

## **Konfliktlösung am Arbeitsplatz.**

Analysen, Handlungsmöglichkeiten,  
Prävention bei Konflikten und Mobbing.  
Ein Handbuch für Führungskräfte.  
(Langfassung)

**Gefördert mit finanzieller Unterstützung  
des Europäischen Sozialfonds und des Landes Nordrhein-Westfalen**



## EINE VORBEMERKUNG

Dieses Buch ist im Rahmen des Projekts „Konzeptentwicklung: Prävention von Konflikteskalationen am Arbeitsplatz“ entstanden. Das Projekt wurde vom Europäischen Sozialfonds und dem Land Nordrhein-Westfalen finanziell unterstützt und von zwei wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen der Sozialforschungsstelle, einer zentralen wissenschaftlichen Einrichtung der Technischen Universität Dortmund, durchgeführt.

Ziel des Projektes war es, für kleine und mittlere Unternehmen praxisgerechte Handlungshilfen zu entwickeln. Im Mittelpunkt standen die Analyse von Konfliktpotenzialen, das Eröffnen von Handlungsmöglichkeiten sowie die Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing. Auf Basis einer systemischen Betrachtung, wie Konflikte entstehen und verlaufen, sollten bewährte Methoden der Vorbeugung und Bewältigung herauskristallisiert und durch neue Ansätze ergänzt werden.

Vor diesem Hintergrund führten die Wissenschaftlerinnen in fünf Unternehmen unterschiedlicher Branchen Untersuchungen durch. Vertreten sind sowohl Produktions- als auch Dienstleistungsunternehmen. Alle sind in Nordrhein-Westfalen angesiedelt. Gemeinsam mit Führungskräften und zum Teil auch Betriebs- und Personalräten der beteiligten Unternehmen wurden vom Projektteam Fälle ausgewählt, in denen es zu massiven Konflikten zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Führungskräften gekommen war.

Um ein umfassendes Bild von den Geschehnissen zu bekommen, befragten die Wissenschaftlerinnen nicht nur die direkten Kontrahenten nach ihren Eindrücken zur Entstehung und zum Verlauf der Konflikte, sondern auch das Umfeld, also Kolleginnen und Kollegen, unmittelbare und mittelbare Vorgesetzte sowie Personal- und Betriebsratsmitglieder. Ausnahmslos alle – auch die als Mobber oder Aggressoren bezeichneten Personen – erklärten sich zu einem Gespräch mit den Wissenschaftlerinnen bereit.

Insgesamt untersuchten die Mitarbeiterinnen der Sozialforschungsstelle in den fünf Unternehmen sechs Fälle und führten mehr als 50 Interviews. Auf Basis der Erhebungen erstellten sie betriebspezifische Expertisen, die eine Analyse des Konfliktgeschehens sowie Empfehlungen zur weiteren Bearbeitung und Prävention beinhalteten. Die Ergebnisse wurden den jeweiligen Geschäftsführungen und in einigen Unternehmen auch den Kontrahenten in einem persönlichen Gespräch rückgekoppelt.

Es ist uns ein besonderes Anliegen, den betrieblichen Entscheidungsträgern und allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern für das uns entgegengebrachte Vertrauen zu danken. Die Führungskräfte, die uns den Zugang zu ihren Unternehmen ermöglichten, haben den Mut bewiesen, zu den in ihren Unternehmen existierenden Konflikten zu stehen und sie durch Externe untersuchen zu lassen. Unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner haben sich nicht nur Zeit für zum Teil sehr ausführliche Gespräche genommen, sondern auch sehr offen ihre persönliche Situation und ihre Sichtweise geschildert. Dafür bedanken wir uns sehr!



## GLIEDERUNG

EINE VORBEMERKUNG .....	5
GLIEDERUNG .....	7
VERZEICHNIS DER CHECKLISTEN UND ÜBERSICHTEN .....	9
1. KONFLIKTE, KONFLIKTESKALATIONEN UND MOBBING – EINE EINFÜHRUNG...	11
2. DIE GEBRAUCHSANWEISUNG.....	15
3. DER WERKZEUGKASTEN ANALYSE .....	19
3.1 Unruhige Zeiten? Ermittlung konfliktbegünstigender Faktoren .....	19
3.2 (Früh-) Warnsystem – Sieben Schritte zur Ermittlung eines Krisenherdes.....	20
3.3 Wenn der Chef Teil des Problems ist – Eine Anleitung zum Selbstcheck .....	28
4. DER WERKZEUGKASTEN HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN. .31	
4.1 Falls nötig: Sofortmaßnahmen zum Schutze Betroffener.....	32
4.2 Wer ist zuständig? Die Festlegung des Prozessbegleiters .....	35
4.3 Dem Problem auf die Spur kommen: Die Konfliktanalysegespräche.....	35
4.4 Klarheit verschaffen: Die Auswertung der Konfliktanalysegespräche .....	40
4.5 Die Suche nach der Konfliktlösung: Betroffene beteiligen.....	44
4.6 Welche Aktivität ist erfolgversprechend? Die Auswahl der Interventionsmaßnahmen .....	45
4.7 Was bewährt sich? Umsetzung und Erfolgskontrolle.....	54
4.8 Von Erfahrungen lernen: Die Konfliktevaluation .....	55
5. DER WERKZEUGKASTEN PRÄVENTION.....	57
5.1 Personalakquisition, Stellenbesetzung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	58
5.2 Personalentwicklung.....	63
5.3 Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklung.....	65
5.4 Führung.....	70
5.5 Organisationskultur und Betriebsklima .....	84

5.6	Klassische Instrumente zur Konfliktprävention.....	88
5.7	Strategie-Konzepte gegen Konflikteskalationen und Mobbing – Eine Starthilfe .....	94
6.	WISSENSWERTES ÜBER MOBBING ALS SPEZIFISCHE FORM DER KONFLIKTESKALATION.....	99
	LITERATUR.....	112

## VERZEICHNIS DER CHECKLISTEN UND ÜBERSICHTEN

Schnellcheck:	
Ermittlung konfliktbegünstigender Faktoren.....	20
Schritt 1: Fehlzeiten und Fluktuation.....	21
Schritt 2: Die Entwicklung von Produktivität und Qualität der Produkte und Dienstleistungen.....	22
Schritt 3:	
Veränderungen in der Leistungsbereitschaft und in der Arbeitshaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	23
Schritt 4:	
Veränderungen in der Zusammenarbeit.....	24
Schritt 5:	
Veränderungen im Sozialverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	25
Schritt 6:	
Veränderungen im Verhalten gegenüber einer bestimmten Person.....	26
Schritt 7:	
Veränderungen im Verhalten einer bestimmten Person.....	27
Selbstcheck:	
Einige Anregungen zur selbstkritischen Reflexion für Führungskräfte .....	29
Wichtige Rahmenbedingungen für die Entstehung und Entwicklung von Konflikteskalationen .....	36
Womit Sie im Konfliktanalysegespräch rechnen müssen .....	37
Zehn Empfehlungen für die Gesprächssituation.....	37
Fragen zur Klärung des Sachverhalts .....	38
Häufige Ursachen bzw. Hintergründe auf der sachlichen Ebene für Konflikte mit Eskalations- und Mobbingpotenzial.....	41
Häufige Ursachen bzw. Hintergründe auf der persönlichen Ebene für Konflikte mit Eskalations- und Mobbingpotenzial.....	42
Konfliktarten .....	43
Wegweiser zur Lösungsfindung.....	44
Kriterien für die Auswahl der Interventionsmaßnahmen .....	46
Beispiele für (zeitlich befristete) Interventionen auf der individuellen Ebene sowie für Veränderungen von Abläufen, Strukturen und Rahmenbedingungen .....	52
Nach der Konfliktlösung.....	55
Checkliste für die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	61
Personalentwicklungsmöglichkeiten mit Präventionswirkung .....	64
Arbeitsorganisatorische Gestaltung .....	66
Bestimmen Sie Ihr Führungsprofil .....	71

---

Stressoren in der Führungsrolle .....	74
Eskalationsreduzierendes Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern .....	87
Beispiele für Sensibilisierung durch einschlägige Informationen.....	88
Beispiele für Sensibilisierung durch Qualifizierungsmaßnahmen und Trainings .....	89
Stimmungsblitzlicht bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.....	90
Fragen im Gesundheitszirkel.....	91
Strategie-Konzept Prävention – Ein Beispiel für mittlere Unternehmen .....	97

## 1. KONFLIKTE, KONFLIKTESKALATIONEN UND MOBBING – EINE EINFÜHRUNG.

Nur selten hat ein Thema betriebliche Debatten derartig langfristig beschäftigt wie Mobbing, ohne dass sich allgemein anerkannte sowie allgemein erfolgversprechende Verfahrensweisen herauskristallisiert haben. Im betrieblichen Alltag findet sich nach wie vor seltener ein sachlicher und sachgerechter Umgang mit dem Thema als vielmehr polarisierte Reaktionen zwischen massiver persönlicher Empörung und kategorischer Abwehr. Beides ist wenig hilfreich für eine Problemlösung. Das vorliegende Handbuch will einen Beitrag dazu leisten, innerbetriebliche Auseinandersetzungen mit Konflikten, Konflikteskalationen und insbesondere Mobbing zu versachlichen und durch zahlreiche Instrumente und Hinweise Wege für eine Bearbeitung und Lösung dieser Probleme aufzeigen. Dafür ist zunächst eine Klärung der Begriffe Konflikte, Konflikteskalationen und Mobbing notwendig.

Auch wenn die meisten Menschen ein harmonisches Miteinander bevorzugen: Unser Alltag ist voll von Konflikten – kleinen oder größeren Unstimmigkeiten und Ärgernissen, die manchmal schnell vergessen sind, manchmal unsere Nerven aber längerfristig strapazieren. Auch zum Arbeitsleben gehören Konflikte dazu. Viele lassen sich umgehend ausräumen, für andere wird mehr Zeit gebraucht. Aber es gibt auch offene oder schwelende Konflikte, die sich weiterentwickeln, eskalieren und die Zusammenarbeit unerträglich machen oder das Klima vergiften. Mobbing ist eine Form der Eskalation von Konflikten.

Lange war die Auffassung weit verbreitet, für Mobbing sei ein „aggressiver Täter“ verantwortlich, der sich in seinem Arbeitsumfeld ein „hilfloses Opfer“ sucht, um es zu quälen. Mobbing lässt sich jedoch nicht auf ein simples Täter-Opfer-Schema reduzieren. Es gibt vielmehr unterschiedliche Arten von Mobbingfällen.

Zu nennen sind zunächst die Fälle, in denen tatsächlich von Beginn an zielgerichtet und systematisch attackiert wird. Erfolgt dies durch eine Einzelperson, ist die „Täter-Opfer-Zuschreibung“ annähernd berechtigt. Bewusstes und zielgerichtetes Mobbing kann auch von einer Gruppe ausgehen, die einen oder mehrere Kolleginnen und Kollegen systematisch herausdrängen will. Zudem gibt es Unternehmensleitungen, die Mobbing als Strategie zur Reduzierung von Arbeitskräften betreiben.

Diese Arten von Mobbingfällen kommen zwar in Unternehmen vor, aber in der Mehrheit der Fälle entwickeln sich Mobbing und auch der vorhergehende Konflikt weniger spektakulär und eher schleichend. Die Verteilung der Rolle von „Täter“ und „Opfer“ bleibt lange unklar. Den Kontrahenten ist die Wirkung ihres Handelns zumeist nicht in letzter Konsequenz bewusst. Insbesondere zu Beginn der Auseinandersetzungen soll weder jemand absichtlich gemobbt, noch herausgedrängt werden. Erst im Verlauf der Eskalation kristallisiert sich im Zusammenspiel von Aktion und Reaktion heraus, wer sich sichtbar durch die psychische Belastungssituation verändert und zum Unterlegenen wird. Mit der zunehmenden physischen und psychischen Instabilität dieses Kontrahenten geht vielfach eine steigende Unzuverlässigkeit einher: Es kommt zum

**Mobbing ist eine Form der Eskalation von Konflikten**

**Die Mehrheit der Mobbingfälle entwickelt sich schleichend**

### Führungskräfte sind oft verunsichert

Beispiel zu Fehlern und krankheitsbedingten Ausfällen. Damit wächst beim Überlegenen der Wunsch nach „Bestrafung“ oder „Herausdrängen“. Er hält den Unterlegenen spätestens jetzt auch fachlich nicht mehr für tragbar.

Diesem Urteil schließen sich die Kolleginnen und Kollegen oft an. Sie sind von den ständigen Auseinandersetzungen der Kontrahenten ohnehin genervt. Zudem erleben auch sie den Unterlegenen als unzuverlässig und beobachten zunehmend „merkwürdige“ Verhaltensweisen an ihm. Er hat sich verändert. Schalten sich Führungskräfte erst zu diesem späten Zeitpunkt in das Geschehen ein, laufen auch sie Gefahr, auf Basis der scheinbar objektiven Argumente, die gegen den Unterlegenen sprechen, zu einer einseitigen und undifferenzierten Bewertung der Situation zu kommen.

Aus der Beschreibung der Eskalation des Konfliktes wird deutlich, wie komplex und kompliziert Mobbing in den meisten Fällen verläuft. Dies erklärt, warum viele Führungskräfte unsicher im Umgang mit diesem Problem sind. Sie machen zudem die Erfahrung, dass zum Beispiel einzelne Ungerechtigkeiten, eine unangemessene Kritik oder auch ein barscher Ton vorschnell als Mobbing bezeichnet werden. Manchmal können Führungskräfte nicht nachvollziehen, was „so schlimm“ an dem Verhalten eines Mitarbeiters sein soll. Oder es fällt ihnen schwer zu glauben, dass eine von ihnen sehr geschätzte Mitarbeiterin jemand anderem übel mitspielt.

Oftmals streben Führungskräfte an, bei der Beurteilung eines Konfliktes eindeutig bestimmen zu können, ob es sich um Mobbing handelt. Darin ist der mehr oder weniger bewusste Wunsch erkennbar, die vorhandenen sozialen Spannungen möglichst als „normalen Konflikt“ zu interpretieren. Denn, wenn es sich um einen „normalen Konflikt“ handelt, erscheint er in der Bewertung der Führungskraft zumeist deutlich weniger brisant als ein Mobbingfall. Die Führungskraft könnte quasi aufatmen und in Ruhe mittels wohl überlegter Schritte eine Lösung des Konflikts suchen. Oder vielleicht auch abwarten, bis sich das Problem von selbst löst ...

Für die Lösung eines Konfliktes ist eine eindeutige Bestimmung als Mobbingfall allerdings nicht zentral. Auch bei gründlicher Kenntnis der Problematik und langjähriger Erfahrung ist es immer wieder schwierig zu entscheiden, ob es sich bei gravierenden Konflikten tatsächlich um Mobbing handelt. Im betrieblichen Alltag binden Auseinandersetzungen darüber nur wertvolle Zeit und Energie. Deshalb sollten sich Führungskräfte nicht damit aufhalten, diese Frage zweifelsfrei klären zu wollen. Unzweifelhaft handelt es sich bei Konflikten, in denen ein Mobbingvorwurf erhoben wird, um soziale Spannungen, die sofortiges Handeln bedürfen. Dabei unterscheidet sich das Vorgehen in einem massiven Konflikt im Wesentlichen nicht von dem in einem Mobbingfall.

