



Martin Wolmerath / Axel Esser (Hrsg.)

Werkbuch Mobbing

Offensive Methoden
gegen psychische Gewalt
am Arbeitsplatz

Konfliktlotsen in der Landeshauptstadt München – eine Erfolgsgeschichte

1. Unverhofft kommt ... manchmal gut

Im Jahr 1998 erhielten die Leiter und Leiterinnen der diversen Institute im Münchner Kulturreferat¹ eine ungewöhnliche Einladung. Sie wurden aufgefordert, an einem zweitägigen Workshop zum Thema Mobbing teilzunehmen. Die Einladung kam vom Referatspersonalrat und löste aus zwei Gründen Verwunderung aus. Mobbing war zu diesem Zeitpunkt zwar ein Thema, das man zur Kenntnis genommen hatte, das man jedoch – vor allem durch die Medien – überbewertet fand. Außerdem sollte es eine Veranstaltung sein, an der Führungskräfte und Personalräte gemeinsam teilnehmen sollten – ein Novum, das auch eher ratlos stimmte. So saß man sich schließlich auf dem Freisinger Domberg, einem Schulungszentrum der Erzdiözese Freising, abwartend gegenüber. Zwei Psychologen, *Axel Esser* und *Margarete Szpilok*, gestalteten diesen Workshop und, um es kurz zu machen, am Ende waren nicht nur alle Beteiligten für das Thema sensibilisiert, sondern auch um eine entscheidende Erfahrung reicher: Personalräte und Führungskräfte hatten oftmals die gleichen Probleme! Das klingt heute banal, aber tatsächlich war es der Anfang einer fruchtbaren Zusammenarbeit, die ohne diese Erfahrung kaum möglich gewesen wäre.

Außerdem kam man zu der Erkenntnis, dass Mobbing die finale Eskalationsstufe von anfangs mehr oder minder harmlos scheinenden Konflikten sein konnte. Da deshalb Prävention die beste Voraussetzung zur Verhinderung von Mobbing zu sein scheint, bildete sich spontan ein Arbeitskreis, der sich in der Folgezeit regelmäßig treffen wollte. Die Bezeichnung »Konfliktlotsen« fand sich im Lauf des ersten Jahres unserer Zusammenarbeit, als Aufgaben und Ziele des Arbeitskreises bereits genauer definiert waren. Hauptziel sollte sein, Konflikte so früh wie möglich mit Hilfe Dritter und ohne die Einschaltung eines Vorgesetzten bearbeiten zu können, um schwere Konflikte oder Mobbing zu vermeiden.

Jede der sechs zum Kulturreferat gehörenden Einrichtungen entsandte eine Führungskraft und ein Mitglied des örtlichen Personalrats, auch das (Kern-)Referat selbst war vertreten. Die Arbeitsweise des Arbeitskreises bestand und besteht immer noch in gegenseitigem Austausch, in kollegialer Beratung und selbst organisierter gemeinsamer Fortbildung. Der Initiator des Freisinger Workshops, *Helmut Teppert-Neumann*, konnte eine TZI-Trainerin² gewinnen,

1 Das Kulturreferat ist die oberste Kulturbehörde der Landeshauptstadt München. Es umfasst folgende Institutionen: Kammerspiele, Lenbachhaus, Philharmoniker, Stadtbibliothek, Stadtmuseum und Villa Stuck sowie eine zentrale Verwaltung (zusammen ca. 1500 Beschäftigte).

2 TZI = Themenzentrierte Interaktion; eine Kommunikationsmethode für Gruppen, entwickelt von Ruth Cohn.

Das informelle Logo der Konfliktlotsen



mit der wir viermal im Jahr bestimmte Themen bearbeiteten. Bei diesen Treffen behandelten wir den Umgang mit Konflikten, ließen aber auch die eigene Persönlichkeitsstruktur reflektieren, die ja notwendigerweise eine Rolle in der Konfliktbearbeitung spielt. Ebenso wurden unterschwellige Konflikte und unterschiedliche Sichtweisen zwischen den beiden Gruppierungen innerhalb der Konfliktlotsen – Führungskräfte einerseits, Mitglieder der Personalvertretung andererseits – in konstruktiver Weise bearbeitet. Uns wird dabei eine Mischung aus Methodentraining, Supervision und Selbsterfahrung geboten.

