

Fachtagung

Mobbing vermeiden - Faire Arbeit fördern

19.November 2012 in Düsseldorf

Vortrag von Jochen Klein

Sehr geehrter Herr Minister,

Sehr geehrte Damen und Herren,

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

lassen Sie mich meinen Vortrag mit einem Zitat aus der Präambel unserer Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ beginnen. Dort heißt es:

„Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat sind sich darüber einig, dass im Unternehmen ein Arbeitsklima bestehen muss, das von partnerschaftlichem Verhalten an allen Arbeitsplätzen und auf allen Ebenen geprägt ist.

Alle Beschäftigten sind aufgefordert, an der Gestaltung eines Arbeitsklimas mitzuwirken, dass von Wertschätzung und Toleranz geprägt ist.

In dem Willen, das Betriebsklima in unserem Unternehmen zu verbessern, Konflikte konstruktiv zu lösen und negative Auswirkungen von Konflikten auf einzelne zu verhindern, verstehen Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat diese Vereinbarung zugleich als Verhaltenskodex im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes.

Das erklärte Ziel der Betriebsparteien ist es, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität oder sonstigen Handlungen, die die freie Entfaltung der Persönlichkeit beeinträchtigen – wie insbesondere Mobbing-Handlungen – zu verhindern oder zu beseitigen“.

Zitat ende.

Warum haben wir eine solche Betriebsvereinbarung?

Mitte bis ende der 1990er Jahre gab es eine große Bewegung in Deutschland um diese Themen. So trat im Juni 1994 das Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz in Kraft. Der Begriff Mobbing, definiert durch Dr. Heinz Leymann, wurde 1996 im Duden aufgenommen.

Es gab Beschwerden über Mobbinghandlungen und keiner konnte damit etwas anfangen, denn die Definition war bis dahin den wenigsten bekannt.

Die ersten Unternehmen, schlossen Betriebsvereinbarungen zu der Thematik ab. In Gewerkschaftskreisen, gerade auch in der IG Metall, beschäftigten sich Arbeitsgruppen mit dem Thema und es gab die ersten Empfehlungen und Mustervereinbarungen.

Auch die Auflagen des Arbeitsschutzgesetzes von 1996, nämlich die Arbeitnehmer vor psychischen Belastungen zu schützen, versuchte man umzusetzen.

Großen Einfluss auf die Arbeitswelt erwartete man auch von den Richtlinien der EU, die in Deutschland auf politischer Ebene kontrovers diskutiert und später unter dem Begriff Antidiskriminierungsgesetz zusammengefasst, bekannt wurden. Dieses Szenario gab den Anstoß für den Betriebsrat der Ford-Werke, die Initiative zu ergreifen, um den daraus resultierenden Vorgaben nachzukommen.

Bei der Geschäftsleitung fanden wir ein offenes Ohr, da man sich genauso in der Pflicht sah wie der Betriebsrat. Außerdem sah man darin eine passende Ergänzung zu der seit 1996 bei Ford eingeführten Diversity Philosophie.

Das Thema Diversity bedeutet nicht nur die Integration aller Mitarbeiter ungeachtet ihrer ethnischen Herkunft, ihres Geschlechts, ihrer Religion und Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität, sondern Ford sieht diese Vielfalt gerade als Ausdruck der Unternehmenskultur und als Chance und Potenzial für den Unternehmenserfolg. Der Diversity-Ansatz wird von der Belegschaft getragen – sichtbarer Ausdruck hierfür sind die vielen Aktivitäten im Unternehmen, an denen sich eine große Anzahl von Mitarbeitern aktiv beteiligt.

Was haben die Betriebsparteien dann gemacht?

Die Ford-Werke in Deutschland sind ein Unternehmen, das bereits seit vielen Jahrzehnten besteht. Die weltweiten Aktivitäten bringen es mit sich, dass bei Ford Kolleginnen und Kollegen aus über 50 verschiedenen Nationen arbeiten. Und gerade das ist für sich allein betrachtet schon faszinierend. Probleme, die in einigen Heimatländern zu Konflikten und sogar Kriegen führen, spielen im Arbeitsleben keine oder eine nur äußerst untergeordnete Rolle.

