3. Fachtagung
Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb

für Betriebsräte, Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen

26. bis 28. September 2012
Hotel RAMADA Hamburg Bergedorf

Veranstalter:

klärwerk

Institut für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit e.V.

in Kooperation mit

ver.di-Forum Nord e.V.

Die Fachtagung wurde unterstützt von

DGB Hamburg

Beratungsstelle Arbeit & Gesundheit

Die „**3. Fachtagung Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb**", veranstaltet vom Institut KlärWerk, orientiert sich an den Teilnehmendenwünschen der letztjährigen Fachtagung. Aus diesem Grund haben wir die Fachtagung um einen Tag verlängert und es stehen folgende Themenkomplexe im Mittelpunkt:

- „Mobbing- und Konfliktbeauftragte"
- „Aktivierung betrieblicher Interessenvertretungen und Belegschaften"
- „Corporate Identity versus Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb"

Aspekte, die um die Themen ranken, sollen vom 26. bis 28. September 2012 in Hamburg Bergedorf im Ramada Hotel diskutiert werden.

Im Themenkomplex „Mobbing- und Konfliktbeauftragte" wird unter anderem die Frage: „Wo sind die Grenzen der betrieblichen Interessenvertretung?" bearbeitet. Im Themenkomplex „Aktivierung betrieblicher Interessenvertretungen und Belegschaften" wird die Frage zu beantworten sein: „Was hindert Menschen im Betrieb daran einzugreifen?". Der dritte Schwerpunkt „Corporate Identity versus Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb", wird sich unter anderem mit der Frage beschäftigen: „Wie und wie weit können die Lippenbekenntnisse von Unternehmen genutzt werden, um tatsächlich Verbesserungen im Betriebsklima zu erreichen?"

Nach wie vor stellen aktive betriebliche Interessensvertretungen fest:
Mobbing, schlechtes Betriebsklima und unfairer Umgang am Arbeitsplatz haben sich in den letzten Jahren in den Betrieben und Verwaltungen verstetigt und sogar verstärkt. Vor allem die anhaltenden Bemühungen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, Kosten in jeglicher Hinsicht zu sparen, lassen den Druck auf Beschäftigte und Beschäftigung weiter steigen. „Das Hauen und Stechen" in den Betrieben hat weiter zugenommen – die Krankenkassen sind besorgt und alarmiert über die immens wachsenden Fallzahlen bei den psychischen Erkrankungen und den damit verbundenen steigenden Kosten für die Sozialversicherungskassen.
Was können also betriebliche Interessenvertretungen tun, damit in den Betrieben und öffentlichen Einrichtungen ein fairer Umgang miteinander gelernt und gelebt werden kann?

Auf unserer Fachtagung wollen wir den Teilnehmerinnen und Teilnehmern auch in diesem Jahr wieder Anregungen geben und Austausch darüber ermöglichen, wie die Themen Mobbing, Betriebsklima und unfairer Umgang im Betrieb angegangen werden können.

Ablauf der Fachtagung

Mittwoch 26. September 2012

12.00 Tagungsbeginn mit dem Mittagessen

13.00 Begrüßung und Eröffnung

13.30 Eingangsreferat:
„Wie erfolgreich arbeiten betriebliche Mobbing- und Konfliktbeauftragte?"

14.00 Erfahrungsberichte von betrieblichen Mobbing- / Konfliktbeauftragten

14.45 Kaffeepause

15.15 Vertiefungsrunden unter Teilnahme der betrieblichen Mobbing- / Konfliktbeauftragten

16.30 Berichte aus den Vertiefungsrunden

17.00 Pause

17.15 Vorstellung der Themen für den nächsten Tag

18.00 Abendessen

Donnerstag 27. September 2012

9.00 Tageseinstieg

9.10 Einstiegsreferat zu den vier Foren des Tages
Referat: Mike Venema

9.30 Parallele Foren

Forum 1
„Corporate Identity und betriebliche Realität – Unternehmens-Leitbilder versus Betriebsklima/fairer Umgang im Betrieb"
Impulsreferat: Herbert Bühl

Forum 2
„Umfrage zum Betriebsklima – Aktionsmöglichkeit betrieblicher Interessenvertretungen"
Impulsreferat: Silke Knuth

11.00 Pause

11.15 Fortführung der Foren

12.15 Darstellung der Diskussionsergebnisse aus den Foren mit Frage- und Kontaktmöglichkeiten

12.45 Mittagspause mit Mittagessen

14.15 Parallele Foren

Forum 3
„Vom Einzelkämpfer zum gemeinsamen Handeln – BR / PR Kolleginnen und Kollegen gegen Mobbing aktivieren"
Impulsreferat: Mike Venema

Forum 4
„Möglichkeiten zur Sensibilisierung der Beschäftigten gegen Mobbing und für fairen Umgang im Betrieb. Welche Rahmenbedingungen im Betrieb unterstützen ein aktives Eingreifen der Kolleginnen und Kollegen?"
Impulsreferat: Torsten Gottschall

15.00 Pause

15.30 Fortführung der Foren

17.30 Kurzberichte aus den Foren und Tagesabschluss

18.00 Abendessen

Freitag 28. September 2012

9.00 Tageseinstieg

9.30 Aktuelle Rechtsprechung: Gesundheitsschutz, Mobbing, Persönlichkeitsverletzung
Referat: Harald Lehning

10.15 Pause

10.45 Aussprache zum Referat

11.15 Abschlussdiskussion zur Veranstaltung

12.00 Tagungsende und Mittagessen

Erster Tagungstag

Eingangsreferat

„Wie erfolgreich arbeiten betriebliche Mobbing- und Konfliktbeauftragte?"

Herbert Bühl, Institut KlärWerk

Dieser Frage wollen wir uns in der folgenden Diskussion annähern. Zum Einstieg möchte ich einen Überblick über das Thema geben.
Ich werde in meinem Beitrag etwas zur Historie, über Funktionen von Beauftragten, etwaige Einbindungen in ein betriebliches Konfliktregelungssystem und der rechtlichen Verankerung von Mobbing- und Konfliktbeauftragten vortragen.

Nachdem das Thema Mobbing Anfang der 90er Jahre in das Bewusstsein der Öffentlichkeit eingedrungen war, aufgrund erster Veröffentlichungen insbesondere durch Heinz Leymann, begann um das Jahr 1994 herum die Diskussion um Mobbingbeauftragte. Zu diesem Zeitpunkt hatten nur wenige Arbeitgeber das Thema Mobbing ernst genommen und versucht, über Vorgesetzte in den Betrieben etwas zu dagegen zu tun. Diese Versuche waren nicht sonderlich erfolgreich. Die meisten Arbeitgeber jedoch ignorierten das Thema und behaupteten "Mobbing gibt es bei uns im Betrieb nicht". Diese Haltung ist auch heutzutage nach wie vor anzutreffen.
Aber auch die deutschen Gewerkschaften konnten in den frühen 90er Jahren mit der Problematik nicht viel anfangen und begannen erst ganz langsam zu erkennen, welche Brisanz in dem Thema Mobbing steckt.
Erste Strukturen, von denen Mobbingbetroffene Informationen, Rat und Hilfe zur Verfügung gestellt bekamen, hatten sich außerhalb der Betriebe gebildet.
In den Betrieben gab es solche Strukturen so gut wie nicht. Es bestand also die Notwendigkeit, dass sich in den Unternehmen irgendwer für die Mobbingbetroffenen als AnsprechpartnerInnen und Unterstützerinnen zur Verfügung stellt.
Die Arbeitgeber waren nicht in der Lage oder nicht Willens, ihrer Verpflichtung nachzukommen und so nahmen sich die Personen der Sache an, die sich aufgrund ihrer Tätigkeit dafür zuständig hielten. Dies waren innerbetriebliche Sozialberatungsstellen, engagierte Betriebsärzte und vor allem Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen. Bei den betrieblichen Interessenvertretungen waren es dann zumeist einzelne engagierte Mitglieder, denen es quasi „auf den Leib geschrieben" schien, eine Rolle als Mobbingbeauftragte anzunehmen.

Aus den Strukturen, die sich zunächst urwüchsig aufgrund der Notwendigkeiten gebildet hatten, sind mittlerweile Strukturen mit verabredeten Regelungen entstanden. Diese Regelungen sind oft Ergebnis schwieriger Diskussionen zwischen den betrieblichen Parteien, BR/PR und Arbeitgeber.

Die Vielfalt ist recht groß, die in den Betrieben anzutreffen ist. Hier ein paar Beispiele was in Betrieben vorzufinden ist:

- Ansprechpersonen
- Betriebliche Ansprechpartner
- Betriebsklima-Referent
- Fairnessbeauftragte
- Konfliktbeauftragte
- Konflikt-Ombudsmann
- Konfliktlotsen
- Person des Vertrauens
- Konflikt-Rat
- Betriebliche Beratungsstelle
- Betriebliche Beschwerdestelle
- Mobbingkommission
- Konfliktkommission
- Clearingstelle
- Betrieblicher Vermittlungsausschuss
- Runder Tisch

[1])

Die unterschiedlichen Bezeichnungen stehen dabei für unterschiedliche Konzepte. Mit der gewählten Namensgebung werden Signale gesetzt, wo der Weg hingehen soll.

Die Bezeichnung „>Mobbingbeauftragter< hat in jedem Fall einen demonstrativen, manchmal sogar provokativen Charakter. Hier wird deutlich gemacht: es geht um Mobbing im eigenen Unternehmen!
>Fairnessbeauftragter< steht mehr für einen Gesamtauftrag im Sinne von partnerschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz.
Bei >Konfliktlotse< wird die wegweisende oder begleitende Rolle für die Konfliktbearbeitung betont"[2]

Ich persönlich würde mich für die Bezeichnung Mobbingbeauftragten entscheiden. In der betrieblichen Praxis kann es aber gleichwohl ratsam sein, andere Begriffe wie Konfliktbeauftragter oder Fairnessbeauftragter zu wählen, um für Mobbingbetroffene und andere Ratsuchende die Hemmschwelle niedrig zu halten. Wie so oft gibt es auch hier nicht die eine richtige Antwort.

Die Funktionen von Mobbing-, Konfliktbeauftragten

Ausgehend von der Annahme, die betriebliche Interessenvertretung und der Arbeitgeber sind sich einig, solch eine Institution einzurichten, stellt sich die Frage: Welche betrieblichen Funktionen sollen nun Mobbingbeauftragte erfüllen?
Hier ein paar Funktionen, die denkbar sind und je nach Vereinbarung ausgefüllt werden könnten:

- **Botschafter für No-Mobbing**
  Die Aussage ist, der Betriebs- und Personalrat sowie der Arbeitgeber tolerieren kein Mobbing. Das Problem wird ernst genommen, eine wirksame Unterstüt-

[1] Quelle: Mobbing und psychische Gewalt, Esser, Wolmerath, 8. Auflage
[2] vergleiche: Mobbing und psychische Gewalt, Esser, Wolmerath, 8. Auflage

zung ist in erreichbarer Nähe und ein fairer Umgang am Arbeitsplatz ist die Richtschnur.[3]

- **Info-Hotline für das Thema Konflikt**
  Beim Mobbingbeauftragten kann jeder Beschäftigte unverbindlich die ihn bewegenden Fragen zu Mobbing, Konflikten sowie Meinungsverschiedenheiten an seinem Arbeitsplatz oder auch ganz allgemein loswerden.[4]

- **Falschmeldungs-Filter**
  Da das Wort Mobbing inzwischen in die Alltagsprache übergegangen ist, wird es nicht selten leichtfertig verwendet. Gelegentlich ist der subjektive Eindruck, gemobbt zu werden, bei genauer, objektiver Betrachtung des Sachverhalts aber nicht aufrecht zu erhalten. Hier hat der Mobbingbeauftragte die Funktion vorschnellen Mobbinggerüchten entgegenzuwirken.[5]

- **Ersthelfer**
  Die Metapher >Ersthelfer< soll deutlich machen, dass die Mobbingbeauftragten sich als erste Ansprechpartner, als Ratgeber, gegebenenfalls auch als Trostspender verstehen, die auf eine persönliche Anfrage hin tätig werden.[6]

- **Konfliktlotse**
  In dieser anspruchsvollen Funktion beraten und unterstützen die Mobbingbeauftragten die Ratsuchenden in allen Fragen der Konfliktbewältigung bzw. Mobbingabwehr. Das beginnt bei der gründlichen Analyse des Problems und setzt sich bei der Planung fort, wie die Konfliktbewältigung rein praktisch in Angriff genommen werden kann.[7]

- **Konfliktmoderator**
  Bei der Konfliktmoderation treten Mobbingbeauftragte als direkte Vermittler zwischen den Beteiligten sowie zuständigen Vorgesetzten als Moderatoren in Konfliktgesprächen auf.[8]

Sinnvoll erscheint es für die Arbeit von Mobbing- und Konfliktbeauftragten, wenn sie diese Aufgabe im Betrieb nicht alleine bewältigen müssen, sondern wenn sie mit mehreren Personen in einem Team zusammenarbeiten können. Im Team besteht die Möglichkeit sich auszutauschen und sich gegenseitig zu unterstützen.

[3] Ebenda
[4] Ebenda
[5] Ebenda
[6] vergleiche: Mobbing und psychische Gewalt, Esser, Wolmerath, 8. Auflage
[7] Quelle: Mobbing und psychische Gewalt, Esser, Wolmerath, 8. Auflage
[8] Ebenda

Betriebliche Gremien der Konfliktbearbeitung

Die beschriebenen Funktionen und Zuständigkeiten der Mobbing- und Konfliktbeauftragten werden sich anders darstellen, wenn es im Betrieb so etwas wie einen >runden Tisch<, einen >Konflikt-Rat< oder eine >Konfliktkommission< gibt.

Solche Gremien agieren aufgrund einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung. Je nachdem, worauf sich Betriebs- bzw. Personalrat und Arbeitgeber geeinigt haben, werden die Zuständigkeiten in unterschiedlicher Weise geregelt. Handelt es ich um sogenannte „normale Konflikte", können Prinzipien der Mediation angewandt werden. Beim Vorliegen von Mobbing, sexueller Belästigung, Diskriminierung, psychischer Gewalt sowie schweren Konflikten liegt die Verantwortung direkt beim Gremium, eine zügige Bearbeitung und Lösung herbeizuführen. Im Einzelfall kann dies nach erfolgloser Intervention auch zu arbeitsrechtlichen Sanktionen führen.
Ist im Unternehmen solch ein Gremium installiert, wird sich darüber zu verständigen sein, welche Aufgaben und Kompetenzen den Mobbingbeauftragten zufallen und was in die Zuständigkeit des Gremiums fällt.

Die rechtliche Verankerung der Mobbingbeauftragten

Die rechtliche Verankerung eines Mobbingbeauftragten in Hinblick auf Funktion und Schutz vor persönlicher Benachteiligung, ist unter dem Aspekt zu betrachten, wie die Etablierung des Mobbingbeauftragten erfolgt ist. In der Praxis finden sich vier Möglichkeiten:

1. Mobbingbeauftragte des Betriebs- bzw. Personalrats

Eine oder mehrere werden von der Interessenvertretung aus ihren Reihen zu Mobbingbeauftragten gewählt. Dieser Weg wird dann beschritten, wenn der BR/PR ein betriebliches Zeichen gegen Mobbing setzen will und eine einvernehmliche Einigung mit dem Arbeitgeber (zunächst) nicht möglich ist.

