

Die Erkenntnisse und Ergebnisse der Thementische:

Einladung
zur Fachtagung für Führungskräfte, Arbeitnehmervertretungen,
Personalverantwortliche, inner- und außerbetriebliche Expert*innen
und Berater*innen

Mobbing
Beratung München

4. Runder Tisch Konfliktkultur
von Aktiven und Interessierten aus Unternehmen, Organisationen und Institutionen

Dienstag, 25. März 2025 | 12:00 – 17:00 Uhr | München, Hansa-Haus | Briener Str. 39

Führung im Konflikt
Wie kann ein konstruktiver Umgang mit Konflikten gelingen?

Tisch 1:

Welches Führungshandeln ist geeignet Konflikte zu klären und eine Lösung zu finden?

Moderation: Christine Christ

„Welches Führungshandeln ist geeignet Konflikte zu klären und eine Lösung zu finden?“
Moderatorin: Christine Christ

Ansatzpunkte für Führungshandeln in Konflikten

- Teamkultur, -atmosphäre
- Vertrauen schaffen
- Fehlerkultur (Fingerpointing vs. „lessons learned“)
- Formate für Austausch (Teammeetings)
- strukturelle Ebene
 - Rollenklärung
 - Aufgabenverteilung
- Selbstreflexion

Der wichtigste Aspekt ist, als Führungskraft **Präsenz zu zeigen**, wenn Konflikte im Team auftreten - gemäß der Maxime „Störungen haben Vorrang“. Konkret bedeutet es, **sich um den Konflikt zu kümmern und aktiv eine Klärung zu veranlassen**, sei es in Eigenregie, mit internem Support (Konfliktlotsen, nächsthöhere Führungskraft etc.) oder mit externer Unterstützung (Konfliktberatende, Mediatoren etc.).

Idealerweise sorgen Führungskräfte bereits **präventiv** für Bedingungen (s.u.), die Konflikte minimieren und – falls sie doch auftreten - eine Klärung erleichtern.

Im **akuten Konfliktfall** steht zunächst die Analyse, wo genau es „im Argen liegt“. Hier wurden schwerpunktmäßig drei Ansatzpunkte herausgearbeitet, an denen Führungskräfte Konflikte in ihren Teams bearbeiten können. Im Konfliktfall liegen die

Ursachen oft auf verschiedenen der nachfolgend vorgestellten Ebenen.

Zum einen geht es darum, (idealerweise bereits präventiv) für eine **positive Teamkultur und Atmosphäre** zu sorgen, indem die Führungskraft zum Beispiel

- einen konstruktiven Umgang mit Fehlern (KVP und „lessons learned“ statt „Fingerpointing“) kultiviert
- einen Teamgeist fördert, der sowohl die Diversität als auch die spezifischen Stärken und Leistungen der Einzelnen berücksichtigt und wertschätzt
- auf einen gegenseitigen respektvollen Umgang achtet
- die Partizipation der Mitarbeitenden sowie das Einbringen und Umsetzen von Anregungen, Verbesserungsvorschlägen etc. ermöglicht
- das Team auf gemeinsame arbeitsbezogene Ziele und Kooperation (statt überwiegend auf die Profilierung Einzelner) hin ausrichtet und gemeinsame Erfolge feiert.

Auf dieser Grundlage können Zusammenhalt sowie eine vertrauensvolle Kommunikation untereinander gedeihen – was wiederum eine tragfähige Basis für die leichtere Klärung von auftretenden Konflikten darstellt.

Weiterhin bietet die **strukturelle Ebene** zahlreiche Ansatzpunkte, um Konflikte zu lösen oder ihnen bereits vorzubeugen: Dazu zählt eine faire Aufgaben- und Lastenverteilung im Team, eine Klarstellung von Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, die Abstimmung und kontinuierliche Verbesserung von Prozessen (auch abteilungsübergreifend), sowie das Zur-Verfügung-Stellen benötigter Informationen, Tools, Programme etc).