### Konflikte gehören zum betrieblichen Alltag

Ob es angemessen ist, in einem Konflikt sofort aktiv zu werden, ist allerdings nicht immer eindeutig zu bestimmen. Die Dringlichkeit ist abhängig von dem Grad der Eskalation. Dass Konflikte entstehen, gehört zur betrieblichen

**Mobbing schadet den  
Betroffenen und dem  
Unternehmen**

Normalität. Häufig sind sie ein Indikator für Missstände und bergen somit Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung der betrieblichen Abläufe. Manchmal haben sie ausschließlich persönliche Hintergründe und stehen in keinem Zusammenhang mit dem Geschehen im Unternehmen. In diesen Fällen beharren Beschäftigte so lange zu Recht darauf, dass Vorgesetzte sich nicht einmischen, wie die betrieblichen Belange und Abläufe nicht durch den Konflikt beeinträchtigt werden.

Den richtigen Zeitpunkt und eine angemessene Art der Intervention zu wählen, ist für Führungskräfte also gar nicht so einfach. In der betrieblichen Praxis ist allerdings weniger das zu forsche als das zu zögerliche Verhalten der Vorgesetzten ein Problem. Konflikte entwickeln sich, dehnen sich personell aus, werden komplizierter und sind letztlich deutlich schwieriger zu bewältigen als zu einem früheren Zeitpunkt. Je länger Konflikte bestehen, je mehr sie eskaliert sind, desto geringer ist die Chance, dass die Kontrahenten sie alleine lösen können. Als Resultat wirken sie sich immer stärker auf die Beteiligten, und damit auf das Unternehmen aus. Auf der individuellen Seite treten zum Beispiel typische Stresssymptome und -reaktionen bis hin zu krankheitsbedingten Ausfällen auf. Auf der betrieblichen Seite verschlechtert sich das Arbeitsklima, und es entstehen zum Beispiel Kosten durch Qualitäts- und Produktivitätsrückgänge, Produktionsstörungen und Kündigungen.

Nicht zuletzt diese Folgen sollten Führungskräfte dazu motivieren, sich mit Konflikten in ihrem Verantwortungsbereich zu befassen. Dabei ist das Handbuch hilfreich. Es stellt Basisinformationen zum besseren Verständnis der Entstehung und Entwicklung von Konflikten und Konflikteskalationen, insbesondere Mobbing bereit, und bietet zahlreiche Hilfsmittel für das Erkennen und den Umgang mit diesen Phänomenen.



## 2. DIE GEBRAUCHSANWEISUNG.

### **Für wen ist das Handbuch gemacht?**

Dieses Handbuch wurde für Firmeninhaber, Geschäftsleitungen, Personalverantwortliche und Führungskräfte entwickelt. Es bezieht sich sowohl auf kleine und mittlere private und öffentliche Unternehmen als auch auf öffentliche Verwaltungen bzw. Verwaltungseinheiten. Ausdrücklich angesprochen werden Menschen mit Führungsverantwortung. Das Handbuch kann allerdings auch von Personal- und Betriebsräten sinnvoll genutzt werden, selbst wenn sie die Anregungen manchmal nicht unmittelbar anwenden können, weil die betriebliche Interessenvertretung mit geringeren Kompetenzen ausgestattet ist. Zudem unterstützt es die Arbeit von Personen, die speziell mit der Lösung innerbetrieblicher Konflikte oder mit Fragen des betrieblichen Gesundheitsschutzes befasst sind.

### **Wofür kann das Handbuch genutzt werden?**

In diesem Handbuch finden Sie zahlreiche, leicht anwendbare Instrumente, die Sie dabei unterstützen, Konflikteskalationen und Mobbing zu erkennen, sie zu bearbeiten und ihnen vorzubeugen. Es bietet Anregungen und Hilfestellungen, ... wenn Sie mehr über die Entstehung und den Verlauf von Konflikteskalationen und Mobbing erfahren wollen.  
 ... wenn Sie wissen wollen, welche betrieblichen Rahmenbedingungen die Eskalation von Konflikten begünstigen oder welche potenziellen Konfliktauslöser in Ihrem Unternehmen existieren und wie sie sich reduzieren lassen.  
 ... wenn Sie das Gefühl haben, dass zwischen den Beschäftigten „die Chemie nicht mehr stimmt“ oder wenn Sie sicher sind, dass es gravierende Konflikte zwischen ihnen gibt.  
 ... wenn Sie wissen, dass zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten Spannungen bestehen.  
 ... wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter einen Mobbingvorwurf geäußert haben.  
 ... wenn es Sie interessiert, wann und wie Sie in einem massiven Konflikt intervenieren können.  
 ... wenn Sie Anregungen suchen, wie sich in Ihrem Unternehmen Konflikteskalationen und Mobbing bewusst vermeiden lassen.  
 ... wenn Sie die Absicht haben, Ihr Betriebsklima zu verbessern.  
 ... wenn Sie wissen wollen, wie ein Management arbeitet, das Konflikteskalationen reduziert.

### **Aus welchen Teilen besteht das Handbuch?**

Das Handbuch besteht im Wesentlichen aus drei Werkzeugkästen und einem Informationskapitel. Während die Werkzeugkästen mit Instrumenten gefüllt sind, enthält das Informationskapitel Wissenswertes über Konflikteskalationen und insbesondere Mobbing. Alle Teile sind unabhängig voneinander zu nutzen.

- **Der Werkzeugkasten „Analyse“**

Dieser Werkzeugkasten befasst sich mit der Identifizierung von konfliktförderlichen und -auslösenden Faktoren. Damit haben Sie die Möglichkeit einer Bestandsaufnahme, mit der Sie überprüfen können, ob in Ihrem Unternehmen Konfliktpotenziale und Krisenherde lauern oder ob es bereits konkrete Konflikte gibt. Checklisten helfen Ihnen bei der Analyse, und Sie können Schritt für Schritt – angefangen von Veränderungen in der Qualität der Arbeit bis hin zu Auffälligkeiten in der Zusammenarbeit – feststellen, ob und in welchen Bereichen konkreter Handlungsbedarf besteht.

- **Der Werkzeugkasten „Handlungsmöglichkeiten“**

Hier gibt es Anleitungen, wie die Bearbeitung eines konkreten Konflikts erfolgen kann. Beschrieben werden differenzierte Instrumente, die Sie dabei unterstützen, die Sichtweisen der in den Prozess verwickelten Parteien in Erfahrung zu bringen. Sie ermöglichen auch, die Schwere des Konflikts zu beurteilen sowie zugrunde liegende Ursachen zu ermitteln. Es werden lösungsorientierte Handlungsmöglichkeiten, Prozesse und Verfahren vorgestellt und auf unterschiedliche Konfliktkonstellationen eingegangen.

- **Der Werkzeugkasten „Prävention“**

In diesem Werkzeugkasten wird eine Vielzahl von Maßnahmen vorgestellt, mit denen sich die Entstehung von Konflikteskalationen und Mobbing verhindern lässt. Besonderheit ist, dass nicht die „klassischen“ Instrumente der Prävention wie zum Beispiel Betriebsvereinbarungen oder Schulungsmaßnahmen im Mittelpunkt stehen. Vielmehr werden zentrale betriebliche Gestaltungsbereiche beleuchtet und mit Präventionsaktivitäten angereichert. Dabei umfasst das Spektrum der präventiven Gestaltungsmöglichkeiten Maßnahmen zu Personalakquisition und -entwicklung, Arbeitsorganisation, Betriebsklima und Unternehmenskultur sowie Führung. Ähnlich wie in Qualitätsmanagementprozessen wird Prävention dabei systematisch mit dem betrieblichen Alltagshandeln der Führungskräfte verknüpft.

- **Wissenswertes über Mobbing als spezifische Form der Konflikteskalation**

Hier finden Sie Basisinformationen über Konflikteskalationen bis hin zu Mobbing. Es werden Hilfestellungen zur Unterscheidung von „normalen“ Konflikten und Mobbingfällen gegeben. Vorgestellt werden die Entstehung, die Ursachen, der Verlauf von Eskalationen und der Einfluss des individuellen Verhaltens sowie der betrieblichen Rahmenbedingungen und Strukturen.

### **Wie können Sie das Handbuch anwenden?**

Sie können die einzelnen Instrumente aus den Werkzeugkästen in den meisten Fällen ohne großen Aufwand nutzen. Manchmal wird eine Recherche in den Unternehmensdaten nützlich sein. Für die Bewertung der durch die Instrumente gewonnenen Erkenntnisse erhalten Sie spezifische Anweisungen. Um Sicherheit in der Interpretation des Sachverhaltes zu erlangen, kann es sinnvoll sein, eine oder mehrere Personen Ihres Vertrauens – zum Beispiel andere Führungskräfte – in diesen Prozess einzubeziehen und die Ergebnisse der Instrumentennutzung gemeinsam zu diskutieren.

**Was können Sie vom Handbuch nicht erwarten?**

Erwarten Sie keine Patentrezepte. Jeder einzelne eskalierte Konflikt, jeder Mobbingfall weist Besonderheiten auf, so dass Ihnen generalisierende Vorschläge zur Problemlösung nicht weiterhelfen würden. Ihre Aufgabe ist es, aus der Vielzahl der vorgeschlagenen Verfahren und Instrumente die auszuwählen, die angemessen für Ihre betriebliche Situation und den spezifischen Fall sind.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Konfliktmanagement und Prävention!



### 3. DER WERKZEUGKASTEN ANALYSE.

#### Mobbing fällt nicht vom Himmel

Kein Mobbingfall fällt vom Himmel, auch kein eskalierter Konflikt. Im Gegenteil: Die überwiegende Mehrheit massiver Konflikte hat eine monate-, oft sogar jahrelange Geschichte und ist im Unternehmen auch seit langem bekannt. Aber auch „junge“ Konflikte bleiben zumeist nicht unbemerkt. Daher kennen Führungskräfte in der Regel die Symptome eines Konfliktes in ihrem Unternehmen. Einigen fehlt allerdings die Sicherheit, diese Symptome zuzuordnen, sie also tatsächlich als Zeichen für einen Konflikt zu interpretieren. Anderen mangelt es an Sicherheit bei der Bewertung: Sie fragen sich, wie gravierend der Konflikt ist bzw. ob Handlungsbedarf besteht.

#### Ist die Situation im Unternehmen stabil?

Der Werkzeugkasten unterstützt Sie dabei, sich Klarheit darüber zu verschaffen, ob in Ihrem Unternehmen ein Konflikt besteht. Bevor Sie jedoch eine genaue Analyse der Konfliktpotenziale in Ihrem Unternehmen vornehmen, sollten Sie einen Blick auf die Gesamtsituation werfen: Befindet sich das Unternehmen eher in einer ruhigen Phase, in der auf stabiler Grundlage agiert werden kann? Oder erfordert die hohe Entwicklungsdynamik vielfältige Entscheidungen – zum Beispiel, weil es gerade darauf ankommt, mit gravierenden Einschnitten die weitere Existenz zu sichern, oder weil Sie sich über neu eroberte Märkte freuen können und in Strukturen sowie neues Personal investieren müssen? Die „Befindlichkeit“ des Systems Unternehmen stellt die Basis für Konfliktpotenziale dar. Generell gilt: Je stabiler die Situation ist, desto weniger Gefahr besteht, dass sich Konflikte entwickeln bzw. weiterentwickeln.

#### In unruhigen Zeiten wächst die Gefahr für Konflikte

#### 3.1 Unruhige Zeiten? Ermittlung konfliktbegünstigender Faktoren

Unruhige Zeiten bergen für Unternehmen größere Konfliktpotenziale als ruhige Zeiten. Dabei gilt auch als unruhige Zeit, wenn das Unternehmen in eine mehr oder weniger kontrolliert ablaufende Wachstumsphase tritt. Erfolgreiche kleine Unternehmen durchlaufen zum Beispiel eine riskante Entwicklungsphase, wenn sie eine Größe erreichen, bei der es notwendig wird, systematisch Strukturen einzuziehen und Formalisierungen vorzunehmen. Nicht selten zögern geschäftsführende Eigentümer wachsender Unternehmen vor diesem Schritt, weil er nicht zu ihrem Selbstbild vom Leiter eines Unternehmens mit „kollegial-familiärem“ Aufbau passt. Konsequenz ist, dass sich informelle Strukturen bilden, die allenfalls zufällig mit gut durchdachten, effizienten übereinstimmen können.

Eine typische Phase großer Unruhe ist ein Zeitraum, in dem die betriebliche Zukunft aus Sicht der Beschäftigten gewissermaßen „bedrohlich“ ungewiss ist, insbesondere dann, wenn Arbeitsplätze gefährdet sind.

Die folgende erste Checkliste unterstützt Sie bei der Beurteilung des „Ist-Zustandes“ Ihres Unternehmens und weist auf Faktoren hin, die die Gefahr für die Entstehung oder Weiterentwicklung eines Konfliktes deutlich erhöhen können.

**Schnellcheck:****Ermittlung konfliktbegünstigender Faktoren**

Konfliktbegünstigende Faktoren	trifft zu
Im Unternehmen sind Umstrukturierungen geplant bzw. vorgenommen worden.	<input type="radio"/>
Unternehmensteile sollen outgesourct werden.	<input type="radio"/>
Es ist geplant, Arbeitsplätze abzubauen.	<input type="radio"/>
Es stehen gravierende fachliche oder technische Änderungen bevor.	<input type="radio"/>
Die Arbeitsbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat zugenommen.	<input type="radio"/>
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Vorgesetzte wurden versetzt oder neu eingestellt.	<input type="radio"/>
Ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin wurde zum bzw. zur Vorgesetzten befördert.	<input type="radio"/>
Es stehen Nachfolgeregelungen für Führungspositionen oder höher bezahlte Sachbearbeiterposten an.	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit der Bezahlung, den Arbeitsbedingungen oder den Arbeitszeiten eher unzufrieden.	<input type="radio"/>
Es gibt einen hohen Anteil an unsicheren Arbeitsverhältnissen wie befristet Beschäftigte, Werk- oder Honorarverträge oder Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter.	<input type="radio"/>
Die Belegschaftsstruktur ist stark polarisiert in Bezug auf Alter, Geschlecht, Nationalität oder Religion.	<input type="radio"/>
Ein Wechsel des Unternehmenseigentümers steht bevor bzw. wurde kürzlich vollzogen.	<input type="radio"/>

vgl. Heidenreich 2007; von der Linde/von der Heyde 2003

### Stabilitätsfaktoren bewirken Sicherheit

Jede einzelne Aussage benennt einen Risikofaktor, der als konfliktfördernd bezeichnet werden kann. Je mehr Aussagen für Ihr Unternehmen zutreffen, desto mehr Aufmerksamkeit ist geboten. Umso gelassener können Sie sein, wenn die folgenden Stabilitätsfaktoren – auch Unzufriedenheitsvermeider (von der Linde/von der Heyde 2003:114) – in Ihrem Unternehmen fest verankert sind:

- Anforderungs- und leistungsgerechtes Gehalt
- Kollegiale Beziehungen am Arbeitsplatz
- Information und Kommunikation sind gewährleistet
- Angemessene Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattung
- Arbeitsplatzsicherheit
- Fortschrittliche Sozialleistungen
- Adäquater persönlicher und sozialer Status

Bei Zutreffen einer Mehrheit dieser Aussagen sind die Voraussetzungen für die Beschäftigten in einer Weise gestaltet, die relativ wenig Konfliktpotenzial birgt. Gänzlich auszuschließen sind massive Konflikte oder Mobbing allerdings auch dann nicht.