2. Konfliktlotsen – eine »ungewöhnliche Position« im öffentlichen Dienst

Die vordringlichste Aufgabe des Arbeitskreises war jedoch zu klären und zu kommunizieren, in welchen Fällen die Konfliktlotsen tätig werden sollten, unter welchen Bedingungen sie es tun und wo die Grenzen dieser Arbeit liegen. Wir stellten unsere Arbeit auf Personalversammlungen der einzelnen Institute vor, unterstützt vom damaligen Kulturreferenten Julian Nida-Rümelin³, und versuchten diese Informationen mittels Flyern in der Belegschaft zu vertiefen und zu verstetigen.

Hier eine Beschreibung der Aufgaben und Pflichten:

Die Konfliktlotsen sind erste Ansprechpartner für alle Arbeitsplatzkonflikte, die mit den vor Ort üblichen Verfahren nicht mehr gelöst werden können. Sie führen nach der ersten Information über eine Konfliktsituation eine Konfliktdiagnose durch und beraten die unmittelbar Beteiligten bei der Auswahl der zur Verfügung stehenden Verfahren. Sie sind umfassend über interne und externe Beratungsangebote informiert und können entsprechend zu Spezialisten weiter vermitteln.

³ Späterer Staatsminister für Kultur und Medien unter Gerhard Schröder.

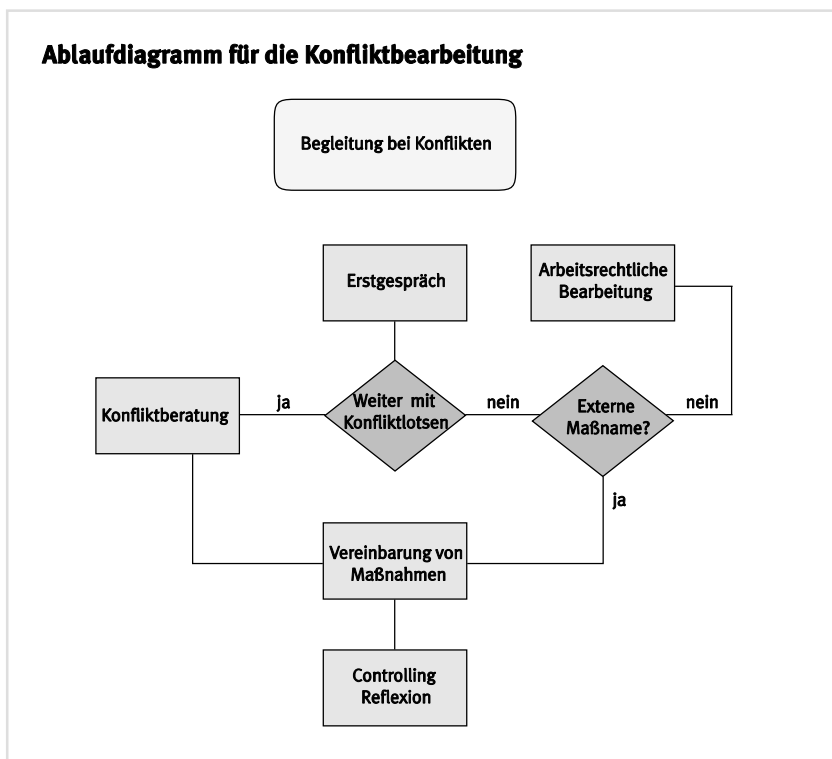
Ein solches Verfahren kann folgendermaßen aussehen:

- Der Konfliktlotse zeigt Möglichkeiten auf, wie in eigener Zuständigkeit weiter verfahren werden kann.
- Es werden weitere Sitzungen mit dem Konfliktlotsen als Moderator vereinbart, wobei die anzuwendende Methode mit den Konfliktparteien abgestimmt wird.
- Der Konfliktlotse schlägt ein dem Konflikt angemessenes weiteres Verfahren vor, in das Fachleute einbezogen werden, die entweder stadtintern zur Verfügung stehen (z. B. Mediatoren/innen), oder externe Trainer/innen. Die Finanzierung externer Fachleute muss jedoch in jedem einzelnen Fall mit der Geschäftsleitung der jeweiligen Dienststelle geklärt werden.

