

Umgang miteinander – Betriebsvereinbarungen

Das Thema Mobbing hat Konjunktur, es wird an vielen Arbeitsstätten aufgenommen. Die Fachgruppe „Mediation in Organisationen Wirtschaftsmediation“ diskutiert schon länger über die Abgrenzung zwischen Konflikten und Mobbing und den „richtigen“ Umgang für MediatorInnen im Arbeitsleben.

Mobbing und Konflikte?

In immer mehr Betrieben bekommt das Thema „guter Umgang miteinander“, „Fair Play“, „Umgang mit Konflikten“ oder auch „Mobbing und Schikane“ wachsendes Gewicht. Manchmal kommt die Initiative aus der Auseinandersetzung mit betrieblicher Gesundheitsförderung, manchmal aus der Ecke der Personalentwicklung, oft sind es die Betriebs- und PersonalrätInnen, die die Initiative ergreifen, das Betriebsklima per Vereinbarung zu verbessern und ein Verfahren für den Umgang mit Konflikten einzufordern. Weil das Klima in Betrieben und Verwaltungen härter wird, sollen die Interessenvertretungen als Feuerwehr die eskalierten Konflikte „löschen“. Das können die Interessenvertreter oft nicht, weil es nicht zu ihrer Rolle gehört, sondern in die Fürsorgepflicht des Unternehmens und damit in die Führungsrolle. Für die Betriebs- und Personalräte ist es also eine Entlastung, wenn die Rollen und die Verantwortlichkeiten zum Umgang mit Konflikten definiert werden. Aber auch für die anderen Akteure im Betrieb ist es eine Erleichterung, wenn klare Vereinbarungen dazu bestehen, wie mit „schwierigen Fällen“ umgegangen werden soll.

In der Fachgruppe „Mediation in Organisationen Wirtschaftsmediation“ sind wir schnell auf das Thema Mobbing gestoßen, da wir als MediatorInnen in Betrieben und Verwaltungen oft damit konfrontiert werden, dass ein Mobbingvorwurf im Zusammenhang mit Konflikten erhoben wird.

Darum haben wir als Fachgruppe eine Positionsbestimmung vorgenommen, die so umrissen werden kann:

Sobald KonfliktpartnerInnen einen Mobbingvorwurf erheben, sei er berechtigt oder nicht, ändert sich die gesamte Lage. Den Begriff Mobbing zu benutzen, signalisiert Hilfsbedürftigkeit. Der Konflikt hat eine Täter – Opfer – Konstellation und rückt in die Nähe von strafrechtlichen oder arbeitsrechtlichen Tatbeständen. Das ruft auch nach einem „Richter“ und damit werden Mediationen zumindest erschwert, wenn nicht gar unmöglich.

In echten Mobbingfällen sind die Betroffenen so schwer traumatisiert, dass ein Konfliktbearbeitungsverfahren ohne zusätzliche Hilfsaktivitäten für den oder die Betroffenen ohnehin nicht mehr in Frage kommt.

Zwar geschieht es durchaus, dass aus dem Stand, also ganz ohne vorlaufenden Konflikt, schikaniert wird, aber öfter entwickeln sich Mobbinggeschehen aus ungelösten Konflikten. Führungskräfte spielen dabei häufig eine unrühmliche Rolle. Obwohl sie nach dem Arbeitsschutzgesetz für das Wohlbefinden der Beschäftigten zuständig sind, fühlen sie sich dem Umgang mit Konflikten oft nicht gewachsen und lassen Konflikte laufen, solange es geht. Dabei nehmen sie die Eskalation bis hin zu Mobbing in Kauf. Würden Konflikte als normale Erscheinungen in der Zusammenarbeit betrachtet und deren Lösung zu einem möglichst frühen Zeitpunkt betrieben, so unsere These, würde es zu weniger Mobbingfällen kommen.