### 3.2 (Früh-) Warnsystem – Sieben Schritte zur Ermittlung eines Krisenherdes

Weder befinden sich Unternehmen stets in „ruhigen Zeiten“ noch können Führungskräfte bei allem Bemühen jeden „Unzufriedenheitsvermeider“

**Wandel ist im Unternehmen der Normalfall**

garantieren. Im Gegenteil: Die marktwirtschaftliche Wirklichkeit sieht wohl eher so aus, dass der Wandel von und in Unternehmen der Normalfall ist und Beschäftigungsverhältnisse kontinuierlich an Stabilität verlieren. Will eine Führungskraft unter diesen Voraussetzungen beurteilen, wie sich die Konfliktpotenziale in ihrem Verantwortungsbereich entwickeln und ob es bereits zu wachsenden Konflikten gekommen ist, helfen statische Maßstäbe wenig. Hier gilt es, Veränderungen aufzuspüren und Befunde zusammenzutragen, die als Indiz dienen können.

Mit den folgenden Checklisten können Sie abschätzen, ob und wo in Ihrem Unternehmen Konfliktpotenziale existieren. Schritt für Schritt verdichten sich so die Hinweise, ob ein eskalierter Konflikt oder sogar Mobbing in Ihrem Unternehmen existiert.

In einem abgestuften Verfahren lassen sich Fakten bzw. Veränderungen zu folgenden Themen in Ihrem Unternehmen erfassen:

- Fehlzeiten und Fluktuation
- Produktivität und Qualität
- Leistungsbereitschaft und Arbeitshaltung
- Zusammenarbeit
- Sozialverhalten
- Verhalten gegenüber einzelnen Personen
- Verhalten von einzelnen Personen

Dabei wird nach messbaren Faktoren und schwieriger bzw. nicht messbaren unterschieden.

**Messbares ...**

Ein einfach zu handhabendes Instrument zur Erfassung von Auffälligkeiten in Ihrem Unternehmen bzw. in einem Teil Ihres Unternehmens ist die Checkliste zu Fehlzeiten und Fluktuation. Insbesondere dann, wenn Sie sie regelmäßig – zum Beispiel quartalsweise – nutzen, werden Veränderungen sichtbar. Dies ermöglicht ein zeitnahes Reagieren.

**Regelmäßiges Überprüfen ermöglicht zeitnahes Agieren**

**Schritt 1: Fehlzeiten und Fluktuation**

	Bereich					Unternehmensdurchschnitt
	A	B	C	D	E	
Anzahl an Krankmeldungen während der Arbeitszeit						
Anzahl an Arztbesuchen während der Arbeitszeit						
Anzahl an „Montagskrankmeldungen“						
Anzahl an Kurzzeitkrankmeldungen (Krankentage ohne AU)						
Anzahl an Krankentagen mit Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung						
Anzahl der Versetzungswünsche						
Anzahl der Eigenkündigungen von Beschäftigten						
Anzahl der Kündigungen durch das Unternehmen						
...						
...						
...						

**Ein Vergleich mit anderen Unternehmen lässt Rückschlüsse zu**

Im Jahr 2006 waren pro Kalendertag durchschnittlich 3,4 % der Beschäftigten krank gemeldet. Dies entspricht 12,4 krankheitsbedingten Fehltagen im Jahr pro Mitarbeiterin bzw. pro Mitarbeiter. Der Krankenstand in Unternehmen schwankt jedoch stark von Branche zu Branche. So weisen zum Beispiel Beschäftigte von Banken und Versicherungen nur 9,2 krankheitsbedingte Fehltag im Jahr auf, wohingegen Beschäftigte in der Abfallbeseitigung 18,8 Tage ausfallen. (BKK Faktenspiegel Juli 2007)

Ein Vergleich der in Ihrem Unternehmen ermittelten Daten mit den entsprechenden Branchendaten bietet einen ersten Hinweis auf Bereiche mit Auffälligkeiten. Liegen die Werte deutlich über dem Bundesschnitt, ist es sinnvoll, den Gründen dafür nachzugehen. Manchmal sind zum Beispiel hohe Belastungen verantwortlich, es können sich aber auch Probleme oder zunehmende Spannungen in den sozialen Beziehungen dahinter verbergen.

Für Versetzungswünsche oder Kündigungen lässt sich kein aussagekräftiger Durchschnittswert ermitteln. Allgemein kann allerdings davon ausgegangen werden, dass vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage und der drohenden Sperre des Arbeitslosengeldes eine Eigenkündigung Beschäftigter eher selten vorkommt. Sollte dies in Ihrem Unternehmen anders sein, lohnt die Suche nach den Hintergründen und eine Klärung, ob Konflikte dafür verantwortlich sind. Denn nicht nur Fehlzeiten verursachen zusätzliche Kosten für Unternehmen – zum Beispiel für anfallende Überstunden oder Vertretungskräfte –, sondern auch Personalfluktuaton durch Suchkosten und Einarbeitungsaufwand. Besonders gravierend werden Aufwand und Kosten dann, wenn arbeitsrechtliche Verfahren drohen oder sich sogar häufen.

**Bei hohen Fehlzeiten und Fluktuationsraten ist Aufmerksamkeit geboten**

So wie sich die Fehlzeiten und die Fluktuationsrate durch Konflikte potenziell erhöhen, sinken potenziell Produktivität und Qualität des Outputs. Allerdings ist es je nach Kerngeschäft des Unternehmens schwieriger, Veränderungen (zeitnah) zu erfassen. Die folgende Tabelle will Sie dazu motivieren, Ihren Blick differenziert auf Teilaspekte von Produktivität und Qualität des Outputs zu len-

**Schritt 2:**

**Die Entwicklung von Produktivität und Qualität der Produkte und Dienstleistungen**

Die Aussage ...	... trifft zu für Bereich				
	A	B	C	D	E
Die Arbeitsqualität sinkt.					
Die Fehlerquote steigt.					
Die Produktivität sinkt.					
Es häufen sich Störungen der Arbeitsabläufe.					
Es häufen sich Produktionsausfälle.					
Die produktive Infrastruktur wird in erhöhtem Maße verschlissen.					
Einige Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter bewältigen ihr Pensum nicht mehr.					
Einige Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zeigen deutlich Leistungsschwankungen.					
Es gibt unerklärliche Terminengpässe.					
Es häufen sich die Kundenbeschwerden.					
...					
...					
...					

**Ungelöste Konflikte reduzieren Menge und Qualität der Produkte und Dienstleistungen**

ken. Sie werden beim Ausfüllen zum Teil auf Schätzungen oder Ihre Intuition angewiesen sein. Dennoch wird in der Zusammenschau bzw. in der Fokussierung einzelner Bereiche ein verlässlicher Eindruck entstehen, der als weiteres Puzzleteil das Bild „gefährdeter“ Unternehmensteile komplettiert.

Sinkende Produktivität ist ein deutliches Zeichen dafür, dass in einem Bereich Ihres Unternehmens etwas schief läuft. Nicht zuletzt wegen des unmittelbar negativen Einflusses auf das Betriebsergebnis ist es sinnvoll, die Gründe hierfür zu ermitteln. Sind es Nachlässigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ist zu fragen, warum sich ihr Verhalten in dieser Weise verändert hat. Ein unachtsamer Umgang mit Betriebsmitteln oder Infrastruktur führt zu höherem Verschleiß und somit zu vermeidbaren Kosten. Ebenso bedeutend ist aber auch, dass er eine Haltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ausdruck bringt, die auf Unzufriedenheit oder gar Geringschätzung des Unternehmens schließen lässt. Hier ist dringender Handlungsbedarf nicht zuletzt deshalb geboten, weil auch mit negativen Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen und somit Einbußen bei Umsatz und Profit zu rechnen ist.

**... und weniger Messbares**

Während die bislang genannten Veränderungen überwiegend auf Basis betriebsüblicher Indikatoren des Rechnungswesens bzw. Controllings zu ermitteln sind, sind Sie bei den folgenden stärker auf Ihre Beobachtungs- und Wahrnehmungsfähigkeit angewiesen. Gleichzeitig sind diese Phänomene oft Anzeiger dafür, dass Konfliktpotenziale vorliegen.

**Schritt 3:**

**Veränderungen in der Leistungsbereitschaft und in der Arbeitshaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Diese Veränderung ...	... trifft zu für Bereich				
	A	B	C	D	E
Bei Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern sind seit einiger Zeit nicht erklärliche Widerstände zu spüren.					
Die Arbeit wird zunehmend unengagiert und lustlos bewältigt.					
Die übliche Bereitschaft zur Leistung von Überstunden sinkt.					
Die Bereitschaft, an neuen Herausforderungen mitzuwirken, nimmt deutlich ab.					
Insgesamt ist ein Verlust an Kreativität und Innovationsbereitschaft zu spüren.					
Die Devise lautet neuerdings: „Dienst nach Vorschrift“.					
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versuchen nicht aufzufallen.					
...					
...					
...					

**Sinkt die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?**

Die Aussagen beschreiben überwiegend Verhaltensweisen, die als Hinweis auf eine gesunkene Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewertet werden können. Sie halten ihre Potenziale zurück, haben vielleicht sogar schon

innerlich gekündigt. Dahinter verbirgt sich Verärgerung, das Gefühl von Ohnmacht, bei einigen vielleicht auch Resignation. Zeigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine in dieser Form veränderte Arbeitshaltung, sollten Sie nicht zögern, sondern dem Sachverhalt auf den Grund gehen. Vor allem dann, wenn Sie den Eindruck haben, dass niemand auffallen will, haben Sie wahrscheinlich nicht nur ein Problem im Unternehmen, sondern einen Konflikt. Ihn möglichst früh zu bearbeiten, heißt einer Eskalation vorzubeugen (---> Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten).

Noch klarer als konfliktgeladen zu erkennen sind Verhaltensweisen, die sich auf andere Personen beziehen. Am Arbeitsplatz treten sie zum Beispiel als Beeinträchtigungen der Zusammenarbeit auf.

**Schritt 4:**  
**Veränderungen in der Zusammenarbeit**

Diese Veränderung ...	... trifft zu für Bereich				
	A	B	C	D	E
Hilfsbereitschaft und gegenseitige Unterstützung nehmen ab – zum Beispiel mit der Begründung, selbst erheblich belastet zu sein.					
Der Umgangston in Besprechungen ist härter geworden.					
Zuständigkeiten werden diskutiert und zum Teil heiß umkämpft.					
Die Verhandlungsbereitschaft sinkt.					
Bei sachlich-fachlichen Problemen finden die Beteiligten keine Lösung; jede bzw. jeder einzelne sieht sich außer Stande, etwas beizutragen.					
Es wird destruktive Kritik geübt.					
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beginnen, sich gegenseitig zu kontrollieren und Fehler bei anderen zu suchen.					
Die Übernahme von Verantwortung wird abgelehnt.					
Absicherungstendenzen nehmen zu.					
...					
...					

vgl. Grünwald/Hille 2003:95

**Ist ein Konfliktmanagement nötig?**

Wenn Sie mehreren der aufgeführten Aussagen für einen Bereich Ihres Unternehmens zustimmen, sollten Sie dort unverzüglich ein Konfliktmanagement einleiten. Die Warnsignale sind deutlich! Sie können davon ausgehen, dass die sozialen Beziehungen belastet sind und Misstrauen vorherrscht. Um eine weitere Zuspitzung zu verhindern, ist es dringend notwendig, die Ursachen für die Entwicklung zu ermitteln und Verbesserungen vorzunehmen.

Die folgende Tabelle kann Sie dabei unterstützen, Ihre Sicherheit in der Bewertung der Situation zu erhöhen. Zusammengestellt sind Aussagen, die noch detaillierter das Sozialverhalten der Beschäftigten beschreiben.

**Schritt 5:**  
**Veränderungen im Sozialverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Diese Veränderung ...	... trifft zu für Bereich				
	A	B	C	D	E
Diskussionen werden zunehmend unsachlich geführt.					
Rechthaberei, gegenseitige Schuldzuweisungen oder Sprachlosigkeit bestimmen die Diskussionen.					
Klagen und Jammern nehmen zu.					
Es werden abfällige Bemerkungen über an- oder abwesende Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter gemacht.					
Es gibt immer wieder Streitereien.					
Es sind aggressives Verhalten oder Wutausbrüche zu beobachten.					
Ein sichtbarer Streitgrund ist nicht zu erkennen bzw. der Streitgrund steht in keinem Verhältnis zur emotionalen Reaktion.					
Es wird geschwiegen; Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter verstummen.					
Das Verhalten wird zunehmend schroffer und zynischer.					
Ein bislang harmonisches Team zerfällt.					
Zwischenmenschliche Beziehungen oder private Kontakte zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden abgebrochen.					
Es werden Intrigen geplant und umgesetzt.					
Es besteht wenig Interesse an sozialen betrieblichen Veranstaltungen (von der Geburtstagsfeier bis zum Betriebsausflug).					
Es kursieren zunehmend Gerüchte.					
...					
...					
...					

vgl. Grünwald/Hille 2003:95; AOK WL; Heidenreich 2007:74

**Verdichten sich Hinweise auf Konflikte?**

Sinnvoll ist es, bereits bei Zutreffen einzelner Aussagen aktiv zu werden. Gleichzeitig gilt: Je mehr Aussagen Sie zustimmen, desto sicherer ist der Rückschluss, dass gravierende Konflikte in Ihrem Unternehmen ausgetragen werden. Im Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten finden Sie Empfehlungen, wie in einer solchen Situation ein Prozess eingeleitet werden kann, der zu einer Deeskalation beiträgt. Anregungen dazu, wie das Betriebsklima insgesamt positiv beeinflusst werden kann, sind im Werkzeugkasten Prävention zusammengestellt.

Ob in der angespannten Situation bestimmte Personen sozusagen eine Hauptrolle spielen, können Sie ebenfalls am Verhalten der Kolleginnen und Kollegen erkennen. Die Hauptrollen sind traditionell mit den Konfliktkontrahenten besetzt – manchmal bereits erkennbar als „Gewinner“ und „Verlierer“. Die beiden folgenden Tabellen unterstützen Sie dabei, die Kontrahenten zu identifizieren.