Last but not least spielt auch die **Selbstreflexion der Führungskraft** eine wichtige Rolle, um das eigene Verhalten bewusst und mit klarem Fokus auf Lösungsorientierung zu steuern. Hier ist es hilfreich, sich die eigene innere Haltung sowie auch eigene „rote Knöpfe“ bewusst zu machen und zu hinterfragen. Beispielhafte Leitfragen hierfür sind:

- Was bedeutet der Konflikt für mich persönlich in meiner Rolle als Führungskraft und was ruft das in mir hervor? (z.B. Ärger, Besorgnis, Hilflosigkeit)?
- Wie ist meine persönliche innere Haltung zu den Konfliktparteien? Neige ich dazu, stärker mit einer Seite zu sympathisieren bzw. mich von einer Seite vereinnahmen zu lassen? Inwiefern wirkt sich das auf mein Vorgehen im Konflikt aus?
- Ist meine Haltung gegenüber den Beteiligten differenziert und fair? Habe ich die Annahmen, die meiner Haltung zu Grunde liegen, ausreichend geprüft und hinterfragt?
- Wo lasse ich mich im Umgang mit dem Konflikt von meinen Impulsen leiten (Reiz=> Reaktion)? Wo ist das hilfreich und wo nicht? Welches Handeln und Mind-Set wären stattdessen hilfreich?
- Wo und von wem fühle ich mich bei dem Konflikt persönlich herausgefordert, besser zu werden / zu wachsen / mich selbst weiter zu entwickeln?
- Wo stoße ich bei dem Konflikt an meine Grenzen? Was und wer kann mich bei der weiteren Konfliktlösung unterstützen?

Da Teammitglieder üblicherweise sehr genau beobachten, wie ihre Führungskraft im Konfliktfall agiert und mit den Beteiligten umgeht, ist es umso wichtiger, achtsam und reflektiert vorzugehen. Unfares Vorgehen schürt Ängste im Team – auch bei den nicht direkt am Konflikt Beteiligten – und diese Ängste beschädigen das Vertrauen in die Kollegen, die Führungskraft und das Unternehmen.

Gelingt es jedoch, einen Konflikt zu lösen und dabei fair und ausgewogen vorzugehen, stärkt dies das Vertrauen sowie den Zusammenhalt im Team – dieses wird dadurch resilienter.

In diesem Sinne lohnt es sich, Konflikte als Chance und Katalysator für Verbesserungen und Weiterentwicklung zu nutzen und eine Klärung aktiv und auf mehreren Ebenen anzugehen.

Tisch 2:

Besonderheiten in der Konfliktklärung bei Vorwürfen von Mobbing/Belästigung/Diskriminierung

Moderation: Irmgard Fischer

(1) Mobbing, Belästigung oder Diskriminierung ist ein arbeitsrechtlich relevantes Fehlverhalten. Wenn solche Vorwürfe erhoben werden, müssen diese Vorwürfe belegt und durch die zuständige Führungskraft überprüft werden. Der Arbeitgeber muss ein solches Verhalten unterbinden, wenn es belegbar ist.

Für eine sachgerechte Bearbeitung eines solchen Vorwurfes ist es wichtig, sehr konkret die Vorfälle zu erfragen: Wann, Wo, Wer, Was wurde gesagt, getan? Nach dem beobachtbaren Verhalten fragen, Interpretationen und Deutungen trennen von beobachtbaren Vorgängen, z.B. „Er hat mich gedemütigt“ ist kein beobachtbarer Vorgang, sondern eine Deutung.

Bei Mobbing handelt es sich zudem nicht nur um einen einzelnen Vorfall, sondern es muss eine ganze Reihe von Vorfällen beschrieben werden, an denen eine unfaire Vorgehensweise aufgezeigt werden kann, die auf ein systematisches Schikanieren schließen lassen.

Es kam die Frage auf, wie eine Leitung Vorfälle einordnen/ bewerten kann, wenn sich die Sichtweisen der Konfliktgegner stark unterscheiden. Eine möglichst konkrete, detailreiche Beschreibung der Vorgänge ist ein Kriterium für Glaubwürdigkeit. Nur durch diese Beschreibungen können sich Entscheider selbst ein Bild machen und eine rechtliche Bewertung vornehmen. Nur auf der Basis von konkret beschriebenen Vorgängen kann eine sachliche Entscheidung bei Beschwerden vorgenommen werden.

(2) In der Gruppe wurden eine Reihe von Beispielen erzählt, die zeigten, dass bisweilen auch bei Alltagskonflikten solche Vorwürfe erhoben werden und damit Personen falsch beschuldigt werden. Es wurden auch Beispiele erzählt, die deutlich machten, dass es auch Fälle gibt, bei denen die Einordnung nicht so einfach möglich ist. Da solche Vorwürfe sowohl arbeitsrechtliche Konsequenzen haben können, als auch das berufliche Ansehen der beschuldigten Person gefährden, ist es wichtig, dass sorgfältig geprüft wird. Genauso wichtig ist es, dass Vorwürfe ernst genommen werden und nicht gleich abgewiegelt.