Das Ziel von Betriebsvereinbarungen sollte also die möglichst frühzeitige Intervention in Konflikten sein. Gleichzeitig gilt es, ein Verfahren und Ansprechpartner festzulegen, die bei den Interventionen helfen. Auch begleitende Maßnahmen wie Fortbildungen oder Ideen zur Verbesserung des Betriebsklimas können vereinbart werden.

Die bestehenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Die meisten bestehenden Vereinbarungen gehen anders vor. Mobbing wird in der Regel definiert, als unerwünschtes Verhalten benannt, manchmal wird auch sexuelle Belästigung und Diskriminierung mit aufgenommen. In einem Stufenplan wird der Umgang mit Konflikten beschrieben und Ansprechpersonen benannt.

Empfehlungen für eine Dienst oder Betriebsvereinbarung

> Die **Überschrift** sollte positiv formuliert sein, zum Beispiel „Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz“, oder „Fair play“. Negative Formulierungen schaffen einerseits den Bedarf nach eben diesem negativen Zustand und stoßen andererseits sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte ab.

> Wie in jeder Betriebsvereinbarung erfolgt die Nennung der **Vertragsparteien**



Sabine Heegner,
Sozialwissenschaftlerin,
systemische Organisationsberaterin und
Mediatorin, Mitglied der
Fachgruppe MiO/
Wirtschaftsmediation im BM



› In der **Präambel** wird der „Geist“ der Vereinbarung beschrieben, die Ziele der Vertragsparteien. So kann hier zum Beispiel stehen, dass von den Führungskräften und Beschäftigten erwartet wird, „dass Konflikte als Bestandteil des Arbeitslebens wahrgenommen werden, der eigene Anteil am Konflikt erkannt wird und Konflikte offen und fair gelöst werden. Dabei leitet uns das Bewusstsein, dass ungelöste Konflikte das Betriebsklima nachhaltig verschlechtern, die Gesundheit belasten, den Arbeitsprozess stören, die Qualität der Arbeit mindern und hohe Kosten“ verursachen können. (Stadtverwaltung Dachau) Jede Organisation muss dabei ihre eigenen Formulierungen und Ziele wählen, denn sonst wirkt eine Vereinbarung unglaubwürdig.

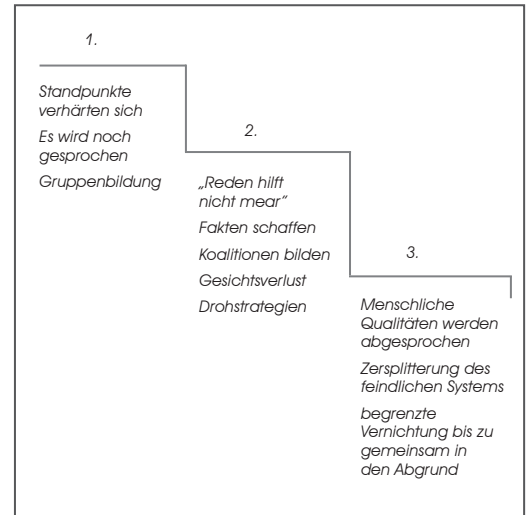
› Den **Geltungsbereich** beschreiben, wo, für wen und in welchem Zeitraum die Vereinbarung gilt.

› Wichtig ist es, eine **Begriffsbestimmung** vorzusehen, denn z. B. der Begriff Mobbing wird im Alltagsgebrauch inflationär für jede unliebsame Behandlung verwendet. Es ist also wichtig zu definieren, was unter einem Konflikt verstanden wird, was unfaire Konfliktaustragung (z. B. Mobbing) ist, und wie ein guter oder fairer Umgang mit Konflikten aussieht. Damit wird erwünschtes Verhalten beschrieben und ein Modell geschaffen.