**Schritt 6:**  
**Veränderungen im Verhalten gegenüber einer bestimmten Person**

Veränderung	Wer agiert?	Wer ist betroffen?
	Name/n:	Name/n:
Eine Person wird nicht einbezogen oder gemieden – beruflich oder privat.		
Anweisungen, Termine, Informationen etc. werden an eine Person häufig nicht weitergeleitet.		
Eine Person wird immer wieder vor Kolleginnen, Kollegen oder Vorgesetzten lächerlich gemacht.		
Eine Person wird beim Reden häufig unterbrochen.		
Über eine Person werden abfällige Bemerkungen gemacht.		
Eine Person wird häufig für Fehler verantwortlich gemacht.		
Einer Person werden gehäuft die „undankbaren“ Aufgaben zugeteilt.		
Eine Person wird systematisch schlecht gemacht.		
Über eine Person werden immer wieder üble Gerüchte erzählt.		
...		
...		

vgl. Grünwald/Hille 2003:95; AOK WL; Heidenreich 2007:74; Merk 2004:16ff

**Steht eine Person im Fokus von Spannungen?**

Die Liste an „unkollegialen“ Verhaltensweisen im Arbeitsalltag könnte weiter ausgeführt und durch zahlreiche betriebstypische Beispiele ergänzt werden. Vereinzelt kommen sie in jedem Unternehmen vor. Prägen sie jedoch den Alltag des Miteinanders, ist das Klima in dem Bereich vergiftet, ein Konzept zur Verbesserung der sozialen Beziehungen und der Unternehmenskultur ist dringend notwendig (---> Werkzeugkasten Prävention).

Bei der Ermittlung von konfliktgeladenen Beziehungen zwischen einzelnen Beschäftigten sind zum Beispiel unfaire oder abwertende Verhaltensweisen dann verdächtig, wenn sie auffällig oft eine Person betreffen. Ist demgegenüber als Akteur ebenfalls mindestens eine Person zu benennen, sind die wesentlichen Kontrahenten ermittelt (---> Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten).

Eine spannungsgeladene Situation bleibt nicht ohne Folgen. Konfliktgegner, insbesondere Konfliktverlierer und Betroffene von Mobbing, zeigen Veränderungen in ihrem Verhalten. Typisch ist, dass sie zum Teil sehr angespannt im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen wirken und dass die Qualität ihrer Arbeit und ihre Zuverlässigkeit nachlassen. Der folgende Check soll Sie dabei unterstützen, diese Veränderungen bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen.

**Schritt 7:****Veränderungen im Verhalten einer bestimmten Person**

Veränderung	Name
Eine bisher als freundlich und ausgeglichen bekannte Person macht einen veränderten Eindruck – sie hat schlechte Laune, ist unfreundlich, wirkt gestresst.	
Eine Person hat ohne erkennbaren Grund ihre regelmäßige Arbeitszeit (Beginn und Ende) verändert (bei Gleitzeit).	
Die Beteiligung einer Person an Gesprächen ist deutlich zurückgegangen; es erfolgen keine Wortmeldungen und Diskussionsbeiträge mehr.	
Bei einer bisher als zuverlässig bekannten Person treten zunehmend Fehler oder Ausschuss auf – die Produktivität hat sich verschlechtert.	
Eine Person fällt häufiger wegen (Kurzzeit-) Krankheit aus.	
Eine Person wirkt zunehmend verunsichert, ängstlich und orientierungslos.	
Eine Person wirkt zunehmend devot und rechtfertigt sich in übertriebenem Maße.	
...	
...	
...	

vgl. Heidenreich 2007:74

**Welche Ursachen haben Verhaltensänderungen?**

Wenn Sie den Eindruck haben, dass für eine oder einen Ihrer Beschäftigten solche Verhaltensänderungen gelten, sollten Sie den Ursachen auf den Grund gehen und umgehend ein Gespräch mit dem oder der Betroffenen führen. Möglicherweise sind private Probleme dafür verantwortlich. Dann können Sie je nach Usus und sozialer Nähe Unterstützung anbieten. Falls die Ursachen am Arbeitsplatz zu finden sind, ist schneller Handlungsbedarf erforderlich. Die beobachteten „Symptome“ sind ein Ausdruck dafür, dass der Leidensdruck der oder des Betroffenen bereits sehr groß ist. (---> Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten)

Wenn Sie nicht handeln, werden sich in den meisten Fällen massive betriebliche Probleme (weiter-) entwickeln, die nicht nur die sozialen Beziehungen und somit das Arbeitsklima nachhaltig verschlechtern, sondern auch zu einem erheblichen (personellen) Aufwand, Produktionsrückgängen und Einbußen im Betriebsergebnis führen.

Eine Besonderheit bei Mobbingfällen ist, dass sich der aktive Kontrahent die Verhaltensänderungen des Konfliktgegners zu nutze macht, um seine Argumentation zu stützen. Ihm bieten sich scheinbar objektive Argumente, dessen Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit in Frage zu stellen. Mehr oder weniger gnadenlos verweist er auf Schwächen, die sein Opfer zeigt. Damit untermauert er, dass es richtig ist, den Betroffenen gering zu schätzen. Der aktive Kontrahent findet zunehmend Anhänger für seine Position, denn „die Fakten sprechen für sich“. Qualitativ und quantitativ steigende Ablehnung und (offene) Feindlichkeiten führen zu einer Verstärkung der skizzierten Verhaltensweisen des Betroffenen: Ein Teufelskreis beginnt! (---> Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten)

**Die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern ist anspruchsvoll**

**Führungskräfte haben nicht selten Anteil an der Entstehung von Konflikten**

### **3.3 Wenn der Chef Teil des Problems ist – Eine Anleitung zum Selbstcheck**

Vielleicht ahnten oder wussten Sie es schon, vielleicht hat es die Auswertung der Checklisten aufgedeckt: Nicht selten haben auch Führungskräfte erheblichen Anteil an der Entstehung und Eskalation von Konflikten.

Auch wenn es in Zeiten flacher Hierarchien, kollegialer Ansprüche, Teamarbeit etc. manchem nicht zeitgemäß erscheint: Beziehungen zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeichnen sich durch ein Machtungleichgewicht aus. Vorgesetzte sind weisungsbefugt und besitzen auch personelle Entscheidungsgewalt – also die Möglichkeit, zum Beispiel über Aufstieg, Entgelterhöhungen oder auch Entlassungen zu verfügen oder diese zumindest zu beeinflussen. Zu den Aufgaben von Vorgesetzten gehört es nicht nur, Arbeitsaufträge zu erteilen, sondern auch, die Arbeitsleistung zu bewerten. Deshalb ist ein Feedback von Vorgesetzten von besonderer Bedeutung. Dabei sind den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur Sachinformationen wichtig; sie reagieren insbesondere sensibel auf Zwischentöne und Botschaften, die in den Formulierungen des Vorgesetzten verborgen sind oder zu sein scheinen. Den „richtigen Ton“ im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu treffen, ist selbstverständlich nicht einfach und gelingt auch nicht immer. Vorgesetzte sollten sich aber im Klaren darüber sein, dass unfreundliches, barsches oder gar aggressives Verhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonderer Weise belastet. Auch eine flapsig gemeinte Bemerkung kann missverstanden und als negative Rückmeldung interpretiert werden.

Die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten sind empfindlich und schnell zu irritieren. Dessen sollten sich Führungskräfte bewusst sein. Sonst kann es schnell zu folgenreichen Missverständnissen kommen. Noch gibt es allerdings zahlreiche Führungskräfte, die davon ausgehen, dass ihre Beschäftigten sie zu nehmen wissen. Das ist häufig aber nicht der Fall. Die Sensibilität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber den Aussagen ihres Vorgesetzten gekoppelt mit wiederholt falsch verstandenen Formulierungen des Vorgesetzten könnte einen Erklärungsansatz dafür bieten, warum so viele Mobbingbetroffene ihren (direkten) Vorgesetzten als Mobber bezeichnen (Meschkutat/Stackelbeck/ Langenhoff 2002:65).

Damit Sie selbst nicht unbewusst und ungewollt in die Rolle eines „schwierigen“ Vorgesetzten geraten, bietet Ihnen der folgende Fragenkatalog eine Anleitung zum Selbstcheck – vielleicht auch zur Sensibilisierung für Themen, die für eine möglichst unbefangene und spannungsfreie Beziehung zwischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und ihren Führungskräften von Bedeutung sind. Welche Antworten auf die Fragen (eher) positiv sind, ist mit einem 😊 gekennzeichnet.

**Selbstcheck:****Einige Anregungen zur selbstkritischen Reflexion für Führungskräfte**

<b>Führungsstil und Beteiligungsorientierung</b>	<b>Bewertung ☺</b>
Räumen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Entscheidungs- und Handlungsfreiheit ein?	Ja
Treffen Sie Entscheidungen alleine oder beziehen Sie andere ein?	Andere werden Einbezogen
Ist es Ihnen wichtiger, bei Fehlern den Schuldigen zu finden oder zu ergründen, wie es zu den Fehlern kommen konnte?	Ursache ergründen
Kritisieren Sie Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in Gegenwart Dritter?	Nein
Fragen Sie Ihre Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter nach deren Meinung?	Ja
Lassen Sie auch Widerspruch zu?	Ja
Sehen Sie Kritik als Diskreditierung Ihrer Person oder Ihres Unternehmens oder als Hinweis auf Schwächen oder Fehler im Unternehmen?	Als Hinweis auf Schwächen
Setzen Sie Ihre Meinung auch gegen den Widerstand anderer immer durch?	Nein
Loben Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?	Ja
Sind Sie in Ihrem Umgang mit und in Ihren Reaktionen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter manchmal unsachlich oder unkontrolliert?	Nein
Bevorzugen Sie einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter?	Nein
<b>Arbeitsorganisation und Arbeitsanweisungen</b>	
Haben Sie Kompetenzen und Zuständigkeiten klar und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent geregelt?	Ja
Haben Sie die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passend aufeinander abgestimmt?	Ja
Begründen Sie Entscheidungen?	Ja
Beachten Sie bei Entscheidungen die Gefühle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?	Ja
<b>Information und Kommunikation</b>	
Informieren Sie Ihre Beschäftigten regelmäßig und systematisch über die Belange des Unternehmens – zum Beispiel über zukünftige Entscheidungen und Planungen?	Ja
<b>Betriebsklima</b>	
Ist Ihnen das Betriebsklima wichtig oder zählt letztlich doch nur die Leistung?	Das Betriebsklima ist wichtig
Sorgen Sie dafür, dass es gelegentlich zu einem „sozialen Ereignis“ (Abteilungsfeier, Betriebsausflug) in Ihrem Unternehmen kommt?	Ja
Nehmen Sie erkennbar Anteil an privaten Ereignissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie (runder) Geburtstag, Hochzeit oder Geburt eines Kindes?	Ja
<b>Konfliktmanagement</b>	
Unterstützen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Bewältigung von Konflikten, oder halten Sie sich generell aus diesen Auseinandersetzungen heraus?	Unterstützen
Haben Sie für die Probleme Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein offenes Ohr?	Ja
Sprechen Sie von sich aus Probleme oder Konflikte an, die Ihnen aufgefallen sind und die für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Bedeutung sein könnten?	Ja

Sie können für jedes Thema eine separate Auswertung vornehmen. Dabei werden Sie anhand der erhaltenen 😊 schnell feststellen, wo Ihre Führungsstärken und wo Ihre Führungsschwächen liegen. Auf eine detaillierte Interpretation der einzelnen Angaben wird an dieser Stelle verzichtet, da die Themen im Werkzeugkasten Prävention umfassend dargestellt werden. Für eine Gesamtauswertung bieten Ihnen die folgenden Aussagen eine Orientierung:

- Wenn Sie mit Ihren Antworten meistens ein 😊 erhalten haben, gehören Sie zu den Führungskräften, die sich durch soziale Kompetenzen und Führungsqualität auszeichnen. Sie stehen mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem konstruktiven Dialog, von dem alle – auch das Unternehmen – profitieren.
- Haben Sie eher selten ein 😊 für Ihre Antworten bekommen, besteht Gefahr, dass Sie Ihren Verantwortungsbereich in einer Weise führen, die Ineffizienzen mitbringt und Konkurrenz, unfaires Verhalten und sozialen Sprengstoff auslöst. Schulungen zum Beispiel zu Themen wie beteiligungsorientierte Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement oder gesundes Führen können Ihnen dabei nützlich sein, Schwachstellen im Führungsverhalten abzubauen.

Damit ist die Recherche zunächst abgeschlossen, die Frage nach Konfliktpotenzialen in Ihrem Unternehmen beantwortet. Gleichzeitig haben Sie auch Indizien gefunden, die auf Konflikte, Konflikteskalationen oder Mobbing hinweisen. Wenn Sie zu der Überzeugung gekommen sind, dass in Ihrem Unternehmen alles „halb so schlimm“ ist und es keine ernst zu nehmenden Konflikte gibt, empfehlen wir Ihnen den Werkzeugkasten Prävention. Dort können Sie sich Anregungen holen, damit die gute Arbeitsatmosphäre konstant bleibt oder sich vielleicht sogar noch verbessert. Es werden auch Empfehlungen gegeben, die verhindern sollen, dass aus Konfliktpotenzialen reale Konflikte entstehen.

Wenn Ihr Ergebnis gezeigt hat, dass es gravierende Konflikte in Ihrem Unternehmen gibt, über die Sie mehr wissen müssen, dann sollten Sie in eine tiefer gehende Analyse einsteigen, bei der Sie im Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten unterstützt werden.

## 4. DER WERKZEUGKASTEN HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN.

Dieses Kapitel richtet sich vorrangig an Führungskräfte,

- ... die mit Hilfe des Werkzeugkastens Analyse festgestellt haben, dass es einen konkreten Konflikt gibt.
- ... die wissen, dass es in bestimmten Bereichen des Unternehmens „brennt“.
- ... die ahnen, dass zwischen einzelnen Beschäftigten die Chemie nicht mehr stimmt.
- ... denen eine Beschwerde aus den Reihen der Beschäftigten über Spannungen am Arbeitsplatz vorliegt.

Dieses Kapitel gibt Ihnen eine Anleitung, wie Sie einen Konflikt bearbeiten können. Zunächst wird der Frage nachgegangen, wie massiv der Konflikt ist und welche Ursachen er haben könnte. Es stehen differenzierte Instrumente bereit, um hinter dem Konflikt verborgene Problembereiche zu erkunden und Bezüge zwischen ihnen zu ermitteln. Was genau das Konfliktpotenzial ausmacht, wird in diesem Kapitel allerdings nur angerissen. Ausführliche Beschreibungen finden Sie gebündelt im Werkzeugkasten Prävention und im Kapitel „Wissenswertes über Mobbing“.