Die rechtliche Verankerung besteht hier über das Amt als BR- bzw. PR-Mitglied. Dazu gehören vom Arbeitgeber finanzierte notwendige Schulungs- und Bildungsmaßnahmen. Der Vorteil ist ein relativ freies Handeln, da Betriebs- und Personalräte nicht dem Weisungsrecht des Arbeitgebers untergeordnet sind.

2. Mobbingbeauftragte aus den Reihen des Betriebs- bzw. Personalrats.

Hier ist in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung festgelegt, dass Mitglieder der Interessenvertretung die Funktion der betrieblichen Mobbingbeauftragten übernehmen.

Die rechtliche Verankerung der BR- bzw. PR-Mitglieder als Mobbingbeauftragte ist durch eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung geregelt. Die Beauftragten handeln im Rahmen dessen, was in der Vereinbarung festgelegt wurde. Als Mitglied der betrieblichen Interessenvertretung üben sie natürlich auch weiter-

hin alle ihre übrigen Aufgaben aus. Es kann dabei durchaus zu Rollenkonflikten kommen, wenn beide Zuständigkeiten kollidieren.

3. Ehrenamtliche betriebliche Mobbingbeauftragte aus dem Kreis der Beschäftigten

In diesem Fall handelt es sich üblicherweise um arbeitgeberseitig ausgewählte Beschäftigte, die zu Mobbingbeauftragten bestellt werden. Häufig sind es Beschäftigte aus Personalabteilungen.

Die Mobbingbeauftragten üben in der Regel ihre Funktion aufgrund einer Betriebs-, Dienstvereinbarung oder Anweisung aus. Da sie keine Rechte wie gewählte Mitglieder aus Interessenvertretungen haben, ist es wichtig, ihre Rechte und Pflichten in einer Vereinbarung festzuschreiben. Besonders sollte ihre Freistellung von der Arbeit, Schulungs- und Bildungsmöglichkeiten sowie ihr persönlicher und beruflicher Schutz geregelt werden.

4. Vom Arbeitgeber eingestellte Funktionsträger

Bei dieser Variante beauftragt der Arbeitgeber eine externe Person in dem Betrieb die Funktion einer/es Mobbingbeauftragten wahrzunehmen.

Die externe Person handelt im Auftrag des Arbeitgebers. Es ist erst einmal positiv zu bewerten, dass der Arbeitgeber Problembewusstsein zeigt und Kapazitäten zur Verfügung stellt: Es kann aber zu Problemen führen, dass u. U. die notwendige Unabhängigkeit des Mobbingbeauftragten nicht gegeben ist. Deswegen ist auch hier eine Betriebs- und Dienstvereinbarung abzuschließen, in der die Stellung und die Rechte des Mobbingbeauftragten festgeschrieben sind.
Falls es einmal zu einem personellen Wechsel oder einem Meinungswandel in der Geschäftsführung käme, hätten die Vereinbarungen weiter bestand.

Hier sind meine Ausführungen, als Einstimmung in das Thema Mobbing- bzw. Konfliktbeauftragte, beendet.

Ich würde jetzt gerne mit dem Erfahrungsaustausch und der Diskussion beginnen.

Fragen zum Thema:

- Was sind Kriterien für eine erfolgreiche Beauftragtenarbeit?
- Welche der genannten Aufgabenfelder sollten Beauftragte bearbeiten?
- Bearbeiten Mobbing-, Konfliktbeauftragte die Einzelfälle und bekämpfen sie auch die Ursachen der Konflikte?

- Werden Konsequenzen im Betrieb aus der Arbeit gezogen, wenn ja von wem und welche?
- Besteht die Gefahr, wenn Mobbing- bzw. Konfliktbeauftragte eine gute Arbeit leisten, dass sich der Arbeitgeber zurück lehnt, nichts tut, da die Probleme ja bestens behoben wurden?
- Wie können Mobbing-, Konfliktbeauftragte davor geschützt werden, nicht im Sumpf der Gefühle zu ersticken, weil sie permanent mit seelischen Grausamkeiten konfrontiert werden?
- Wie kann, gerade in kleinen und mittelgroßen Betrieben, die Anonymität bzgl. der Kontaktaufnahme zu Mobbing-, Konfliktbeauftragten sichergestellt werden?

Diskussionsergebnisse:

Kriterien für erfolgreiche Beratungsarbeit bei Mobbing

- Hürden überwinden, die Menschen hindern, sich zur Beratung zu melden
- Institution Beratung muss im Bewusstsein der Belegschaft verankert werden
- Enge Verzahnung der Beratungsarbeit mit der Interessenvertretung
- Gute Arbeitsbeziehungen zur Personalabteilung
- Arbeitgeber muss das System mittragen
- Rahmen für die Beratungstätigkeit muss klar abgesteckt sein (BV / DV)
- Grenzen der Beratungstätigkeit müssen klar sein (Wie weit geht die Rolle des/ der Beraters/in, wann sind außenstehende Stellen oder auch der Betriebsarzt einzuschalten)
- Fachliche und persönliche Kompetenz der Berater sind mitentscheidend
- Ständige Absprache aller Schritte mit den Betroffenen („Opfern")

Zweiter Tagungstag

Forum 1

Corporate Identity und betriebliche Realität – Unternehmens-Leitbilder versus Betriebsklima/fairer Umgang im Betrieb

Herbert Bühl, Institut KlärWerk

In Unternehmen, in denen Corporate Identity praktiziert wird oder die Unternehmens-Leitbilder formuliert haben, gibt es aufgrund der getroffenen Aussagen für die Beschäftigten immer direkte oder indirekte Auswirkungen.

Im Folgenden werden ein paar Gedanken vorgestellt, die sich damit auseinandersetzen, ob Corporate Identity und Unternehmens-Leitbilder darüber Auskunft geben bzw. dazu geeignet sind, Mobbing in Betrieben zu verhindern, das Betriebsklima zu verbessern oder fairen Umgang im Betrieb zu gewährleisten bzw. zu fördern.

Bei der **Corporate Identity** (CI) handelt es sich quasi um eine Norm, die sich das Unternehmen selbst auferlegt. Dieser Norm hat sich jegliches Tun unterzuordnen. Es geht darum das Selbstbild des Unternehmens so zu gestalten, das es unverkennbar ist und die Merkmale die dem Unternehmen wichtig sind deutlich werden.

In der Definition zur Corporate Identity heißt es:
„Die Summe der Charakteristika eines Unternehmens repräsentiert die CI. Das Konzept der CI beruht auf der Annahme, dass Unternehmen als soziale Systeme wie Personen wahrgenommen werden und ähnlich handeln können. Insofern wird Unternehmen eine quasi menschliche Persönlichkeit zugesprochen, beziehungsweise es wird als Aufgabe der Unternehmenskommunikation angesehen, dem Unternehmen zu einer solchen Identität zu verhelfen. Die Identität einer Person ergibt sich für den Beobachter normalerweise aus der optischen Erscheinung sowie der Art und Weise zu sprechen und zu handeln. Betrachtet man ein Unternehmen als einen personalen, psychisch reifen Akteur, so lässt sich seine Identität mit einer Strategie konsistenten Handelns, Kommunizierens und visuellen Auftretens vermitteln. Ergeben diese komplementären Teile ein einheitliches Ganzes, entsteht eine stabile Wahrnehmung dieses Akteurs mit einem spezifischen Charakter, die CI." (vergl.Wikipedia)

„CI ist der Prozess, durch den kulturelle Identität entsteht und weiterentwickelt wird (...) wenn die Unternehmenskultur eigenständig, konkret und sinnstiftend ausgeprägt ist und mit ihren Ausdrucksformen eine authentische Ganzheit bildet"
(A.B. Schneyder: Zeitschrift. Führung + Organisation, 1991)

Oft werden verschiedene Bereiche der CI unterschieden. Hierbei ist das **Corporate Behaviour** (CB) (Unternehmensverhalten) in unserem thematischen Zusammenhang erwähnenswert.

„CB beschreibt das Verhalten gegenüber der Öffentlichkeit und den Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, Partnern, **Mitarbeiter**). CB zeigt sich u.a. im Finanzgebaren (monetär), der Mitarbeiterführung, im realen Umgangston (nicht monetär) und in der Reaktion auf Kritik. CB ist die Beschreibung des Verhaltens eines Unternehmens von außen. Oft gibt es eine Diskrepanz zwischen Eigensichtweise, Leitlinien eines Unternehmens und den realen Handlungsweisen."(vergl. Wikipedia)

Ein klassisches Beispiel für CI ist Mc. Donalds. Der Auftritt und das Produkt ist weltweit nahezu identisch, mit wenigen regionalen Besonderheiten. Mensch fühlt sich geborgen und zuhause, egal in welcher Filiale er sich auf diesem Globus befindet. Die Arbeitsbedingungen sowie die Entlohnung sind ebenfalls vergleichbar. Beides lässt zu wünschen übrig, wie von Beschäftigten zu hören ist, was im Betrieb aber selten Thema ist. Betriebliche Interessenvertretungen gibt es gleichfalls selten.

Diesen „Idealzustand" zu erreichen versuchen natürlich auch andere Konzerne.

So auch IKEA, wie Betriebsräte oder Beschäftigte berichten.
Das etwas andere Möbelhaus in dem sich alle Beschäftigten per du anreden, das alle Kunden mit du anredet ob sie es wollen oder nicht, hat das Image der Leichtigkeit und bunter Fröhlichkeit, wenn Mensch denn der Werbung glauben schenkt. Gerade aber dieses Unternehmen ist bekannt für Mobbing, schlechtes Betriebsklima und unfairen Umgang. Versuche von Betriebsräten, wenn sie sich überhaupt trauen, Verbesserungen herbeizuführen, wird mit massiven und oder subtilen Gegenmaßnahmen seitens der Geschäftsleitungen bekämpft.

Aber auch deutsche Automobilkonzerne versuchen diesen Idealzustand der Wiedererkennung herzustellen.
So gibt es beispielsweise von einem deutschen Automobilkonzern Anweisungen im Rahmen von CI darüber, wie die Verkaufsräume in den Automobilzentren gestaltet sein müssen, damit die Wiedererkennung der Marke in jedem Verkaufsraum weltweit gewährleistet ist. Der Kunde der Marke soll sich eben wohl fühlen in „seinem" Autohaus. D.h. die Gebäude haben durch ihre Bauweise eine Wiedererkennung und die Fahrzeuge werden in ähnlicher Weise in den Verkaufsräumen präsentiert zusammen mit den CI genormten Schreibtischen für die VerkäuferInnen.
Die Arbeitsbedingungen der VerkäuferInnen sind der CI Philosophie untergeordnet. Bekannt ist aber auch, dass Arbeitsplätze, die so positioniert sind zu übermäßig hohen psychischen Belastungen führen aufgrund unterschiedlichster Einwirkungen an den Arbeitsplätzen. Der Umgang miteinander wird erschwert, das Betriebsklima leidet darunter. Der Arbeitgeber nimmt diese Beeinträchtigungen nicht wahr, absichtlich oder unabsichtlich. Im Gegenteil, es wird noch mit solchen Schauräumen in Anzeigen geworben und die schöne Glitzerwelt präsentiert. Wenn es dann nicht rund läuft und das Betriebsklima schlecht ist, ist die Verwunderung groß.
Wird CI in den Unternehmen in der Weise gelebt, dass sich alles „ohne Wenn und Aber" der CI unterzuordnen hat, ist die CI nicht dazu geeignet, die Arbeitsbedingungen oder das Miteinander zu verbessern.

Ein anderes Instrument von Unternehmen der Außendarstellung und Präsentation sind sogenannte **Unternehmens-Leitbilder**.
Bei den Unternehmens-Leitbildern handelt es sich um die Darstellung der Unternehmen mit Absichtserklärungen über das konkrete Handeln der Unternehmen.
Bei der Betrachtung von Unternehmens-Leitbildern sind unterschiedliche Schwerpunkte anzutreffen. Häufig gibt es eine Kurzdarstellung des Unternehmens, die Absichterklärung, das Produkt bzw. die Dienstleistung optimal zu gestalten, ein gutes Verhältnis zu den Kunden und Zulieferbetrieben zu gewährleisten bzw. anzustreben. Es gibt auch Absichtserklärungen über Einhaltung von Umweltstandards, den Menschenrechten oder darauf zu achten, keine Zulieferfirmen zu haben, bei denen Kinderarbeit anzutreffen ist.
Auf die eigenen MitarbeiterInnen wird in sehr unterschiedlicher Weise eingegangen. In manchen Unternehmens-Leitbildern werden die Beschäftigten gar nicht oder nur sehr sparsam erwähnt. Die folgenden Beispiele geben einen kleinen Überblick darüber, wie Beschäftigte in den Unternehmens-Leitbildern Berücksichtigung finden. Natürlich erhebt die Auflistung keinen Anspruch auf Repräsentativität, gibt aber eine Tendenz wieder, die ich im Rahmen meiner Recherche vorgefunden habe.

„**Unsere Mitarbeiter**
Die Mitarbeiter sind unser größtes Kapital. Wir fördern und fordern Sie in einer unternehmerisch orientierten Leistungskultur"(Wieland Anlagentechnik GmbH)

„**Mitarbeiterverantwortung**.
Die OTLG ist sich ihrer Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern bewusst und gestaltet den Prozess der Depotnetzoptimierung zur Erreichung der bestmöglichen Lösung aktiv mit."(Volkswagen OTLG)

„Die Mitarbeitenden der Energiedienst-Gruppe kennen die Ziele der Unternehmen und nutzen ihre Freiräume, um eigenverantwortlich zu handeln."(energiedienst)

„Mitarbeiter
Auf Dauer lässt sich eine starke Marktposition nur mit innovativen und engagierten Mitarbeitern erreichen. Sie zu motivieren, ihren Teamgeist zu wecken und bei der Erreichung persönlicher und gemeinsamer Ziele zu fördern, ist vorrangige Aufgabe unserer Führungskräfte."(Villeroy und Boch)

„Mitarbeiterfokus
Unsere Mitarbeiter bilden den Mittelpunkt des Unternehmens. Durch individuelle Förderung, enge Einbindung in Entscheidungsprozesse und der Schaffung von Gestaltungsfreiräumen bieten wir unseren Mitarbeitern ein motivierendes Arbeitsumfeld."(Eissmann Group Automotive)

„**Mitarbeiterentwicklung**
Unsere Mitarbeiter leisten mit ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten einen entscheidenden Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Ihre Weiterbildung stellt für uns deshalb eine wichtige Investition in die Zukunft dar. Durch Schulungen werden sie befähigt, ihre Qualifikation an die steigenden Anforderungen anzupassen.

