrag zur gesundheitlichen Prävention und zum Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit und damit dem Erfolg des Unternehmens oder der Organisation.

Ein starkes und kompetentes Team hat die Veranstaltung vorbereitet und durchgeführt:

### 3. Runder Tisch Konfliktkultur in Unternehmen und Organisationen



#### Die Akteurinnen und Akteure:



**Bettina Hafner**  
Arbeits- und Organisationspsychologin, Systemischer Coach (DCV) und Familientherapeutin (DGSF), Beratung und Erwachsenenbildung



**Michaela Reichertz**  
Juristin, Mediatorin, Abteilungsleiterin Zentrale Beratungsstellen, Personal- und Organisationsreferat, Landeshauptstadt München



**Christine Christ**  
Dipl.-Psychologin, Personalreferentin, Führungskräfte-Coaching, Konsens e.V.



**Gabriela Kufner**  
Systemische Konflikt- und Mobbingberaterin, Technische Fachwirtin, Beraterin für neue berufliche Perspektiven, Mobbing Beratung München



**Irmgard Fischer**  
Betriebsseelsorge der Erzdiözese München und Freising, Supervisorin (SG), Konflikt- und Mobbingberaterin



**Siglinde Lösch**  
Systemische Konflikt- und Mobbingberaterin und Coach, zert. Mediatorin, Mobbing Telefon München



**Wilfried Dormann**  
Rechtsanwalt für Arbeitsrecht, Experte für rechtliche Fragen zu Mobbing am Arbeitsplatz [www.kanzlei-dormann.de](http://www.kanzlei-dormann.de)



**Sybille Ott**  
Politologin M.A., Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt der Evang.-Luth. Kirche in Bayern, Regionalstelle München



**Ludwig Gunkel**  
Dipl.-Psychologe, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Konflikt- und Mobbingberater, Mobbing Beratung München/ Vorstand Konsens e.V.



**Peter Eckardt**  
Diplom-Sozialpädagoge (FH), Mobbing-, Konflikt- und Krisenberatung, Vorträge und Seminare zu Mobbing, Leiter „Treffpunkt Mobbing“

#### Einführungsreferat:

**Die Arbeits- und Organisationspsychologin Bettina Hafner referierte über die Fallstricke bei Konfliktgesprächen und deren Lösung.** Sie beschrieb schwierige Verhaltensstile und die Alarmzeichen, die die Gesprächspartner wahrnehmen. Ein Kompass mit Handlungsvorschlägen ermöglicht, den guten Umgang mit diesen Verhaltensstilen.

#### Arbeit an fünf „Runden Tischen“:

Im Anschluss daran wurden an fünf „Runden Tischen“, verschiedene Aspekte des Themas in intensiven Diskussionen und mit Input der Moderator\*innen vertieft.

Eine Zusammenfassung der Themen ist als Download beigefügt:

- (1) (und 4) **Was sind schwierige Beratungssituationen (oder Verhaltensweisen von Personen) für mich und wie finde ich einen Weg zu diesen Personen? Wie setze ich Grenzen und gewinne wieder neue Klarheit? Moderatorin: Siglinde Lösch**
- (2) **Wie kann ich Menschen, die akut von einem Konflikt betroffen sind, stabilisieren? Moderatorin: Irmgard Fischer**
- (3) **Wie kann ich meine eigene Rolle und Aufgabe und den Auftrag, den ich in dieser Situation habe, klären? Moderatorin: Gabriela Kufner**
- (5) **Wie kann ich bei Aggressionen und anderem problematischem Verhalten das Gespräch steuern und Eskalation verhindern? Moderator: Peter Eckardt**
- (6) **Wie gehe ich mit Führungskräften um, die in Bezug auf ihr Verhalten „schwierig“ sind oder keine Verantwortung übernehmen wollen? Moderatorin: Christine Christ**

## Strategie und Vorgehen bei der Konfliktbearbeitung:

Anschließend wurde im dritten Teil der Veranstaltung der Bogen zu Strategien und Vorgehensweisen bei der Konfliktbearbeitung geschlagen.