Danach wird aufgezeigt, welche Handlungsmöglichkeiten bestehen und wie Lösungen aussehen können. Die vorgestellten Handlungsmöglichkeiten umfassen verschiedene Instrumente, Methoden, Aktivitäten und Prozesse. Sie orientieren sich an unterschiedlichen Konfliktkonstellationen und -ausprägungen und sind als Anregungen zu verstehen, die eine spezifische Ausgestaltung und Umsetzung erfordern. Das bedeutet, dass Sie sie an die betriebliche Situation und die Rahmenbedingungen Ihres Unternehmens anpassen müssen.

Natürlich wollen Sie den Konflikt nun möglichst schnell lösen. Halten Sie sich aber vor Augen: Wer Konflikteskalationen managen will, benötigt vor allem drei Dinge: Ausdauer, Geduld und Zeit. Bereiten Sie sich also auf eine Phase vor, in der die Kommunikation nachgeholt werden muss, die zuvor versäumt wurde. Erst nach mehreren Gesprächen werden Sie sicher sein, welche Form des Eingreifens die richtige ist.

Die Intervention erfolgt in aufeinander aufbauenden Modulen bzw. Phasen. Im Mittelpunkt dieses Prozesses steht die Suche nach der Problemlösung.

**Konfliktbearbeitung erfordert Ausdauer, Geduld und Zeit**

Schadensersatz- und Schmerzensgeldforderung verhindern

Sind personalrechtliche Konsequenzen erforderlich?

#### 4.1 Falls nötig: Sofortmaßnahmen zum Schutze Betroffener

Eines ist vorab an dieser Stelle wichtig: Sollten Sie den Eindruck haben, dass eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter akut schutzbedürftig ist, sich zum Beispiel in einem angegriffenen Gesundheitszustand und/oder in einer extremen, persönlichen Notlage befindet, müssen Sie unverzüglich einschreiten und Maßnahmen ergreifen. Gleiches gilt für den Fall, dass sich eindeutig ein Aggressor identifizieren lässt.

Ein zentrales Argument zu handeln, ergibt sich aus der Arbeitgeberverantwortung im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie muss verknüpft gesehen werden mit der am 1. August 2002 in Kraft getretenen Zweiten Änderung des Schadensersatzrechtes. Kernpunkt dieser Vorschrift ist die Ausweitung der Ansprüche auf Schmerzensgeld bei Schädigungen der Gesundheit. Danach kann der Arbeitnehmer eventuell Schmerzensgeld gerichtlich einklagen, wenn der Arbeitgeber Mobbing in seinem Unternehmen nicht verhindert bzw. nicht dagegen vorgeht. Dies gilt auch dann, wenn das Mobbing nicht vom Arbeitgeber, sondern von einem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin ausgeht.

Eine andere rechtliche Grundlage stellt das am 18. August 2006 in Kraft getretene Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) dar. Es verbietet in § 3 Benachteiligung aufgrund des Geschlechts, der sexuellen Identität, der ethnischen Herkunft, einer Behinderung etc. Als unerwünscht definiert werden „Verhaltensweisen, die [...] bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird“. Neben einer Beweislastleichterung zielt das Gesetz auf eine umfassendere Schulung und Aufklärung ab. In § 12 heißt es dazu: „Der Arbeitgeber soll in geeigneter Art und Weise, insbesondere im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung, auf die Unzulässigkeit solcher Benachteiligungen hinweisen und darauf hinwirken, dass diese unterbleiben“. (vgl. auch [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de))

Bei deutlichem individuellen Fehlverhalten eines Beschäftigten, das zum Beispiel bei Aggressionen wie massiven, verbalen Entgleisungen oder sogar körperlichen Übergriffen vorliegt, ist zu prüfen, ob personalrechtliche Sanktionen in Form einer Abmahnung, in schweren Fällen möglicherweise einer fristlosen Kündigung, ausgesprochen werden müssen. (---> Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten: „Interventionsmaßnahmen“)

„... Dabei soll nicht verschwiegen werden, dass es durchaus Mitarbeiter und Führungskräfte gibt, die ein offen feindseliges, diskriminierendes oder anders geartet unsoziales Verhalten gegenüber Kollegen, Führungskräften bzw. Untergebenen an den Tag legen. Für solche Fälle ist aber ein jedes Unternehmen mit entsprechenden Instrumenten, nicht zuletzt arbeitsrechtlichen, ausgestattet, um diesem Treiben ein schnelles Ende zu bereiten, bevor es sich zu Mobbing auswächst.“  
(von Eisenhart Rothe/Böcker 2003:39)

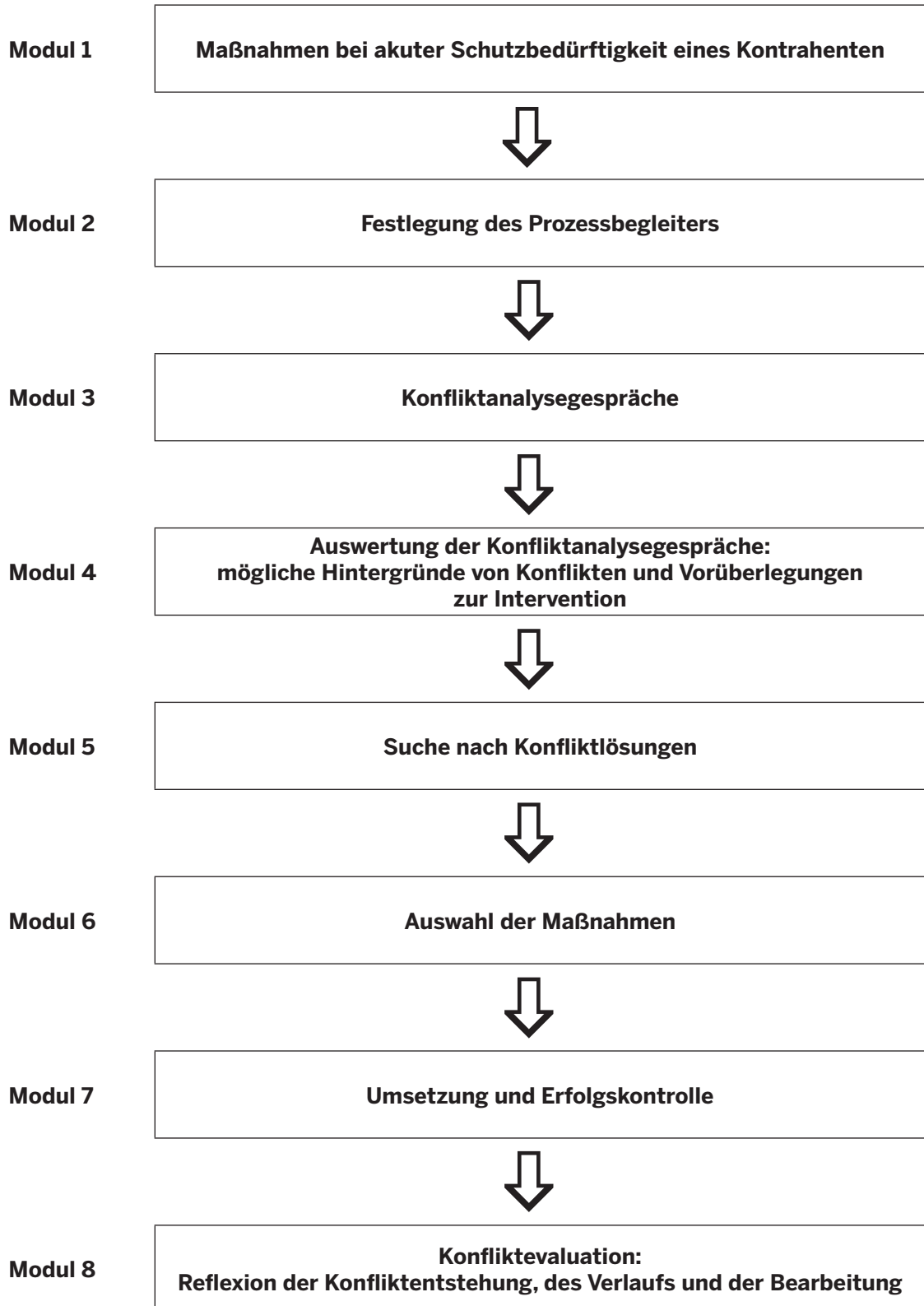
**Sind Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter physisch oder psychisch deutlich instabil, müssen sie geschützt werden**

Die deutliche Unterlegenheit einer Konfliktpartei erfordert von Ihnen als Führungskraft persönliche Anteilnahme und Unterstützung. Um den akuten Konflikt schnell und unmittelbar zu reduzieren, können Sie eine Veränderung der Arbeitskonstellation der Betroffenen – zum Beispiel eine räumliche oder arbeitsorganisatorische Trennung – vornehmen. Für die praktische Umsetzung ist wichtig, dass Sie sich der Signalwirkung Ihrer Anordnungen bewusst sind: Versetzen Sie zum Beispiel die unterlegene Person, um sie „aus der Schusslinie“ zu nehmen, kann das von Kolleginnen und Kollegen als Bestrafung interpretiert werden und die Position des Aggressors stützen. Sinnvoll ist es, die notwendige Transparenz für alle Beteiligten herzustellen sowie das Vorgehen mit der oder dem Betroffene zu besprechen und dabei auch ihre oder seine Wünsche zu respektieren.

**Meistens ist Zeit für eine systematische Lösungssuche**

Wenige Konflikte sind so brisant, dass sofort Maßnahmen ergriffen werden müssen, weil sozusagen Gefahr in Verzug ist. Die große Mehrheit der Konflikte kann systematisch und mit Beharrlichkeit einer Lösung zugeführt werden. Das Grundgerüst eines Konfliktlösungssystems bildet das folgende Schaubild ab:

## Die Module im Interventionsprozess



**Wer selber Anteile an dem Konflikt hat, kann nicht Prozessbegleiter sein**

**Wer muss einbezogen werden?**

**Den Kreis möglichst klein halten**

**Kritische Aspekte identifizieren**

## **4.2 Wer ist zuständig? Die Festlegung des Prozessbegleiters**

Die Auflösung eskalierter Konflikte scheitert nicht selten daran, dass keiner für die Begleitung dieses Prozesses zuständig ist bzw. sich zuständig fühlt. Als verantwortlicher Vorgesetzter sollten Sie gewährleisten, dass diese Zuständigkeit geklärt ist. In der Regel werden Sie selbst derjenige sein, der diese Aufgabe übernimmt. Es gibt aber auch Rahmenbedingungen, unter denen die Verantwortung übertragen oder Dritte einbezogen werden sollten. Dies gilt insbesondere dann, wenn Sie wissen oder das Gefühl haben, dass Sie selbst einen mehr oder weniger großen Anteil an der Entwicklung des Konfliktes haben. In diesen Fällen ist es sinnvoll, die nächst höhere Führungsebene zu beteiligen.

Der verantwortliche Begleiter sollte während der Konfliktlösungsphase möglichst nicht wechseln, denn eine neue Einarbeitung in den Fall kostet zusätzlichen Aufwand und bremst die Entwicklung. Auf Seiten der Kontrahenten gewonnenes Vertrauen könnte zudem verloren gehen.

Darüber hinaus müssen Sie bedenken, welche weiteren Personen, Bereiche bzw. Gremien des Unternehmens in den Konfliktlösungsprozess einbezogen werden sollten oder müssen. Dies könnte zum Beispiel der Betriebs- bzw. Personalrat sein. In einigen Unternehmen sind besonders geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – zum Beispiel aus der Personalabteilung – geeignet, beratende, begleitende oder moderierende Funktionen zu übernehmen. Letztlich könnte auch das Hinzuziehen externer Kompetenz wie zum Beispiel einer juristischen Beratung sinnvoll sein.

Wie offen oder vertraulich der Konflikt im Unternehmen bearbeitet werden sollte, hängt von den konkreten Rahmenbedingungen ab. Dabei gilt: So vertraulich wie möglich. Je kleiner der Kreis der Eingeweihten ist, desto einfacher kann das Gesicht aller Beteiligten gewahrt werden. Win-win-Situationen sind dann unkomplizierter herzustellen. Nicht selten sind aber bereits große Teile der Belegschaft über die Vorfälle informiert. Dann ist zu überlegen, ob ein transparentes Verfahren sinnvoll ist, in dem zum Beispiel auch die Geschäftsleitung formal Position zu den Vorfällen bezieht, um weitere Unruhe und Gerüchte zu vermeiden.

## **4.3 Dem Problem auf die Spur kommen: Die Konfliktanalysegespräche**

Wahrscheinlich haben Sie bereits Theorien oder Vorstellungen dazu entwickelt, was hinter dem Konflikt steckt, welche Ursachen dafür verantwortlich sind. In den Konfliktanalysegesprächen geht es darum, im Dialog mit den Konfliktgegnern, den vermuteten Ursachen vertiefend auf den Grund zu gehen. Ziel ist es, kritische Aspekte, die Spannungen erzeugen und von den Kontrahenten als problematisch empfunden werden, zu identifizieren und detailliert zu beleuchten. Die Konfliktanalysegespräche stellen gleichzeitig eine erste

**Konfliktrelevante betriebliche Veränderungen berücksichtigen**

Intervention dar und haben eine große Bedeutung für den weiteren Prozess. Die Ergebnisse bilden die Basis für die nachfolgenden Interventionsschritte.

- Die Konfliktanalysegespräche ermöglichen, zu verstehen,
- ... wie der Konflikt entstanden ist (Konfliktgeschichte),
  - ... wie die Kontrahenten die Situation aktuell wahrnehmen (Konfliktsituation),
  - ... welche Streitpunkte gegeneinander vorgebracht werden,
  - ... welche Beweggründe die Kontrahenten für ihr Verhalten haben,
  - ... welche Stufe der Eskalation der Konflikt bereits erreicht hat,
  - ... wie sich die individuelle Situation der Konfliktgegner darstellt,
  - ... welche ersten Ansatzpunkte zur Konfliktlösung sich abzeichnen.

Vor den Gesprächen sollten Sie sich noch einmal in Erinnerung rufen, was Sie bereits durch die Anwendung des Werkzeugkastens Analyse wissen. Zudem sollten Sie sich fragen, mit welchen Veränderungen und möglicherweise kritischen Rahmenbedingungen sich die Kontrahenten in der letzten Zeit auseinandersetzen mussten und wie ihre Arbeitssituation aktuell und konkret aussieht. Eine Hilfestellung dabei bieten Ihnen die Fragen in der folgenden Tabelle:

**Wichtige Rahmenbedingungen für die Entstehung und Entwicklung von Konflikteskalationen**

Gab es personelle Veränderungen im Kreis der Kolleginnen und Kollegen oder bei den Vorgesetzten?
Wurden die betriebliche Organisation, die Struktur der Arbeitsbereiche oder die Arbeitsabläufe verändert?
Hat sich der Aufgabenzuschnitt der Beteiligten geändert?
Sind Teams neu zusammengesetzt worden?
Welches Führungsverhalten zeigt der unmittelbare Vorgesetzte?

