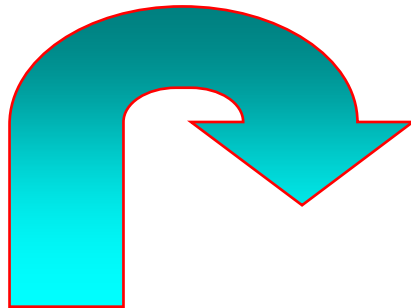


Sensibilisierung der Betriebsöffentlichkeit für das Thema »Mobbing und Konflikte«



„Komm wir finden eine Lösung“

**Projektarbeit um die
MitarbeiterInnen für die Themen
Konflikte und Mobbing zu
sensibilisieren.**

Projektarbeit

**von
P. H.**

im Rahmen der Weiterbildung zur

„Betrieblichen Konfliktberaterin“

**mit Zertifizierung durch
das Institut für Weiterbildung e.V.
an der Fakultät für Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften der Universität
Hamburg**

Einleitung:

*„Das Ziel eines Konfliktes oder einer Auseinandersetzung
soll nicht der Sieg, sondern der Fortschritt sein.“
Joseph Joubert (1754-1824)
französischer Moralist und Epigrammatiker*

Konfliktlage und Rahmenbedingungen einem Krankenhaus.

Das Haus ist ein 471 Betten großes anthroposophisches Akutkrankenhaus mit ca. 1200 MitarbeiterInnen. Umstrukturierungen, Outsourcing und betriebliche Kündigungen haben auch in unserem Hause nicht Halt gemacht. Folgen: angestiegene Arbeitsintensität durch Personalkürzungen, hoher Krankenstand, unzufriedene Patientinnen und Patienten.

Aufgrund eines starken Harmoniebedürfnisses, meiner Meinung nach, ist das Thema Konflikte oder Mobbing mit einem negativen Gefühl verbunden und wird ständig tabuisiert. Frauen finden sich kaum in Führungspositionen wieder.

Schon im Leitbild¹ des Krankenhauses wird nur die männliche Form der Anrede gewählt. Eine Betriebsvereinbarung zum Umgang mit Konflikten und Mobbing wurde mehrere Monate mit dem Betriebsrat (durch mich vertreten) verhandelt. Die neue Geschäftsführung verweigerte dann die Unterschrift.

Begründung des Projektes:

Wie in der Einleitung erkennbar hat sich die Konfliktlage mit den Rahmenbedingungen im Krankenhaus in den letzten Jahren dramatisch verändert. Die Notwendigkeit des Projektes zur **Sensibilisierung der Betriebsöffentlichkeit** für das Thema »**Mobbing und Konflikte**« wurde mir bei den Verhandlungen unserer Betriebsvereinbarung immer bewusster.

Ich finde, dass es nicht viel nützt, wenn sich die Geschäftsleitung oder/und der Betriebsrat mit dem Thema „Konflikte“ beschäftigen, ohne ausreichende Öffentlichkeitsarbeit bei allen MitarbeiterInnen geschaffen zu haben. Denn nur so werden wir Anregungen, Gehör und Zustimmung für unsere Aktivitäten in diesem Bereich bekommen.

Es wurden immer mehr Mobbingfälle bekannt, die wir als Betriebsrat bearbeiten mussten. Im November 2005 hat die Geschäftsführung mit dem Betriebsrat und zwei Mitarbeitern (Führungskräfte, daher keine weibliche Anrede), ein Qualitätsmanagementteam gebildet, dass sich mit psychischer Belastung am Arbeitsplatz beschäftigt. Dieser Kreis muss dann für dieses Projekt gewonnen werden.

Ziele, die das Betriebsklima verbessern würden, sind:

- das Führungskräfte und Personalverantwortliche zu dem Thema Konfliktlösungen geschult werden. Denn wer glaubt, das Personalverantwortliche sich verantwortlich um das Personal kümmern, der glaubt auch das ein Zitronenfalter Zitronen faltet.