Erinnert sei zuerst an die Ergebnisse des zweiten Runden Tisches:

---

## 3. Runder Tisch Konfliktkultur in Unternehmen und Organisationen

---



### Ergebnisse des 2. Runden Tisches:

- A. Eine konstruktive Konfliktkultur etablieren:
  - Strukturen und klare Regelungen vereinbaren und etablieren
  - Qualifizierung der Führungskräfte und Beschäftigten (z.B. „Fair play gewinnt!“)
  - Investitionen in gesunde Arbeit, z.B. über die (psychische) Gefährdungsbeurteilung
- B. Für Arbeitgeber, Arbeitnehmervertretungen und Führungskräfte gilt:
  - Beschwerden ernst nehmen und Konflikte sachgerecht bearbeiten
  - Klare Situationsanalyse und Klärung der konfliktfördernden Arbeitsstrukturen
  - Maßnahmen und Lösungen zielgerichtet mit allen Beteiligten erarbeiten.
  - Führungskräfte unterstützen und stärken
- C. Für die betroffenen Beschäftigten gilt:
  - Sachverhalte der Konfliktsituation dokumentieren
  - Konflikte frühzeitig und sachlich ansprechen
  - Unterstützung suchen
  - Vom Beschwerderecht Gebrauch machen, wenn Reden allein nicht hilft
- D. Kompetenzen der Gesprächsführung auf allen Ebenen weiter entwickeln

**Michaela Reichertz, Abteilungsleiterin Zentrale Beratungsstellen der Landeshauptstadt München, stellte die DV Fair der Landeshauptstadt München vor**, die ein Statement für eine wertschätzende Kommunikation im Betrieb ist und aufzeigt, wie bei Mobbingverdacht gehandelt werden soll. Die Rolle der Führungskräfte ist zentral: „Sie müssen sich kümmern und erhalten dafür Unterstützung.“

In der Diskussion wurde betont, dass die Landeshauptstadt München bereits 1997 eine erste DV zum Umgang mit Mobbing auf den Weg gebracht hat und damit wegweisend war.

Frage: Kann man sagen, wieweit sich der Umgang mit Konflikten, insbesondere Mobbing und anderen eskalierten Konflikten seit diesen Jahren verändert hat?

Antwort: Diese eindeutige Positionierung des Arbeitgebers ist ein wichtiges Signal und hat vieles bewegt. Die Anlaufstellen werden stärker in Anspruch genommen und Konflikte sehr viel häufiger aufgegriffen als früher. Die Führungskräfte nutzen zunehmend das in der DV-Fair beschriebene Verfahren. Damit die Umsetzung des gewünschten Führungsverhaltens in einer so großen und komplexen Organisation gelingt, ist auch eine intensive Zusammenarbeit der Anlaufstellen mit den Personalvertretungen wichtig.

## Die nächste „Baustelle“: Kernaussagen und Anregungen zu dem 4. Runden Tisch

Am Ende der Veranstaltung äußerten sich Teilnehmer\*innen zu ihren Erfahrungen mit einer systematischen Entwicklung der Konfliktkultur im jeweiligen Betrieb, bzw. der sozialen oder öffentlichen Organisation. Es wurde konstatiert, dass es Führungskräfte gibt, die ihren Umgang mit Konflikten und Mobbing verbessern müssen. Und jetzt gilt es zu bearbeiten, was es Führungskräften ermöglicht, trotz aller anderen Anforderungen, zeitnah, konsequent und lösungsorientiert Konflikte zu bearbeiten. Und was geschieht, wenn Führungskräfte selbst Teil des Konfliktes sind oder sich, aus welchen Gründen auch immer, nicht so kümmern, wie dies zur Konfliktlösung erforderlich und zu erwarten wäre.

**Die Beteiligten waren sich einig: Es gibt noch viel zu tun und wir bleiben am Thema dran.**



Vielen Dank für Ihr Interesse und Ihr Engagement!



**Kontakt:**  
Tel.: 089 / 90 92 90 94  
Fax: 089 / 90 92 90 96  
E-Mail: [info@konsens-consulting.de](mailto:info@konsens-consulting.de)  
[www.konsens-consulting.de](http://www.konsens-consulting.de)



Wir bleiben in Kontakt!