Die Konfliktlotsen sind verpflichtet zu:

- Verschwiegenheit
- Allparteilichkeit/Neutralität
- Ergebnisoffenheit.

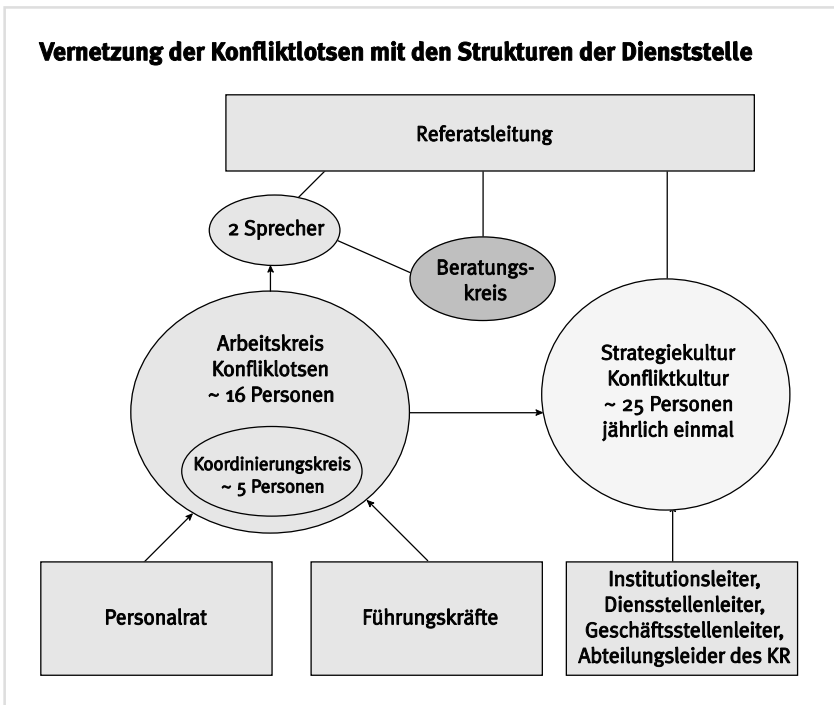
Es soll nicht verschwiegen werden, dass die Existenz der Konfliktlotsen teilweise auch Irritationen auslöst: Manche Führungskräfte und einige Personal-



räte befürchteten ein nicht erwünschtes Eingreifen in das eigene »Hoheitsgebiet«. Das lag vor allem daran, dass die Konfliktlotsen nicht »einsortierbar« waren. Sie waren nirgends institutionell oder hierarchisch verbindlich angesiedelt, sondern eine Art »Graswurzelbewegung«, die zwar den Segen der Teilnehmer des ersten Freisinger Workshops hatte, aber ihre Legitimation nur aus ihrer (erfolgreichen) Arbeit beziehen konnte. Dies ist für eine Institution des öffentlichen Dienstes eine sehr ungewöhnliche, wenn nicht sogar völlig unwahrscheinliche Gegebenheit.

Um die Akzeptanz der Konfliktlotsen zu erhöhen, wurde von Anfang an jährlich ein so genannter Strategiekreis einberufen, zu dem außer den aktiven Konfliktlotsen die jeweiligen Leiter und Geschäftsführer der Institute durch den Referenten des Kulturreferats eingeladen wurden. Diese Treffen dienen sowohl der Information der oberen Hierarchieebene als auch deren aktiver Einbeziehung in die weitere Entwicklung der Konfliktlotsenarbeit. Der Workshopcharakter fördert die aktive Teilhabe aller Anwesenden. Diese Treffen dauern zwei Tage, werden von zwei Moderatoren begleitet und stehen jeweils unter einem vorher festgelegten übergreifenden Thema, wie »Umgang mit Krisen« oder »Vertrauen«.