- für das Thema „Konflikte im Betrieb“ zu sensibilisieren und zu zeigen wie mit Konflikten umgegangen werden kann. Damit es zu konstruktiven Lösungen des Konfliktes kommt und nicht zu Lösungen durch Machteingriff.
- Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Um für Geschlechtergerechtigkeit zu sorgen.
- besonders **Mitarbeiterinnen** durch Fort- und Weiterbildungen zu fördern. Hier haben wir die vielen Teilzeitmitarbeiterinnen im Auge, die eine ständige Benachteiligung bei der Fort- und Weiterbildung haben.
- dass die Betriebsvereinbarung »**Faires miteinander**« unterschrieben ist und lebt!
- dass das Leitbild bearbeitet wird (weibliche und männliche Form der Anrede).

Daher hat der Betriebsrat beschlossen diese Zielsetzung der Belegschaft näher zu bringen.

1. Projektmanagement

Das Projekt kann nur dann funktionieren, wenn die drei wesentlichen Erfolgsfaktoren als Gesamtheit betrachtet werden und ausreichend berücksichtigt werden: Organisation, Mensch, Methoden.

- Beschluss des Projektes durch den Betriebsrat. Handlungsgrundlage des Betriebsrats §33 BetrVG
- Ernennung einer/s Projektverantwortlichen.
- unternehmensrepräsentativen Projektgruppe, um sicher zustellen, dass das Interesse aller MitarbeiterInnen ausreichend Gehör findet. Handlungsgrundlage § 28a BetrVG.
- Führungskräfte und Personalverantwortliche müssen für das Projekt gewonnen werden.
- Eindeutige Zuständigkeiten und Aufgaben der Beteiligten werden bestimmt.
- Vereinbarung des zeitlichen Ablaufs und notwendigen Ressourcen.

Um das Ziel zur **Sensibilisierung der Betriebsöffentlichkeit** für das Thema »**Mobbing und Konflikte**« sicherzustellen, war die Einbettung des Vorhabens in den normalen Krankenhausablauf unerlässlich. Damit wir möglichst viele Beschäftigte erreichen können.

2. Projektplanung und -ablauf - Überblick-

a) Bodenzeitung

b) Litfasssäule

c) Sprechblase mit zwei großen Puppen

d) Wanderausstellung zum Thema „Mobbing“

e) Einrichtung einer Konflikt- und Mobbingsprechstunde

f) Moderierte Workshops

g) Abschluss mit Auswertung der Aktionen in der Betriebsversammlung

Wichtig!!!

Ständige Öffentlichkeitsbegleitung durchs Intranet, durch die Betriebszeitung und durch aktuelle Bildergalerien am schwarzen Brett.

Vor der ersten Aktion wird ein Flugblatt erstellt mit einer Erklärung zu den einzelnen Aktionen.

2 a) Bodenzeitung: (Beispiel)

Material : ca. 30 Meter lange feste Tapete
dicke wasserfeste Filzschreiber

Diese Zeitung wird von unten nach oben beschrieben und ausgerollt auf dem Weg zum Haupteingang morgens um 6 Uhr. Mindestens 2 AnsprechpartnerInnen sind bis 8 Uhr bei der Zeitung.

Nicht vergessen Fotos von lesenden MitarbeiterInnen machen.

Das Gespräch wird gesucht. Eventuell kann das Flugblatt verteilt werden, mit dem Hinweis auf die weiteren Aktionen.

Anfang der Tapetenrolle :

Täglich müssen wir uns mit unzähligen Konflikten auseinandersetzen, mit:

- Konfliktchen
 - schwere Konflikten
 - Dauerkonflikten
 - Alltagskonflikten
 - Privatkonflikten
 - Konflikten am Arbeitsplatz
-
- Konflikte sind Situationen in denen Menschen aneinander geraten

werden bei Ihnen Konflikte:

- totgeschwiegen
 - verschleiert
 - bewusst nicht wahrgenommen?
oder
 - Einigkeit um jeden Preis
 - der Konflikt wird auf Eis gelegt
-
- aus unbewältigten Konflikten kann Mobbing entstehen
-
- Konflikte können gelöst werden
 - z.B. mit Hilfe des Betriebsrates
 - z.B. mit der betrieblichen Konfliktberaterin

Ständige Öffentlichkeitsbegleitung durchs Intranet, durch die Betriebszeitung „der Nerv“ und durch aktuelle Bildergalerien am schwarzen Brett.