Leistungsbereitschaft und Eigenverantwortung
Wir erwarten von unseren Mitarbeitern eine hohe Leistungsbereitschaft. Im Rahmen einer Vertrauenskultur ist jeder Mitarbeiter angehalten, seine Aufgaben möglichst gewissenhaft und selbstverantwortlich zu bearbeiten.
Gleichbehandlung und respektvoller Umgang
Wir bieten allen Mitarbeitern die gleichen Chancen. Die Mitarbeiter werden nicht diskriminiert oder belästigt wegen Geschlecht, Rasse, Hautfarbe, Religion, Alter, nationaler Herkunft, Behinderung oder sexueller Identität. Unsere Mitarbeiter gehen respektvoll und kollegial miteinander um.
Gesundheit und Sicherheit
Wir sorgen in unseren Unternehmen für eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung, welche die entsprechenden Standards für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz erfüllt oder übertrifft. Wir achten darauf, Verletzungen am Arbeitsplatz und Berufskrankheiten durch geeignete Maßnahmen zu verhindern."(Wieland-Werke AG und Wieland-Gruppe)

Diese kleine Auswahl an Aussagen zu den Beschäftigten in Unternehmens-Leitlinien zeigt, dass die Mitarbeiter[9] das Wichtigste sind. Auf sie kann nicht verzichtet werden, damit die unternehmerischen Ziele erreicht werden können. Es geht aber nicht um die Menschen als solche, sondern um die Funktion die sie innehaben. Dass Menschen soziale Wesen sind und dies in der Arbeitswelt zu berücksichtigen wäre, findet sich nicht sehr häufig in Unternehmens-Leitbildern. Auch wenn die eine oder andere Formulierung zu finden ist, die einen menschlichen Umgang erhoffen lassen, kommt es dann noch darauf an, wie diese Absichtserklärungen in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden.

Selbst im sozialen Bereich wie Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen, Behindertenhilfe usw. findet sich in Leitbildern mit schöner Regelmäßigkeit der Satz „Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt". Doch wer ist damit gemeint? Patienten, Betreute – also die Kunden – und sind die Beschäftigten auch damit gemeint?

Es ist mir nicht gelungen, ein Unternehmens Leitbild zu finden, in dem es explizit eine Erklärung gibt, dass es das Bestreben des Unternehmens ist, neben der Erreichung der unternehmerischen Ziele alles für das Wohlergehen der Beschäftigten in dem Unternehmen zu tun.

[9] Eine geschlechtsneutrale oder beide Geschlechter umfassende Formulierung ist in der Regel nicht anzutreffen

Ziele könnten sein: Mobbingprävention durchzuführen, Konfliktregeln im Betrieb zu etablieren oder ein gutes Betriebsklima im Betrieb anzustreben und entsprechende Maßnahmen durchzuführen.
All diese Vorhaben gemeinsam mit den betrieblichen Interessenvertretungen einzuführen und umzusetzen, wären ebenfalls denkbare Ziele, aber auch solche Erklärungen konnten von mir in Unternehmens-Leitbildern nicht ausfindig gemacht werden.

Da die Unternehmens-Leitbilder, wie oben schon erwähnt, konkrete Aussagen über die Absichten der Unternehmen geben, ist ähnlich wie bei der CI festzustellen, sie bieten keine Hilfe, Mobbing zu bekämpfen, das Betriebsklima zu verbessern oder den fairen Umgang-Miteinander im Betrieb zu fördern.

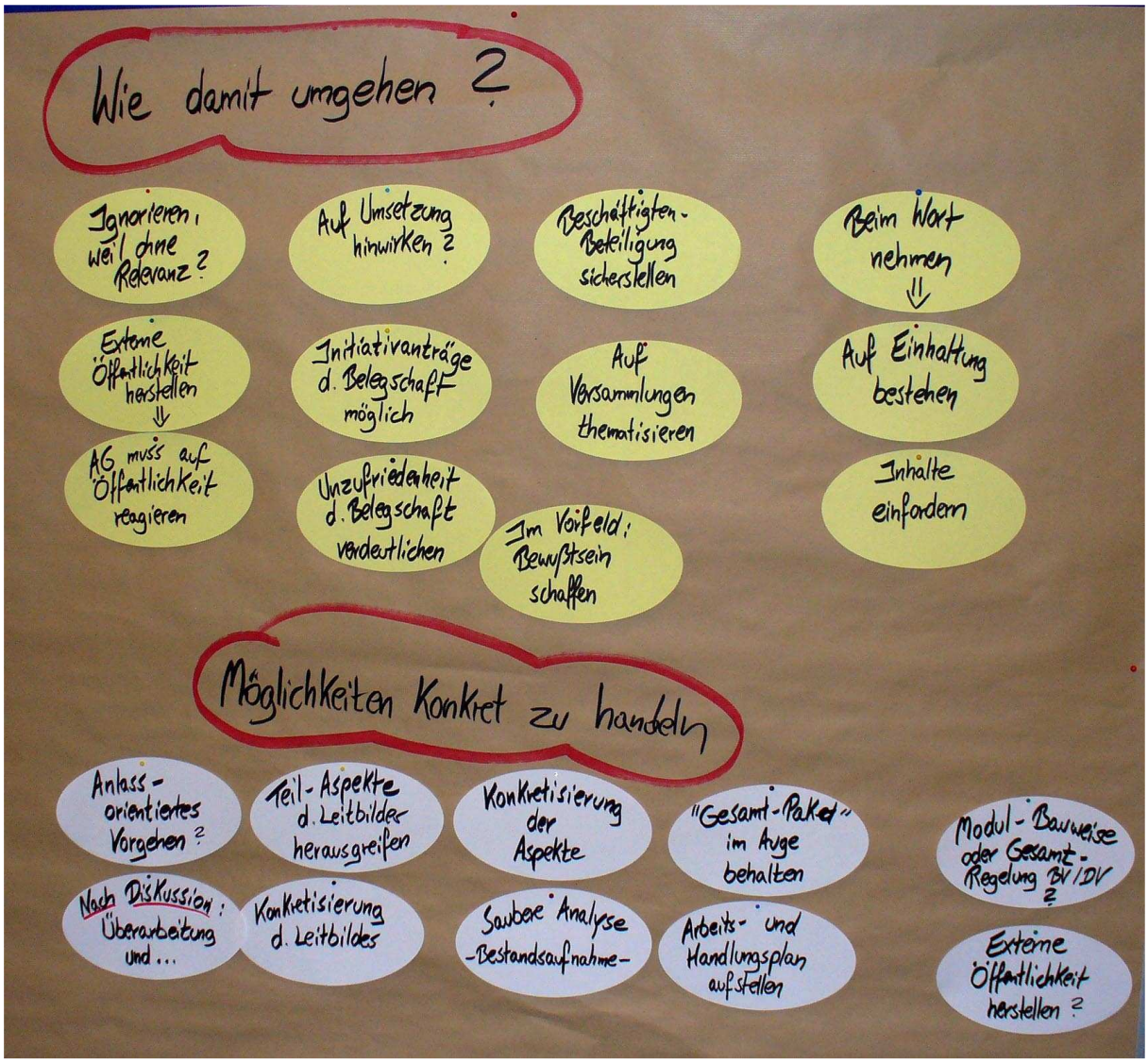
Sicherlich gibt es in Betrieben, in denen Betriebs- oder Personalräte gewählt wurden, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen, die zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen und den Arbeitgebern geschlossen wurden. Diese Regelungen verbessern durchaus die Situation in den Betrieben. In vielen Fällen war es aber auch ein sehr harter Kampf die „andere Seite" davon zu überzeugen, solche Vereinbarungen abzuschließen. Die Einsicht der Arbeitgeber in den Betrieben an diesen Themen tätig zu werden ist leider nicht sehr verbreitet, da immer noch vielfach die Überzeugung anzutreffen ist, „bei uns gibt es kein Mobbing, das Betriebsklima ist doch gut und der Umgang Miteinander ist wirklich fair".

Der Umgang mit den Aussagen in den Unternehmens-Leitbildern zu den MitarbeiterInnen sollte hinterfragt werden. Also, wie ist die Aussage zu verstehen, was will das Unternehmen tun, welche Vereinbarung könnte geschlossen werde?
Wir sollten das jeweilige Unternehmen also beim Wort nehmen.

Zu diskutierende Fragen wären aus meiner Sicht:

- Können CI und Leitbilder der Unternehmen hilfreich sein, wenn BR/PR Verbesserungen in den Betrieben durchsetzen wollen?
- Kann es gelingen die Arbeitgeberseite mit ihren Aussagen dazu zu bewegen sich den Themen Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb endlich ernsthaft anzunehmen?
- Wie könnte ein konkretes Vorgehen aussehen, das betriebliche Interessenvertretungen betreiben sollten damit Veränderungen passieren?

Arbeitsergebnisse zum Forum 1


Wie damit umgehen ?
Ignorieren, weil ohne Relevanz ?
Auf Umsetzung hinwirken ?
Beschäftigten-Beteiligung sicherstellen
Beim Wort nehmen
Externe Öffentlichkeit herstellen
Initiativanträge d. Belegschaft möglich
Auf Versammlungen thematisieren
Auf Einhaltung bestehen
AG muss auf Öffentlichkeit reagieren
Unzufriedenheit d. Belegschaft verdeutlichen
Im Vorfeld: Bewußtsein schaffen
Inhalte einfordern
Möglichkeiten Konkret zu handeln
Anlass-orientiertes Vorgehen ?
Teil-Aspekte d. Leitbilder herausgreifen
Konkretisierung der Aspekte
"Gesamt-Paket" im Auge behalten
Modul-Bauweise oder Gesamt-Regelung BV/DV ?
Nach Diskussion: Überarbeitung und ...
Konkretisierung d. Leitbildes
Saubere Analyse -Bestandsaufnahme-
Arbeits- und Handlungsplan aufstellen
Externe Öffentlichkeit herstellen ?

Forum 2

Umfrage zum Betriebsklima – Aktionsmöglichkeit betrieblicher Interessenvertretungen

Silke Knuth

Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb

Silke Knuth **Klärwerk e.V. / Ver.di Forum Nord e.V.** 1

Themen

- Betriebsklima und was läuft schief?
- Weg von – Hin zu…
- Ziele von Mitarbeiterumfragen
- Beispiele, Vor- und Nachteile
- Veränderung bewirken
- Wie ist es rechtlich?

Silke Knuth Klärwerk e.V. / Ver.di Forum Nord e.V. 2

Das Betriebsklima…

- Ist die subjektiv erlebte und wahrgenommene längerfristige Qualität des Zusammenwirkens, der Zusammenarbeit der Beschäftigten

Schlechtes Betriebsklima…

- Das Betriebsklima hat für die Motivation der Beschäftigten starke Bedeutung
- Schlechtes Betriebsklima führt zu Arbeitsunlust, demotiviert, erhöht den Krankenstand
- Eine besondere Ausprägung eines schlechten Betriebsklimas stellt das Mobbing dar

Was läuft schief?

- **Soziale Beziehungen:**
  Kommunikationsmöglichkeiten, Rückmeldungen, Sozialklima, Unterstützung, Konflikte, wechselnde Arbeitsplätze, Fehlerkultur, Sicherheit vor Übergriffen, Führungsverhalten, Diskriminierung

Was läuft schief?

- **Arbeitsaufgaben**
  Anforderungen, Vielfalt, Verantwortung, Handlungsspielraum, Überforderung, Unterforderung, Sinnhaftigkeit, Entwicklungsmöglichkeiten, Beziehungen zu Kunden, Erscheinungsbild, Eindeutigkeit

Was läuft schief?

- **Arbeitsorganisation**

  Zeitvorgaben, Form der Steuerung (z.B. Zielvorgaben), Personalbemessung, Arbeitszeit, Partizipation, Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes, Raum für persönliche Dinge, Verfügbarkeit von Informationen, Unterbrechungen, Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Grenze zwischen Lebenswelt und Arbeitswelt

Was läuft schief?

- **Rahmenbedingungen:**

  Veränderungen

  Arbeitsplatzsicherheit

  Bezahlung

  Vereinbarkeit

  Anerkennung des Berufs

Weg von – Hin zu…

- Weg von: „Wir haben den Eindruck, bei uns herrscht ein schlechtes Betriebs-klima"
- Weg davon als Interessenvertretung ausschließlich „Tränentröster" oder „Feuerwehr" zu sein
- Hin zur Ursachenerforschung

Ziele von Mitarbeiterumfragen

- Im BR/PR/MAV Klarheit darüber haben, was wollen wir mit der Umfrage erreichen
- Dem Ziel entsprechend konkrete Fragen formulieren und die Vorgehensweise abstimmen
- Im BR/PR/MAV Klarheit darüber haben, was mit dem Ergebnis der Umfrage passieren soll

Möglichkeiten von Umfragen

- Verschiedene Umfragetechniken möglich

(1) Interview
Der BR/PR/MAV geht direkt zu den Betroffenen und führt vier Augen Gespräche durch (Sprechzeiten)
Vorteile: Fragen direkt stellen, Möglichkeit der Nachfrage, sichtbarer und erlebbarer PR/BR/MAV
Nachteile: zeitintensiv

Möglichkeiten von Umfragen

- Verschiedene Umfragetechniken möglich

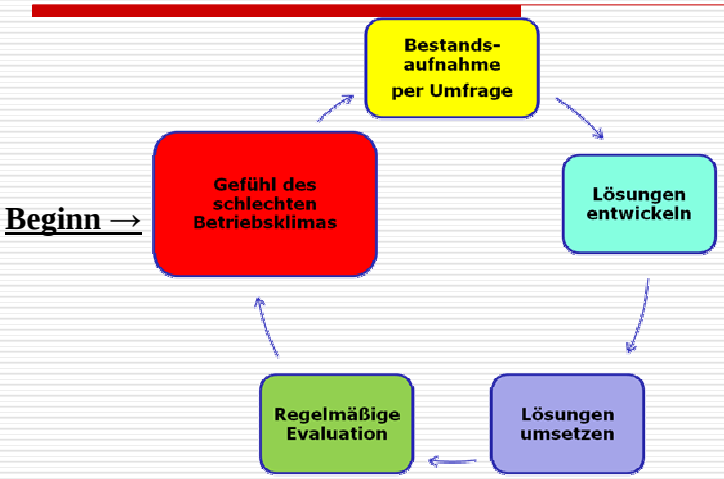
(2) Kurzabfrage mittels Plakaten
Die MAV/BR/PR hängt Plakate z.B. bei einer Betriebsversammlung aus und macht eine Punkteabfrage
Vorteile: wenig Vorbereitung, schnelles Ergebnis, transparent
Nachteile: unkonkret, öffentlich

Möglichkeiten von Umfragen

- Verschiedene Umfragetechniken möglich

(3) Schriftliche Abfragen
Der BR/PR/MAV versendet Umfragebögen oder verteilt Post-karten mit Fragen, die jeder ausgefüllt und an den BR zurücksendet
Vorteile: detaillierte Abfrage möglich, anonym, Möglichkeit für Freitext
Nachteile: Auswertung umfangreich

Veränderung bewirken…



Vorteile und Nachteile von Umfragen

Vorteile

- Aktivierung der Kolleginnen
- Aktivierung des Arbeit-gebers
- Thema aufkochen
- Meinungen zusammentragen
- Öffentlichkeitsarbeit des Gremiums

Nachteile

- Gremium ist in der Pflicht etwas zu tun
- Ergebnis wird erwartet
- Wenn nichts passiert – Demotivation
- Angst der Kolleginnen vor Nachteilen durch offene Antworten
- … noch ne Umfrage

Wie ist es rechtlich?