Dies bedeutet, dass es eine Unternehmenskultur gibt und gewisse „Spielregeln“ bestehen, die im Laufe der Zeit gewachsen sind. Diese sind einem dynamischen Prozess unterworfen und entwickeln sich somit laufend weiter.

Im Stadium der Planung der Betriebsvereinbarung haben sich Betriebsrat und Geschäftsleitung gründlich informiert, was es schon an Vereinbarungen und Aktivitäten in anderen Unternehmen gibt.

Es ging darum, ein für unser Unternehmen passendes Model zu finden, dass auch die nötige Akzeptanz findet. Denn wir wissen, dass der größte Teil unserer Belegschaft sofort auf Distanz geht, wenn neue Systeme von außen im Unternehmen eingeführt werden sollen.

Es fehlt dann die nötige Anbindung an bestehende Unternehmensstrukturen mit denen man sich vertraut fühlt.

In den Gesprächen zur Umsetzung unserer Vereinbarung bestand Einigkeit darüber, dieses für unsere Unternehmenskultur sehr wichtige Thema keiner externen Stelle zu überlassen, denn zum einen sollte keine Betriebspartei aus ihren Pflichten entlassen werden, und zum anderen waren beide Seiten an den Erkenntnissen interessiert.

So hatten wir die Idee einer paritätisch besetzten Beratungsgruppe als zentralen Bestandteil der Vereinbarung. Mit der Maßgabe dass auf Seiten der Geschäftsleitung auch immer einer der Werksärzte dabei sein soll, weil zu befürchten stand dass uns auch Beschäftigte mit psychosomatischen Problemen ansprechen werden.

In den ersten Gesprächen in den jeweiligen Gremien der Betriebsparteien gab es zunächst Vorbehalte. Auf beiden Seiten befürchtete man Kompetenzbeschneidungen durch solch eine Vereinbarung. In den darauf folgenden, weiteren gemeinsamen Gesprächen wurde Einigkeit darüber erzielt, dass die Beratungsgruppe keine Entscheidungsbefugnis bekommt. Sie soll aber nach Abschluss einer eventuell notwendigen Untersuchung eine Empfehlung zur Beseitigung der ungerechtfertigten Benachteiligung bzw. zur Beilegung des Konfliktes abgeben. Dadurch hat keine Seite einen Kompetenzverlust. Außerdem wurde festgelegt dass sonstige gesetzliche Bestimmungen von der Betriebsvereinbarung unberührt bleiben.

Die Aufgaben der Beratungsgruppe wurden definiert:

Die Beratung von Betroffenen.

Entgegennahme und Bearbeitung von Beschwerden.

Initiieren von vorbeugenden Maßnahmen und Schulungen, insbesondere Konfliktbewältigungstraining.

Maßnahmen zur Kommunikation im Betrieb.

Kontakte zu externen Stellen und Hilfseinrichtungen.

Die Mitglieder der Beratungsstelle sind hinsichtlich der ihnen in dieser Tätigkeit bekannt werdenden Angelegenheiten über die Zeit ihrer Ernennung hinaus zum Stillschweigen verpflichtet.

Wie ging es weiter? Die Bildung der Beratungsgruppe.

Nach Abschluss der Betriebsvereinbarung am 14.01.2002 konnte dann die betriebliche Beratungsgruppe, die für den Standort Köln zuerst aus acht Mitgliedern bestand, benannt werden.

Für den Betriebsrat wurden vier freigestellte Betriebsratsmitglieder, zwei Kolleginnen und zwei Kollegen durch das Betriebsratsgremium benannt.

Die Geschäftsleitung benannte eine Mitarbeiterin der Aus-und Weiterbildungsabteilung, eine Personalreferentin, einen Werkleiter, und einen Werksarzt.