2

b) Litfasssäule (Beispiel)

Wieder wird die Aktion vor dem Haupteingang morgens von 6 Uhr bis 8 Uhr stattfinden. Diesmal sollten mindestens 4 AnsprechpartnerInnen zur Verfügung stehen. Vor dem Eingang wird ein Plakatständer aufgestellt.

Natürlich wieder ein Beispiel. Aber ein LOGO was die Aktion begleitet ist wichtig.

Material: Litfasssäule, 2m hoch und ca. 1,5 m Durchmesser (ist vorhanden)
Filzstifte, Schreibunterlagen
Moderationskarten (bunt)
Nadeln

Thema : Betriebliche Konflikte, gibt es sie?

Was führt ihrer Meinung nach zu Konflikten?

Jetzt sollen die MitarbeiterInnen Stichworte zu diesem Thema aufschreiben (oder wir schreiben).

Diese Karten werden dann bunt an der Litfasssäule mit Nadeln befestigt.

Als Anregung können auf den Karten Antwortvorschläge zum Ankreuzen stehen.

Was führt ihrer Meinung nach zu Konflikten?

z.B.: (___) **Führungsverhalten**

- (___) **unorganisierter Arbeitsablauf**
- (___) **schlechtes Betriebsklima**
- (___) **Dienstpläne**
- (___) **Urlaubspläne**
- (___) **unzufriedene PatientInnen**
- (___) **Arbeits- und Leistungsverdichtung**
- (___) **Angst um den Arbeitsplatz**

Dieses sind Beispiele die natürlich noch ergänzt werden können.

Die ausgefüllten Karten auf der Liftfasssäule werden dann von uns (im Betriebsratsbüro) geclustert und mit Überschriften versehen.

Die Liftfasssäule wird dann in der Mittagszeit im Speisesaal untergebracht.

Ständige Öffentlichkeitsbegleitung durchs Intranet, durch die Betriebszeitung „der Nerv“ und durch aktuelle Bildergalerien am schwarzen Brett.

Die Auswertung der Aktion 2 b muss zur Veröffentlichung ausgestaltet werden. Dies kann durch Clustern mit den z.B. ProjektteilnehmerInnen geschehen. Die Ergebnisse dieser Auswertung der Aktion werden dann ins Intranet gestellt.

In diese Ausgestaltung müssen dann Hinweise auf Möglichkeiten der Konfliktlösung mit einfließen.

Es muss auch dargestellt werden, dass durch Nichtgelöste Konflikte **Mobbing** entstehen kann.

2 c.) Sprechblase mit zwei großen Puppen (Speisesaal)

Komm wir finden einen Weg Das ist dann auch unserer LOGO. Kleine Plakatwand.

Beispiele:

- Immer werde ich übergangen. Jetzt darf ich wieder nicht zur Fortbildung
- Keiner hält sich an die Absprachen.

- Nie kann ich es Recht machen.
- Bei uns wird kaum gelobt.

Antwort

Paula: Das muss doch angesprochen werden.

(Paula: Wieso gibt es hier kaum weibliche Führungskräfte?

Paul: Schau doch mal ins Leitbild unter „Mitarbeiter“.)

2 d.) Wanderausstellung zum Thema „Mobbing“

Hier wird eine Ausstellung von einem Beratungsinstitut angeboten, dass sich mit dem Thema **Mobbing** beschäftigt.

Große und kleine Plakate werden im Foyer aufgestellt. Es wird auf die Bedeutung und die Gefahren des Mobbings hingewiesen. Auch wird noch mal die rechtliche Sachlage angesprochen.

2 e.) Konfliktsprechstunde (eventuelle Beschwerdestelle des Betriebsrats § 86 BetrVG)

1. Genaue Zeitspanne finden, und die Besetzung dieser Sprechstunde im Voraus festlegen.
2. Auch Absprachen zur Vertretung oder zu möglichen kurzfristigen Absagen müssen stattfinden.
3. Gute Vorbereitung der Gespräche. Dazu gehören:
 - Schulung der Betriebsräte zum Thema Konflikte und Mobbing
 - Was möchte die Person? Gespräch, Hilfe
 - Eskalationsstufen (siehe Anlage), Einschätzung nach oder bei dem Gespräch den Stand der Stufe bestimmen.
 - Konfliktanalyse:
Worum geht es bei dem Streit?
 - Konfliktlandkarte:
Wie sehen die Konfliktparteien aus?
Welche Unterstützung, welche Ratgeber, welche Bündnispartner?
Wer ist wem verpflichtet?