- Interview bzw. Sprechzeiten
  BetrVG §39, BPersVG §43
- Kurzumfragen auf Personal- und Betriebsversammlungen
  BetrVG §45, BPersVG §51

Wie ist es rechtlich?

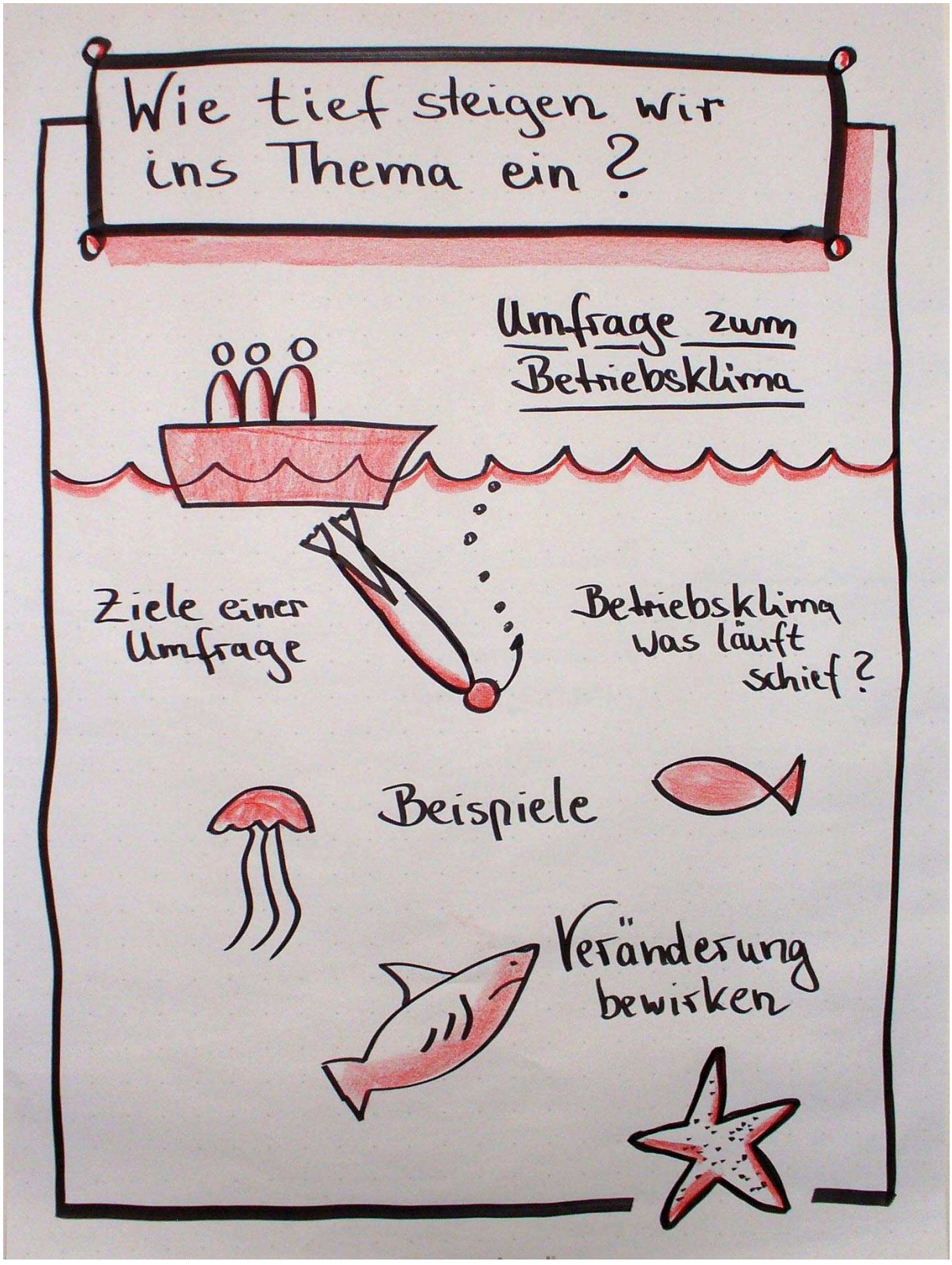
- Um seinen Aufgaben nach § 80 (1) BetrVG oder nach § 68 (1) Nr. 2 BPersVG gerecht zu werden, darf ein BR/PR anonyme Befragungen durchführen. Es gibt keine gesetzlichen Vorschriften, wie ein BR/PR seine Aufgaben erledigt. Der Arbeitgeber hat kein Vetorecht und darf über den Inhalt nicht mitbestimmen.

Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb

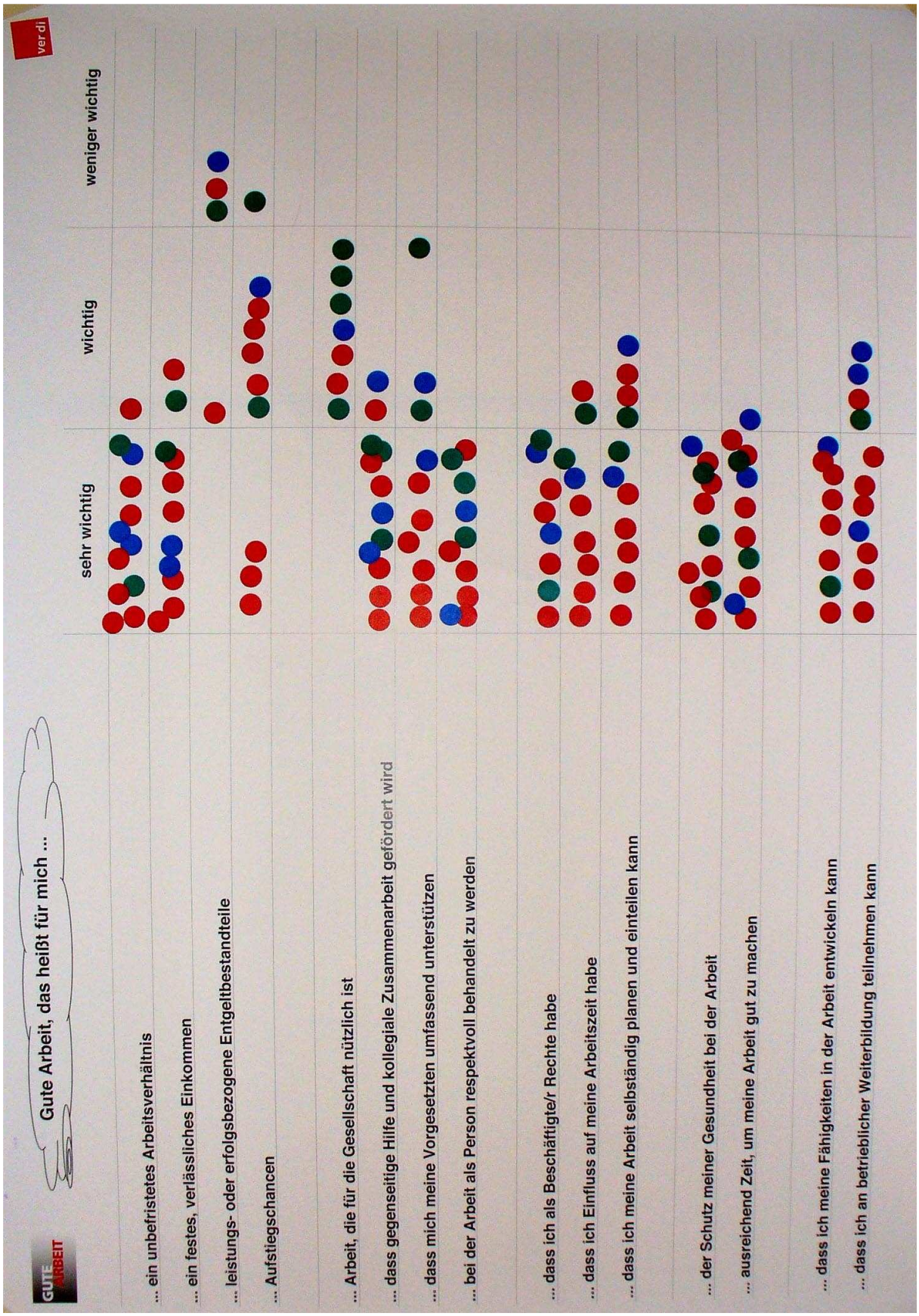
Silke Knuth
Berufliche Orientierung – Mediation – Therapie

Am Markt 1
23795 Bad Segeberg
04551/800413
info@knuth-consult.de www.knuth-consult.de

Arbeitsersergebnisse Forum 2



GUTE ARBEIT
ver di
Besonders belastend empfinde ich ...
Für jede besondere Belastung einen Punkt!
Rang
... schwere körperliche Arbeit (z. B. schwer heben, tragen, stemmen)
... einseitige körperliche Arbeit (z. B. dauerndes Stehen, Sitzen, ...)
... Lärm
... Kälte/ Hitze
... Zugluft
... schlechte Luft (Raumklima)
... Störungen/ unerwünschte Unterbrechungen
... mangelhafte oder fehlende Arbeitsmittel
... fehlende Informationen, die ich für meine Arbeit brauche
... unklare Aufgabenbeschreibungen und unklare Zuständigkeiten
... Konflikte mit meinen Vorgesetzten
... fehlende Wertschätzung durch meine Vorgesetzten
... schlechte Arbeitsplanung/ -organisation durch meine Vorgesetzten
... herablassende oder unwürdige Behandlung durch Kunden
... Konflikte mit meinen Kollegen/Kolleginnen
... das schlechte Arbeitsklima im Betrieb
... zu starker Zeit- oder Termindruck bei der Arbeit
... zu lange Arbeitszeiten
... zu wenig planbare Arbeits- und Freizeiten
... Abendarbeit
... Wochenendarbeit
... Angst um meinen Arbeitsplatz
... mein Einkommen, das kaum zum Leben ausreicht
... Sonstiges, und zwar.....


GUTE ARBEIT
Gute Arbeit, das heißt für mich ...
ver di
sehr wichtig
wichtig
weniger wichtig
... ein unbefristetes Arbeitsverhältnis
... ein festes, verlässliches Einkommen
... leistungs- oder erfolgsbezogene Entgeltbestandteile
... Aufstiegschancen
... Arbeit, die für die Gesellschaft nützlich ist
... dass gegenseitige Hilfe und kollegiale Zusammenarbeit gefördert wird
... dass mich meine Vorgesetzten umfassend unterstützen
... bei der Arbeit als Person respektvoll behandelt zu werden
... dass ich als Beschäftigte/r Rechte habe
... dass ich Einfluss auf meine Arbeitszeit habe
... dass ich meine Arbeit selbständig planen und einteilen kann
... der Schutz meiner Gesundheit bei der Arbeit
... ausreichend Zeit, um meine Arbeit gut zu machen
... dass ich meine Fähigkeiten in der Arbeit entwickeln kann
... dass ich an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen kann

GUTE ARBEIT
ver di
Hilfreich und unterstützend wäre es, wenn ...
Für jede notwendige Unterstützung einen Punkt!
Rang
... ich **mehr Einfluss** hätte, ...
... auf die **Lage meiner Arbeitszeit**
... ob ich **Überstunden** machen muss
... **Planung meiner Arbeitszeit**
... auf die **Arbeitsmenge**, die mir übertragen wird
... ich meine **Arbeit selbständig planen** und **einteilen** könnte
... ich **mehr eigene Ideen in die Arbeit einbringen** und umsetzen könnte
... meine **Arbeit abwechslungsreicher** wäre
... meine **Vorgesetzten** mir **mehr Anerkennung** entgegen bringen würden
... meine **Vorgesetzten** mich **fachlich & organisatorisch** mehr **unterstützen** würden
... ich mehr **Hilfe** und **Unterstützung** von den **Kollegen** und **Kolleginnen** bekommen würde
... ich mehr **Respekt & Anerkennung** von den **Kollegen** u. **Kolleginnen** bekommen würde
... ich in der Arbeit **mein Wissen und Können weiterentwickeln** könnte
... ich häufiger an **betrieblicher Weiterbildung** teilnehmen könnte
Qualifizierung wäre hilfreich, für folgende Themen:
.... **Fachschulungen/ Fachkenntnisse**
.... **Umgang mit Konflikten im Betrieb**
.... **Vorbeugen gegen Stress**
.... **Sonstiges, und zwar:**

+/- von Umfragen
Vorteile und Nachteile von Umfragen
Vorteile
Aktivierung der Kolleginnen
Aktivierung des Arbeitgebers
Thema aufkochen
Meinungen zusammentragen
Öffentlichkeitsarbeit des Gremiums
Nachteile
Gremium ist in der Pflicht etwas zu tun
Ergebnis wird erwartet
Wenn nichts passiert – Demotivation
Angst der Kolleginnen vor Nachteilen durch offene Antworten
... noch ne Umfrage
Mögliche Belastungsfaktoren
Kriterien von Belastungen und Ressourcen
Rahmenbedingungen:
Veränderungen
Arbeitsplatzsicherheit
Bezahlung
Vereinbarkeit
Anerkennung des Berufs
Umfrage zum Betriebsklima
Forum 2
Veränderung bewirken
Veränderung bewirken...
Vor der Umfrage
• Was will ich erreichen?
• Welche Wege sind geeignet?
• Was mache ich mit den Ergebnissen?
Verschiedene Wege
Beispiel
Ergebnisse Sprechtag
Wie geht es weiter?

Kriterien von Belastungen und Ressourcen

Arbeitsaufgabe:
- Anforderungen
- Vielfalt
- Verantwortung
- Handlungsspielraum
- Ganzheitlichkeit
- Überforderung
- Unterforderung
- Sinnhaftigkeit
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Beziehungen zu KundInnen
- Erscheinungsbild
- Eindeutigkeit

Arbeitsorganisation:
- Zeitvorgaben
- Form der Steuerung (z.B. Zielvorgaben)
- Personalbemessung
- Arbeitszeit
- Partizipation
- Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes
- Raum für persönliche Dinge
- Verfügbarkeit von Informationen
- Unterbrechungen
- Leistungs- und Verhaltenskontrolle
- Grenze zwischen Lebensweit und Arbeitsweit

Soziale Beziehungen:
- Kommunikationsmöglichkeiten
- Rückmeldungen
- Sozialklima
- Unterstützung
- Konflikte
- Wechselnde Arbeitsplätze
- Fehlerkultur
- Sicherheit vor Übergriffen
- Führungsverhalten
- Diskriminierung

Rahmenbedingungen:
- **Veränderungen**
- **Arbeitsplatzsicherheit**
- **Bezahlung**
- **Vereinbarkeit**
- **Anerkennung des Berufs**

ttp://arbeiten-leben.verdi.de/material/data/Checkliste-Kriterien-psychische-Belastungen.pdf

ver.di-Forum Nord e.V.