So könnte ein Text zum Beispiel lauten:

- 1) Konflikt im Sinne dieser Vereinbarung ist ein Aufeinandertreffen unterschiedlicher Ziele und Interessen, die von den Beteiligten als unvereinbar erlebt werden.
- 2) Werden Konflikte nicht bearbeitet, ergibt sich die Tendenz zu immer härteren und unversöhnlicheren Maßnahmen, um die eigenen Interessen zu verteidigen. Die eigenen „harten“ Maßnahmen werden als berechtigt, sowie unabwendbar empfunden und als bloße Reaktion auf Handlungen der Gegenseite betrachtet. Es wird nicht mehr wahrgenommen, dass sich die Gegenseite ihrerseits ungerecht behandelt und gedemütigt fühlen könnte. Es liegt im Wesen eines Konflikts, dass es im Laufe der Zeit regelmäßig zu einer Reihe persönlicher Verletzungen kommt, die weitaus bedeutender sind, als dies zu Beginn der Fall war.

Im Wesentlichen lassen sich folgende Eskalationsstufen unterscheiden:



Eskalationsstufen von Konflikten, Vereinfacht nach Glas

- 3) Konfliktlösung bedeutet Verhandlung über die hinter dem Konflikt liegenden Interessen.
- 4) Mobbing liegt vor, wenn jemand am Arbeitsplatz von Kollegen/innen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder beispielsweise mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und der oder die Mobbing-Betroffene unterlegen ist. Die unfairen Handlungen müssen häufig und wiederholt auftreten und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken.

› Um noch deutlicher zu machen, welche **Verhaltensregeln** erwünscht sind, und welche nicht, kann beschrieben werden, dass Eigenverantwortlichkeit erwünscht ist, dass ein Aussitzen von Konflikten durch die Führungskräfte nicht gewollt ist. Auch kann hier eine „Arbeitsteilung“ zwischen Verantwortlichen und HelferInnen beschrieben werden, die die Konfliktbeauftragten, InteressenvertreterInnen usw. entlastet und die Führungskräfte klar in die Pflicht nimmt. Das kann allerdings auch im nächsten Absatz Platz finden.

› **Verantwortliche und AnsprechpartnerInnen** Grundsätzlich sind zunächst die Vorgesetzten die **Verantwortlichen**. Die Verantwortung für die Konfliktlösung bleibt bei den Vorgesetzten, auch wenn die anderen AnsprechpartnerInnen eingeschaltet werden. Ihre Aufgabe ist es, für das Wohlbefinden und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten Sorge zu tragen. Im Falle der Beteiligung der Vorgesetzten am Konflikt kann der/die jeweils höhere unbeteiligte Vorgesetzte eingeschaltet werden.

AnsprechpartnerInnen sind die einzelnen Mitglieder des Personalrates, die Personalabteilung, wenn es eine MitarbeiterInnenberatung gibt, kann es auch hilfreich sein, diese um Hilfe zu bitten. Der betriebsärztliche Dienst und die Fachkraft für Arbeitssicherheit können AnsprechpartnerInnen sein, wenn sie am Prozess der Entstehung der Vereinbarung beteiligt waren und sich in der Lage sehen, mit Problemen dieser Art umzugehen, ebenso interne KonfliktlotsInnen oder Betriebsklimabeauftragte. (Von der Bezeichnung Mobbing-Beauftragte würde ich aus den oben genannten Gründen absehen.) Nach Absprache mit der Personalabteilung, oder anderen KostenträgerInnen können auch externe BeraterInnen im Benehmen mit dem Personalrat zugeschaltet werden. Das ist oft hilfreich, vor allem bei hoch eskalierten Konflikten. Die AnsprechpartnerInnen haben in erster Linie unterstützende Funktion.

› Das **Verfahren** zur Konfliktlösung oder bei gravierenden Meinungsverschiedenheiten soll sehr genau mit entsprechenden Möglichkeiten beschrieben werden. Das Verfahren muss zur Organisation passen, eine mögliche Variante wäre so: Bei Konflikten wird von allen Beteiligten erwartet, dass sie schnellstmöglich in eigener Initiative Schritte zur Konfliktlösung unternehmen. Gelingt dies nicht, bietet die ... Beratung und Unterstützung zur Lösung an. Mögliche Schritte sind dabei:

Die Konfliktbeteiligten führen Gespräche zur Lösung.