Es wurde niemand delegiert, sondern alle Mitglieder haben dieses Ehrenamt nach Befragen, auf freiwilliger Basis angenommen.

Dabei wurde und wird auch heute noch immer Augenmerk darauf gelegt möglichst in allen Werkbereichen präsent zu sein. Denn das Unternehmen erstreckt sich über eine große Fläche. Also ist es wichtig, dass wir in möglichst vielen Bereichen präsent sind.

Die Beratungsgruppe nimmt ihre Arbeit auf.

Als wir, die Mitglieder der Beratungsgruppe feststanden, wurden wir zunächst durch einige Schulungen für die Aufgabe fitgemacht.

So lernten die Mitglieder z.B.:

Wie eine lösungsorientierte Beratung erfolgen soll.

Mit welchen Schritten führt man eine Mobbinganalyse durch. Werkzeuge, die dabei helfen, wie Mobbinglandkarte, Mobbingtagebuch, Mobbingkalender, Sündenregister etc..

Was sind Ursachen für Mobbing.

Und wie kann man sensibilisieren und aufklären.

Welche Handlungskompetenz brauchen wir für unsere Arbeit.

Den Umgang mit schwierigen Situationen und Zeitgenossen zu bewältigen.

Gesprächsführung, z.B.: wie bereite ich mich vor, welche Fragen muss man stellen, welche nicht. Nach unserer Meinung ein ganz wichtiges Instrument, das uns in den folgenden Jahren und bis heute immer hilfreich war und ist.

Wir mussten lernen von einer Rolle in die andere zu wechseln. Es ist prinzipiell so, das wir in der Funktion als Mitglied der Beratungsgruppe einen objektiven Standpunkt einnehmen müssen. Dazu muss man die angestammte Funktion mental beiseite legen, und dies auch den Hilfesuchenden beim ersten Treffen so vermitteln.

Weiterhin legten wir unseren Arbeitsstil fest. Jede/r von uns ist einzeln ansprechbar, soll heißen das wir nicht als Gremium zusammen sitzen, vor das Betroffene treten müssen. In der Regel gibt es ein erstes Gespräch. Das muss nicht unbedingt in der Firma stattfinden, denn es gibt auch Betroffene die nicht dabei gesehen werden wollen, wenn sie sich zu uns begeben. Dann kann man auch einen Termin außerhalb der Firma vereinbaren.

Es ist auch in einigen Fällen ganz hilfreich wenn man in einer anderen Umgebung ein sehr vertrauliches Gespräch führen möchte.

In dem Gespräch gilt es herauszufinden wo das Problem liegt. Zum Ende des Gespräches sagen wir dann den Rat-Suchenden welche Möglichkeiten es gibt. Natürlich ist auch immer eine Anhörung der anderen Konfliktpartei vorgesehen.

Wir können heute, nach einigen Jahren und vielen Gesprächen sagen, dass es vielen schon geholfen hat, einfach mal sein Herz auszuschütten. Denn oft ist es so, dass die üblichen Vertrauenspersonen mit denen man seine Probleme ansonsten bespricht, betriebliche Abläufe und Hierarchiestrukturen sowie die daraus resultierenden Arbeitsumstände nicht kennen. Von daher können sie auch die Probleme der Betroffenen nicht nachvollziehen.

Weil wir zu Beginn eines jeden Gespräches darauf hinweisen, dass wir der Schweigepflicht unterliegen und man mit uns ganz offen reden kann, haben sehr viele Hilfesuchende auch schnell Vertrauen gefasst und offen mit uns geredet. Das ist auch für uns wichtig, weil man dann die Situation gut einschätzen kann um das weitere Vorgehen abzustimmen.

Des Weiteren haben wir uns eine gesondert gesicherte Datenbank einrichten lassen auf die nur die Mitglieder der Beratungsgruppe Zugriff haben. Auf der vermerken wir, wer sich an wen aus der Gruppe gewendet hat, wer der Konfliktgegner ist und aus welchem Bereich sie kommen und wie der Sachstand ist. Dadurch können wir schnell erkennen ob jemand zuvor schon bei einem anderen Mitglied der Gruppe war. Aber wir können auch erkennen ob es Bereiche gibt wo sich Konflikte oder Vorfälle häufen.

