

Konfliktmanagement

Kapitel 7



Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Wie erkenne ich
Konflikte
in meinem Team?

WIE GEHE ICH ALS
FÜHRUNGSKRAFT MIT
KONFLIKTEN UM?

Was kann das Unternehmen tun,
um ein gesundes und
produktives Arbeiten
zu fördern?

Einführung

Konstruktiv mit Konflikten umgehen

Wo Menschen miteinander zu tun haben, da gibt es auch Konflikte. Die werden je nach Typ und Temperament unterschiedlich ausgetragen: wortreich, poltrig, aggressiv, sachlich oder schweigend. Mit Konflikten richtig umzugehen, will gelernt sein. Sich an der Frage „Wer ist schuld?“ die Zähne auszubeißen, ist ebenso wenig hilfreich wie das Durchpeitschen der eigenen Meinung. Bei einem gut gelösten Konflikt haben am Ende beide Seiten das Gefühl, zumindest teilweise ihr Ziel erreicht zu haben: Es entsteht eine Win-win-Situation. Konflikte haben immer auch ihre gute Seite, sie zeigen, wo die Dinge im Unternehmen nicht so optimal laufen. Damit erzeugen sie häufig den notwendigen Druck für Veränderungen. Und die Streitenden lernen, dass manche Dinge mit Abstand und aus einer anderen Perspektive häufig ganz anders aussehen. Die konstruktive Verarbeitung von Konflikten ermöglicht es, fruchtbare Impulse aus Meinungsverschiedenheiten zu ziehen, die bereichernd für das Team und für das Unternehmen sein können. Noch besser ist es aber, Konflikte vorzubeugen und innerbetriebliche Strukturen zu schaffen, die Konflikte vermeiden helfen.



Mobbing kostet

In der Bundesrepublik werden von den derzeit rund 37 Millionen Erwerbstätigen aktuell über 1 Million Personen gemobbt. Schätzungen gehen davon aus, dass der mobbingbedingte Produktionsausfall rund 12,5 Mrd Euro beträgt.

(Quelle: Meschkutat, B.; Stackelbeck, M.; Langenhoff, G.: Der Mobbing-Report, 2002)



Mobbing und Führungskräfte

Die Ergebnisse des Mobbing-Reports haben gezeigt, dass etwa die Hälfte aller Konflikte, die von den Betroffenen als Mobbing bezeichnet werden, von Vorgesetzten ausgehen bzw. unter ihrer Mitwirkung stattfinden.

(Quelle: Meschkutat, B.; Stackelbeck, M.; Langenhoff, G.: Der Mobbing-Report, 2002)



► INFO

Intervenieren – aber wie?

Manche glauben, wenn man einmal richtig über sein Problem spricht, ist es schon halb behoben. In einigen Fällen mag es stimmen, nicht aber, wenn handfeste Ursachen dahinterstecken. Deshalb ist es wichtig, eine Auseinandersetzung professionell zu steuern, damit nach Beendigung nicht alle Brücken abgebrochen sind, sondern die Beteiligten wieder kooperativ miteinander arbeiten können.

„Auge um Auge und Zahn um Zahn“ hilft keinem weiter

Viele Unternehmen bemühen sich bereits, Konflikteskalation und Mobbing zu vermeiden, da sie erfahren haben, wie aufwendig es ist, eingetretene Fälle zu lösen. Das kann durch die bewusste Steuerung von innerbetrieblichen Maßnahmen erfolgen – hier gibt es viele Gestaltungsbereiche. Grundsätzlich kann gesagt werden: In einem angenehmen und motivierenden Betriebsklima kann Konflikten erfolgreich vorgebeugt werden.

Dennoch kommt es im betrieblichen Alltag immer wieder zu Konflikten. Wenn diese zu inneren Widerständen führen, blockieren sie unsere Kreativität und Arbeitslust und hemmen ein produktives Miteinander. Besonders schweulende, unausgesprochene Konflikte können die Arbeitsatmosphäre vergiften: Hier ist Handeln gefragt, damit produktive Zusammenarbeit wieder möglich wird.