Sehr bald auch hatte sich der Konfliktlotsenkreis eine Struktur gegeben, die eine präzise Organisation und einen kontinuierlichen Austausch mit der Refe-



ratsspitze erlaubte: Es wurde eine Untergruppe gebildet, der so genannte Koordinierungskreis, der wiederum zwei Sprecher benannte (eine Führungskraft und einen Personalrat), welche die Verbindung zur Referatsspitze herstellten.

Eine Evaluierung der Konfliktlotsenarbeit findet mittels standardisierter, anonymisierter Bögen statt, in denen die bearbeiteten Fälle dokumentiert werden. Dabei wird die Schwere des Konflikts, die Dauer der Intervention und die Lösung bzw. Nicht-Lösung festgehalten.

Nachdem mit der Zeit einige neue Mitglieder zur Gruppe der Konfliktlotsen gekommen waren, hielten wir es für notwendig, eine komprimierte Qualifizierung anzubieten. Infolgedessen fanden ab 2008 insgesamt vier zweitägige Fortbildungen statt. Eines der wichtigsten Anliegen war dabei die Vermittlung, wie Konflikte jeweils nach ihrem Charakter, ihrer Reichweite und ihrem Eskalationsgrad einzuschätzen sind. Welche praktischen Schlüsse sind aus einer solchen Anfangseinschätzung für die weitere Bearbeitung zu ziehen? Wie können Konfliktbeteiligte und betroffene Führungskräfte bei der eigenständigen Bearbeitung solcher Konflikte kompetent und wirkungsvoll beraten werden? Die Konfliktlotsenarbeit war somit auf eine solide und nachvollziehbare Basis gestellt.

Ziel aller Konfliktlotsen war und ist, ganz im Sinne des bayrischen Personalvertretungsgesetzes, dass »*Dienststelle und Personalvertretung (...) vertrauensvoll (...) zum Wohl der Beschäftigten und zur Erfüllung der dienstlichen Aufgaben zusammenarbeiten*« (Art. 2 Abs. 1 BayPVG). Aus Sicht der Personalvertretung des Kulturreferats wird diese gesetzliche Verpflichtung auch durch unsere gemeinsame Arbeit an der Lösung von Konflikten erfüllt.

3. Eine Idee mit Ausstrahlung

Nun hätten wir eigentlich zufrieden sein können. Aber vor allem durch die Vernetzung der Personalräte wurde deutlich, dass auch in anderen Referaten der Stadt Interesse an der Konfliktlotsenarbeit bestand. In manchen Dienststellen wurde bereits über eigene Konzepte nachgedacht. Daraufhin wurde das Konfliktlotsen-Modell des Kulturreferats bei mehreren Gelegenheiten in einem größeren Kreis vorgestellt, unter anderem im Direktorium⁴ und im Kommunalreferat.⁵

Den größten Erfolg in puncto Öffentlichkeitsarbeit erzielten wir jedoch 2009 durch eine Großveranstaltung im vollbesetzten Carl-Orff-Saal des Gasteig Kulturzentrums mit 600 Zuhörern. Der Titel der Veranstaltung lautete: »Lösungswege – Symposium zu Konfliktkultur und Arbeitsklima«. Der bekannte Konfliktforscher *Prof. Friedrich Glasl* leitete die Veranstaltung ein mit der Fragestellung »Haben Sie einen Konflikt – oder hat der Konflikt Sie?«

Schauspieler veranschaulichten dem Publikum »heiße« und »kalte« Konflikte im Spiegel eines interaktiven Theaters. Anschließend referierte der

4 Das Direktorium ist die oberste Verwaltungsbehörde der Landeshauptstadt München.

5 Das Kommunalreferat ist u. a. zuständig für Markthallen, Abfallwirtschaft, Forstwesen, Flächenmanagement.

Arbeitspsychologe *Axel Esser* über »Fairness-Beauftragte bei der Kaufhof Warenhaus AG«. *Arnulf Greimel*, Organisationsberater und Mediator, stellte »Konfliktmittler des Klinikums Ludwigsburg« vor und der Stadtdirektor des Kulturreferates, *Wolfgang Lippstreu*, erläuterte das Modell der »Konfliktlotsen des Kulturreferats der Landeshauptstadt München«. Die Moderation des Programms und der anschließenden Diskussion mit den Referenten übernahm *Jutta Höcht-Stöhr*, Leiterin der evangelischen Stadtakademie.