**Anspannung der Kontrahenten bedenken**

Die Klärung des Sachverhalts sollte in getrennten Einzelgesprächen erfolgen. Die Ankündigung eines Gespräches kann bei den Kontrahenten zwiespältige Gefühle auslösen. Zum einen sind sie froh und dankbar, dass Vorgesetzte aktiv werden und sich des Problems annehmen. Auch sind sie erleichtert und hoffen, dass durch dieses Eingreifen der Konflikt einer Lösung zugeführt wird. Gleichzeitig existieren auch Befürchtungen. Die Kontrahenten stehen meist stark unter Druck und wissen nicht, welche Konsequenzen das Gespräch für sie persönlich und für ihre weitere Arbeit haben wird. Auch diese Unsicherheiten können dazu führen, dass sie zunächst versuchen, sich selbst als unschuldig, als Opfer darzustellen.

Die Konfliktanalysegespräche erfordern von Ihnen nicht nur Fingerspitzengefühl, sondern auch Geduld. Bleiben Sie ruhig und sachlich, auch dann, wenn Ihre Gesprächspartnerin oder Ihr Gesprächspartner folgende typische Reaktionen zeigen:

**Womit Sie im Konfliktanalysegespräch rechnen müssen**

Die Kontrahenten schieben sich die Verantwortung für die Entstehung und die Eskalation des Konfliktes gegenseitig zu.
Die eigenen Anteile am Geschehen werden nicht gesehen.
Jeder beharrt auf seiner Position, fühlt sich im Recht und sieht den Anderen im Unrecht.
Die Kontrahenten vertreten extreme Sichtweisen und Positionen, haben eine verzerrte Wahrnehmung der Situation.
Destruktives Verhalten wird als reine Gegenwehr, als legitim erachtet.
Die tatsächliche Ursache für den Konflikt wird thematisch gemieden und gerät in den Hintergrund, während nachrangige Themen in den Vordergrund treten.
Andere Ansichten und Meinungen werden nicht gehört und zugelassen.
Die Kontrahenten reagieren weniger rational, sondern vielmehr emotional.

**Konstruktive Atmosphäre herstellen**

Als weitere Unterstützung können Sie der folgenden Auflistung einige (Verhaltens-) Regeln entnehmen. Sie sollen dazu beitragen, dass die Gesprächssituation in konstruktiver Atmosphäre stattfindet und die Rahmenbedingungen möglichst keinen Anlass bieten, einer Lösung im Wege zu stehen.

**Zehn Empfehlungen für die Gesprächssituation**

Gewährleisten Sie, dass jeder die Streitpunkte aus seiner Sicht mit den dadurch ausgelösten Empfindungen vorbringen kann!
Versuchen Sie, sich in die jeweilige Situation des Kontrahenten hineinzuversetzen: Wie würden Sie empfinden? Wie würden Sie reagieren? Welche Konsequenzen würden Sie ziehen?
Nehmen Sie alle Kontrahenten gleich ernst!
Lassen Sie sich nicht auf eine Seite ziehen, bleiben Sie neutral und sachlich!
Lassen Sie sich nicht in eine Diskussion um Schuldhaftigkeit und Schuldlosigkeit verwickeln!
Versuchen Sie nicht, einen Schuldigen oder Alleinverantwortlichen auszumachen!
Behalten Sie im Hinterkopf, dass es nicht um die Verteilung von Schuld, sondern um Anteile und (Mit-) Verantwortung geht!
Berücksichtigen Sie die Gefühle der Kontrahenten! Denn eskalierte Konflikte haben immer auch massive Kränkungen zur Folge.
Machen Sie keine Vorhaltungen, sparen Sie sich Vorwürfe!
Drohen Sie in dieser Phase keine Sanktionen an!

**Den Blick vorrangig auf die Konfliktlösung richten**

Für eine Lösung ist das Wissen um die Auslöser und die Hintergründe sowie die Entwicklung des Konfliktes von großer Bedeutung. Das heißt nicht, dass einzelne Vorfälle aus der Vergangenheit akribisch mit den Kontrahenten aufbereitet werden sollen, um dabei Fehlverhalten des einen oder der anderen zu

ermitteln. Diese Form der Wahrheitssuche ist vergebens, weil jeder Beteiligte seinen eigenen Blickwinkel auf die Geschehnisse hat und sie subjektiv wahrnimmt und bewertet.

Gemeint ist vielmehr, dass Sie sich einen Überblick über wesentliche konfliktrelevante Ereignisse und Entwicklungen in der Vergangenheit verschaffen und insbesondere detaillierte Informationen über Vorfälle, Ärgernisse und Verletzungen in der Gegenwart erlangen sollen.

Deshalb ist im folgenden Fragenkatalog eine Vielfalt an Themenbereichen angeschnitten, die Erkenntnisse hierzu liefern. Er soll als „Anreißer“ verstanden und kann um betriebs- und fallspezifische Fragen ergänzt werden. Die Fragen richten sich direkt an die Kontrahenten und sollen auch von diesen beantwortet werden. Erweiterungen des Fragebogens können sich zum Beispiel auf Personen, Strukturen und Ereignisse beziehen, die positiven oder negativen Einfluss auf den Konflikt hatten, haben und haben könnten.

#### Fragen zur Klärung des Sachverhalts

Wann begann das Problem (Zeitpunkt)?
Worin liegt aus Ihrer Sicht der Ursprung des Konflikts begründet? Nachfragemöglichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liegt ein Ursprung des Konfliktes darin, dass es mit der Aufgabenteilung Probleme gibt? Welche?</li> <li>• Liegt ein Ursprung des Konfliktes darin, dass es mit der Verantwortungsteilung Probleme gibt? Welche?</li> <li>• Liegt ein Ursprung des Problems darin, dass Sie lieber alleine / lieber in einem Team arbeiten würden?</li> </ul>
Wer ist an dem Konflikt beteiligt (Personen)?
Wie beschreiben Sie Ihre Beziehung zu dem Kontrahenten?
Was werfen Sie ihm vor?
Wann und warum eskalierte der Konflikt?
Sehen Sie eigene Anteile an dem Konflikt? Haben Sie selbst etwas dazu beigetragen, dass der Konflikt eskaliert ist?
Was fanden Sie besonders gravierend, unfair, verletzend?
Welche Ereignisse waren auffällig?
Hat der Verlauf des Konfliktes irgendwann eine Wendung genommen, und was waren die Ursachen dafür?
Wie verhielten Sie sich in der Vergangenheit, und wie verhalten Sie sich heute gegenüber dem oder den Kontrahenten?
Wie bewerten Sie die aktuelle Situation im Konflikt?
Wie und auf wen wirkt sich der Konflikt aus?
Wie nehmen Sie die Stimmung / das Arbeitsklima im Team bzw. in der Abteilung wahr?
Wie gehen die Teammitglieder miteinander um?
Wie erleben Sie den Führungsstil des oder der unmittelbaren Vorgesetzten? Wie zufrieden sind Sie damit?
Was erwarten Sie von mir als Verantwortlichem?

**Weitere Informationen im  
Umfeld sammeln**

Nachdem die Gespräche mit den unmittelbaren Konfliktkontrahenten geführt wurden, sollten relevante Vorgesetzte befragt werden. Zudem kann es möglicherweise sinnvoll sein, den Kreis der Gesprächspartner um weitere Kollegen und Kolleginnen oder Vorgesetzte benachbarter Bereiche zu erweitern, um die notwendigen Informationen zu erhalten. Dafür können die oben angeführten Fragen entsprechend angepasst werden. Beachten sollten Sie dabei, dass es für eine Konfliktlösung in der Regel förderlich ist, den Kreis der beteiligten Personen möglichst klein zu halten.

Danach ist es Ihre Aufgabe, die Gespräche auszuwerten. In die Auswertung sollten die Sichtweisen aller befragten Personen einfließen. Ihre Eindrücke als Prozessbegleiter runden das Bild ab. Eine Lösung des Konfliktes kann erst dann herbeigeführt werden, wenn Sie das eigentliche Problem verstanden haben. Ist dies nicht gegeben, kurieren Sie lediglich an Symptomen. Deshalb werden Ihnen im Folgenden einige Instrumente angeboten, die Ihnen das Verständnis des Konfliktes erleichtern sollen.

**4.4 Klarheit verschaffen:  
Die Auswertung der Konfliktanalysegespräche**

„An der Konfliktaustragung sind immer wenigstens zwei Personen beteiligt, deren Kommunikation sich derart auf der Gefühlsebene aufgeladen hat, dass es zumeist zu einem emotionalen Ausbruch von mindestens einer Person kommt. Der Konflikt bricht aus, und fälschlicherweise werden in den überwiegenden Fällen diejenigen, die den Ausbruch des Konfliktes forcieren, mit den Ursachen des Problems gleichgesetzt.“  
(von Eisenhart Rothe/Böcker 2003:25)

Durch die Konfliktanalysegespräche liegt Ihnen eine Vielzahl an Informationen über Geschehnisse, Probleme, Ärgernisse, Verletztheiten usw. vor. Für die Einordnung und Bewertung der Informationen ist es zunächst hilfreich, zu wissen, dass Konflikte unterschiedliche Ebenen haben.

**Konflikte haben verschieden Ebenen**

<p><b>Erscheinungsebene</b> Sichtbarer Konflikt</p>
<p><b>Sachlicher Hintergrund</b> Was ist das Problem?</p>
<p><b>Persönlicher Hintergrund</b> Wie gehen die Beteiligten mit dem Problem um?</p>

Auf der Erscheinungsebene haben Sie Einiges selbst beobachtet und Verschiedenes erzählt bekommen. Allerdings ist das, was sichtbar ist, tatsächlich nur die „Spitze des Eisberges“. Und von dem, was Ihnen erzählt wurde, gibt es im Extremfall genau so viele Versionen, wie Sie Gesprächspartner hatten. Von entscheidender Bedeutung für eine Verringerung oder Lösung der Probleme sind die im Wasser liegenden Teile des Eisbergs: der sachliche Hintergrund und der persönliche Hintergrund der Beteiligten, insbesondere der Kontrahenten.

Sie sind nun gefordert, aus der Fülle an Informationen, Beschreibungen, persönlichen Einschätzungen und Bewertungen, die entscheidenden Fakten herauszufiltern, die den wahren Kern des Problems ausmachen. Als Hilfestellung können Ihnen dabei die folgenden Raster dienen. Sie umfassen häufig vorkommende, typische Hintergründe auf der sachlichen und der persönlichen Ebene.

**Den Kern des Problems erkennen**

### Häufige Ursachen bzw. Hintergründe auf der sachlichen Ebene für Konflikte mit Eskalations- und Mobbingpotenzial

Sachthema
Unklare Arbeitsorganisation
Unklare Verantwortlichkeiten
Unklare Zuständigkeiten
Unzureichende Arbeitsplatzausstattung
Komplizierte innerbetriebliche Verfahrenswege
Überforderung
Stress
Gesundheitliche Belastungen
Häufig wechselnde innerbetriebliche Einsatzorte
Häufig wechselnde Teamzusammensetzung
Wechselnde Vorgesetzte
Neue Kolleginnen oder Kollegen

#### Probleme wenn möglich „entpersonalisieren“

Die sachlichen Hintergründe von Konflikten sind oft verstellt durch das, was sich auf der Erscheinungsebene abspielt. Gesehen werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die handeln; nicht gesehen wird das strukturelle Problem hinter der Auseinandersetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dadurch wird das Problem personalisiert. Wenn Sie dies als Vorgesetzter durchschauen, kommen Sie der Lösung entscheidend näher. Dann gilt es, den Kontrahenten zu vermitteln, dass nicht der andere der „Feind“ ist, sondern die Struktur. Und diese ist ja zum Glück ein gestaltbarer Faktor.

Manchmal liefern aber auch persönliche Merkmale Erklärungen für die Spannungen in den sozialen Beziehungen. In der folgenden Tabelle wird keine Unterscheidung zwischen Personen auf gleicher oder unterschiedlicher Hierarchieebene vorgenommen, da die strittigen Themen sowohl zwischen Kolleginnen und Kollegen als auch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern zum Problem werden können.

### Häufige Ursachen bzw. Hintergründe auf der persönlichen Ebene für Konflikte mit Eskalations- und Mobbingpotenzial

Strittiges Thema	Beispiel
Arbeitsstil	Detailverliebter trifft auf Pragmatikerin: „Form und Inhalt sind gleich wichtig, weil die Form den Transfer des Inhalts unterstützt.“ versus „Inhalt ist wesentlich wichtiger als die Form, weil dort die zentralen Botschaften enthalten sind.“
	Streber trifft auf Minimalistin
	Praktikerin trifft auf Theoretiker
	Schnelldenkerin trifft auf Langsamdenkerin
Einstellung zur Arbeit bzw. Stellenwert von Arbeit im Leben	„Workaholic“ trifft auf „Work-Life-Balance“: „Wenn es darauf ankommt, geht die Firma vor.“ versus „Wenn es darauf ankommt, geht die Familie vor.“
Umgang mit Veränderungen	Bewahrer trifft auf Erneuerer: „Bewertung von Veränderung als Faktor, der verunsichert und Stabilitätsverlust auslöst“ versus „Bewertung von Veränderung als Chance“
Kontrollbedarf	Übermäßiges Kontrollbedürfnis versus Bedürfnis nach Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit
Teamzusammensetzung	Zu viele Häuptlinge und keine Indianer oder starke Häufung von Stärken oder Schwächen
Enge der Zusammenarbeit	Einzelkämpferin trifft auf Teamplayer
Verständnis von „Professionalität“	Sachlichkeit trifft auf Emotionalität
Stellvertreterkämpfe	Miteinander konkurrierende Führungskräfte schicken Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter stellvertretend „in den Ring“
Neuer Kollege, neue Kollegin oder neue Vorgesetzte, neuer Vorgesetzter	Kreativer Inputgeber oder Störer bewährter Strukturen
Gerechtigkeit und Gleichbehandlung	Gibt es einen „Nasenfaktor“? Gelten Regeln für alle? Sind Entscheidungen transparent?
...	
...	

Die Liste ist mit den aufgeführten Beispielen nicht abgeschlossen. Sie macht jedoch deutlich, welche Spannungsfelder sich durch die Unterschiedlichkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. Vorgesetzten ergeben können. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass die Konfliktpotenziale umso größer sind, je weiter die Positionen auseinander liegen und je vehementer und kompromissloser die Kontrahenten ihre Position vertreten. Stehen sie sich diametral gegenüber und sind völlig unnachgiebig, prallen so starke Gegensätze aufeinander, dass eine konstruktive Zusammenarbeit kaum möglich ist.

Wer es lieber etwas theoretischer mag, kann versuchen, in seinen vorliegenden Informationen Hinweise auf die folgenden Konfliktarten zu finden, um sein Verständnis des Konfliktes zu erweitern und sich damit die Suche nach erfolgversprechenden Lösungsmöglichkeiten zu erleichtern.