Fragen

1. Sind Sie zufrieden mit der Arbeit im Service-Center?

   Wenn ja:
   weiter mit Frage 2

   Wenn nein:
   Worin liegt diese Unzufriedenheit begründet?

   Liegen die Ursachen in der Teamzusammenarbeit?

   Liegen die Ursachen in der täglichen Arbeit (mit Kunden, mit anderen Mitarbeitern)?

   Liegen die Ursachen in der Zusammenarbeit mit der Leitung?

2. Sie mit der Arbeitsplatzgestaltung zufrieden?
   Wenn ja:
   Weiter mit Frage 3

   Wenn nein:
   Was stört Sie bei der Arbeitsplatzgestaltung?

3. Sonstiges

Ergebnisse Sprechtag Service Center

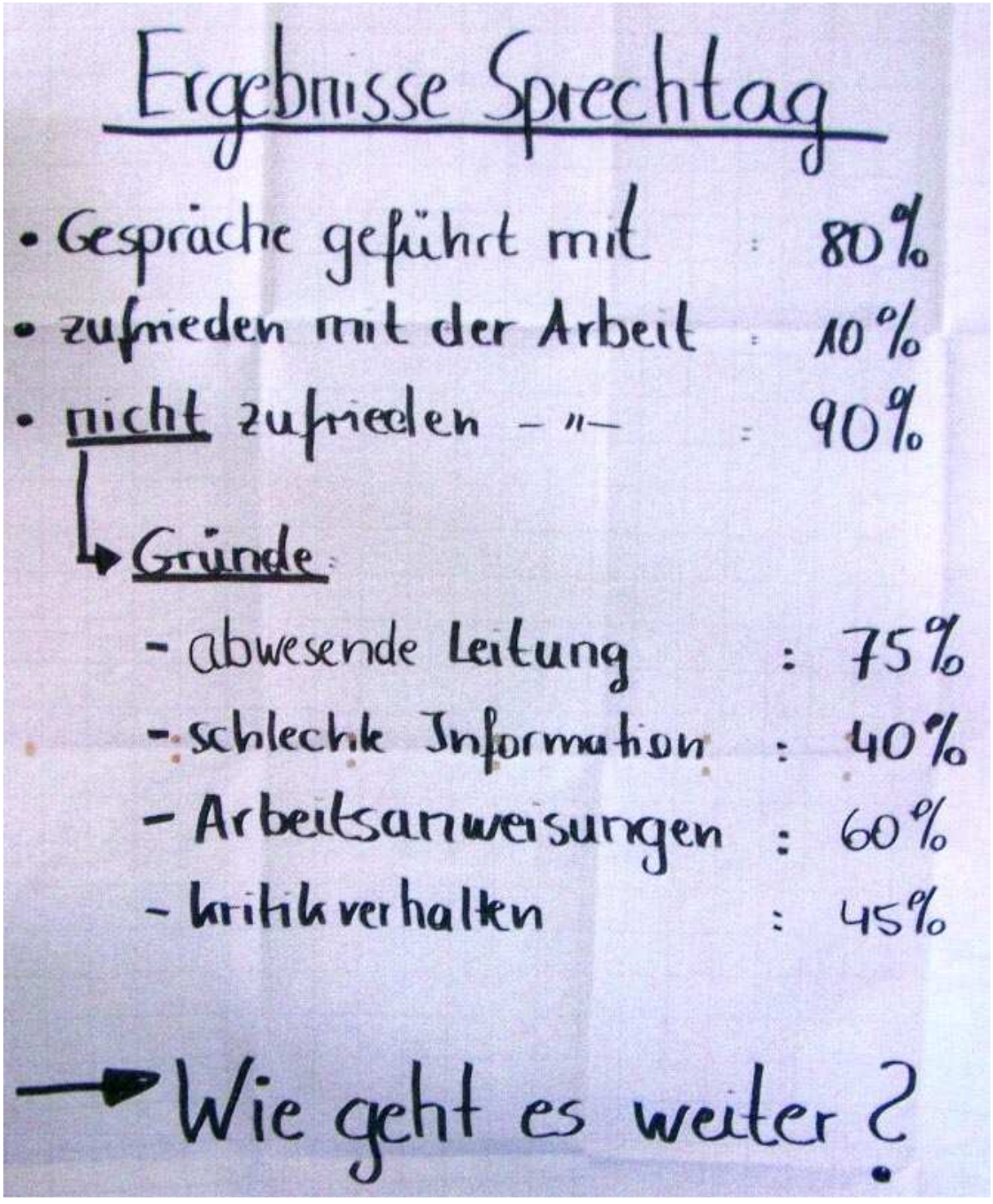
Name	Zufrieden mit Arbeit?			Zufrieden mit dem Arbeitsplatz	
	ja	nein		ja	nein
	Gründe	was gefällt		Gründe	
1.		• Teamgeist			• Technik zu langsam • Umstellung SC auf AB und zurück • Teeküche zum entspannen
2.		• Arbeit macht Spaß			• Bildschirme • Technik zu langsam • Oberlicht • Teeküche
3.		• Hilfsbereitschaft im Team • gutes Verhältnis zu Kunden und Kollegen			• Lüftung ist zu laut • starker Hall • Innenraum zu heiß • Bildschirme schlecht • Rechner zu langsam
4.	ja	•			• Technik veraltet
5.		• hilfsbereite Kollegen • Arbeit macht mir Spaß			• Bildschirme veraltet

		• Kritikverhalten • klare Regelungen fehlen • Kompetenzen unklar • Nachbearbeitung bei gleichzeitiger Rufbereitschaft • Arbeitseinsatz lt. Plan mehr als 38,5			
6.		• Leiter nicht da • Nachbearbeitung bei gleichzeitiger Rufbereitschaft • Führungskraft ist nicht für Fragen da • Ideen werden nicht weiterverfolgt • strenge Art	•		• schlechte Bildschirme
7.		• klare Kompetenzregelung fehlt (was darf ich, was nicht) • Leiter sind weg • Nachbearbeitung bei gleichzeitger Rufbereitschaft • schlechte rechtzeitge Information • kein fester Arbeitsplatz	•		• langsame Rechner • teilweise schlechte Beleuchtung • Tische zu eng
8.		• fühlt sich nicht wahrgenommen • Leiter oft weg •	• Wunschzeiten klappen		• langsame Rechner • Telefonlisten fürs Haus zu spät
9.		• Leitung nicht objektiv • Angst vor Coaching • Kritik vor anderen, ungefiltert • Leitung ignoniert MA z.B. bei Fragen • Überstundenausgleich wird "vertröstet" • Arbeitszeitplanung zu flexibel	• Team ist prima • wenige Meckerkunden •		•
10.		• Leitung nicht da • teilweise keine rechtzeitige Information über Neuerungen	• Team ist prima		• zu langsame Geräte • Bildschirme Kopfschmerzen
11.		• schlechtes Image • Leitung nicht da • ständige Änderung von Anweisungen • Arbeitseinsatz lt. Plan mehr als 38,5	• Team prirma		• Bildschirm flackern • langsame REchner
12.		• bei Fragen weden MA vertröstet (Leitung)	• Team toll		• Bildschirm

	• keine Fürsorglichkeit • oft alleine • Lob fehlt • schlechte Einarbeitung • out-bound fehlt die Marketinganbindung, schlechte Info				• langsame REchner
13.	• Anweisungen werden von Führung nicht gelebt (durchstellen) • Nachbearbeitung bei gleichzeitiger Rufbereitschaft • Leiter nicht da (Ansprechpartner fehlt) • MA sind nicht, inwelchem Status Kollegen sind	•			• alte Bildschirme
14.	• Kunden sind genervt • Beschwerden nicht an MA sondern an die Leitung • Kritik von Dritten wird durch Leitung nicht hinterfragt • Arbeitsplanung nicht durchschaubar (40 - 42 Std. pro Woche eingesetzt)	• Team arbeitet gut zusammen			• Rechner zu langsam • Programme zu umständlich
15.	• ist nicht ausgelastet • spezielle Bedürfnisse des out-bound werden nicht berückschtigt	•			• Rechner alt, zu langsam
16.	• Leiter nicht da • spezielle Bedürfnisse des out-bound werden nicht berückschtigt • kein klares Konzept • zu unkoordiniert • [redacted]verkauft MA-Ideen als die eigenen	• Team out Bound i.O.			• Rechner zu alt
17.	• keine rechtzeitige Info • viele kleine Bausteine • alleine gelassen • keine einheitliche Linie • der mediale Vertrieb ist mittwochs morgens nicht zu erreichen • schlechte Einarbeitung bei Online-Banking	• fühlt sich wohl • Team ist prima • gute Tische • Verhältnis Kunden und Kollegen ist			• Bildschirme schlecht • Rechner manchmal langsam, damit muss man leben • Bildschirme austauschen mit PC-Schulungsraum

			besser geworden		
18.		• Arbeit füllt nicht aus • Leitung weg • Führungskräfte sind inkompetent • "gut gewollt und schlecht gekonnt" • keine klare Linie, Anweisungen werden geändert • Sonderlocken • Kritik kommt per mail und in der Teambesprechung	• Team ist ok • Kunden und Kollegen i.o. • ich habe festen Arbeitsplatz und damit kein Problem		• veraltet • zu langsam • Bildschirme
19.		• Kunden sind nörgelig • Kunden werden von Kollegen in den Märkten aufgehetzt • Sonderlocken • schlechte Information über neue Produkte (Telefon PIN) • Lob fehlt • keine festen Arbeitsplätze • Mails mit Kritik an alle • Leitung verkauft sich schlecht nach innen • Männerfeindliche Sprüche (nervig, man verliert den Respekt) • Wunsch für die Zukunft: Ausweitung Kompetenzen	• Team ist hilfsbereit (abnehmend) • Leitung steht vor ihrem Team • Herr [redacted] ist nett • Arbeitszeit klappt		• Bildschirme • Anrufbeantworterumstellung zu kompliziert • Kopfhörer nicht für sie geeignet
20.	ja	•	•		• Bildschirme zu alt und zu langsam
21.		• Leitung abwesend • schlechte Infos • keine Hilfe bei Rückfragen • Team könnte besser sein • Umgang mit den Kollegen ist besser geworden, aber noch längst nicht gut genug • billige Telefondamen • Bildschirmarbeitsplatz??? • Motivation seit 1.8. gesunken	•		• Bildschirme schlecht • langsame Rechner

22.		• Leitung nicht da • fehlende Info • Kritik vor Dritten • Kunden sind schlecht vorbereitet • Teamtrainingsergebnis wird nicht umgesetzt • Team will arbeiten aber man lässt es nicht • gerne anderen Arbeitsplatz • Vorschläge werden nicht weiter verfolgt	• Hilfsbereitschaft untereinander • ich fühle mich im Team wohl		• Bildschirme • Rechner zu langsam • Anrufbeantworterumstellung zu kompliziert •


Ergebnisse Sprechtag
• Gespräche geführt mit : 80%
• zufrieden mit der Arbeit : 10%
• nicht zufrieden – " – : 90%
Gründe:
- abwesende Leitung : 75%
- schlechte Information : 40%
- Arbeitsanweisungen : 60%
- Kritikverhalten : 45%
Wie geht es weiter?

Beispiel

Zusammenarbeit im Team	stimmt vollkommen	stimmt weitgehend	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht
Ich fühle mich in meinem Team wohl	☐	☐	☐	☐
Wir arbeiten gut miteinander	☐	☐	☐	☐
Wenn nötig, werde ich von meinen Kolleg/innen unterstützt	☐	☐	☐	☐
Wir am Arbeitsplatz halten zusammen	☐	☐	☐	☐
Es gibt bei uns zu viel Konkurrenz und zu wenig Zusammenarbeit	☐	☐	☐	☐
Unser Team arbeitet auf klare und gemeinsame Ziele hin	☐	☐	☐	☐
Meine Kolleg/innen geben wichtige Informationen an mich weiter	☐	☐	☐	☐
Wir treffen uns regelmäßig, um mit unserer Vorgesetzten, um Ergebnisse, Ziele, Schwierigkeiten usw. offen zu besprechen	☐	☐	☐	☐
Ich bin über wesentliche Dinge, die meine Arbeit betreffen, gut informiert	☐	☐	☐	☐
Bei uns herrscht Klarheit darüber, wer Ansprechpartner/in für verschiedene Bereiche ist	☐	☐	☐	☐
Notieren Sie hier weitere Anmerkungen:				

Zusammenarbeit mit der oder dem Vorgesetzten	stimmt vollkommen	stimmt weitgehend	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht
Meine Führungskraft achtet bei der Vergabe von Aufgaben auf eine ausgewogene Verteilung der Arbeitsbelastung	☐	☐	☐	☐
Meine Führungskraft wertschätzt meine Arbeit und lobt mich	☐	☐	☐	☐
Ich bin entsprechend meiner Fähigkeiten eingesetzt	☐	☐	☐	☐
Meine Führungskraft beurteilt meine Leistungen objektiv und realistisch	☐	☐	☐	☐
Ich kann mit meiner Führungskraft offen reden, wenn ich Schwierigkeiten bei der Arbeit habe	☐	☐	☐	☐
Meine Führungskraft löst Konflikte sachbezogen	☐	☐	☐	☐
Meine Führungskraft trifft wichtige Entscheidungen in Abstimmung mit dem Team	☐	☐	☐	☐
Das Verhalten meiner Führungskraft fordert meine Einsatzbereitschaft	☐	☐	☐	☐
Meine Führungskraft stärkt das Selbstbewusstsein ihrer Mitarbeiter/innen	☐	☐	☐	☐
Notieren Sie hier weitere Anmerkungen:				

Weiterentwicklungsmöglichkeiten	stimmt vollkommen	stimmt weitgehend	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht
Meine jetzige Tätigkeit bietet mir gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten	☐	☐	☐	☐
Ich bin gut über Weiterbildungsmöglichkeiten informiert	☐	☐	☐	☐
Ich bin mit den Weiterbildungsangeboten sehr zufrieden	☐	☐	☐	☐
Ich habe gute Chancen, meine beruflichen Ziele im Unternehmen zu verwirklichen	☐	☐	☐	☐
Von meinen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten habe ich klare Vorstellungen	☐	☐	☐	☐
Meine Weiterbildungsmaßnahmen werden in der Regel genehmigt	☐	☐	☐	☐
Für Weiterbildungen habe ich ausreichend Zeit	☐	☐	☐	☐

Notieren Sie hier weitere Anmerkungen:

Arbeitsbedingungen	stimmt vollkommen	stimmt weitgehend	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht
Meine Arbeit belastet mein Familien- bzw. Privatleben stark.	☐	☐	☐	☐
Meine Arbeit ist interessant.	☐	☐	☐	☐
Ich kann meine Arbeit ausreichend nach meinen Vorstellungen durchführen.	☐	☐	☐	☐
Bei meiner Arbeit kann ich auch mal einen Gang zurückschalten.	☐	☐	☐	☐
Für meine Arbeit werde ich leistungsgerecht bezahlt.	☐	☐	☐	☐
Ich bin mit meiner Arbeitszeit zufrieden.	☐	☐	☐	☐
Meine Arbeit ist „stressig".	☐	☐	☐	☐
Bei uns besteht Mangel an Personal.	☐	☐	☐	☐
Ich weiß immer, was von mir erwartet wird.	☐	☐	☐	☐

Platz für Ihre Anmerkungen:

Forum 3

Vom Einzelkämpfer zum gemeinsamen Handeln – BR / PR Kolleginnen und Kollegen gegen Mobbing aktivieren.