- ▶ Ein Konflikt kann entstehen, wenn gegenseitige Interessen nicht beachtet werden, wenn die Beteiligten wechselseitig voneinander abhängig sind oder wenn Verletzungen auf der Beziehungsebene erfolgen.
- ▶ Konflikte entstehen nicht plötzlich, die meisten haben eine Vorgeschichte und deuten sich erst leise und unauffällig an. Erste Anzeichen zeigen sich fast unmerklich: Schwierigkeiten werden aufgebauscht, es wird auf unterschiedlichen Ansichten beharrt oder häufig widersprochen.

- ▶ Wenn im Team mehr übereinander als miteinander gesprochen wird, dann stimmt etwas nicht. Wenn öfter herablassende Bemerkungen zu hören sind, Mitarbeiter versuchen, ihre Kollegen zu denunzieren, oder Intrigen laufen, dann ist das ein ernst zu nehmendes Signal für Konflikte.

- ▶ Wenn Kollegen einander aus dem Weg gehen, sich zurückziehen oder häufiger fehlen, können das Indizien dafür sein, dass sie ein Problem miteinander haben oder dass etwas im Team nicht stimmt.

- ▶ Ungelöste Konflikte kosten Zeit und Geld. Am Arbeitsplatz auch deswegen, weil die Konfliktbeteiligten einen beträchtlichen Teil ihrer Arbeitszeit nutzen, um sich mit dem Konflikt statt mit ihrer eigentlichen Arbeit zu beschäftigen. Die Energie der Beteiligten wird durch den Konflikt gebunden.

- ▶ Konflikte stellen Gewohntes und Bewährtes auf den Prüfstand und sind so wichtiger Impulsgeber für Veränderungsprozesse und Weiterentwicklungen. Häufig sind Veränderungen das Ergebnis von Konflikten, in denen Altes durch Neues ausgetauscht wird.

Fazit

Konflikte zeigen ungelöste Probleme. Sie sind wichtige Indizien dafür, dass im Team oder im Unternehmen etwas nicht stimmt. Damit sind sie Anzeichen für einen notwendigen Wandel – Konflikte beinhalten also auch Chancen. Um diese Chancen konstruktiv nutzen zu können, müssen sie angesprochen und gelöst werden. Genau dort liegt Ihre Verantwortung als Führungskraft.



INFO

Wann spricht man eigentlich von Mobbing?

Mobbing entsteht nicht durch eine einmalige Verfehlung, sondern Mobbing beruht auf Wiederholung. Wenn jemand dauerhaft nur noch Aufgaben zugewiesen bekommt, die unter oder über seinen Fähigkeiten liegen, wenn er keine relevanten Aufgaben mehr bearbeiten darf oder die wichtigen Informationen an ihm vorbeigehen, dann spricht man von Mobbing auf der Arbeitsebene.

Daneben kann sich Mobbing auch auf der sozialen Ebene abspielen: Hier wird das Ansehen der betroffenen Person geschädigt. Wenn jemand immer wieder abwertende Blicke erhält, wenn er geschnitten wird und seine Meinung nicht mehr zählt, dann wird diese Person möglicherweise gemobbt.

Besonders wer vom Chef gemobbt wird, hat nichts zu lachen. Das Bossing ist deshalb besonders bedrückend, weil der Betroffene der Situation nur schwer entkommen kann. Häufig wird die betroffene Person krank, muss Gehaltskürzungen in Kauf nehmen und sieht für sich selbst nur einen Ausweg in einer Kündigung.