**Konfliktarten**

Konfliktart	Themen des Konfliktes
Zielkonflikte	Uneinigkeit über Ziele
Beurteilungs-/Wahrnehmungskonflikte	Uneinigkeit über Werte und Normen der Zusammenarbeit
Rollen-/Machtkonflikte	Uneinigkeit über Positionen und Kompetenzen
Ressourcenkonflikte oder Verteilungskonflikte	Uneinigkeit über die Zuteilung von Personal, Material und Finanzen
Beziehungskonflikte	Uneinigkeit in der Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Menschen
Strategie-/Methodenkonflikte	Uneinigkeit über Wahl und Einsatz von Methoden
Wertekonflikte	Uneinigkeit über Grundeinstellungen, zum Beispiel Krieg und Frieden, Politik, Gentechnik, Verbrechen, Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Umweltfragen etc.
Intraindividuelle Konflikte	Uneinigkeit innerhalb einer Person aufgrund unvereinbarer eigener Ziele und Motive; zum Beispiel aus betriebsbedingten Gründen Mitarbeiterinnen entlassen zu müssen und zugleich die Mitarbeiterinnen behalten zu wollen, Überstunden anordnen zu müssen, aber die Mitarbeiter nicht verärgern zu wollen

nach von Eisenhart Rothe/Böcker 2003:23f

**Potenzielle, verborgene Einflüsse sichtbar machen**

Für die Entscheidung über das richtige weitere Vorgehen, ist es zudem wichtig, wenn Sie sich als Verantwortlicher folgende Fragen stellen:

- Wäre der Konflikt auch vorhanden, wenn einer der Gegner eine andere Person wäre?

Wenn ja, ist das ein Hinweis darauf, dass es sich um ein strukturelles Problem handelt.

- Wer profitiert von der ungelösten Situation? Wer verliert?

Die Antwort auf diese Frage erhellt, wer welche Interessenlage in dem Konflikt hat und wirft ein Licht auf weitere involvierte Personen.

- Welche Bedeutung haben Sieg oder Niederlage für die betroffene Person, für andere Personen und für den Betrieb?

Mit der Antwort auf diese Frage ermitteln Sie zum Beispiel die Drahtzieher bzw. Personen mit wesentlichem Anteil an der Verantwortung für den Konflikt.

#### 4.5 Die Suche nach der Konfliktlösung: Betroffene beteiligen

In weiteren Gesprächen mit den Beteiligten steht die Suche nach einer Konfliktlösung im Mittelpunkt. Die Gespräche haben das Ziel,

- die Wünsche der Konfliktparteien detailliert in Erfahrung zu bringen.
- den Konfliktgegenstand zu fokussieren und einzugrenzen.
- die Kompromissbereitschaft zu fördern und zum „Abrüsten“ aufzufordern.
- das Schwarz-Weiß-Denken aufzubrechen und Zwischentöne im Dialog herauszuarbeiten.
- den Konfliktparteien die eigene Verantwortung für die Lösung sichtbar zu machen.
- neue Perspektiven zu eröffnen.
- Ansätze eine Konfliktlösung zu ermitteln.
- den Kontrahenten die Sichtweise des Vorgesetzten zu vermitteln.

Die Gespräche sollten einzeln mit den Beteiligten geführt werden, weil meistens erst danach ausreichend Informationen über gemeinsame Lösungsaktivitäten vorliegen. Zur Vorbereitung der Gespräche sollten Sie eigene Vorstellungen zur Konfliktlösung entwickelt haben.

#### Wegweiser zur Lösungsfindung

Was könnte den Konflikt entschärfen oder sogar lösen?
Wie sieht für Sie eine optimale Lösung aus?
Wie sieht eine Lösung aus, mit der Sie mäßig zufrieden wären?
Welche Beiträge wollen Sie zur Konfliktlösung leisten?
Was können Sie kurz-, mittel- und langfristig tun, um den Konflikt zu entschärfen?
Was hindert Sie daran, in diesem Sinne aktiv zu werden?
Was wünschen Sie sich vom Konfliktgegner?
Was soll er tun oder lassen?
Was soll er unternehmen, um den Konflikt zu entschärfen – kurz-, mittel- und langfristig?
Könnten Sie sich vorstellen, gemeinsam mit Ihrem Kontrahenten an einer Konfliktlösung zu arbeiten?
Zu welchen Kompromissen sind Sie bereit bzw. nicht bereit?
Wer oder was kann sonst noch zur Konfliktlösung beitragen?
Welche (neuen) Rahmenbedingungen können zur Entschärfung des Konflikts beitragen?
Wie kann ich als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter Sie bei der Konfliktlösung unterstützen?
Woran würden die anderen Kolleginnen und Kollegen – ohne, dass es ihnen gesagt wird – merken, dass sich der Konflikt gelöst hat?

**Die Kontrahenten in die Mitverantwortung nehmen**

In der Regel haben alle Kontrahenten Anteile an der Entstehung und Entwicklung einer Konflikteskalation. Deshalb sollten auch alle in die Mitverantwortung genommen werden. Dabei sollten Sie sich nicht nur eine einzige, sondern möglichst mehrere Alternativen zur Reduzierung des Problems bzw. zur Lösung des Konfliktes nennen lassen.

Der Katalog „Wegweiser zur Lösungsfindung“ gibt Anregungen, welche Themen Bestandteil der Einzelgespräche zur Konfliktlösungssuche sein können.

#### **4.6 Welche Aktivität ist erfolgversprechend? Die Auswahl der Interventionsmaßnahmen**

Die Einzelgespräche haben sicherlich zahlreiche Hinweise gegeben, wie eine Entspannung der Situation, eine Reduzierung des Problems oder eine positive Entwicklung des Konfliktes eingeleitet werden kann. Damit bilden sie die Grundlage für das weitere Vorgehen. Besonders günstig ist es, wenn sich die Kontrahenten über die Lösungswege einig sind oder zumindest klare Bereitschaft zu einer gemeinsamen Bearbeitung der Probleme signalisieren. Häufiger tritt jedoch der Fall auf, dass keine Lösung möglich erscheint und die Fronten extrem verhärtet sind. Hierauf muss die Auswahl der Interventionsmaßnahmen abgestimmt sein.

##### **Kriterien für die Auswahl der Interventionsmaßnahmen**

Die Frage, welche Interventionsmaßnahmen sinnvoll, zielgerichtet und erfolgversprechend sind, wird durch unterschiedliche Voraussetzungen bestimmt. Die folgende Tabelle hilft Ihnen dabei, die Rahmenbedingung zu überdenken und Ihre Einschätzung zur Schwere des Konfliktes abzusichern. Geben Sie für jede Aussage auf der Skala von eins bis fünf an, an welchem Punkt zwischen den beiden extremen Ausprägungen Sie den Konflikt ansiedeln würden.

**Den Eskalationsgrad des Konfliktes bestimmen**

## Kriterien für die Auswahl der Interventionsmaßnahmen

Kriterien		1	2	3	4	5	
Kompromissbereitschaft der Kontrahenten	sehr hohe Kompromissbereitschaft						gar keine Kompromissbereitschaft
Versöhnungsbereitschaft der Kontrahenten	sehr hohe Versöhnungsbereitschaft						gar keine Versöhnungsbereitschaft
Kommunikationsverhalten der Kontrahenten untereinander	konstruktiv						destruktiv
Aggressives Verhalten der Kontrahenten	liegt nicht vor						stark ausgeprägt
Chancen zur weiteren Zusammenarbeit	in hohem Maße vorhanden						nicht vorhanden
Auswirkungen des Konfliktes auf das Betriebsklima	keine Auswirkungen						starke negative Auswirkungen
Auswirkungen des Konfliktes auf die Arbeit	unmerklich						gravierend
Ausgrenzung einer Partei durch die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	nicht vorhanden						ausgeprägt
Zuweisung der Alleinschuld an einen der Kontrahenten durch die Kolleginnen und Kollegen	durch niemanden						durch alle Kolleginnen und Kollegen
Wunsch der Kolleginnen und Kollegen, das Unternehmen soll sich vom „Schuldigen“ trennen	nicht vorhanden						stark ausgeprägt
Bekanntheitsdauer des Konflikts	erst seit kurzem bekannt						seit langem bekannt
Bekanntheitsgrad des Konflikts	nur sehr eingegrenzt						ist allen im Unternehmen bekannt
Bekanntheitsgrad mindestens eines Kontrahenten als „schwierig“	gar nicht						seit langem
Krankheitsbedingte Ausfälle eines Kontrahenten	nie						sehr häufig
Kräfteverhältnis der Konfliktparteien	ausgewogenes Kräfteverhältnis						starke Unterlegenheit
Beschwerden aus dem Bereich	bisher keine						sehr viele
Eine Lösung des Konfliktes	ist schnell und einfach						ist langwierig und kompliziert
Gegebenenfalls: Erfolge bisheriger Interventionsversuche	sind erkennbar						sind nicht erkennbar

Liegt Ihre Zustimmung zu den Aussagen überwiegend im rechten Bereich, ist dies ein deutliches Anzeichen dafür, dass es sich um einen Konflikt mit ausgeprägtem Eskalationsgrad handelt. Je häufiger Sie bei hohen Ziffern antworten, desto verhärteter, komplizierter und langwieriger zu lösen ist der Fall. Demgegenüber weist eine hohe Zustimmungsquote im linken Bereich auf einen eher geringen Eskalationsgrad hin. Dieser Konflikt lässt sich voraussichtlich relativ schnell lösen.

#### **Was Sie bei der Einigung auf eine Lösung beachten sollten**

Mittlerweile haben Sie einen Eindruck davon gewonnen, welche Ursachen und Hintergründe der Konflikt hat und wie schwerwiegend er ist. Vor der Auswahl der passenden Intervention sind zwei Fragen zu beantworten:

1. Wie kann erreicht werden, dass der festgelegte Lösungsweg möglichst effizient und für alle verbindlich ist?
2. In welcher personellen Zusammensetzung kann die Suche nach der Lösung erfolgen?

Um einen effizienten und verbindlichen Lösungsweg festzulegen, ist es sinnvoll, sich mit den Beteiligten zunächst darauf zu verständigen, dass die einzelnen Vorschläge für eine Konfliktlösung von jedem bzw. gemeinsam überprüft werden. Als Möglichkeit hat es sich bewährt, für jeden Lösungsvorschlag die kurz-, mittel- und langfristigen Auswirkungen auf die Beteiligten und deren Kolleginnen und Kollegen sowie den Sachverhalt zu beleuchten. Dieser Blick in die Zukunft klärt in der Regel darüber auf, ob der Vorschlag tatsächlich tragfähig ist.

Wenn eine praktikable Lösung gefunden wurde, ist es wichtig, gemeinsam mit den Kontrahenten oder bilateral zwischen den Kontrahenten und Ihnen Verbindlichkeit herzustellen. In Mediationsverfahren wird hierzu zum Beispiel ein Vertrag aufgesetzt und von den Beteiligten unterschrieben. Damit wird die Bedeutung der Vereinbarung aufgewertet. Zudem sollte geklärt werden, was passiert, wenn ein Vertragspartner sich nicht an die Vereinbarungen hält.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass auch Sie sich als Prozess begleitende Führungskraft an die Vereinbarungen halten und zum Beispiel (gemeinsam) festgelegte personelle oder strukturelle Veränderungen mit hoher Priorität umsetzen. Durch die Verbindlichkeit Ihres Handelns wird die zentrale betriebliche Bedeutung der Konfliktlösung unterstrichen.

Für die Suche nach der konkreten Lösung gilt der Grundsatz: so viel (gemeinsame) Beteiligung der Kontrahenten wie möglich! Dieses Vorgehen gewährleistet, dass die festgelegten Veränderungen als eigene Vorschläge verstanden werden und somit größtmögliche Zustimmung erfahren.

**Zukunftsszenarien für  
Lösungen entwerfen**

**Verbindlichkeit für die  
Lösung herstellen**

**Kontrahenten bei der  
Lösungssuche möglichst  
umfassend beteiligen**

### Gemeinsame Lösungen sind tragfähiger

Unabhängig davon, ob die Suche nach der Lösung von allen Kontrahenten gemeinsam oder in bilateralen Gesprächen mit Ihnen erfolgt, gibt es für die Gesprächssituationen eine wichtige Voraussetzung: Sie müssen in einer Atmosphäre stattfinden, die für alle Offenheit ermöglicht. Jeder muss sich gleichermaßen einbringen können. „Kuhhandel“ oder Überreden sind nicht zielführend, da auf diese Weise nur faule Kompromisse entstehen. Jeder sollte auch noch nach dem Gespräch voll und ganz hinter den Vereinbarungen stehen.

Die gemeinsame Lösungssuche mit allen Kontrahenten bietet viele Vorteile. Sie ist letztlich mit relativ wenig zeitlichem Aufwand verbunden, weil eine Einigung in gemeinsamen Diskussionen erfolgt. Durch diese Vorabstimmung ist die Erfolgsaussicht der einzuleitenden Aktivitäten deutlich sicherer als bei Anordnungen durch Vorgesetzte. Die Diskussionen können zum Beispiel im Rahmen eines Workshops oder einer Mediation stattfinden. Diese Form der Einigung ist dann angemessen, wenn der Eskalationsgrad nicht hoch und die Perspektive für eine Versöhnung und weitere Zusammenarbeit relativ gut sind.

Falls eine gemeinsame Lösungsfindung nicht möglich ist, sollten die Konfliktparteien parallel an einer Lösung arbeiten. Dabei übernehmen Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter oder Prozessbegleiter die Steuerung des Prozesses und bringen dabei auch eigene Vorstellungen ein.

Wenn selbst diese Form der Beteiligung nicht möglich erscheint, zum Beispiel weil die Kontrahenten nicht in der Lage sind, ihre Position zu verlassen oder konstruktive Vorschläge zu machen, sollten Sie alleine eine Lösung entwickeln. Aber selbst in diesen Fällen ist es wichtig, den Kontrahenten den Vorschlag zu präsentieren und ihre Rückmeldung einzufordern, um die Erfolgsaussichten zu erhöhen.

### Maßnahmen zur Intervention

Im nächsten Schritt bestimmen Sie, in welcher Zusammensetzung an einer Lösung gearbeitet wird. Hierzu werden im Folgenden einige Maßnahmen vorgestellt, die sich in der Intensität der Beteiligungsorientierung unterscheiden. Ergänzt werden sie durch Instrumente, die zur individuellen Reflexion und Stärkung angewandt werden können, um den Verlauf der Konfliktlösung positiv zu beeinflussen. Darüber hinaus finden Sie einige Beispiele für konkrete Veränderungen betrieblicher Abläufe und Strukturen, die sich als Anregung in den Prozess der Lösungsfindung einspeisen lassen.