Mike Venema, Institut KlärWerk

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

wie vorhin bereits erwähnt: das Thema des Forums 3 geht zurück auf eine Anregung durch einen Kollegen, der auf der letztjährigen Fachtagung Mobbing im Rahmen einer Forumsdiskussion seine betriebliche Situation schilderte und diesbezüglich etwas ratlos wirkte.

Folgendes wurde von ihm berichtet:
Er sei aufgrund entsprechender Erfahrungen und Wahrnehmungen im Betrieb seit einigen Jahren sensibel für das Thema Mobbing geworden. Als er zum Betriebsrat gewählt wurde, dachte er, er könne nun als BR-Mitglied gemeinsam mit dem Gremium entscheidende Schritte gegen das Mobbing vorankommen. Mittlerweile fühlt er sich durchaus als so etwas wie ein betrieblicher Fachmann für Mobbing, hat vieles gelesen und sich gekümmert. Auch hat es sich innerbetrieblich in einigen Bereichen herumgesprochen, das er sich hier auskennt und das eine oder andere Mal
wurde er bereits von Betroffenen ins Vertrauen gezogen. Sein vorläufiges Fazit lautete damals: in einigen Angelegenheiten glaubt er, durchaus in der einen oder anderen Weise hilfreich für die Betroffenen gewesen zu sein, einfach weil er als Person ansprechbar war, zugehört hat und einige Tipps geben konnte. Der Wunsch, den „großen Wurf" gegen das Mobbing und für fairen Umgang im Betrieb landen zu können, hatte er sich aber bereits weitgehend abgeschminkt. Er fühlte sich vom BR-Gremium und von allen anderen betrieblichen Akteuren allein gelassen und fast in die Ecke des „Mobbing-Verrückten" gestellt. Subjektiv fühlte er sich nun wohl schlechter, als vor seiner Wahl in den Betriebsrat – vielleicht weil er trotz BR-Mandat nicht so richtig voran kam, seine BR-Kolleginnen und Kollegen nicht mitzogen, er sich mehr und mehr als hilfloser „Mülleimer" der von Mobbing betroffenen Beschäftigten vorkam und sein Gefühl der Machtlosigkeit nun noch mehr zum Tragen kam.

Wir vom Institut KlärWerk haben uns entschieden, den Themenkomplex „Aktivierung betrieblicher Interessenvertretungen und Belegschaften" auf dieser Fachtagung in den Mittelpunkt zu rücken, weil wir davon überzeugt sind: die kleine Geschichte, die der Kollege im letzten Jahr berichtete, ist so oder ähnlich kein Einzelfall. Wir wissen von vielen betrieblichen Kolleginnen und Kollegen, die sich als Einzelkämpfer gegen Mobbing und für einen fairen Umgang im Betrieb empfinden und es oftmals wohl auch zunächst einmal sind.

Die Leitfragen für dieses Forum 3 sollen also lauten:

„Wie kann ich vom „Einzelkämpfer" zum Teil einer aktiven Gruppe für fairen Umgang im Betrieb werden?"

„Welche Ansatzpunkte bieten sich mir in meinem Betrieb?"

„Welche Methoden, Arbeitsweisen, Aktionen, Gesetze etc. können dabei helfen, in der Interessenvertretung Mitstreiterinnen und Mitstreiter gegen Mobbing zu gewinnen? Wie komme ich an die Menschen heran?"

Nach einer kurzen Vorstellungsrunde mit dem Focus:

„Wie empfinde ich meine Rolle als Anti-Mobbing Aktivist/in bei mir im Betrieb? Welche Schwierigkeiten in meinem Bemühen um einen fairen Umgang im Betrieb konnte ich bislang nicht überwinden?"

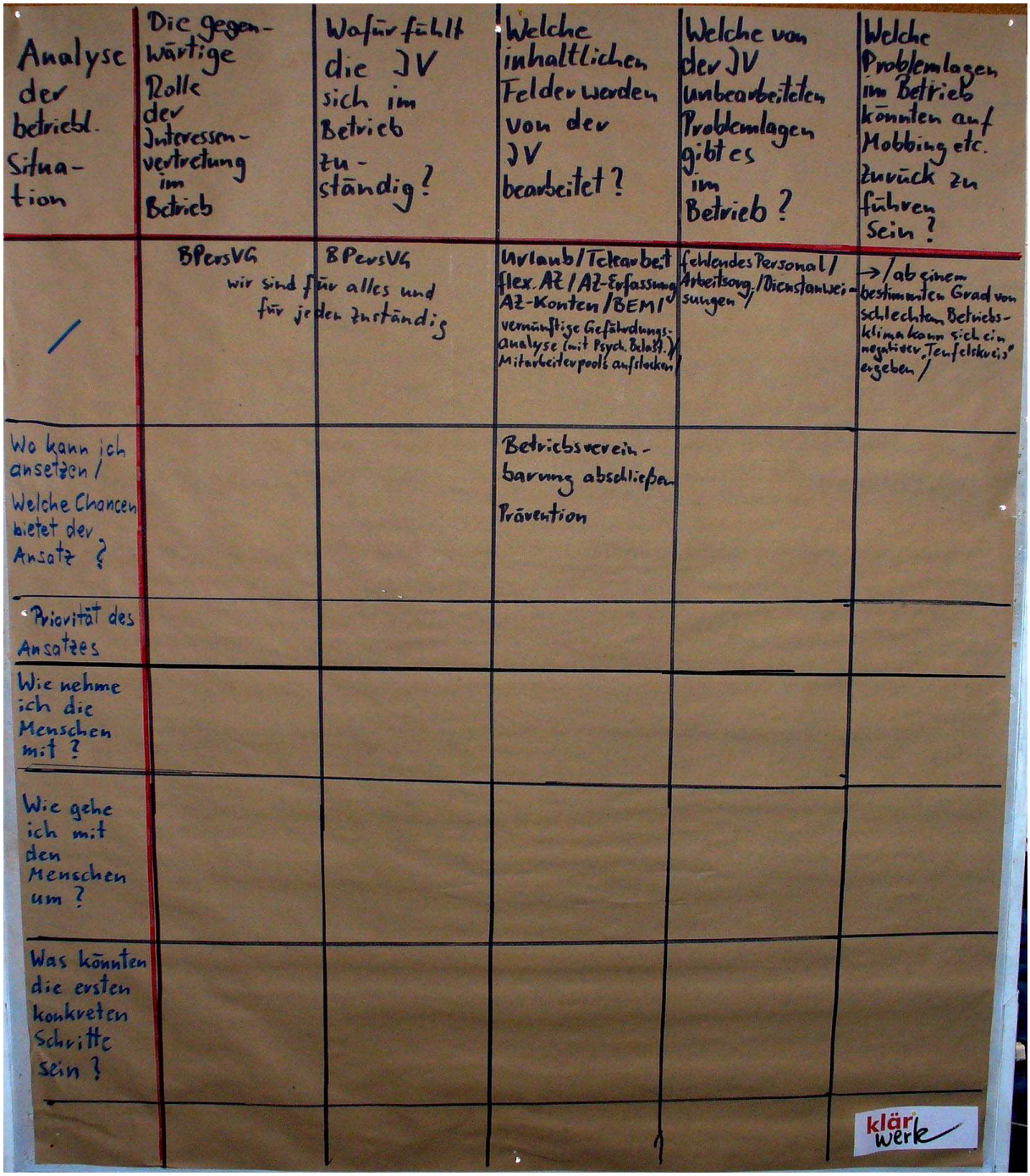
möchte ich gemeinsam mit euch eine Analysematrix bearbeiten, in der sich unsere eben genannten Leitfragen wieder finden werden.
Mit Hilfe dieses Schemas sollte es möglich sein, vielleicht etwas zielgerichteter und auch schonender für die eigene Gesundheit und Seele an den Umbau des Betriebsklimas heran gehen zu können. Vielleicht ergeben sich in der Diskussion hierzu auch weitere hilfreiche Einsichten oder Anregungen für die Arbeit in den Betrieben und für die gegenseitige Unterstützung der Anti-Mobbing A

Analysematrix

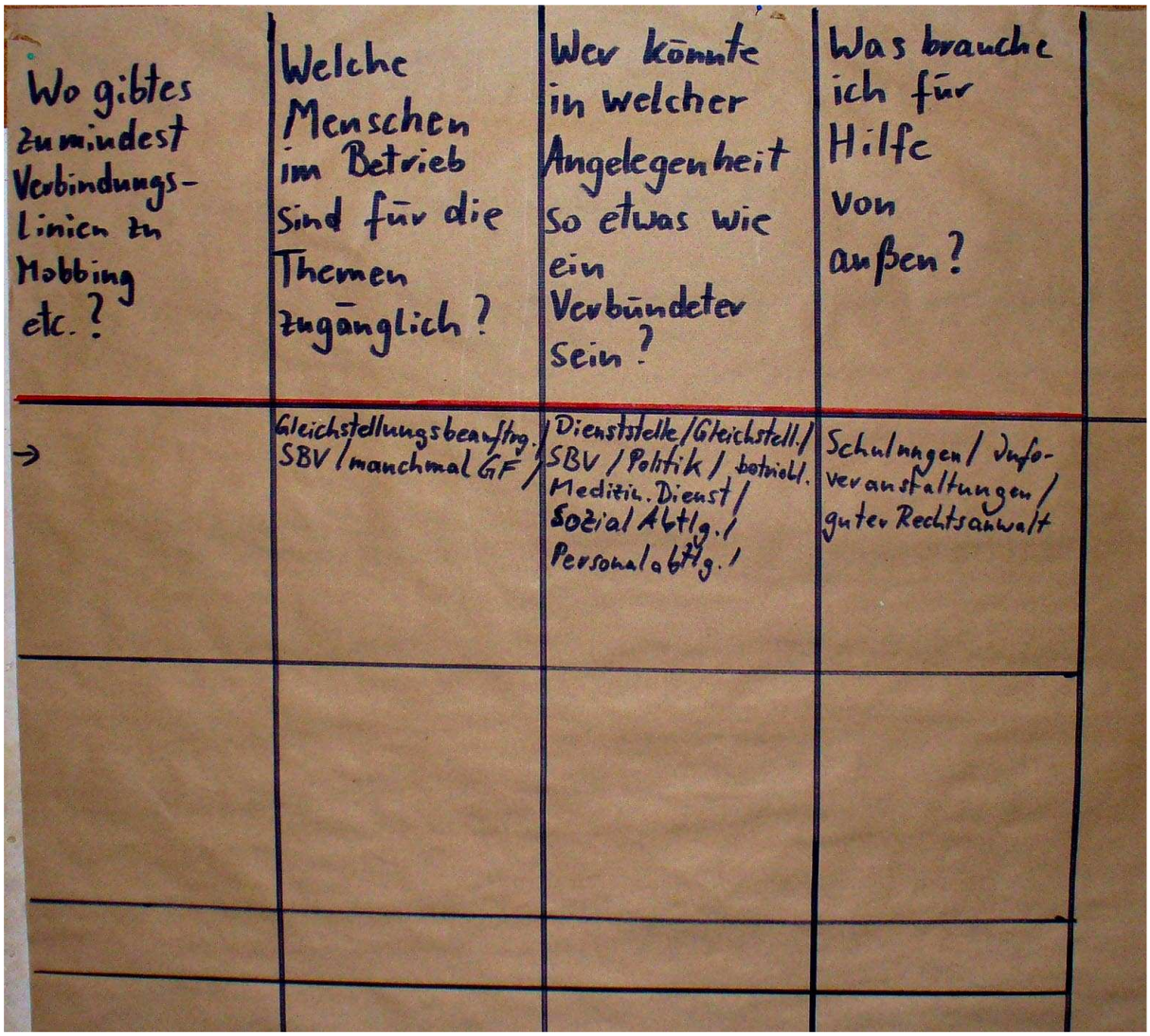
Analyse der betrieblichen Situation	Die gegenwärtige Rolle der Interessenvertretung im Betrieb	Wofür fühlt die Interessenvertretung sich im Betrieb zuständig?	Welche inhaltlichen Felder werden von der Interessenvertretung bearbeitet?	Welche von der Interessenvertretung unbearbeiteten Problemlagen gibt es im Betrieb?	Welche Probleme/Problemlagen im Betrieb könnten auf Mobbing, Stress, schlechtes Betriebsklima, Unfairness zurück zu führen sein?	Wo gibt es zumindest Verbindungslinien zu Mobbing, Stress, schlechtes Betriebsklima, Unfairness?	Welche Menschen im Betrieb sind für die Themen zugänglich?	Wer könnte in welcher Angelegenheit so etwas wie ein Verbündeter sein?	Was brauche ich für Hilfe von außen?
/									
Wo kann ich ansetzen?									
Welche Chancen bietet der Ansatz?									
Welche Priorität hat der Ansatz?									
Wie nehme ich die Menschen mit?									

Wie gehe ich mit den Menschen um?									
Was könnten die ersten konkreten Schritte sein?									

Arbeitsergebnis Forum 3



Analyse der betriebl. Situation	Die gegenwärtige Rolle der Interessenvertretung im Betrieb	Wofür fühlt die JV sich im Betrieb zuständig?	Welche inhaltlichen Felder werden von der JV bearbeitet?	Welche von der JV unbearbeiteten Problemlagen gibt es im Betrieb?	Welche Problemlagen im Betrieb könnten auf Mobbing etc. zurück zu führen sein?
/	BPersVG wir sind für alles und für jeden zuständig	BPersVG	Urlaub/Teilzeitarbeit flex. AZ/AZ-Erfassung AZ-Konten/BEM/ vernünftige Gefährdungsanalyse (mit Psych. Belast.)/ Mitarbeiterpools aufstocken	fehlendes Personal/ Arbeitsorg./Dienstanweisungen/	→/ab einem bestimmten Grad von schlechtem Betriebsklima kann sich ein negativer „Teufelskreis" ergeben/
Wo kann ich ansetzen/ Welche Chancen bietet der Ansatz?			Betriebsvereinbarung abschließen Prävention		
Priorität des Ansatzes					
Wie nehme ich die Menschen mit?					
Wie gehe ich mit den Menschen um?					
Was könnten die ersten konkreten Schritte sein?					
					klärwerk



Wo gibtes zumindest Verbindungs-linien zu Mobbing etc.?	Welche Menschen im Betrieb sind für die Themen zugänglich?	Wer könnte in welcher Angelegenheit so etwas wie ein Verbündeter sein?	Was brauche ich für Hilfe von außen?
→	Gleichstellungsbeauftrg. / SBV / manchmal GF	Dienststelle / Gleichstell. / SBV / Politik / betriebl. Medizin. Dienst / Sozial Abtlg. / Personalabtlg.	Schulungen / Info-veranstaltungen / guter Rechtsanwalt

Forum 4

Möglichkeiten zur Sensibilisierung der Beschäftigten gegen Mobbing und für fairen Umgang im Betrieb. Welche Rahmenbedingungen im Betrieb unterstützen ein aktives Eingreifen der Kolleginnen und Kollegen?"