(3) Bei „normalen Konflikten“ übliche Interventionen wie moderierte Gespräche mit den Konfliktparteien sind hier nicht angemessen. In der Regel sollten die Gespräche mit den Konfliktparteien zunächst getrennt geführt werden. Es braucht die Überprüfung und Bewertung der Vorwürfe durch den Arbeitgeber, erst dann kann evtl. eine Mediation erfolgen zu der Frage, wie eine weitere Zusammenarbeit möglich sein kann. Eskalierte Konflikte und Konflikte mit massiven Regelverstößen brauchen andere Interventionen als „normale“ Konflikte.

Es wurde die Frage gestellt, was zu tun ist, wenn der Vorgesetzte beteiligt ist, z.B. an Schikanen: Dann ist die nächsthöhere nicht selbst verwickelte Führungskraft für die Klärung zuständig.

(4) Es wurde weiter die Frage gestellt, wie eine betriebliche Interessensvertretung die Schulung von Führungskräften (Mitarbeiterführung, Konfliktkompetenz) auf den Weg bringen kann. Eine Möglichkeit wurde gesehen, dies über das Thema „Schutz der Gesundheit von Mitarbeitern“ zu versuchen, weil bei diesen Themen die Mitbestimmungsrechte stark sind.

Tisch 3:

Welche betrieblichen Bedingungen benötigen Führungskräfte, um ihrer Aufgabe in Konfliktsituationen gerecht zu werden?

Moderation: Thomas Ziehl

Schon in der Vorstellungsrunde haben einzelne Teilnehmer und Teilnehmerinnen geäußert, dass vor allem häufig betriebliche Rahmenbedingungen einer konstruktiven Konfliktbewältigung im Weg stehen können oder diese auch unterstützen können.

Der Kreis der Teilnehmer und Teilnehmerinnen setzte sich aus Führungskräften aus ganz unterschiedlichen Branchen (von Sozialunternehmen bis zu Industriebetrieben), Mitgliedern von Personalvertretungen und BeraterInnen bzw. MediatorInnen zusammen.

In der Diskussion kamen verschiedenen Lösungsvorschläge, welche betrieblichen Rahmenbedingungen nötig sind, damit Führungskräfte ihrer Aufgabe in Konfliktsituationen gerecht werden können. Ein wesentliches Element ist dabei, dass es ein Verständnis für die Notwendigkeit für die Arbeit an und mit Konflikten auf allen betrieblichen Ebenen braucht. Vor allem auf der Ebene der Geschäftsleitung ist dies wesentlich, damit weitere Maßnahmen auch umgesetzt werden können. Wie ein solches Verständnis erreicht werden kann, konnte leider im Rahmen der Diskussion nicht geklärt werden.

Es wurde klargestellt, dass für die Führungskräfte Schulungen und Coachings, die die soziale Kompetenz erhöhen, einen Beitrag zu einer konstruktiven Konfliktkultur leisten können. Gleichzeitig ist aber vor allem der Faktor Zeit ein ganz wesentliches Element. Führungskräfte brauchen vor allem die zeitlichen Ressourcen, um sich ihren Führungsaufgaben einschließlich der Konfliktarbeit widmen zu können.

Mit großem Interesse wurden Konzepte besprochen, bei denen die fachliche Führung und die Personalführung getrennt werden. Eine Kombination aus fachlicher Führung und Personalführung in einer Führungskraft wird häufig als große Belastung wahrgenommen und viele Führungskräfte haben das Gefühl immer eine der beiden Bereiche zu vernachlässigen.

Über die Rolle von betrieblichen Konfliktlotsen, wie sie schon in manchen Unternehmen etabliert sind, wurde durchaus kontrovers diskutiert. Zum einen wird in den Konfliktlotsen eine Entlastung für die Führungskräfte gesehen, zum anderen ist für viele gerade die Konfliktbewältigung eine wichtige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden sollte. Auch gab es Bedenken, ob nicht professionelle externe MediatorInnen besser für diese Aufgabe geeignet wären, da sie nicht im Betrieb involviert sind und so neutral bzw. allparteilich bleiben können. Auch hier gilt, wie in vielen anderen Bereichen, dass es keine Patentlösungen gibt, die für alle Gegebenheiten passen, sondern dass Lösungen immer an die betrieblichen Strukturen und Anforderungen angepasst sein sollten.

