

Runder Tisch Konfliktkultur in Unternehmen und Organisationen



JobkonfliktFeuerwehr



**Netzwerk
Respekt am Arbeitsplatz –
Paten gegen Mobbing**

München, 15.11.2018

Bericht und Zusammenfassung wesentlicher Inhalte

Aus Anlass ihres 25 – jährigen Bestehens initiierte die **Mobbing Beratung München / Konsens e.V.** einen „**Runden Tisch Konfliktkultur in Unternehmen und Organisationen**“. Knapp 50 Verantwortliche aus Unternehmen, Organisationen und Institutionen trafen sich am 15.11.2018 im Hansa-Haus, um die Diskussion um Mobbing am Arbeitsplatz und die inner- und außerbetrieblichen Bemühungen um konstruktive Konfliktlösungen und Prävention zu bilanzieren. Dabei konnte das Problem aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden: Personalverantwortliche, Arbeitnehmervertretungen, Sozial- und Konfliktberater aus Betrieben und externen Organisationen, inner- und außerbetriebliche Konfliktmanager, Experten für Betriebliches Gesundheitsmanagement und Betriebliches Eingliederungsmanagement und andere waren vertreten.

Mitveranstalter waren der **KDA – Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt der Evang. Luth. Kirche in Bayern**, der sich seit Jahrzehnten für Gerechtigkeit und Humanität in der Arbeitswelt engagiert, und die **AOK Bayern** und dessen Fachbereich Arbeitswelt, der mit Analysen und Maßnahmen Betriebe beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement unterstützt.

Weiterer Kooperationspartner ist das **Netzwerk Respekt am Arbeitsplatz**. Die ehrenamtlichen Patinnen und Paten gegen Mobbing unterstützen Beschäftigte, die aktuell in der Krise sind. Diese Gruppe, die bei Konsens angesiedelt ist, wird von der Landeshauptstadt München unterstützt.

Dies war der Auftakt für ein „**Netzwerk Konfliktkultur**“, in dem Aktive und Interessierte aus Unternehmen, Organisationen und Institutionen mitarbeiten können.



In seinem Einleitungsstatement fragte **Ludwig Gunkel**, Diplom-Psychologe und einer der Initiatoren und Leiter der Mobbing Beratung München: „Ist Mobbing nur ein schillernder Begriff oder ein Synonym für eine ersthafte Herausforderung für die Unternehmen?“ Die Antwort lautet: „Ja und Nein“.

„Mobbing“ als solches ist relativ klar definiert:

„Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einem oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Opfer und Täter kennzeichnen.“ (Heinz Leymann, 1993).

Oder

„Bei Mobbing handelt es sich um unfaire Handlungen gegen eine Person. Betroffene werden durch Schikanen, Boshaftigkeiten oder Respektlosigkeiten systematisch, regelmäßig und über einen längeren Zeitraum attackiert und ausgegrenzt. Die Angriffe richten sich gegen das Selbstverständnis und Selbstwertgefühl der Betroffenen.“ (Flyer „Konflikte nutzen...“ von Mobbing Beratung München und AOK)

Diese Definitionen enthalten allerdings einige Grauzonen: Was ist negative Kommunikation? Was ist fair und was ist unfair? Da lässt sich trefflich streiten. Trotzdem kann man mit dem Begriff arbeiten.

Aber: Im Alltag und bei den betroffenen Beschäftigten steht „Mobbing“ für alle möglichen verfestigten oder eskalierten Konflikte, unter denen jemand leidet.

In diesem unpräzisen Gebrauch ist „Mobbing“ ein Synonym für gravierende Konflikte zwischen Beschäftigten oder zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-innen. Wenn diese Konflikte nicht frühzeitig, systematisch und zielgerichtet gelöst werden, machen sie die Beteiligten krank, sie werden zur Belastung für das Team, untergraben dessen Leistungsfähigkeit und sie kosten den Unternehmen viel Geld. In diesem Sinne ist „Mobbing“ eine ersthafte Herausforderung für die Unternehmen, so Ludwig Gunkel.

Damit war der Rahmen des „Runden Tisches“ gesteckt: Von der Bearbeitung und Lösung gravierender Konflikte über die Früherkennung bis zur Gestaltung einer gesunden und konstruktiven Konfliktkultur.