2 f.) moderierte Workshops

Hier sollte in den einzelnen Bereichen für dieses Thema geworben werden. Persönlicher Einsatz ist eine Chance, um Vertrauen bei den Kolleginnen und Kollegen zu bekommen. Die Gespräche bei den Aktionen und die Betreuung der Bereiche erleichtern oft den Umgang miteinander.

Mit der Moderationstechnik sollte das jeweilige Team heraus arbeiten, was bei Ihnen z.B. zu Konflikten führen kann oder führt und wie die Gruppe damit umgeht oder in Zukunft damit umgehen möchte.

Es soll **kein** Gespräch zu konkreten Konflikten werden. Diese müssen dann zu einem anderen Zeitpunkt bearbeitet werden. Eine positive Darstellung zur Lösung der Konflikte muss deutlich gemacht werden. Es muss das Hintergrundwissen vermittelt werden. Der zugrunde liegende Konflikt liegt häufig an der,

1. Arbeitsorganisation
2. Führungsverhalten
3. soziales Klima

Wichtig ist auch, dass der Workshop positiv beendet wird.

2 g.) Abschluss mit Auswertung der Aktionen in der Betriebsversammlung

Zu dieser Betriebsversammlung sollte ein Mitglied der Geschäftsleitung ihre Sicht zum Thema „Konflikte und Mobbing“ verdeutlichen. Warum es wichtig ist Konflikte nicht brodeln zu lassen. Denn **Mobbing** kostet dem Krankenhaus viel Geld und wird von der Geschäftsleitung nicht zugelassen.

Wer andere mobbt kann gekündigt werden.

Die Aktion wird dann von der betrieblichen Konfliktberaterin visualisiert.

Bilder der Aktion tragen zur Lockerung des Themas bei.

Die Einstellung des Betriebsrates und die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung zu diesem Thema werden klar dargestellt.

3. Projektabschluss

Der Abschluss, der ja ein Anfang der Arbeit an den betrieblichen Konflikten ist, wird im Betriebsrat gebührend gefeiert. D.h., nach der Betriebsversammlung gibt es ein gemütliches Kaffeetrinken mit leckeren Kuchen.

4. rechtliche Grundlagen um das Projekt zu unterstützen:

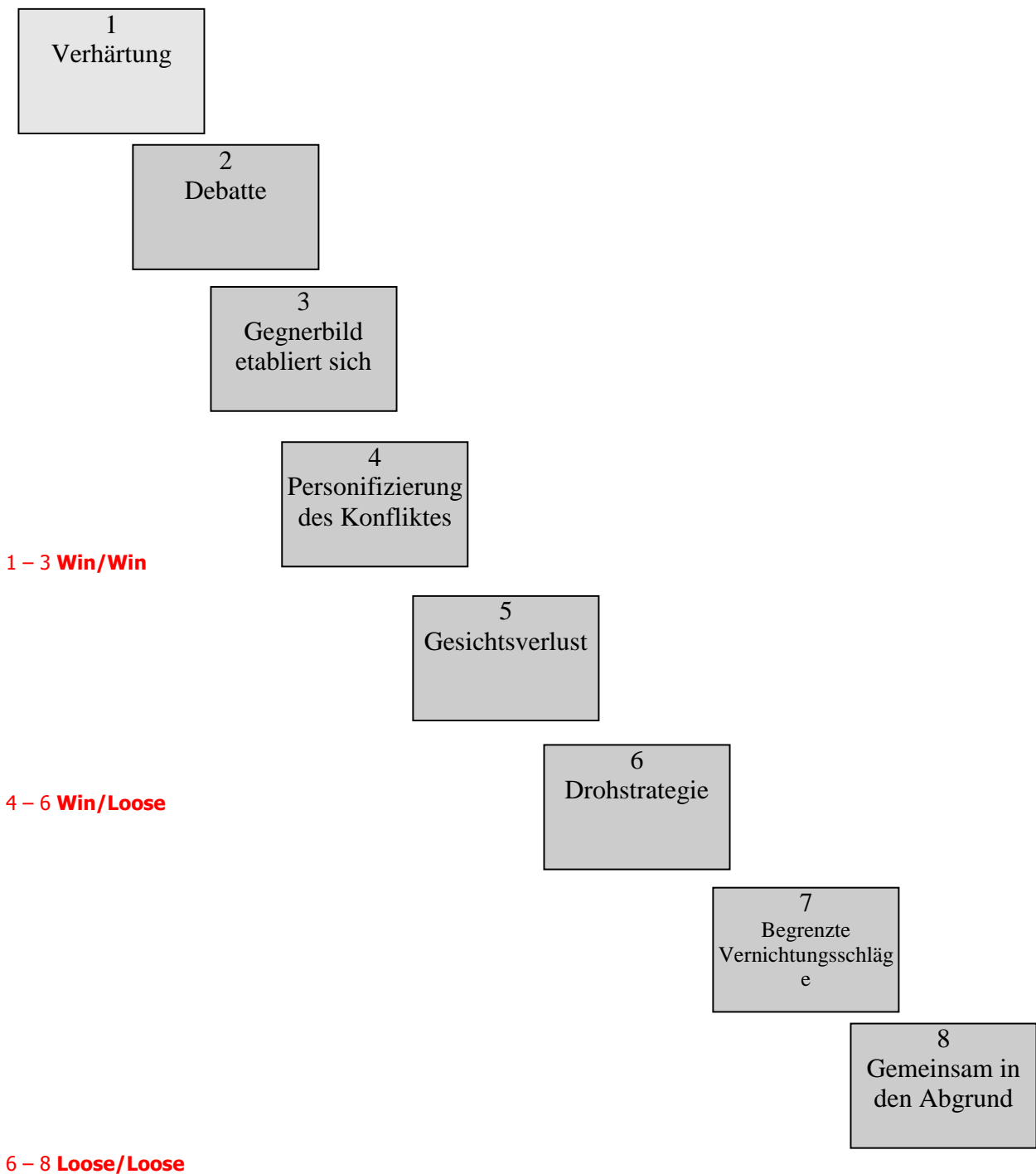
- § 80 BetrVG allgemeine Aufgaben : Wahrung der Menschenrechte, die Umsetzung von BschG(ADG), des ArbSchG (§§3-5) und Überwachung anderer Gesetze, sich für die Bedürfnisse der Mitarbeitern einsetzen
- § 75 BetrVG Über die Wahrung des Gleichheitsgrundsatzes und des Diskriminierungsverbotes wachen
- § 87 BetrVG Mitbestimmung und Initiativrecht, erzwingbare Betriebsvereinbarungen
- § 88 BetrVG freiwillige Betriebsvereinbarungen
- § 89,1 BetrVG Bekämpfung von Gesundheitsgefahren
- § 85 BetrVG Beschwerderecht
- §§ 3 -5 ArbSchG: Grundpflichten des Arbeitgebers zum Gesundheitsschutz

5. organisatorische Möglichkeiten: ²

- Schaffung guter Arbeitsorganisation mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen
- Überwachung der Umsetzung solcher Vereinbarungen.
- Konflikte ansprechen und moderieren
- Eigene Qualifikationen erwerben und verbessern
- Etablieren eines funktionierenden Beschwerdesystems (BetrVG)
- Einrichtung einer neutralen Konfliktberatungsstelle (BV)
- regelmäßige Betriebsbegehungen
- Beschäftigte vertrauensvoll beraten
- Sensibilisierung und Aufklärung der Beschäftigten über ihre Rechtsansprüche aus Gesundheitsschutz, Antidiskriminierungsgesetz, Arbeitsvertrag (Arbeitsvertragliche Nebenpflichten des ArbG: Fürsorgepflicht)
- Netz von Vertrauensleuten aufbauen.

² siehe Projektarbeit letzte Seite von Gisela Heinz und Georg Dettlaff Dez 2005

Eskalationsstufen zu 2e.



Lösungsmöglichkeiten

- Stufe 1 – 3 Moderation
- Stufe 3 – 6 Mediation/ neutraler Schlichter
- Stufe 5 – 7 Vermittlung
- Stufe 6 – 7 Schiedsverfahren
- Stufe 7 – 8 Machteingriff