Als Fazit lässt sich sagen, dass die betrieblichen Rahmenbedingungen sehr wesentlich dafür sind, wie gut sich Führungskräfte in Konfliktsituationen einbringen können. Es braucht Strukturen, Räume und Zeit, um dieser wesentlichen Führungsaufgabe gerecht werden zu können. Die Wichtigkeit dieser Aufgabe sollte von allen Seiten ernst genommen und anerkannt werden. Dann besteht auch die Möglichkeit, passende Lösungen zu entwickeln.

Tisch 3

„Welche betrieblichen Bedingungen benötigen Führungskräfte, um ihrer Aufgabe in Konfliktsituationen gerecht werden zu können?“

Moderator:
Thomas Ziehl

mind. 30% der AZ für Führungsaufgaben (Teamarbeit, Beziehungen etc.)

Führung als Aufgabe definieren

FK braucht Verständnis für die „kleinen“ MA

Wie schaffe ich Vertrauen zu meinen MA?

Schulungen für FKs (soziale Kompetenzen)

Den Nutzen von konstruktiver Konfliktlösung sehen

360° Feedback etablieren

Training / Coaching / Supervision

Coaching ist normal und nicht nur Krisenintervention

Das eigene Konfliktverhalten reflektieren

Konfliktlotsen etablieren

Haltung der GL
- Führungsverständnis

Trennung
- fachliche Führung
- Personalführung

Tisch 4:

Wie können Führungskräfte motiviert werden, ihre Aufgabe in Konfliktsituationen wahrzunehmen?

Moderation: Peter Eckardt

Die im Vortrag von Frau Pantenburg dargestellten Grundlagen / Kompetenzen fand die Gruppe schlüssig. Aber wie kann es in der Praxis dazu kommen bzw..... zu unserer Fragestellung. Diese wurde von den am Tisch Versammelten als persönliche Aufgabenstellung verstanden. Also etwa: wie kann ich (wir) jeweils motivieren.....

Am Tisch wurde zunächst festgestellt, dass die Teilnehmenden die Fragestellung aufgrund ihrer jeweiligen „Stellung im Betrieb“ aus unterschiedlichen Perspektiven auffassen. Vom Mitglied einer Betriebsleitung über Mitarbeitende aus dem Personalwesen, der mittleren Führungsebene sowie Mitgliedern aus Interessenvertretungen der Mitarbeitenden aber auch „normal operativ Tätige“ bis zur „externen Beratung“ war das Spektrum sehr weit.

Entsprechend stellten wir fest, dass wir über verschiedene Kanäle und mit unterschiedlichen Argumentationsketten letztlich **ähnliche Idealvorstellungen** vor Auge haben, aber die Möglichkeiten, **aktiv auf die Motivation von Führungskräften einzuwirken** nicht ohne die Berücksichtigung eigener Interessen und Handlungsspielräume gesehen werden kann. Diese wiederum können - abhängig vom Umfeld und den individuellen Ressourcen insbesondere von Kommunikations- und Verhandlungskompetenz aber auch Energie und Mut der Handelnden - sehr unterschiedlich ausfallen.

Die **Ideen des Brainstormings** wurden daher sehr schnell unter diesem Aspekt an der Pinnwand geordnet.

So wurden Auswahlkriterien, Schulungsschwerpunkte, Zieldefinitionen und Gestaltungsfreiräume, die zunächst angstfreie Leitung ermöglichen als Punkte genannt, für deren Realisierung eher die Verantwortung bei Betrieben und deren Führung liegt.

Gemeinsam mit der Interessenvertretung wurden Verfahren als motivierend und verfahrenssichernd genannt. Hier etwa Vereinbarungen, transparente Beschwerdeverfahren und Mitarbeitendengespräche aber auch Betriebs-Befragungen und deren Auswertung.

Aus Mitarbeitendenperspektive wurden differenzierte und wohlwollende Rückmeldungen sowie angemessenes Lob gegenüber der Führung aufgeführt. Dazu gehörte auch das „Ernstnehmen“ der Führungsaufgaben von Leitenden.