EXKURS

Konfliktvermeidung durch Prävention

Innerhalb eines Unternehmens gibt es viele wesentliche betriebliche Gestaltungsbereiche, die in Bezug auf Konfliktprävention beleuchtet werden können. Fast überall gibt es Ansatzpunkte, die durch Präventionsaktivitäten optimiert werden können. Ein Wirkungsbereich ist kluge Personalentwicklung:

- ▶ Eine zu knappe Personalbesetzung kann zu dauerhafter Überanspruchung des Teams führen. Wenn Mitarbeiter ständig am Rande ihres Leistungsvermögens arbeiten und zahlreiche Überstunden anfallen, ist auf Dauer mit negativen Konsequenzen zu rechnen.
- ▶ Neueinstellungen wiederum müssen gut begründet und transparent begleitet werden. Aushilfen, Leiharbeitskräfte oder Fremdfirmen sollten auf Dauer nicht die Lösung sein, da sie häufig Unruhe in die Stammbesetzung bringen. Bewährt hat

sich das Miteinbeziehen von betroffenen Beschäftigten in den Einstellungsprozess, denn ob die Zusammenarbeit auf Dauer klappt, hängt häufig von der „Chemie“ ab.

- ▶ Besonders Führungskräfte sollten sorgfältig ausgewählt sein – und nicht nur in Hinsicht auf ihre Fachkompetenz. Auch das Sozialverhalten und die Führungskompetenz sind ernst zu nehmende Kriterien.
- ▶ Da die Phase der Integration neuer Kollegen ein Auslöser für Konflikte und Mobbingfälle sein kann, sollte der Einarbeitungsprozess sorgfältig gestaltet sein. Hier muss der direkte Vorgesetzte eingebunden werden und Geduld ist gefragt: Denn häufig müssen neue Mitarbeiter viel mehr lernen als vermutet – in fachlicher Hinsicht und in Bezug auf betriebsinternes und informelles Wissen.



So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Einmischen oder laufen lassen?** Führungskräfte wissen häufig nicht, ob sie sich bei Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern einmischen sollen und wann der richtige Zeitpunkt dafür ist. Ihre zentrale Aufgabe ist es, darauf zu achten, dass Ihre Mitarbeiter die geforderte Leistung bringen. Also sollten Sie nur bei Konflikten intervenieren, die die Arbeitsleistung beeinträchtigen oder die Atmosphäre im Team deutlich beeinträchtigen.
- ▶ **2. Wurzeln des Konflikts ausfindig machen** Um einen Konflikt erfolgreich zu lösen, müssen Sie im ersten Schritt die Wurzeln des Konflikts finden. Was sind die sachlichen Auslöser für den Konflikt? Wo finden sich widerstreitende Interessen? Welche Emotionen sind damit verbunden? Sprechen Sie Konflikte offen an und bringen Sie die Beteiligten an einen Tisch, um mehr über die Hintergründe zu erfahren. Dafür sollte genügend Zeit an einem störungsfreien, neutralen Ort eingeplant werden. Das eigene Büro oder der Arbeitsplatz der Mitarbeiter sind dafür weniger geeignet.
- ▶ **3. Mobbing: Wehret den Anfängen** Besonders wenn Sie Mobbing in Ihrem Team beobachten, sollten Sie als Führungskraft aktiv werden und den Konflikt unmittelbar bei den Beteiligten ansprechen. Verurteilen Sie niemanden pauschal, sondern finden Sie gemeinsam die Ursachen heraus und suchen Sie nach Lösungen, die für alle akzeptabel sind.
- ▶ **4. Bin ich selbst Teil des Konflikts?** Stellen Sie sich die Frage, ob Sie als Führungskraft möglicherweise selbst Bestandteil des Konflikts oder emotional zu stark beteiligt sind. Wenn Sie sich diese Frage mit Ja beantworten, sollten Sie die Konfliktmoderation einer anderen Person überlassen.
- ▶ **5. Keine Lösung aufdrücken** Wenn Sie selbst eine professionelle Konfliktmoderation durchführen wollen, sollten Sie Ihre eigenen Lösungsideen in den Hintergrund stellen. Ihre Aufgabe ist, das Gespräch zu strukturieren. Die Lösung sollte von den Konfliktparteien selbst erarbeitet werden.
- ▶ **6. Gefühle im Spiel** Sachliche Probleme werden häufig sehr schnell von negativen Gefühlen begleitet. Konflikte sind daher in der Regel emotional sehr belastend, sowohl für die direkten Kontrahenten als auch für die nur mittelbar Beteiligten wie Kollegen, Vorgesetzte, Mitarbeiter und auch das private Umfeld. Sie sollten anerkennen, dass es zum Teil heftige Gefühle bei den Konfliktparteien gibt, und diese zulassen. Versuchen Sie bei der Vermittlung, zwischen Beziehungs- und Sachebene zu trennen. Eine Visualisierung der Konfliktpunkte auf Flipcharts kann dabei hilfreich sein.
- ▶ **7. Umformulieren hilft** Versuchen Sie, Anschuldigungen in Interessen umzuformulieren. Denn wenn Anschuldigungen im Gespräch die Oberhand gewinnen, können die eigentlichen Interessen schnell aus den Augen verloren werden. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern herauszufinden, welche Interessen sich hinter ihren Anschuldigungen verbergen.