„Mobbing als Begriff des Rechts und seine Entwicklung“ war das Thema des Impulsvortrages von **Rechtsanwalt Wilfried Dormann**, der sich als Arbeitsrechtler schon über 20 Jahre mit den rechtlichen Aspekten von „Mobbing“, aus den verschiedensten Perspektiven befasst.

„Mobbing ist keine rechtliche Begrifflichkeit, vielmehr hat die Arbeitsmedizin diesen Begriff geprägt und damit auch zunächst definiert. Da es keine rechtsverbindliche Definition gibt, was unter Mobbing zu verstehen ist, mussten die Gerichte selbst eine Begriffsbestimmung vornehmen.



Das Bundesarbeitsgericht

hat Mobbing am Arbeitsplatz als systematisches Anfeinden, Schikaniieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte beschrieben. Es ist gekennzeichnet durch fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende, der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung dienende Verhaltensweisen, die nach ihrer Art und ihrem Ablauf im Regelfall einer übergeordneten, von der Rechtsordnung nicht gedeckten Zielsetzung förderlich sind und jedenfalls in ihrer Gesamtheit das allgemeine Persönlichkeitsrecht, die Ehre oder die Gesundheit des Betroffenen verletzen“, bilanziert Dormann.

Nachdem der rechtliche Rahmen geklärt war, befasste sich **Dr. Peter Stadler** mit der Frage, inwieweit die psychische Gefährdungsbeurteilung ein Baustein für die Konfliktprävention ist. Der Diplom-Psychologe, der sich seit Jahrzehnten mit den psychischen Belastungen im Rahmen des Arbeitsschutzes befasst, hat wesentlich dazu beigetragen, dass die „Psychische Gefährdungsbeurteilung“ in den Betrieben praxisnah und zielgerichtet zu Verbesserungen genutzt werden kann. „Konflikte / Mobbing-Prozesse können auch durch



schlecht gestaltete Arbeit und Kommunikationsmängel verursacht, verstärkt oder aufrechterhalten werden. Die im Arbeitsschutzgesetz verlangte betriebliche psychische Gefährdungsbeurteilung kann dazu beitragen, konflikthafte Arbeitsbedingungen und

Arbeitsbeziehungen frühzeitig zu erkennen und präventiv Maßnahmen dagegen zu ergreifen“, so die Erfahrung von Stadler.

Der abschließende Impuls von **Ute Wilhelmi** vermittelte einige Grundideen und Zusammenhänge aus der Neurobiologie und zeigte auf, worauf es sich lohnt im menschlichen Miteinander zu achten.



„Eine wesentliche Erkenntnis ist, dass vor allem die Gestaltung unserer zwischenmenschlichen Beziehungen für unser Wohlergehen entscheidend ist“ fasst die Mediatorin und Beraterin zusammen. Ihr Motto: „Im Grunde sind es doch die Verbindungen mit Menschen, die dem Leben seinen Wert geben“.

Diese Erkenntnisse sind Ansporn und Argumentation für ein Engagement in den Unternehmen für eine konstruktive Konfliktkultur.

Nach diesen Impulsen trafen sich alle Teilnehmer in fünf Themeninseln. Es wurden die Impulse näher beleuchtet und diskutiert, wie sich die Situation in den Betrieben und Organisationen tatsächlich darstellt, welche Erfolge zu verzeichnen sind und welche offenen Baustellen auf dem Weg zu einer konstruktiven und menschengerechten Konfliktkultur bestehen.

Dabei wurden zwei weitere Themen eingespielt.

„JobkonfliktFeuerwehr“ – Konflikte schnell und zielgerichtet klären:

Denn darum geht es bei Konflikten: Wer soll wann und wie reagieren? Welche Vorgehensweisen sind sinnvoll? Welche Stellen sind für Konflikte im Unternehmen bereits vorhanden? Welche sollten dafür eingerichtet werden? Wie kann das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) genutzt werden, um Konflikte aufzudecken und zu bearbeiten? Dies wurde mit der Expertin Ute Schmidmayer erörtert. **Ute Schmidmayer**, ehemalige Betriebsrätin in einem Konzern, ausgebildet und praktisch tätig als Mobbing- und Konfliktberaterin und Expertin für das Betriebliche Eingliederungsmanagement, hatte plötzlich viel Zeit, weil das Unternehmen sich umstrukturiert hat. Da entstand die Idee: JobkonfliktFeuerwehr: Schnell zur Verfügung zu stehen, wie eine Feuerwehr, um die Beteiligten bei Konflikten im Job, im Betrieb zu unterstützen.