Andererseits wurde auch das Vorbringen eigener Positionen über die „Verstärkung durch Viele“ sowie über die Interessenvertretung aufgeführt, um diese rechtzeitig und maßgeblich in Entscheidungsprozesse einzubringen.

Letztlich wünschten wir uns eine auf Konsens und „schamfreie“ Kommunikation ausgerichtete Stimmung.

Gedämpft wurde unsere Euphorie bei der Erinnerung, dass insbesondere größere Systeme (hier in vom Markt oder traditionellen Ordnungsmustern geprägte Arbeitswelten) eine gewisse Trägheit haben und auch von individuellen Lebensentwürfen gestützt Paradoxien und Defizitkulturen entwickeln können.

Siehe dazu das von Lawrence Peter und Raymond Hull herausgearbeitete „Peter-Prinzip“.

Aber: Stolpersteine und bekannte Hindernisse sind Herausforderungen und sind und bleiben in unser ALLER Verantwortung.

Tisch 5:

Welche Rolle und Aufgabe haben Arbeitnehmervertretungen bei Konflikten?

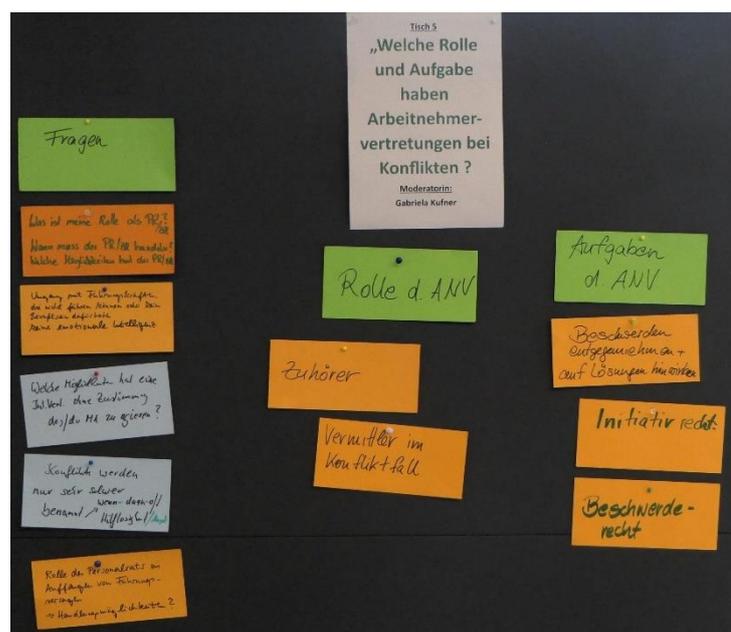
Moderation: Gabriela Kufner

An diesem Thementisch widmeten sich 12 Arbeitnehmervertreter*innen aus Wirtschaft und öffentlichen Institutionen dem Thema Ihrer Rolle und Aufgabe im Konflikt. Es entspannt sich von Anfang an eine angeregte Diskussion mit Beispielen teilweise schwierig zu bearbeitender Problemfelder. Zentral war die Fragestellung, in welchen Fällen die Arbeitnehmervertretung handeln muss und welche Möglichkeiten ein Personalrat/Betriebsrat hat. Die verschiedenen gesetzlichen Handlungsoptionen bei den jeweiligen Gremien wurden für den Beschwerdefall und das Initiativrecht beleuchtet.

Über alle Institutionen hinweg, vom mittelständischen Wirtschaftsbetrieb bis zu kleineren und großen öffentlichen Verwaltungen und pädagogischen Einrichtungen stellte sich heraus, dass es überall die Problematik „schlechter“ Führung gibt. Einigkeit bestand darin, dass die Rolle der Arbeitnehmervertretung – wie der Name sagt – die Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer ist. Hierbei wird ihr als Vermittler im Konfliktfall eine sensible Rolle zugeschrieben.

Verschiedene Teilnehmer*innen dieses Thementisches berichteten über ihre betriebsinternen Initiativen vor allem im präventiven Bereich, z.B. einer Umfrage zur psychischen Gesundheit mit 360 Grad Bewertungen. Hierbei beurteilten die Mitarbeitenden auch ihre Führungskräfte. Bei Umbauprozessen empfiehlt sich ein extern geführtes Change Management. Die Arbeitgeberseite von der Notwendigkeit einer solchen Maßnahme zu überzeugen, ist in manchen Betrieben eine große Herausforderung. Das für alle Bereiche geltende Arbeitsschutzgesetz bietet das Instrument der psychischen Gefährdungsbeurteilung. Vor allem wenn Anhaltspunkte für eine Gefährdung der psychischen Gesundheit der Beschäftigten vorliegen, sollte die Arbeitnehmervertretung den Arbeitgeber zur Durchführung der Beurteilung und Einleitung von gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen auffordern.