Siehe Arbeitshilfen:

Konfliktmanagement durch gewaltfreie Kommunikation

- ▶ **8. Neutralität bewahren** Entscheidend für ein erfolgreiches Konfliktgespräch ist das Einnehmen einer neutralen Position durch den Moderator. Bevorzugen Sie deshalb keine Konfliktpartei. Wichtig ist, immer die Einschätzung beider Gesprächsparteien einzuholen. Sollten Sie nicht neutral sein, greifen Sie auf einen unparteiischen Streitschlichter oder Mediator zurück.
- ▶ **9. Win-win-Situation** Bewerten Sie die vorgebrachten Lösungsideen gemeinsam mit den Konfliktpartnern. Die gemeinsam erarbeitete Konfliktlösung sollte beide Konfliktparteien zufriedenstellen. Langfristig tragfähig ist nur eine Win-win-Situation für alle Seiten.
- ▶ **10. Am Ende steht die Vereinbarung** Am Ende eines erfolgreichen Konfliktgesprächs sollten Sie immer eine Vereinbarung treffen, wie die Konfliktparteien wieder miteinander arbeiten können. Wichtig ist, dass Sie die getroffenen Vereinbarungen später auch in ihrer Realisierung überprüfen.





So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Klarheit!** Um Konflikte vorausschauend zu vermeiden, sollten im Unternehmen Ziele und Strukturen klar und für alle verständlich kommuniziert werden. Oft bemängeln Mitarbeiter, dass ihnen nicht klar ist, wo das Unternehmen steht oder in welche Richtung es will bzw. dass Abläufe und Zuständigkeiten nicht eindeutig geregelt sind. Wenn Mitarbeiter nicht wissen, wer genau wofür zuständig ist, entstehen Missverständnisse, Konkurrenz und Reibung an den Schnittstellen – ein idealer Nährboden für Konflikte.
- ▶ **2. Mitarbeiter beteiligen** Wenn Mitarbeiter in die Entwicklung von Zielperspektiven und Strategien des Unternehmens mit eingebunden werden, können sie sich besser mit dem Unternehmen identifizieren als Mitarbeiter, die nicht wissen, was sie als Individuum zum Wohl des Unternehmens beitragen können. Eine hohe Akzeptanz der eigenen Arbeitsaufgaben trägt zu einer positiven Identifikation mit dem Betrieb bei. Und positiv eingestellte Mitarbeiter mit einer hohen Arbeitszufriedenheit gehen in der Regel entspannter und lösungsorientierter mit Problemen im Arbeitsalltag um.
- ▶ **3. Wir-Gefühl schaffen** Gemeinsamkeit statt Konkurrenz: Eine Unternehmensphilosophie, die den Zusammenhalt und die Kollegialität zwischen den Beschäftigten fördert, ist die beste Voraussetzung dafür, dass die Ellenbogen gar nicht erst ausgefahren werden müssen. Unternehmen, die auf den gemeinsamen Erfolg und weniger auf Konkurrenz innerhalb der Belegschaft setzen, entziehen so möglichen Konflikten die Grundlage.
- ▶ **4. Offene Kommunikation contra Getuschel und Geheimniskrämerei** Konflikte gedeihen besonders gut in einer Atmosphäre von Unklarheit, Angst und Sprachlosigkeit. Eine offene Unternehmens- und Kommunikationskultur ist die beste Prävention gegen Konflikte zwischen den Mitarbeitern. Wenn die Informationen transparent für alle fließen, bleibt die Gerüchteküche kalt. Dazu gehört auch, dass Konflikte offen thematisiert und gemeinsam angegangen werden – nur so können sich daraus Verbesserungen für das Unternehmen ergeben.