Das Echo auf die Veranstaltung war ausgesprochen befriedigend und ließ erkennen, dass in manchen Köpfen – vor allem auch der oberen Hierarchieebenen – ein konkretes Nachdenken eingesetzt hatte. So entstand z. B. danach in der Münchner Volkshochschule eine Initiative zur Bildung eines Pools von Fairnessberater/innen und im Kreisverwaltungsreferat gibt es ähnliche Bestrebungen. Entscheidend für die Überzeugungskraft unseres Modells ist aber auch die unbedingte Unterstützung durch den Kulturreferenten *Hans-Georg Küppers*, der seit 2009 im Amt ist. Er stand unserer Arbeit von Anfang an positiv gegenüber und findet mittlerweile seine Einstellung durch die erfolgreiche Arbeit der Konfliktlotsen bestätigt.

4. Wie und wieso funktioniert das Konzept der Konfliktlotsen?

Was macht nun die Arbeit der Konfliktlotsen so erfolgreich? Traditionell ist es in einer Behörde eher so, dass der »einfache« Mitarbeiter, die normale Mitarbeiterin im Konfliktfall eher beim Personalrat Hilfe sucht. Führungskräfte hingegen wenden sich eher an die nächsthöhere Führungsebene, wenn sie in einen Konflikt verwickelt sind.

Tabu war für alle Beteiligten, Konflikte außerhalb des eigenen Instituts sichtbar werden zu lassen. In den Köpfen herrschte der Gegensatz: hier die Mitarbeiter – zu vertreten durch den Personalrat –, dort der Arbeitgeber in Form von Führungskräften – keinesfalls zu vertreten durch den Personalrat. Deshalb war die nach unserem Konzept gewollte Zusammenarbeit von Personalräten und Führungskräften auch so etwas wie ein Normbruch und von daher gewöhnungsbedürftig.

Die Kooperation von Personalräten und Führungskräften in der gemeinsamen Rolle »Konfliktlotse« sowie die institutsübergreifende Zusammenarbeit erlauben nun einen freien Zugriff auf alle hilfreichen Ressourcen. Konfliktbetroffene können sich Beistand auf der Ebene holen, der sie am meisten vertrauen und welcher sie jeweils die größte – für eine sachgerechte Konfliktlösung notwendige – Kompetenz zutrauen. Die Wirksamkeit dieser neuen Struktur zeigt sich beispielsweise darin, dass

- sich Führungskräfte an ebensolche aus einem anderen Institut wandten,
- bei einem Konflikt zwischen Führungskraft und Mitarbeitern zwei Konfliktlotsen, nämlich ein Personalrat und eine Führungskraft, einbezogen wurden,
- man im Verwaltungsbereich Hilfe aus einem anderen Verwaltungsbereich anforderte.

Gerade die Möglichkeit, Hilfe von einem »Fremden«, das heißt aus einer anderen Dienststelle zu bekommen, wird als entlastend wahrgenommen. Es ist kein interner Gesichtsverlust zu befürchten, da man sich auf die Verschwiegenheit des Konfliktlotsen verlassen kann.

Der Nutzen der Konfliktlotsenarbeit lässt sich inhaltlich am Beispiel von vielen einzelnen Fällen belegen, nicht jedoch durch eine plakative Größe von gleichbleibenden oder gar wachsenden Fallzahlen. Im Gegenteil: Gerade weil Konflikte zum (Berufs-)Leben gehören, scheint die sinkende Zahl von Konflikten in unseren Institutionen auf ein gesünder werdendes Betriebsklima hinzudeuten. In der Mehrzahl der von uns dokumentierten Fälle ließ sich der Konflikt auf den Eskalationsstufen 1 bis 2⁶ lösen. Häufig bestand die entscheidende Hilfe darin, dass sich die ratsuchende Person nach dem Erstgespräch selbst in der Lage sah, die Konfliktlösung mit eigenen Mitteln anzugehen.