Sandra Böhm, Beraterin für Betriebliches Gesundheitsmanagement der AOK Bayern stellte unter dem Titel „Flexibel, erreichbar und gesund“ die Angebote der AOK Bayern zur konfliktfreien Gestaltung von Flexibilitätsanforderungen und -wünschen in der Arbeitswelt zur Diskussion. Die Themeninsel beschäftigte sich mit dem seit einigen Jahren in der Öffentlichkeit, in Unternehmen und Wissenschaft kontrovers diskutierten Thema der „ständigen Erreichbarkeit“ von Beschäftigten und geht auf die durch Veränderungsprozesse wie Globalisierung, Digitalisierung und technologischem Fortschritt entstandenen neuen Möglichkeiten „flexibler Arbeit“ ein. Folgende Fragen wurden diskutiert: Welche Chancen und welche Risiken sehen die betrieblichen Akteure im flexiblen Arbeiten und in einer erweiterten Erreichbarkeit? Welche Möglichkeiten gibt es, Flexibilitätsanforderungen und -wünsche gesundheitsgerecht zu gestalten? Gibt es in den Unternehmen Regelungen zur Erreichbarkeit der Mitarbeiter außerhalb der regulären Arbeitszeit? Die Ergebnisse der Themeninseln wurden von Sandra Böhm in die Präsentation eingearbeitet.



Wilfried Dormann diskutierte die rechtliche Aspekte bei der innerbetrieblichen Mobbing-/ Konfliktklärung und die praktischen rechtlichen Fragen im Betrieb. Besonders für die Betriebs- und Personalräte und Mitarbeitervertretungen ist dies ein großes Thema.

Dr. Peter Stadler bearbeitete folgende Fragen. Welchen Beitrag kann die psychische Gefährdungsbeurteilung bei der Erkennung und Vorbeugung von betrieblichen Konfliktpotenzialen leisten? Sie liefert Hinweise auf konfliktfördernde betriebliche Bedingungen und auf möglicherweise vorhandene Führungsprobleme, arbeiteten die betrieblichen Praktiker heraus. Welche Herangehensweisen, Methoden und Instrumente sind hierbei besonders geeignet? Klar wurde: ein zweistufiges Vorgehen ist sinnvoll: eine Befragung, die Grobindikatoren liefert und anschließende Workshops oder Gesundheitszirkel, die dies vertieft analysieren. Wesentlich ist, dass den Analysen Maßnahmen folgen. Wo liegen die Grenzen der Gefährdungsbeurteilung bei der Aufdeckung bzw. Lösung von Konflikten? Einzelfallkonflikte, darin bestand Einigkeit, können auf diese Weise kaum aufgedeckt werden.



Ausgehend von der These „Wer alleine arbeitet, addiert; wer

zusammenarbeitet, multipliziert“ bearbeitete **Ute Wilhelmi** die Frage, wie Teamarbeit / Miteinander / gegenseitige Wertschätzung gestaltet werden kann.

Abschließend wurden wichtige Erkenntnisse der Themeninsel vorgestellt und gemeinsam Fazit gezogen. Die Impulse von Experten und der intensive Austausch an den „runden Tischen“ wurden als sehr bereichernd für die eigene Arbeit erlebt. Gerade die Vielfalt der Perspektiven, die in den Themeninseln zur Sprache kamen, machte die Veranstaltung zu einem Gewinn. Darum soll dies keine Eintagsfliege sein.

Dies war der **Auftakt für ein „Netzwerk Konfliktkultur in Betrieben und Organisationen“**, darüber war sich die Anwesenden einig.

Gefreut haben sich die Akteure über das Grußwort des Bayerischen Staatsministeriums für Familie, Arbeit und Soziales, das dem „Runden Tisch Konfliktkultur“ ein gutes Gelingen wünschte. Ludwig Gunkel verbindet damit die Hoffnung, dass sich das Arbeits- und Sozialministerium in das künftige „Netzwerk Konfliktkultur“ einbringt. Die Mobbing Beratung München, der evang. Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt, die kath. Betriebsseelsorge, der Fachbereich Arbeitswelt der AOK Bayern und JobkonfliktFeuerwehr werden auf jeden Fall das Thema weiter voranbringen.



Autor: Ludwig Gunkel

Fotos: © Ludwig Gunkel