- ▶ **5. Mobbing? Nein, danke** Mobbing in der Arbeitswelt ist ein sehr ernst zu nehmendes Problem. Häufig wird Mobbing in Unternehmen mit unzureichender Personalentwicklung, mangelnder Arbeitsorganisation und schlechtem Betriebsklima beobachtet. Wenn Zuständigkeiten diffus sind, Verantwortung nicht wahrgenommen wird oder Entscheidungen nicht transparent gemacht werden, kann das der Nährboden für Mobbing sein. Am sichersten kann also Mobbing durch präventive Strukturen im Unternehmen vermieden werden.
- ▶ **6. Betroffene auffangen** Mit betriebsorganisatorischen Veränderungen, wie der Einrichtung einer internen Beratungsstelle, eines Beschwerdewesens sowie dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung, beugt ein Unternehmen dem Entstehen von Mobbing gut vor. Als weitere präventive Maßnahmen haben sich Aufklärungsoffensiven durch Faltblätter und über andere interne Medien sowie die Benennung eines Mobbing-Beauftragten bewährt.

- ▶ **7. Konfliktprävention** Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich entstehen häufig durch widersprüchliche Interessen, Positionskämpfe, Rollenkonflikte oder Statusunterschiede. Eine umsichtige Personalpolitik hilft, Konflikten vorzubeugen. So sollten Veränderungen im Unternehmen, beispielsweise in der Hierarchie oder Aufgabenstruktur, aufmerksam begleitet werden: Werden Personen befördert? Gibt es Neueinstellungen? Werden Rollen neu verteilt?
- ▶ **8. Arbeit konfliktarm gestalten** Die Arbeitsorganisation im Betrieb entscheidet über Wohlbefinden oder Missmut am Arbeitsplatz. Häufig ist sie Ausgangspunkt für Konflikte. Die Arbeitsorganisation kann über verschiedene Stellschrauben optimiert werden: die Verteilung von Aufgaben, die Strukturierung von Abläufen, die Bestimmung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie Regelungen für die Zusammenarbeit.
- ▶ **9. Führungskräfte schulen** Unternehmen sollten ihre Führungskräfte dazu befähigen, Konflikten im Team vorzubeugen, diese zu erkennen und auch zwischen den Beteiligten zu vermitteln. Das ist zum Beispiel mithilfe geeigneter Schulungen möglich, bei denen die Grundregeln für eine präventive Arbeitsorganisation bzw. professionelles Konfliktmanagement vermittelt werden.
- ▶ **10. Mediation – Externe Hilfe holen** Sollten im Unternehmen öfter schwerwiegende und langfristige Konflikte auftreten und haben die einfacheren Mittel wie Konfliktgespräch und Konfliktmoderation keinen Erfolg gebracht, empfiehlt es sich, über einen Mediator Hilfe von außen zu holen. Der Mediator begleitet die Konfliktpartner durch einen Prozess der Lösungsfindung.