Es gab aber auch Fälle, in denen die Einbeziehung der Konfliktlotsen zwar zu einer gewissen Entspannung beitrug, aber letztlich auf Fachkräfte wie Coaches oder Mediatoren verwiesen werden musste. Genau dieses kompetente Weiterweisen ist jedoch ein integraler Bestandteil der Konfliktlotsenarbeit. Wurde der Konfliktlotse bis zu diesem kritischen Punkt als vertrauenswürdig und kompetent wahrgenommen, wird ein solcher Ratschlag in der Regel von den Kontrahenten auch gerne akzeptiert.

In der Stadt München gibt es ein ausdifferenziertes Netzwerk offizieller Anlaufstellen mit unterschiedlichen Spezialisierungen und Zielgruppen, z. B. die Psychosoziale Beratungsstelle, die Gleichstellungsstelle, der Betriebsärztliche Dienst, das Netzwerk Mediation oder das Netzwerk Mobbingprävention. In diesem sind die Konfliktlotsen nur deshalb (noch) nicht erschienen, weil sie als »Institution« vorerst nur im Kulturreferat verankert sind und nicht stadtweit agieren. Wir werden jedoch unsererseits von diesem stadtweiten Netzwerk bereits als besonderes Modell wahrgenommen. Erste Treffen aller Netzwerkberechtigten, vom Personalreferat initiiert, haben zu der Erkenntnis geführt, dass regelmäßige Begegnungen sinnvoll wären, um ein kompetentes gegenseitiges Weiterweisen möglich zu machen. Vereinbart wurden deshalb jährliche Treffen mit den Konfliktlotsen des Kulturreferats als assoziiertes Mitglied. Die Konfliktlotsen mussten zunächst Befürchtungen ausräumen und vermitteln, dass sie keine Konkurrenz darstellen, sondern eine niedrigschwellige, erste Anlaufstelle sein wollen.

5. Führungskraft und Konfliktlotse – eine spannende Kombination

Für die Führungskräfte im Konfliktlotsenkreis haben das Zusammenwirken mit Lotsen aus anderen Bereichen und Funktionen, der intensive Erfahrungsaustausch und die gemeinsame Fortbildung einen unschätzbaren Einfluss auf ihre eigene Führungstätigkeit. Wer sich als Führungskraft auf die Aufgabe als Konfliktlotse einlassen kann, ist ohnehin jemand, der offen für Entwicklungen ist. Es

verändert sich darüber hinaus die Art der Interventionen, die sie in der Rolle der Führungskraft, aber auch in der Rolle des Konfliktlotsen, in schwierigen Situationen anwenden. Sie sind geneigt, Konfliktparteien oder Mitarbeiter, die einfach nur »Ärger machen«, weniger per Anweisung zum guten Handeln anzuleiten, sondern so zu führen, dass diese selbst angemessene Lösungen für die zugrunde liegenden Probleme finden. Auch die Möglichkeit, andere Mit-Lotsen für eine kollegiale Beratung in Anspruch zu nehmen, wird zunehmend genutzt.

Häufig werden Vorgesetzte unfreiwillig in die Rolle von Schiedsrichtern in ihrem eigenen Verantwortungsbereich gedrängt, wenn es um zwischenmenschliche Konflikte zwischen ihren Mitarbeitern geht. Das Konfliktlotsenmodell bietet ihnen hier eine direkte Entlastung dadurch, dass sie die Einschaltung eines außenstehenden Konfliktlotsen vorschlagen können. Damit verliert der Konflikt erst einmal seinen quasi offiziellen Charakter in der Abteilung. Der Vorgesetzte entkommt dem Zwang, sich »für« oder »gegen« bestimmte Personen positionieren zu müssen oder – schlimmer noch – als »Drückeberger« zu gelten. Die Einbeziehung eines externen Konfliktlotsen nimmt den Konflikt ernst, fördert jedoch die Versachlichung und vor allem die Bereitschaft der Konfliktparteien, selbst Verantwortung zu übernehmen und zu einer konstruktiven Lösung des Konflikts beizutragen.