Insgesamt ergab sich für die Teilnehmer*innen durch den Austausch ein erweiterter Blickwinkel mit so einigen Anregungen für die weitere Arbeit in Ihrer Einrichtung bzw. im Betrieb.



Tisch 6:

Wie stelle ich als Führungskraft fest, dass ich im konkreten Konfliktfall an meine Grenzen komme und welche Unterstützung benötige ich dann?

Moderation: Siglinde Lösch

Die Teilnehmer waren in sehr unterschiedlichen Situationen. Zum einen waren sie Führungskräfte, die einen schwierigen Konflikt zwischen zwei Mitarbeiter*innen erleben und damit überfordert sind. Zum anderen waren sie selbst Führungskräfte, die wiederum von ihrem eigenen Vorgesetzten gegängelt, unsachlich kritisiert und z. T. sogar beschimpft werden.

Fast alle Anwesenden waren von dem Vortrag von Frau Pantenburg begeistert. Trotzdem merkte man die bedrückende, für die Führungskräfte belastende Situation.

Eine Teilnehmerin war der Meinung, dass es sich in der heutigen Arbeitswelt kein Arbeitgeber mehr leisten kann, respektlos mit den Arbeitnehmern umzugehen. Die Anforderung an die heutigen Führungskräfte in Großkonzernen läge darin, Personal zu führen und weniger in ihrer fachlichen Kompetenz. Sie wären angehalten fair und wertschätzend gegenüber ihren Mitarbeitern zu sein und seien geschult mit Konflikten umzugehen. Andere anwesenden Teilnehmer*innen widersprachen, da sie dies in der Praxis anders erleben. Auch aus der Erfahrung der Anrufe bei uns am Mobbing Telefon München, muss man sagen, dass der formulierte Anspruch häufig nicht eingelöst wird.

Gemeinsames Herausarbeiten zu den Themen:

Wann wird ein Konflikt für mich belastend?

- wenn ich selbst Teil des Konfliktes werde
- wenn ich selbst eine Konfliktpartei bin
- wenn ich in der Hierarchiestufe eine Stufe tiefer stehe
- wenn ich in eine Pattsituation gerate
- wenn sich eine gewisse Hilflosigkeit einstellt
- wenn sich die Parteien weigern, den Konflikt anzugehen
- wenn der Konflikt persönlich wird
- wenn Parteilichkeit von mir erwartet wird
- wenn es mich sowohl psychisch als auch physisch belastet
- wenn ich selbst Mikromanagement erfahre
- wenn ich wertschätzend und fair mit meinem Team umgehen möchte, diesen Umgang von meinem Vorgesetzten aber nicht erfahre.

Was kann ich tun?

- Selbstreflexion lernen
- unparteiisch bleiben
- Kommunikationsebene beachten
- Konfliktstufen klären
- Konfliktanalyse: persönlicher, struktureller oder zielorientierter?
- Fortbildung zum Thema „Führungskräfte im Konfliktmanagement“
- neutrale Kolleg*in hinzuziehen
- Betriebsrat hinzuziehen
- Supervision, Coaching
- Teammediation

Fazit:

Manchen Teilnehmer*innen wurde bewusst, dass es zu ihrem Eigenschutz besser ist, sich nicht in Konflikte involvieren zu lassen, wenn von den Mitarbeitern eine Lösung von seitens der Führungskräfte erwartet wird. Sie sind dafür verantwortlich, den Konflikt ernst zu nehmen, aber nicht zu lösen. Dafür holen sie sich eine neutrale, professionelle Hilfe von außen. Die Führungskräfte, die selbst mit ihren Vorgesetzten im Konflikt stehen, benötigen ebenfalls dringend Unterstützung, um ihre Resilienz aufzubauen und nicht mehr zu leiden.

Führungskräfte stehen großen Herausforderungen gegenüber:
SICH SELBST UND IHR TEAM ZU SCHÜTZEN.