Beispiele und Ideen aus der Praxis

Qigong am Morgen auf dem Rathausdach – Bewältigung von Stress und Konflikten im öffentlichen Dienst

► Ein Interview mit Diethelm Müller, Koordinator des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ArGuS, Stadt Wolfsburg

Von wegen eine ruhige Kugel schieben: Psychische Fehlbelastungen stehen nicht nur in Unternehmen zunehmend im Fokus der Aufmerksamkeit des Gesundheitsmanagements. Auch der Öffentliche Dienst verzeichnet einen Wandel der Arbeitswelt mit den entsprechenden Auswirkungen für die psychische Gesundheit der Beschäftigten. So fördern Arbeitsverdichtung und eine zunehmende Dienstleistungs- und Zielorientierung in den öffentlichen Verwaltungen in verstärktem Maße Leistungsdruck und Stress. Kommen dazu noch unbewältigte Konflikte – mit den Kollegen im Team, den Vorgesetzten oder den „Kunden“, kann das zu einer echten psychischen Belastung werden. Die Stadt Wolfsburg ist einer der deutschlandweiten Vorreiter, wenn es um Gesundheitsprävention im öffentlichen Dienst geht. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement der Stadt, genannt ArGuS, fördert die Gesundheit von 2.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Stadtverwaltung und 157 Auszubildenden – mit einer Vielzahl erfolgreicher und innovativer Maßnahmen. Der Zulauf ist groß: Im Jahr 2010 nahm rund ein Drittel der Beschäftigten das Gesundheitsangebot wahr.



Diethelm Müller (links)

Als Koordinator des Betrieblichen Gesundheitsmanagements fungieren Sie als Seismograf für Entwicklungen: Nehmen die psychischen Fehlbelastungen von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst zu? Uns liegen dazu keine genauen Zahlen vor, aber nach meinem eigenen Eindruck, auch aus zahlreichen Gesprächen mit Mitarbeitern, Kollegen und Führungskräften, gibt es definitiv in den letzten Jahren eine spürbare Zunahme von psychischen Erkrankungen und Belastungen, und zwar über alle Arbeitsbereiche und Hierarchieebenen hinweg.

Was sind aus Ihrer Sicht die Ursachen? Generell ist die Beschleunigung der Arbeit auch in der öffentlichen Verwaltung spürbar. Mitarbeiter stehen unter einem größeren Zeitdruck: Sie müssen immer mehr Informationen aufnehmen und verarbeiten in immer kürzerer Zeit. Die Schlagzahl hat sich einfach erhöht. Hinzu kommen Zielvereinbarungen, die die Beschäftigten unter einen gewissen Ergebnisdruk stellen. Teamarbeit wird großgeschrieben, aber nicht alle Mitarbeiter kommen damit trotz Unterstützung klar oder haben gelernt, gut damit umzugehen. Dadurch können Konflikte und Reibungen entstehen, die psychisch belasten. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich das Selbstverständnis und die Arbeitsweise in der öffentlichen Verwaltung deutlich verändern. Öffentliche Verwaltungen verstehen sich zunehmend als Dienstleistungsunternehmen mit dem entsprechenden Dienstleistungsverständnis. Bürgerinnen und Bürger sind unsere „Kunden“ – und sie haben natürlich den Anspruch, dass ihre Anfragen und Anliegen schnell und gut bearbeitet werden.

Und werden die Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger nicht eingelöst, kann es zu Frust, Konflikten und negativen Gefühlen auf beiden Seiten kommen ... Ja, vor allem müssen wir als öffentliches Unternehmen auch Produkte und Leistungen verkaufen, die niemand möchte, zum Beispiel Ordnungswidrigkeiten ahnden oder Sicherheitsauflagen bestimmen. Wer freut sich schon über einen Strafzettel? Viele unserer Mitarbeiter, die im „Kundenkontakt“ tätig sind, haben Probleme, diese oftmals vehementen negativen Reaktionen auszuhalten. Auf Dauer erzeugt dies einen starken psychischen Druck. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements mit speziellen Workshops oder Coaching, in denen der Umgang mit schwierigen Kunden trainiert wird.