6. Wer wird Konfliktlotse?

Wer aber kann oder darf nun Konfliktlotse werden? In unserem Fall rekrutierte sich die erste Generation von Konfliktlotsen aus dem oben erwähnten, ersten Workshop von 1998, dessen Teilnehmer natürlich auch nicht rein zufällig dabei waren. Von den Dienststellen bzw. aus den örtlichen Personalratsgremien waren Personen entsandt worden, die bereits Erfahrung mit Konfliktbearbeitung hatten und/oder die offen waren, diesbezüglich noch etwas dazu zu lernen.

Wie in allen sozialen Organisationen auch, gibt es im Kreis der Konfliktlotsen eine gewisse Fluktuation. Sobald jemand ausscheidet, erfolgt eine zügige Nachbesetzung – in der Regel auf Empfehlung des ausscheidenden Konfliktlotsen – immer im Konsens mit der Gruppe. In jedem Fall wird darauf geachtet, dass das Verhältnis zwischen Führungskräften und Personalräten ausgeglichen bleibt. Führungskräfte können aus allen Hierarchieebenen mit Ausnahme der Dienststellenleitung kommen. Aus den Personalratsgremien werden Mitglieder mit bereits hinreichender Erfahrung in Konfliktbearbeitung bevorzugt.

Der Konfliktlotsenkreis hat bereits nach kurzer Zeit eine erstaunliche Integrationskraft entwickelt. Die Neudazugekommenen fühlen sich schnell heimisch und akzeptiert. Die persönliche Integration und Vertrauensentwicklung führt nicht zu unkritischer Anpassung, sondern vielmehr zu persönlichem Wachstum und Eigenständigkeit der Neuen.

Es gab auch Überlegungen, die Mitglieder eines solchen Kreises von den jeweiligen Belegschaften wählen zu lassen. Uns schien die Gefahr groß, dass persönliche Vorlieben oder kurzfristige Antipathien aus dem engeren sozialen Umfeld die Auswahl dabei langfristig und sachfremd beeinflussen würden. So

rekrutieren wir die neuen Konfliktlotsen zwar nach internen Richtlinien, aber die Beschäftigten können dies insoweit demokratisch korrigieren, als sie frei sind, wen sie im Bedarfsfall als Vertrauensperson bzw. Konfliktlotse auswählen. Generell nicht geeignet scheinen uns Personen mit »Helfersyndrom«, weil wir überzeugt sind, dass professionelle Distanz eine der wichtigsten Voraussetzungen für diese Arbeit ist.

7. Was ist der (Mehr)Wert?

Die Arbeit der Konfliktlotsen ist (leider) kein Selbstläufer. Als Bilanz unserer Arbeit müssen wir festhalten, dass ein kontinuierliches internes Marketing betrieben werden muss, um den Bekanntheitsgrad unseres Angebots zu erhalten und zu erhöhen. Dazu nutzen wir einerseits die üblichen Mittel wie Flyer oder Berichte auf Personalversammlungen. Darüber hinaus stellen wir uns regelmäßig bei Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter/innen der Landeshauptstadt München vor. Sitzungen der Führungskräfte aus den verschiedenen Instituten sind natürlich auch Gelegenheiten, über die Thematik schwieriger Konflikte bzw. die Angebote und Überlegungen des Strategiekreises sowie der Konfliktlosen zu berichten.

Das wichtigste und greifbarste Ergebnis ist ein anderes. Mit Fug und Recht können wir sagen, dass es im Kulturreferat seit Einführung der Konfliktlotsen keinen einzigen Fall von Mobbing – im Sinne länger andauernder Angriffe mit beträchtlicher psychischer oder physischer Schädigung – mehr gegeben hat. Und wir können belegen, dass es in der Zeit davor, gravierende, sogar die Existenz bedrohende Mobbingvorfälle gegeben hat. Diese Erfahrung hat unsere Überzeugung bestätigt, dass zwar Konflikte normal im alltäglichen menschlichen Miteinander sind, dass aber ein gut strukturiertes Angebot zur Konfliktbearbeitung eine Eskalation hin zu Mobbing definitiv verhindern kann.