Dieses Verfahren hat sich als sehr hilfreich herausgestellt, denn tatsächlich konnten wir Bereiche identifizieren in denen es mehr Vorfälle gab als in anderen. Das gibt uns dann die Möglichkeit mit den Verantwortlichen der Bereiche in Kontakt zu treten, um über mögliche Ursachen zu sprechen. Den Verantwortlichen ist die Situation meistens nicht bekannt oder nicht bewusst. Sie sind dann aber dankbar für die Information und gerne bereit Maßnahmen zur Abhilfe einzuleiten, wobei wir unsere Unterstützung auch immer anbieten. So sind schon einige Initiativen zustande gekommen die erfolgreich waren.

Wir haben festgelegt dass wir uns alle zwei Wochen einen Regeltermin geben in dem wir uns eine Stunde lang austauschen und gegebenenfalls festlegen, mit welcher Strategie wir mit welchem Fall umgehen.

Es hat sich zur Regel gemacht dass wir immer in Teams von zwei Mitgliedern an einem Fall arbeiten.

Natürlich müssen wir auch Konstellationen berücksichtigen, bei denen es möglicherweise einen Interessenkonflikt zwischen den ordinären Aufgaben eines Personalverantwortlichen oder eines Betriebsrates geben könnte.

In den Regelterminen sprechen wir z.B. auch darüber, welche Weiterbildungsmaßnahmen wir brauchen, welche Aktivitäten wir in einem Jahr unternehmen wollen. Es ist zur Regel geworden, dass wir einmal im Jahr für zwei bis drei Tage eine Auszeit nehmen. In der begeben wir uns in eine Klausur, die in einer Mischung aus Weiterbildung, Supervision und Gruppenbildung besteht. Nach Möglichkeit verbinden wir dies auch mit einem Besuch einer für uns interessanten Einrichtung wie z.B. einer Fachklinik für die Behandlung von psychosomatischen Erkrankungen. Zur Moderation und zur Supervision laden wir dann auch die entsprechenden Fachleute ein.

Bei Bedarf sprechen wir auch darüber wer ein/e eventuelle/r Nachrücker/in sein könnte, denn auch bei uns gibt es eine übliche Fluktuation. Es hat sich bis heute als gutes Verfahren gezeigt, das wir aus der Beratungsgruppe heraus Vorschläge zur Nachbesetzung machen können, die dann auch von der jeweiligen Seite umgesetzt werden. Denn wir kennen unsere Kolleginnen und Kollegen aus dem Arbeitsumfeld am besten und wissen, wer die nötige Eignung wie z.B. Einfühlvermögen, Belastbarkeit, Kenntnis des Unternehmens, Interesse am Thema, Erfahrung im Personalbereich, usw. hat.

Außerdem entwickelten wir gemeinsam mit der internen Aus- und Weiterbildungsabteilung und der Diversityabteilung ein Training für Führungskräfte. Das heißt vom Meister aufwärts bis ins Management, sowie einem Training für alle Beschäftigten, und alle neu eingestellten. Die Teilnahme ist Pflicht.

In diesem Training wird zum einen die Diversity-Philosophie vermittelt und im zweiten Teil die Betriebsvereinbarung Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz vorgestellt und erläutert.

Von Beginn dieses Trainings an sind wir immer bemüht mit einem Mitglied der Beratungsgruppe zeitweise präsent zu sein, um für Fragen und Kritik zur Verfügung zu stehen. Auch dabei haben wir interessante Erfahrungen gesammelt, denn die Beschäftigten haben spätestens dort realisiert das es dem Unternehmen mit diesem Thema sehr ernst ist.