Tisch 7:

Was können die betrieblich Verantwortlichen tun, wenn eine Konfliktbearbeitung nicht in Gang kommt?

Moderation: Dorothea von Wichert-Nick

Symptome einer stagnierenden Konfliktbearbeitung

- Menschen laufen von Pontius zu Pilatus
- Keiner der Verantwortlichen traut sich, die „Heiße Kartoffel“ aufzunehmen
- Zunehmende Eskalation des Themas. Eigentlich kleines Thema wird immer größer.
- Es wird in diesem Prozess übereinander - aber selten miteinander gesprochen.
- Das Ergebnis: gescheiterte Projekte

Dahinterliegendes Problem

- Fehlende Konfliktkompetenz - keiner traut sich an das schwierige Thema
- Unklare Verantwortlichkeiten - Konflikte bleiben zwischen den verschiedenen Teams oder Ebenen hängen
- Wenn Konflikte mit Vorgesetzten: Keiner will der „Königsmörder“ sein.

Ansatzpunkte zur Lösung

- Konflikt-Organisation definieren und kommunizieren
 - Feste Beschwerdestelle
 - Zugangspunkte für Konflikte: z.B. Geschäftsleitung, Betriebsrat
 - Klare Prozesse
- Konfliktfrüherkennung: Immer wieder kleine Umfrage zur Stimmung im Team. Konsequentes Verfolgen kritischer Situationen, Lösungsformate einsetzen: Mediation, Schulung, Coaching.
- Im Konfliktfall: Zeugen finden, z.B. durch „Neutrale“ Mitarbeiterumfragen.

Konfliktkultur schaffen

- Wahrnehmung von Konflikten schärfen: Was macht Konflikte aus, was bringen sie, wie können sie gelöst werden.
- Konsens über die gemeinsamen Führungsgrundsätze, Leitbilder & Werte.
- Mediation anbieten.
- Klare Konsequenzen bei „stabilen“ Konflikten.

Tisch 8:

Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind im Kontext von Konflikten wichtig?

Moderation: Wilfried Dormann

Einen großen Raum hat die Dienstvereinbarung der Stadt München DV fair eingenommen. Es waren einige Personalräte am Tisch. Hier gab es tatsächlich erheblichen Klärungsbedarf.

Die DV fair wurde beim Runden Tisch 2023 von Michaela Reichertz vorgestellt.

Diese Einführung ist bei den Downloads dokumentiert:

<https://konsens-consulting.de/netzwerk-konfliktkultur/#rundertisch2023>

Hier findet sich auch die DV fair.

In diesem Zusammenhang haben wir das Thema „Vertrauen“ besprochen. Leitsatz für das Zusammenwirken zwischen Dienststelle und Personalrat ist das Gebot der **vertrauensvollen Zusammenarbeit**. Danach haben Dienststelle und Personalvertretung zum Wohl der Beschäftigten und zur Erfüllung der Dienststelle obliegenden Aufgaben vertrauensvoll zusammenzuarbeiten.

Ein weiterer Themenschwerpunkt war die **Fürsorgepflicht**. Hier stellte sich die Frage, wie diese Fürsorgepflicht eingefordert werden kann. Der Begriff der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ist nicht konkret in einem Gesetz geregelt. Er beruht teils auf Regelungen aus verschiedenen Gesetzen und teils auf dem im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) erwähnten Grundsatz von „Treu und Glauben“. Das bedeutet, dass ein Arbeitgeber insoweit für seine Arbeitnehmer sorgen muss, wie es allgemein üblich und unter normalen Umständen von anständig denkenden Menschen zu erwarten ist. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers kann man nicht „einfordern“ im Sinne von fordern, sondern sie ist ein rechtlicher Anspruch, der dem Arbeitnehmer zukommt.

Ein anderer wichtiger Aspekt war die rechtliche Auseinandersetzung mit den eigentlichen **Konfliktursachen**. Gründe oder Faktoren, die zu einer Konfliktsituation führen, können vielfältig sein. Oft sind es mehrere Aspekte, sowohl sachliche als auch zwischenmenschliche, die zusammenwirken, um einen Konflikt zu entfachen. Die Konfliktursachen sind in den meisten Fällen nicht justiziabel. Die Ermittlung der Konfliktursachen hilft bei der Erarbeitung von Lösungen. Für die rechtliche Bewertung von Mobbing kommt es nicht auf die Konfliktursachen an.