Und wie unterstützen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Konflikten in den Teams? Unser Gesundheits-Qualifikationsprogramm umfasst selbstverständlich auch Angebote zu Konflikthandling und Mobbing. Außerdem gibt es bei uns Dienstvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten. Diese regeln für alle verbindlich das Vorgehen und die Ansprechpartner in Konfliktsituationen. In der Regel landen Konfliktfälle beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement oder bei Personalräten. Sie werden durch die Mitarbeiter oder die Führungskräfte eingebracht und hier besprochen. Unsere Sozialberatung bietet dann für die konkreten Fälle z.B. Konfliktlösungsworkshops oder Klärungsgespräche an – gegebenenfalls auch mit externen Coaches. Bei längeren und schwierigen Konflikten können betroffene Mitarbeiter auch ein individuelles Coaching erhalten.

ArGuS bei der Stadt Wolfsburg zeichnet sich dadurch aus, dass das Betriebliche Gesundheitsmanagement und der Arbeitsschutz eng zusammenarbeiten. Das ist eher ungewöhnlich in der öffentlichen Verwaltung. Ein Erfolgsrezept? Ja, ich glaube, unser interdisziplinärer Ansatz macht einen großen Teil des Erfolges aus. Außerdem haben wir große Unterstützung durch Personalräte und von „ganz oben“. So hat unser Oberbürgermeister den Vorsitz des ArGuS-Steuerkreises, der viermal jährlich tagt und die zentralen Leitlinien unseres BGM festlegt. Vor circa drei Jahren haben wir begonnen, uns speziell mit dem Thema psychische Gesundheit zu befassen: Wie kann es erfasst und beurteilt werden? Welche Maßnahmen sind denkbar? Seit einem Jahr erfassen wir durch das Betriebliche Gesundheitsmanagement systematisch die psychischen Belastungen in der Stadtverwaltung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilungen.



Was sind die Ergebnisse? Das am häufigsten genannte Problem sind unklare Zuständigkeiten. Unsere Mitarbeiter wünschen sich am meisten einen besseren Informationsfluss und mehr zeitliche Flexibilität. Darauf haben wir reagiert und zum Beispiel die Arbeitszeit noch flexibler gestaltet: Bei uns ist jede Form der Teilzeit möglich. Es gibt zudem eine Vertrauensarbeitszeit und keine Zeiterfassung.

Welche konkreten Hilfestellungen bieten Sie Mitarbeitenden an, die unter erhöhtem Stress leiden bzw. wie machen Sie sie fit für die täglichen Belastungen? Unser internes Qualifikationsprogramm umfasst viele unterschiedliche Angebote, u. a. Seminare zu psychischen Belastungen, Kommunikationstrainings sowie Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung. Die Gesundheitsförderung reicht von Qigong am Morgen auf dem Rathausdach über Bürogymnastik in der Mittagspause bis hin zu unserer regelmäßigen Informationsveranstaltung „ArgGuS-Freitag“, die einmal im Monat rund um das Thema Gesundheit stattfindet und die jeder Mitarbeiter ohne Erlaubnis besuchen kann. Dieses Instrument gibt uns die Möglichkeit, auch kurzfristig Themen aufzugreifen.

Ein kurzer Ausblick: Was ist aus Ihrer Perspektive die Herausforderung der Zukunft? Der demografische Wandel: Zum einen müssen wir auf eine älter werdende Belegschaft reagieren mit einer Personalpolitik, die sich an den Bedürfnissen und Wünschen der Menschen in den unterschiedlichen Lebensphasen ausrichtet. Zum anderen gilt es, die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege älterer Angehöriger zu fördern. Wir bieten zum Beispiel seit Kurzem einen Gesprächskreis für Mitarbeiter an, die Angehörige pflegen und dadurch stark belastet sind. Der Gesprächs- und Unterstützungsbedarf ist enorm.