Über die Unternehmens-üblichen Medien wurden wir bekannt gemacht. Das heißt von Aushängen an den Schwarzen Brettern, einem unternehmenseigenen TV- Nachrichten-Programm, in der Firmenzeitschrift sowie mit Flyern und im Intranet sind alle Beschäftigten darüber informiert worden, das es uns gibt und was unsere Aufgabe ist.

Die ersten Fälle die zu behandeln waren haben sich dann auch schnell eingestellt. Dabei war auch ein großer Anteil derer die schon immer ein Problem mit ihren Vorgesetzten hatten weil sie die in Aussicht gestellte Lohn- oder Gehaltserhöhung, die bessere Position u.ä. immer noch nicht bekommen haben.

Das war für uns der erste Lerneffekt. Denn wir waren uns sehr schnell einig, dass wir für solche Probleme nicht zuständig sind. Es gab eine klare Entscheidung, das die klassischen Fälle von Lohn-und Gehaltsfragen nach wie vor bei den zuständigen Stellen: Vorgesetzte, Personalverantwortliche und Betriebsrat zu behandeln sind.

Nach und nach meldeten sich aber auch Kolleginnen und Kollegen die wirklich ernsthaft von Mobbing oder heftigen Konflikten betroffen waren. Dabei sind uns auch Fälle bekannt geworden, von denen wir dachten, dass es sie bei uns nicht gibt.

Wir realisierten, das sich Betroffene erst dann an uns wenden, wenn ein gewisser Leidensdruck entstanden ist, mit dem man sich an keinen anderen in der Firma mehr wenden kann. Denn es fehlt dann das Vertrauen in die sonst üblichen Ansprechpartner, wie Kollegen und Vorgesetzte.

Vieles von dem, was wir in der Ausbildung als Theorie kennen gelernt hatten, konnten wir nun in der Praxis umsetzen.

Dabei stellten wir fest, wie hilfreich die eben aufgeführten Instrumente in der Fallbehandlung sind.

Nach den ersten personellen Veränderungen in der Gruppe hatten wir das Problem, dass wir keine einheitliche Ausbildung mehr hatten. Denn die Gründungsmitglieder hatten eine gemeinsame Ausbildung durchlaufen, die individuell auf die Gruppe abgestimmt war.

Die Nachrücker mussten nun in verschiedenen Schulungen auf den Stand gebracht werden, den die anderen hatten. Aber durch unsere regelmäßigen Treffen in denen wir die aktuellen Fälle gemeinsam besprechen und bewerten, haben wir immer eine gemeinsame Empfehlung abgeben können. Nach dem anfangs immer noch Skepsis bei einigen Personalverantwortlichen und Mitgliedern des Betriebsrates vorhanden war, so haben wir aber nach geraumer Zeit festgestellt, dass unseren Empfehlungen immer gefolgt wurde. Diese reichten bei „Tätern“, vom Personalgespräch, Abgruppierung, Abmahnung, Umversetzung, sowie in einem Fall auch zu einer Kündigung. In diffusen Fällen, bei denen kein konkreter Sachverhalt festgestellt werden konnte, haben wir nach Rücksprache mit den Verantwortlichen aber auch gezielte Vorträge in den betroffenen Bereichen gehalten. In diesen haben wir vermittelt, dass wir über die Einhaltung der Betriebsvereinbarung wachen, und dass wir diesen Bereich im Fokus behalten werden.

Auch das hat sich als probates Mittel herausgestellt.

Und um den betroffenen, manchmal psychisch angeschlagenen Kolleginnen und Kollegen Hilfe zu vermitteln, haben wir auch von Beginn unserer Tätigkeit an, entsprechend unserer Vorgabe Kontakte zu Einrichtungen geknüpft die relevant sind. Einer der wichtigsten dabei ist u a. die Klinik Berus im Saarland.

Auch unsere Werksärzte haben über diesen Kontakt die Klinik kennen gelernt. In der Folge haben sie dann auch schon einige Kolleginnen und Kollegen zu einer Therapie dorthin empfohlen. Vielen ist damit erfolgreich geholfen worden.