Torsten Gottschall

Mobbingnetzwerk-Nord
Exerzierplatz 20
24103 Kiel
0431/26099916
www.mobbingnetzwerk-nord.de
info@mobbingnetzwerk-nord.de

Mobbing ist ein Wort, welches mittlerweile derartig inflationär gebraucht wird, dass man es an allen betrieblichen Ecken und Enden hören kann. Dabei ist nicht immer gesichert, ob es sich tatsächlich um Mobbing handelt, oder ob evtl. ganz andere Sachverhalte hinter der Problematik stecken. Abgesehen davon sind natürlich immer das persönliche Empfinden und die emotionale Realität der Kollegin oder des Kollegen für unser Handeln entscheidend.
In dieser Arbeitsgruppe wollen wir uns damit beschäftigen, wie wir den Blickpunkt der betrieblichen Realität auch auf das Thema Konflikte und Mobbing lenken und wie wir Kolleginnen und Kollegen dazu ermutigen können, sich diesem Thema zu stellen.
Warum ist das auf allen betrieblichen Ebenen eigentlich so wichtig? Welche Ebenen betrieblicher Realität sollen und müssen in den Fokus einbezogen werden? Wie ist zu erreichen, dass sich sowohl die betriebliche Leitung wie die Leitungskräfte allgemein sich diesem Thema genauso stellen, wie es von den Kolleginnen und Kollegen erwartet wird? Welche betrieblichen Institutionen sind zwingenderweise in diesen Prozess einzubinden?

Um diese Fragen zu klären, muss man ein wenig inhaltliche Aufklärung in Bezug auf den Mobbingprozess erhalten.
Gott sei Dank sind die wenigstens ausgewiesenen Mobbingfälle tatsächlich. Vielmehr handelt es sich dabei häufig um eskalierte Konflikte, die die betroffenen Personen natürlich genauso verletzend und destabilisierend treffen wie Personen, die tatsächlich von Mobbing betroffen waren bzw. sind. Mobbing entsteht nicht ohne vorhergehende Konflikte! Diesem Umstand ist Rechnung zu tragen, wenn man betriebliche Mobbingprozesse anschauen will. Es lohnt, den Blickpunkt daher nicht nur auf ausgewiesene Mobbinggeschehen zu richten, sondern sich gleichwohl direkt mit dem „Wurzel des Üblen" - nämlich dem Konfliktmanagement und dem Konfliktgeschehen im Betrieb zu widmen.
Ein kurzes Beispiel:

Eine Kollegin hat eine bestimmte Eigenart, die andere Kolleginnen und Kollegen zu Lästereien ermutigt. Diese Lästereien werden vornehmlich hinter dem Rücken der Kollegin geführt. Diese wittert zwar, dass irgendetwas gegen sie im Gange ist, ist aber nicht in der Lage, zu erfassen, um was es sich konkret handelt - ein Konflikt ist also in die betriebliche Realität eingetreten und wirkt mit allen seinen Mustern.
Tragisch ist nun, wenn es keinerlei Raum für diese Kollegin gäbe, ihre Vermutungen an irgendeine wertfreie Stelle des Betriebes zu bringen, und die Möglichkeiten einer Klärung dort abzufragen.
Die Folge davon ist eine Verschlechterung des Arbeitsklimas, wie man sich leicht vorstellen kann. Eskaliert dieser Konflikt weiter, werden wir in einem fließenden Übergang die Entwicklung eines eskalierten Konfliktes zum handfesten Mobbing erleben können, so wie es auch häufig in der Praxis fließende Übergänge gibt und die Ursache des Konfliktes eigentlich gar nicht mehr richtig rekonstruiert werden kann.
Entscheidend im Mobbingprozess ist aber nun - und das unterscheidet diesen Prozess sehr maßgeblich vom Konfliktgeschehen - dass die betroffene Person systematisch aus der Gruppe ausgegrenzt wird. Während im Konflikt auf Augenhöhe miteinander gestritten und/oder gekämpft wird, haben wir es hier nun mit einem Ausschlussverhalten zu tun, welches sich nicht nur auf fachlicher Ebene, sondern gleichwohl auf persönlicher und emotionaler Ebene abspielt. Wenn man wollte, könnte man also die Anzahl und die Intensität der Mobbingfälle als Gradmesser für ein vorhandenes Arbeitsklima nutzen und die daraus resultierenden Erfahrungen zur Verbesserung der Kommunikation und damit auch der Leistungsfähigkeit innerhalb der Teams weiterentwickeln.

Warum ist es aber nun so wichtig, dass die betriebliche Öffentlichkeit von solchen Geschehen erfährt, und dass entsprechende Schlüsselpositionen intensive Schulungen zu diesen und weiteren Themen absolvieren? Die Antwort ist eigentlich recht einfach: Wenn wir bei diesem Beispiel dieser Kollegin verbleiben, müssen wir konstatieren, dass das Getuschel über deren Eigenheiten hinter dem Rücken der betroffenen Person stattfindet. Würde man einfach fantasieren, dass die Gespräche mit der Person direkt geführt würden, ist leicht vorstellbar, dass es sich noch nicht einmal zu einem großen Konflikt auswachsen würde. Die betroffene Kollegin hätte dann nämlich Gelegenheit, sich dazu zu äußern und ggf. Erklärungen abzugeben, warum sie diese eine oder andere Marotte hat. Der Konflikt wäre also im Vorwege geklärt und somit nicht den einzelnen Eskalationsstufen ausgesetzt, die letztendlich in fließenden Übergängen zum Mobbing führen können. Zum Mobbinggeschehen per se sei noch angemerkt, dass eine Mobbingstrategie nur dann wirken kann, wenn es sozusagen die Wirkmechanismen unterhalb der betrieblichen Informationsoberfläche behält. Deswegen raten wir auch als erste Hilfe bei Mobbing, die Mobbinggescheh-nisse transparent und öffentlich zu machen, soweit das möglich ist. Je öffentlicher diese Prozesse im Betrieb dargestellt werden - womöglich sogar an entscheidenden Positionen - desto mehr können die Wirkungsmöglichkeiten des Mobbinggeschehens unterbrochen und in einer Art konstruktiver Kommunikation weiter kanalisiert werden.
Dazu muss man wissen, dass Mobbing ohne so genannte „Möglichmacher" tatsächlich nicht möglich ist.
Als „Möglichmacher" werden Personen bezeichnet, die wohl wahrnehmen, dass destruktive Prozesse sich auf verschiedene Personen oder Gruppen ausdehnen, diesem aber keinerlei

Öffentlichkeit zukommen lassen - geschweige denn stärkend und unterstützend für die betroffenen Personen einzugreifen. Häufig steckt dahinter die Angst, die nächste selbst mobbingbetroffene Person zu sein.
Nun noch konkret zu der Frage, wie vorgegangen werden kann, um innerhalb der Belegschaft nicht nur zu sensibilisieren, sondern präventiv und möglichst realitätsnah mit diesem Thema umzugehen:

1. Zunächst muss Mobbing als Thema auf allen Ebenen des Betriebes bekannt gemacht werden. Dies lässt sich aus Betriebsratssicht gut mit einer Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz erreichen. Sollte sich der Arbeitgeber diesem Thema total verschließen, ist es denkbar, einen Initiativantrag seitens der Personalvertretung an den Arbeitgeber zu richten. Bei der Konzepterstellung dieser Betriebsvereinbarung ist vorher sehr genau zu prüfen, was erreicht werden soll und wie nied-rigschwellig mit diesem Thema umgegangen werden soll. Hier gebe ich den Tipp, dass man sich vielleicht nicht direkt um eine Mobbingdienst-vereinbarung Gedanken machen sollte, sondern zusammen mit dem Arbeitgeber (wenn möglich) versucht zu eruieren, wie schwerwiegend und ausgebreitet die Konfliktlandschaft im Betrieb gestaltet ist.
Bekanntlich entsteht Mobbing aus eskalierten ungelösten Konflikten. Daher scheint es sinnvoll zu sein, auf der Ebene der Konflikte frühzeitig einzugreifen, um eine Eskalation der Konflikte möglichst weitgehend zu vermeiden. Wir haben damit schon erreicht, dass sich das Risiko dezidierten Mobbings sicherlich senkt. Denkbar und Erfolg versprechend wären beispielsweise Konzepte wie Clearingstellen im Betrieb, zu deren personelle Ausgestaltung beispielsweise Kollegen oder Kolleginnen aus den eigenen Reihen geschult werden könnten. Dies wäre unter Aspekten des betrieblichen Eingliederungsmanagement sicherlich eine lohnende Angelegenheit!

Zu den Aufgaben dieser Clearingstelle muss nicht zwingenderweise gehören, dass sie die Konflikte lösen, sondern eher die Einschätzung hinsichtlich des Eskalationsgrades ist hier wichtig. Danach kann entschieden werden, aufweicher Ebene die Konflikte gelöst werden müssten: entweder innerbetrieblich, oder aber eine externe Institution z. B. ein Coaching, eine Moderation, eine Schlichtung.
Dazu müssten natürlich entsprechende Mittel der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers bereit gestellt werden, um diese Clearingstelle auch mit entsprechenden Handlungsoptionen auszustatten.
Darüber hinaus ist danach anzudenken, eine weitere Betriebsvereinbarung zum Umgang mit Mobbing zu machen. Diese unterscheidet sich in wesentlichen Anteilen: Mit dem Wissen, dass Mobbing justiziabel ist, muss eine entsprechend treffsichere Definition unter Anerkennung der derzeitig juristisch geltenden Faktoren eingearbeitet werden, um den Tatbestand klar zu beschreiben. Danach müssen Handlungsoptionen erarbeitet werden, die im Mobbingfall klare Vorgaben für den oder die Mobbingbeauftragte im Betrieb herstellen. Natürlich ist die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber sehr frühzeitig mit einzubinden.
Ziel ist, zunächst dem Mobbing ohne Zeitverzug Einhalt zu gebieten. Weiterhin ist es wichtig, die von Mobbing betroffene Person zu schützen, sie aber nicht frühzeitig mit irgendwelchen Schutzmaßnahmen zu belegen, die sicherlich gut gedacht, letztendlich für die Zukunft

aber unbrauchbar sind. Gemeint ist hier beispielsweise die allseits beliebte Versetzung. Die Versetzung kann natürlich als letztes Mittel einer Mobbingintervention durchaus notwendig sein. Jedoch sollte man vorher genau recherchiert haben, wie der Sachverhalt liegt. Häufig werden die gewünschten „Mobbingergebnisse" - nämlich das Ausschließen einer unerwünschten Person - durch diese Umsetzung betrieblicherseits vorweggenommen und die eigentlichen Mobber damit in ihrer Auffassung bestätigt.

2. Immanent wichtig ist, dass die Mitarbeiter- oder Personalvertretungen über jeden dieser initiierten Schritte im Kollegium berichtet. Diese Berichte können und sollen ausführlicher sein, um die einzelnen Schritte für die Bediensteten nachvollziehbar zu halten.
Dies hat gleich zwei Effekte: zum einen werden die Bediensteten den Eindruck bekommen, dass die Mitarbeiter bzw. Personalvertretungen sich für die Belange des Personals einsetzt und zum zweiten werden sie darüber Stück für Stück weiter inhaltlich informiert, um was es eigentlich bei den entsprechenden Themen geht. Um dies zu erreichen, kann man mehrere Methoden anwenden - der Kreativität sind dort keine Grenzen gesetzt:
Man kann z. B. eine interne Mitarbeiterinnen- oder Mitarbeiterzeitung nutzen, um die gewünschten Informationen zu verbreiten. Dort wo es möglich ist, ist es z. B. denkbar, eine Bodenzeitung auszulegen, die je nach Größe des Raumes entsprechend groß und lang sein kann. Sie sollte an strategisch gut gelegenen Punkten liegen, allerdings nicht in Bereichen, wo mögliches Publikum von außen bzw. Antragstellerinnen oder Antragsteller Zugang zu dieser Information haben. Daher sind z. B. Wege zur Kantine bzw. möglichen Raucherräumen sinnvoll. Diese Zeitung wird von unten nach oben beschrieben, so dass man beim Darüberlaufen mit der Information beginnt und die entsprechenden Personen durch das Weiterlesen dieser Zeitung auf dem Weg weiter mit deren Interesse bindet. Z. B. könne man anfangen mit einem Satz, den man womöglich farbig gestaltet:
„Täglich müssen wir uns mit unzähligen Konflikten auseinandersetzen, mit:

- Konfliktchen
- Schweren Konflikten
- Dauerkonflikten
- Alltagskonflikten
- Privatkonflikten
- Konflikten am Arbeitsplatz
  und dann etwas allgemeiner werdend:
- Konflikte sind Situationen, in denen Menschen aneinandergeraten. „

Dazu könnte man folgend ein paar Fragen zum eigenen Konfliktverhalten stellen:

- Werden bei Ihnen Konflikte:
- „totgeschwiegen"
- verschleiert
- bewusst nicht wahrgenommen
- oder Einigkeit um jeden Preis hergestellt
- wird der Konflikt auf Eis gelegt?

Danach Informationen, dass aus unbewältigten Konflikten Mobbing entstehen kann und folgend dann Informationen, dass Konflikte gelöst werden können, dass es dazu z. B. eine Mit-

arbeiterin oder Personalvertretungen gibt oder dass - wenn vorhanden - eine betriebliche Konfliktberaterin oder ein betrieblicher Konfliktberater aufgesucht werden können - und das natürlich während der Arbeitszeit.
Wichtig beim Auslegen dieser Zeitung ist, dass wenigstens ein bis zwei Personen diese Zeitung täglich betreuen, so dass man Fragen an diese richten kann. Statt einer zugegebenermaßen sehr aufwändigen Bodenzeitung kann daran gedacht werden, mit denselben Inhalten eine entsprechende Litfaßsäule auszugestalten. Man könnte an dieser Litfaßsäule auch die Möglichkeit bieten, mögliche Gründe für betriebliche Konflikte bzw. Mobbingsituatio-nen zu erfragen, z. B. Führungsverhalten, unorganisierter Arbeitsablauf, schlechtes Betriebsklima, Dienst- Urlaubspläne, unzufriedene Patienten, Arbeits- und Leistungsverdichtung, Angst um den Arbeitsplatz usw. usw.