Wenn Gespräche zu keiner Lösung führen, wenden sich die Konfliktbeteiligten an die nicht am Konflikt beteiligten nächst höheren Vorgesetzten oder an einen der genannten AnsprechpartnerInnen.

Vorgesetzte, die wahrnehmen, dass in ihrem Bereich ein Konflikt schwelt, sind verpflichtet, dies zunächst intern zu thematisieren und aktiv auf eine Lösung hinzuwirken.

In schwierigen Fällen besteht für Vorgesetzte in Absprache mit der Personalabteilung die Möglichkeit, Beratung und Unterstützung für das eigene Handeln in der aktiven Konfliktlösung zu bekommen.

Sofern diese Konfliktschritte im Einzelfall nicht ausreichen, kann nach einer Bestandsaufnahme durch die Personalabteilung ggf. mittels eines „Runden Tisches“ eine Untersuchung des Konflikts mit dem Ziel einer Konfliktlösung folgen. In diesen Fällen wird gemeinsam beurteilt, ob der Konflikt zwischenmenschliche Ursachen hat oder ob

organisatorische Mängel zugrunde liegen bzw. den Konflikt fördern (Arbeitsorganisation, Arbeitsverteilung, Informationsabläufe usw.).

Die Personalabteilung legt nach dieser Bestandsaufnahme die weiteren Schritte fest. Für die Konfliktlösung ist auch die Einschaltung externer Berater im Benehmen mit dem Personalrat möglich. Die Vereinbarungspartner sind entschlossen, ein Aussetzen von Konflikten nicht zu dulden und alle Konfliktbeteiligten in die Lösungsverantwortung zu nehmen.

› Für die **Fortbildung** im Zusammenhang mit dem Thema gibt es drei Zielgruppen: Die Beschäftigten sollen die Vereinbarung mit ihren Konsequenzen kennen lernen und die Möglichkeit bekommen, ihren eigenen Umgang mit Konflikten zu verbessern. Die Führungskräfte brauchen Unterstützung dabei, ihre Verantwortung anzunehmen. Sie brauchen Fortbildung in Kommunikationstechniken sowie eine Möglichkeit, ihre eigene Konfliktfähigkeit kennen zu lernen und zu verbessern. Die AnsprechpartnerInnen benötigen Qualifizierung im Umgang mit Konflikten, aber sie brauchen auch dringend eine gute Unterstützung dabei, in ihrer Rolle als HelferInnen zu bleiben und nicht Hauptverantwortliche zu werden. Begleitende Supervision könnte da helfen.

› Weitere **Maßnahmen** zur Sensibilisierung oder zur Verbesserung des Betriebsklimas könnten menschengerechte Arbeitsgestaltung, freundliche Arbeitsplatzgestaltung (einschließlich Kommunikationsecken), regelmäßige Gespräche zwischen Vorgesetzten und Untergebenen sein. Eine offene Informationspolitik und beteiligungsorientierter Umgang mit Schwierigkeiten (z. B. ein Runder Tisch) helfen selbstbewussten, gut informierten Beschäftigten beim Umgang mit schwierigen Situationen. Ein Kummerkasten und eine regelmäßige Gefährdungsbeurteilung oder MitarbeiterInnenbefragung können wichtige Anhaltspunkte für eine frühe Reaktion auf Probleme bieten. Eine Vernetzung der Nachwuchsführungskräfte mit den „Alten Hasen“ in Form von Mentoring-Programmen hilft beiden Seiten. Das Menu ist vielfältig und kann hier passend zur Unternehmenskultur beschrieben werden.

› Natürlich müssen auch noch die übrigen Regularien wie **Inkrafttreten**, Kündigung und Nachwirkung und eine salvatorische Klausel aufgenommen werden.

Sabine Heegner



KONTAKT

Sabine Heegner,
heegner@tibay-m.de