Die Beratungsgruppe übernimmt die Aufgaben der Beschwerdestelle nach dem AGG

Als im August 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in Kraft getreten ist, und darin gemäß §13, die Einrichtung einer Beschwerdestelle zur Pflicht wurde, lag es für die Geschäftsleitung nahe, die Mitglieder der betrieblichen Beratungsstelle mit der Aufgabe zu betrauen. Dies führte zunächst zu kontroversen Diskussionen. Denn bis zu diesem Zeitpunkt hatten wir unsere Arbeit auf Grundlage der Betriebsvereinbarung gemacht. Da es zu diesem Zeitpunkt noch kaum Kommentare zu diesem neuen Gesetz gab, und alles noch sehr theoretisch war, gab es Befürchtungen hinsichtlich der damit verbundenen Verantwortlichkeit. Was, wenn z.B. ein abgelehnter Bewerber auf Schadenersatz klagt? Eine ganze Reihe von Fragen wurde gestellt und beantwortet. Nach der Versicherung durch die Geschäftsleitung, dass wir in solchen Fällen, die es nötig machen, die Unterstützung durch die Rechtsabteilung erhalten, haben sich die Mitglieder der Beratungsstelle bereit erklärt die Aufgabe zu übernehmen.

Durch die Übernahme dieser Aufgabe und den Erkenntnissen die die Beratungsgruppe bis dahin gesammelt hatte wurde die Betriebsvereinbarung überarbeitet. Seit Januar 2007 ist sie nun in der aktuellen Fassung gültig.

Im Nachgang kann man heute sagen, dass die befürchteten Umstände nicht eingetreten sind. Hatte noch 2006 ein Richter des Bundesarbeitsgerichtes vorausgesagt, dass dieses AGG das gesamte Arbeitsrecht "umpflügen" würde, so können wir aus unserer heutigen Sicht sagen, bei uns nicht.

Denn wir hatten gerade mal eine handvoll Beschwerden nach dem AGG. Vielleicht haben wir ja mit unserer Beratungsgruppe im Vorfeld schon eine Menge abgearbeitet.

Im Laufe der Jahre hatten wir ca. 800 Anfragen und Beschwerden. Teilt man diese Zahl durch die Anzahl der Beschäftigten und die Jahre, so liegen wir in etwa der Größenordnung, wie sie durch Studien belegt sind.

Fazit.

Die Mitglieder der Beratungsgruppe üben die Tätigkeit neben ihren ordinären Aufgaben als Ehrenamt aus, dies bedarf einer konsequenten Selbstorganisation und einer entsprechenden Unterstützung durch das Umfeld. Diese haben wir bis heute auch immer erhalten. Bei unangenehmen Sachverhalten muss man auch mal unangenehme Fragen stellen, um Klarheit zu erhalten. Es ist auch vorgekommen dass wir nach unserem Ranking gefragt worden sind. Es ist eben für einen Manager ein Unterschied, ob er von einem Lohnempfänger, der freigestelltes Betriebsratsmitglied ist, oder von jemandem der ihm gleichgestellt ist, befragt wird. Daraus resultiert, dass wir auch schon mal als "Inquisition" oder anderes mehr bezeichnet wurden. Im allgemeinen Firmenjargon hat sich der Begriff „Mobbingkommission“ eingebürgert. Damit können wir gut leben. Unsere Beratungsgruppe im Kölner Werk hat heute, Stand November 2012, zwölf Mitglieder. Es ist eben einfacher wenn man eine Arbeit auf mehr Leute verteilen kann. Und es gibt heute eine Reihe von Kolleginnen und Kollegen die gerne bei uns mitarbeiten möchten.

Wir sind uns bewusst, dass wir nicht überall und in jedem Fall haben helfen können.

Aber wir haben durch unsere Tätigkeit eine Menge bewegen können, und wir genießen eine sehr hohe Akzeptanz. Dies kann man auch daran festmachen, dass die Gruppe inzwischen kollektiv, auf Kosten der Firma, zu Mediatoren ausgebildet wurde.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.