Sicherlich sinnvoll ist, an der Fassade dieser Säule auch Beispiele für aufgemalte Konfliktlandschaften bzw. Konfliktanalysen, Konfliktdynamik usw. auszuhängen.

Eine Information über mögliche Eskalationsstufen eines Konfliktes könnten die Informationen abrunden, nach denen dann jede Person für sich entscheiden kann, ob sie ein Teil dieser Dynamik sind bzw. wo sie sich innerhalb dieser Dynamik befinden.
Stete (moderierte) Workshops runden dieses Informationssystem am Anfang einer solchen Aktion ab. Dies können Inhouseschulungen der Mitarbeiter -bzw. Personalvertretung sein und sich weiterführen innerhalb von Informationsveranstaltungen für entsprechende Gruppen des Personals. Ziel ist, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter im Betrieb - gleich auf welcher Ebene - über ein wenigstens gut ausgestattetes Anfängerwissen über Konfliktdynamiken und Mobbing besitzt. Darüber hinaus sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchaus Sensibilisierung und Aufklärung über ihre Rechtsansprüche aus dem Gesundheitsschutz, dem Antidiskriminie-rungsgesetz, dem Arbeitsvertrag hinsichtlich der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers usw. usw. erfahren.
Wenn möglich, sollte schon zu diesem Zeitpunkt ein Netz von Vertrauensleuten aufgebaut werden und natürlich innerhalb der Belegschaft bekannt gegeben werden.

3. Nachdem nun die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend sensibi-lisiert wurden, lohnt es sich, sich noch einmal explizit im die Führungskräfte zu kümmern. Sie tragen häufig eine Schlüsselrolle in dieser Dynamik. Daher ist es wichtig, ihnen im Rahmen von Schulungen, Workshops und Trainings Informationen zur eigenen Weiterentwicklung im Bereich dieses Themas anzubieten.

4. Ergänzend hierzu könnte so etwas wie ein interdisziplinelles Leitbild für die entsprechende Organisation entworfen werden, in dem Konfliktmanagement und Verhalten beim Mobbing bzw. entsprechende präventive Maßnahmen entsprechend Raum finden.

5. Ergänzend (oder alternativ) kann daran gedacht werden, Konfliktlotsinnen oder Konfliktlotsen im Betrieb einzusetzen. An dieser Stelle sollte nicht gespart werden, so dass eine breite Abdeckung dieser Fachlichkeit in der Dienststelle vorhanden ist. Diese sollen entsprechend „das Ohr am Puls der Zeit haben", um sehr frühzeitig über Stimmungsschwankungen und Entstehung möglicher Konflikte bzw. Mobbing informiert zu sein.

6. Zu den mittlerweile anerkannten Ursachen für Mobbing und Mobbing ähnliches Verhalten zählen heute u.a.: a. Betriebliche Organisation:

- - Arbeitsbelastung
- Arbeitsorganisation
- Organisationsentwicklung
- Unternehmenskultur
- Mitarbeiterführung

b. Soziales/ Team/ Kolleginnen und Kollegen

- Stress
- Neid / Missgunst
- Rivalität / Konkurrenz
- Gruppendruck
- Sündenbock

c. Person

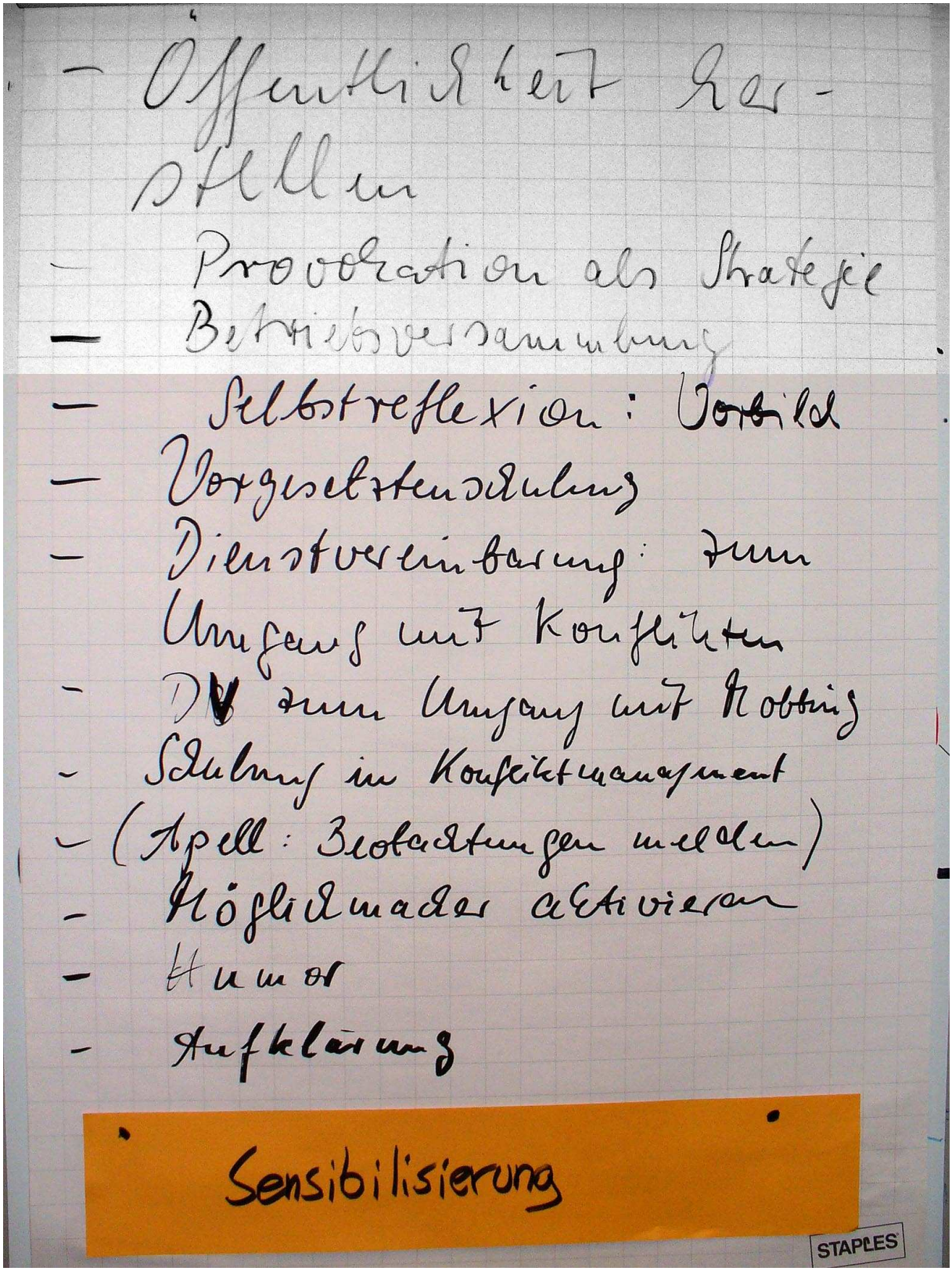
- Persönlichkeit
- Qualifikation
- soziale Kompetenzen
- Stigmatisierbarkeit

Grundsätzlich könnte man sagen,

- je klarer die Strukturen,
- je potenter die Führungskräfte,
- je besser das Betriebsklima,
- je angemessener die Tätigkeiten an das Arbeitsplatzprofil,
- je besser das Konfliktmanagement,

desto geringer ist das Mobbingrisiko!

Arbeitsergebnis Forum 4



Dritter Tagungstag

Aktuelle Rechtsprechung: Gesundheitsschutz, Mobbing, Persönlichkeits-verletzung

Harald Lehning, Institut KlärWerk

Aktuelle Rechtsprechung:

Mobbing, Gesundheitsschutz, Persönlichkeitsverletzung

Rechtlicher Rahmen:

- **Kein Anti – Mobbing – Gesetz;**
- **AGG liefert Definition (§ 3 Absatz 3);**
- **Mobbing kein anspruchsbegründender Rechtsbegriff;**
- **Mobbing grundsätzlich keine strafbare Handlung;**
- **Mobbing ist eine Erscheinung des Arbeitslebens, deshalb ist die Arbeitsgerichtsbarkeit für Rechts-streitigkeiten zuständig;**
- **BAG hat 2007 deutliche Akzente gesetzt, aber …**

BAG vom 16.05.2007 - 8 AZR 709/06

Amtlicher Leitsatz:

In Mobbing – Fällen beginnt die Ausschlussfrist wegen der systematischen sich aus mehreren einzelnen Handlungen zusammensetzenden Verletzungshandlung regelmäßig erst mit der zeitlich letzten Mobbing - Handlung.

Aus der Urteilsbegründung:

„Wesensmerkmal der als Mobbing bezeichneten Form der Persönlichkeitsverletzung ist die systematische, sich aus vielen einzelnen Handlungen zusammensetzende Verletzungshandlung, wobei den einzelnen Handlungen bei isolierter Betrachtung eine rechtliche Bedeutung oft nicht zukommt.“

„Lässt sich ein fortlaufender Prozess von Handlungen feststellen, mit dem insgesamt in rechtswidriger Weise in das Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers eingegriffen wurde, ist der Anspruchsgegner auch nicht schutzwürdig; dies gilt umso mehr, als er über einen langen Zeitraum hinweg in systematischer Weise vorgegangen ist.“

Einige Orientierungssätze:

- Die rechtliche Besonderheit der als Mobbing bezeichneten tatsächlichen Erscheinung liegt darin, dass die Zusammenfassung mehrerer Einzelakte und nicht einzelen, abgrenzbare Handlungen zu einer Verletzung der Persönlichkeit oder der Gesundheit des Arbeitnehmers führen.
- Mobbing ist kein Rechtsbegriff und keine Anspruchsgrundlage.
- Neben der Haftung des Arbeitgebers für eigenes Tun kommt auch eine Haftung für das Verhalten der Erfüllungsgehilfen nach § 278 BGB in Betracht.
- Die Beweislast für die Pflichtverletzung und die Kausalität trägt nach allgemeinen Grundsätzen der Arbeitnehmer. Davon ist auch in Mobbing – Fällen nicht abzuweichen.

BAG vom 25.10.2007 - 8 AZR 593/06

Amtlicher Leitsatz:

Der Arbeitgeber haftet nach § 278 BGB für Schäden, die einer seiner Arbeitnehmer dadurch erleidet, dass ihn sein Vorgesetzter schuldhaft in seinen Rechten verletzt.

Aus der Urteilsbegründung (1):

Die Frage, ob ein Gesamtverhalten als eine einheitliche Verletzung von Rechten des Arbeitnehmers zu qualifizieren ist und ob einzelne Handlungen oder Verhaltensweisen für sich genommen oder in der Gesamtschau einen rechtsverletzenden Charakter haben, unterliegt der revisionsrechtlich nur eingeschränkt überprüfbaren tatrichterlichen Würdigung.

Ob Rechte des Arbeitnehmers verletzt worden sind, muss von den Tatsachengerichten auf Grund einer Güter- und Interessenabwägung unter sorgsamer Würdigung aller Umstände des Einzelfalles beurteilt werden.

Aus der Urteilsbegründung (2):

D(ies)er in § 3 Abs. 3 AGG umschriebene Begriff des „Mobbing“, der sich lediglich auf Benachteiligungen aus einem der in § 1 AGG genannten Gründe bezieht, kann auf die Fälle der Benachteiligung eines Arbeitnehmers – gleich aus welchen Gründen – übertragen werden. Diese Norm zeigt vor allem, dass es grundsätzlich auf die Zusammenschau der einzelnen „unerwünschten“ Verhaltensweisen ankommt, um zu beurteilen, ob „Mobbing“ vorliegt. § 3 Abs. 3 AGG stellt nämlich darauf ab, ob ein durch „Einschüchterung, Anfeindung, Erniedrigung, Entwürdigung oder Beleidigung gekennzeichnetes Umfeld“ geschaffen wird. Ein Umfeld wird aber grundsätzlich nicht durch ein einmaliges, sondern durch ein fortdauerndes Verhalten geschaffen.

Einige Orientierungssätze:

Der Arbeitgeber darf das Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers nicht verletzen. Der Arbeitnehmer hat im Falle einer Verletzung Anspruch auf Beseitigung der fortwährenden Beeinträchtigung und auf das Unterlassen weiterer Verletzungshandlungen

Der Arbeitgeber hat die Pflicht, seine Arbeitnehmer vor Belästigung durch Vorgesetzte, Mitarbeiter oder Dritte, auf die er Einfluss hat, zu schützen und ihnen einen menschengerechten Arbeitsplatz zur Verfügung zustellen.

§ 12 Abs. 3 AGG verlangt, dass … der Arbeitgeber die im Einzelfall geeigneten, erforderlichen und angemessenen arbeitsrechtlichen Maßnahmen wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung zu ergreifen hat.

„Fragwürdige“ LAG - Entscheidungen (1):

LAG Schleswig – Holstein 3 Sa 196/08 vom 15.10.2008

Leitsatz: Die Darlegungs- und Beweislast in Mobbing-Fällen trägt der Arbeitnehmer (BAG vom 16.05.2007 – 8 AZR 709/06).

Pauschaler und wertender Vortrag mit Worten wie z.B. „gängeln“, beschimpft“, oder „verbalen Übergriffen, Beleidigungen und massiven Drohungen“ ist nicht ausreichend.

LAG Mecklenburg – Vorpommern 5 Sa 112/08 v. 13.01.2009

Leitsatz: Es konnte zwar eine Persönlichkeitsrechtsverletzung festgestellt werden, jedoch weder ihre Kausalität für den Eintritt der Gesundheitsschädigung, noch ihre besondere Intensität als Voraussetzung des Schmerzensgeldes.

„Fragwürdige“ LAG - Entscheidungen (2):

LAG Niedersachsen 9 Sa 378/08 vom 09.03.2009

Leitsatz: Bei der Gesamtbetrachtung zahlreicher einzelner behaupteter Schikanehandlungen durch einen Vorgesetzten sind Konfliktsituationen auszunehmen, die im Arbeitsleben üblich sind (vgl. Rspr. D. BAG v. 16.05.2007, 8 AZR 709/06; v. 24.06.2008, 8 AZR 347/07).

Damit scheiden grundsätzlich alle Konflikte für die Beurteilung einer schadensersatzbegründenden Persönlichkeitsrechtsverletzung aus, die im Zusammenhang mit der Ausübung des Direktionsrechts stehen, soweit diese wiederum nicht offensichtlich willkürlich und schikanös ist.

Fazit:

Obwohl diese BAG Entscheidungen die abweisende Grundhaltung vieler Arbeitsgerichte aufgelockert haben, fallen auch danach noch viele Arbeitsgerichtsentscheidungen wegen der hohen rechtlichen Hürden für die Betroffenen enttäuschend aus!

Ein(e) allein auf sich gestellte(r) Betroffene(r) hat kaum Aussicht auf angemessene und schon gar nicht auf zeitnahe Klärung.

Betriebs- und Personalräte sollten für ein „Umfeld“ sorgen, dass „Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen“ nicht zulässt!

Fachtagungsende