#### • Die kollegiale Fallberatung

Die kollegiale Fallberatung ist ein Instrument zur strukturierten Problembearbeitung und -lösung. Systematisch mobilisiert es Know-how in Arbeitsgruppen oder Teams, das in Konflikt- und Spannungssituationen zur Klärung und Lösung beitragen kann. Zudem initiiert es persönliche Entwicklungsprozesse. Im Mittelpunkt einer kollegialen Fallberatung steht das von einer Person eingebrachte Problem, das sie mit Unterstützung der anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer klären und lösen will. In Sitzungen von rund 90 Minuten arbeiten

### Intensität der Zusammenarbeit zur Lösungsfindung bestimmen

die Anwesenden aktiv an dem eingebrachten „Fall“. Dabei nehmen sie unterschiedliche Rollen ein: Fallgeber, Berater, Moderator, Schreiber und Prozessbeobachter. Die kollegiale Fallberatung ist in klar definierte Phasen gegliedert: Fallbeschreibung, Analysen- und Hypothesenerstellung, Zieldefinition und Fokussierung auf ein Schlüsselthema, Erarbeitung von Lösungsvorschlägen, Ideenbewertung und Prozessreflexion. Durch den Rollenwechsel bei wiederholten Beratungen können darüber hinaus Lerneffekte in Moderations-, Frage- und Beratungstechniken sowie in der Selbst- und Prozessreflexion erreicht werden. Die Methode lässt sich in relativ kurzer Zeit erlernen und nach einer Einführung und ersten Begleitung durch eine erfahrene Person selbstständig einsetzen. Eine Voraussetzung zum Einsatz der Methode ist, dass unter den Teilnehmenden Vertrauen besteht bzw. wieder hergestellt wurde. Bei stark eskalierten Konflikten oder Mobbing ist sie nicht geeignet.

Eine ausführliche Beschreibung, wie eine kollegiale Fallberatung durchgeführt werden kann, finden Sie zum Beispiel in Franz/Kopp (2003).

#### • **Der Konfliktlösungsworkshop**

Der Konfliktlösungsworkshop kann in zwei Varianten durchgeführt werden. Zum einen ausschließlich mit den Kontrahenten, zum anderen unter Beteiligung der Kontrahenten und den Kolleginnen und Kollegen des Bereichs, in dem der Konflikt existiert. Von Vorteil ist bei letzterem, dass der Kreis der „Lösungssucher“ über die unmittelbaren Kontrahenten hinaus erweitert wird und dass Lösungen entwickelt werden, die von allen gemeinsam getragen werden. Das Instrument ist insbesondere dann geeignet, wenn mehrere Personen oder Gruppen in den Konflikt verwickelt sind. Eine generelle Voraussetzung zum Einsatz ist, dass auf Seiten der Kontrahenten die Bereitschaft existiert, den Konflikt in gemeinsamer Arbeit zu lösen.

Die zu bearbeitenden Workshopeinheiten können nach dem „klassischen“ Muster der Pinnwandtechnik erfolgen:

- Problemsammlung
- Bewertung
- Entwickeln von Lösungsvorschlägen
- Prioritätensetzung
- Treffen verbindlicher Vereinbarungen

Je massiver die Spannungen sind, desto nutzbringender ist es, die Moderation einer externen Person zu übertragen.

Umfassende Informationen zur Durchführung von Workshops finden Sie in dem Handbuch-Klassiker „Visualisieren, Präsentieren, Moderieren“ von Josef W. Seifert (2007).

## Lösungssuche mit Unterstützung externer Expertinnen oder Experten

Für die im Weiteren vorgestellten Instrumente werden im Regelfall Externe eingesetzt. Mit ihnen muss auch die genaue Absprache darüber getroffen werden, welche Maßnahme erfolversprechend ist und wie diese konkret ausgestaltet werden soll.

### • **Mediation**

Bei Mediation handelt es sich um ein strukturiertes, freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konfliktes. Es weist Anteile eines Schlichtungsverfahrens auf. Mediation hat das Ziel, einen sicheren Rahmen zu schaffen, in dem die Konfliktparteien über ihren Konflikt und dessen Hintergründe sprechen und in dem sie eine selbst bestimmte, einvernehmliche und konkrete Lösung erarbeiten können. Ein zentrales Anliegen ist es, die Konfliktparteien wieder zu einer konstruktiven Kommunikation zu motivieren. Sie sollen mit Unterstützung eines Mediators oder einer Mediatorin zu einer einvernehmlichen Lösung gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht. Das Verfahren beinhaltet, dass die Konfliktparteien unter anderem daran arbeiten, Sache und Person voneinander zu trennen und individuelle Wahrnehmungsphänomene als Konfliktfaktoren zu erkennen. Ein grundsätzliches Ziel ist die Veränderung durch einen wechselseitigen Austausch über die Konflikthintergründe und eine verbindliche Regelung über zukünftige Umgangs- und Verhaltensweisen. Mediation kommt auch als Alternative zu gerichtlichen Auseinandersetzungen zum Einsatz.

Nähere Informationen erhalten sie von der Deutschen Gesellschaft für Mediation in Hagen, [www.dgm-web.de](http://www.dgm-web.de).

### • **Teamsupervision**

An der Teamsupervision nehmen alle Mitglieder einer Arbeitsgruppe oder Abteilung teil. Sie arbeiten also gemeinsam an Lösungswegen. Teamsupervision ist gleichzeitig auch eine Maßnahme zur Teamentwicklung und dient dazu, Reibungsverluste in der Zusammenarbeit abzubauen. Ziele sind zum Beispiel die Optimierung eigenständiger Lösungskompetenz der Teammitglieder sowie die Weiterentwicklung der Arbeitsweisen und des professionellen Handlungsrepertoires. Im Rahmen der Supervisionssitzungen können sich zum Beispiel folgende Themen und Streitpunkte klären lassen:

- Bearbeitung von Krisenherden;
- Probleme in der Zusammenarbeit – insbesondere diejenigen, die durch unzureichende Kooperation und Kommunikation entstanden sind;
- Klärung der Arbeitsstrukturen; Aufgaben und Rollen im Team;
- Auseinandersetzung mit Führungsfragen sowie
- die Entwicklung neuer Strukturen und Konzepte.

- **Einzel-supervision**

Parallel zu anderen Interventionsinstrumenten kann eine Einzel-supervision für jeden der Kontrahenten eine sinnvolle Ergänzung darstellen. Praktisch bedeutet dies, dass sie ihre berufliche Situation mit einer Supervisorin oder einem Supervisor besprechen. Supervision kann Wege aus der Krise aufzeigen und durch eine verbesserte Selbst- und Fremdeinschätzung den Blick für andere Möglichkeiten schärfen sowie eine neue Orientierung bieten. In einem Einzel-supervisionsprozess haben die Konfliktgegner konkret die Möglichkeit, in einem geschützten Rahmen ihre berufliche Rolle zu reflektieren und neue Verhaltensalternativen zu erproben. Bestandteile und Themen der Supervision können zum Beispiel sein: Arbeitsweisen, Verhaltens- und Konfliktmuster, individuelle Kommunikation und Kooperation sowie Umgang mit Kränkungen. Somit besteht die Chance, neue berufliche Perspektiven zu entwickeln und die Arbeitsbeziehung zwischen den Kontrahenten neu zu gestalten.

- **Führungskräfte-Coaching**

Diese Form der Beratung eignet sich, wenn einer der Kontrahenten eine Vorgesetztenfunktion hat oder wenn der Vorgesetzte eine Mitverantwortung an der Konfliktentstehung und -eskalation trägt. Das Coaching stellt eine Kombination aus individueller unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung durch den Coach als neutralem Feedbackgeber dar. Es fördert die Selbstreflexion von Führungskräften in Bezug auf ihre berufliche Rolle und ihr Führungsverhalten. In diesem Beratungsprozess besteht für die Vorgesetzte bzw. den Vorgesetzten die Möglichkeit, arbeitsbezogene Problemursachen zu erkennen und systematisch aufzuarbeiten. Forciert durch den Coach können unter anderem „blinde Flecken“ im Führungsverhalten, insbesondere im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aufgehellt und Führungsprobleme oder -schwächen reduziert werden. Im Laufe eines Coachingprozesses kann es gelingen, eine erhöhte Sensibilität für die emotionalen Auswirkungen von Führungsentscheidungen zu entwickeln und somit Konfliktpotenziale zu reduzieren. Letztlich können sich durch die in der Beratung gewonnenen Erkenntnisse neue Ziele sowie Arbeits- und Umgangsweisen ergeben. Auch hier ist die Freiwilligkeit zur Teilnahme eine zentrale Voraussetzung.

Weitere Informationen zur Supervision und zum Coaching kann Ihnen der Berufsverband für Supervision, die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. in Köln geben, [www.dgsv.de](http://www.dgsv.de). Die DGsv ist Ihnen auch bei der Suche nach einem geeigneten Supervisor oder Coach behilflich.

**Beispiele für Verbesserungen von Abläufen, Strukturen und Rahmenbedingungen sowie für Interventionen auf der individuellen Ebene**

Die bisher aufgeführten Maßnahmen bauen auf eine Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit. Durch sie soll insbesondere erreicht werden, dass die Kontrahenten wieder ins Gespräch kommen und sich Veränderungen

### Die Signalwirkung von Veränderungen beachten

in ihrem Verhalten einstellen. Wenn organisatorische Abläufe, Strukturen und Rahmenbedingungen bei dem Konflikt eine Rolle spielen, sollten Sie zudem Maßnahmen auf dieser Ebene ergreifen. Sie sind häufig relativ einfach umzusetzen und bringen eine unmittelbare Veränderung der Situation, was sich in der Regel auch unmittelbar positiv auf das Konfliktgeschehen auswirkt.

Beispiele für organisatorische Veränderungen sind in der folgenden Tabelle aufgeführt. Einige werden im Werkzeugkasten Prävention noch einmal behandelt und ausführlich in ihren Wirkungszusammenhängen dargestellt. Alle Aktivitäten, die Abläufe, Strukturen oder Rahmenbedingungen verändern, können in den bisher aufgeführten kommunikativen Maßnahmen thematisch aufgegriffen werden und eine beteiligungsorientierte Erneuerung erfahren. Ebenfalls in der Tabelle aufgeführt sind Interventionen, die sich unmittelbar auf die Kontrahenten beziehen. Bei Verbesserungen der Abläufe, Strukturen und Rahmenbedingungen und insbesondere bei Aktivitäten, die sich unmittelbar auf die Kontrahenten beziehen, muss die Signalwirkung beachtet werden. Vielfach wird es nötig sein, die Veränderung zu erklären, damit nicht fälschlicherweise individuelle Schuldzuschreibungen abgeleitet oder vorgenommen werden.

#### Beispiele für (zeitlich befristete) Interventionen auf der individuellen Ebene sowie für Veränderungen von Abläufen, Strukturen und Rahmenbedingungen

Die Kontrahenten räumlich trennen
Aufgaben der Kontrahenten neu verteilen
Einem Kontrahenten besondere Aufgaben übertragen
Abmahnung eines oder beider Kontrahenten
Versetzen eines Kontrahenten
Kündigung des Aggressors
Informations- und Kommunikationsfluss unabhängig von den Kontrahenten gestalten
Arbeitsbesprechungen im betroffenen Bereich ausschließlich unter Beteiligung eines Vorgesetzten durchführen
Arbeitsplanung im betroffenen Bereich durch übergeordneten Vorgesetzten vornehmen lassen
Personelle Entlastung schaffen
Verbindliche Regeln aufstellen, die für alle gelten
Das Einhalten geltender Regeln konsequent und damit konsequenter als bisher verfolgen
Führungsgrundsätze auf alle nachgeordneten Hierarchieebenen übertragen

Im Rahmen der Maßnahmen sollte auch dem Umfeld der Kontrahenten Aufmerksamkeit geschenkt werden. Oftmals ist es notwendig, dort zum Beispiel durch Teambildungsmaßnahmen aktiv zu einer Verbesserung des Arbeitsklimas und somit zu einem Neuanfang beizutragen.

**Bei arbeitsrechtlichen  
Schritten ist juristischer  
Rat erforderlich**

In eskalierten Konflikten oder Mobbingfällen ist es manchmal notwendig, massive arbeitsrechtliche Schritte einzuleiten. Dies gilt vor allem in den Fällen, in denen die Schuldfrage eindeutig zu Lasten eines Aggressors beantwortet werden kann. Hier ist es sinnvoll, juristische Hilfe einzuholen. Eine Orientierung bieten die Ratgeber „Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst“ von Honsa/ Paasch (2004) und „Mobbing – Fallbeispiele, Rechtsfolgen, Lösungsansätze“ von Wolmerath (2000). Wenn es „hart auf hart“ kommt, ersetzen sie jedoch keine verbindliche Auskunft durch einen Juristen.

**Externer Rat**

Externer Rat ist aber auch dann hilfreich, wenn Sie sich alleine mit der Bearbeitung eines Konfliktes überfordert fühlen und keine weiteren Personen im Unternehmen Unterstützung leisten können. In Nordrhein-Westfalen gibt es einige Einrichtungen, die sich mit dem Thema Gesundheitsschutz, psychische Belastungen, Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz befassen und Angebote für Arbeitgeber bereithalten.

So bietet beispielsweise die **AOK Westfalen-Lippe** Projekte zur betrieblichen Gesundheitsförderung an. Gemeinsam mit betrieblichen Entscheidungsträgern werden typische Belastungsschwerpunkte ermittelt und gezielte Verbesserungen in den Bereichen Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsverhalten vorgeschlagen. Die Beratungen sind kostenlos, wenn die Belegschaft mehrheitlich aus AOK-Versicherten besteht. ([www.aok.de](http://www.aok.de))

Auch die **Arbeitsschutzverwaltung NRW** ist als Ratgeber bei Konflikten am Arbeitsplatz ansprechbar. Unter dem Dach des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen ist der Arbeitsschutz bei den Bezirksregierungen in den Dezernaten „Arbeitsschutz“ und „Arbeitsinspektion“ angesiedelt. Regionale Außenstellen beschäftigen ortsnahe Ansprechpartner für Arbeitgeber und Arbeitnehmer in allen Fragen und Anliegen zum Arbeitsschutz. Darüber hinaus berät und unterstützt das Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit NRW (LIGA.NRW) die Landesregierung, Behörden und Einrichtungen des Landes Nordrhein-Westfalen sowie die Gemeinden und Gemeindeverbände in Fragen der Gesundheit, der Gesundheitspolitik sowie der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes in der Arbeitswelt. Sein Kooperationspartner „Kompetenznetz Moderne Arbeit“ ([www.komnet.nrw.de](http://www.komnet.nrw.de)) bietet einen besonderen Service: Ratsuchende können sich per Mail unter [www.komnet.nrw.de](http://www.komnet.nrw.de) mit ihren Fragen – auch zum Thema Konflikte und Mobbing – an Expertinnen oder Experten wenden. Diese Beratungen sind kostenfrei.

Hilfe in Mobbingfällen bietet zudem die **MobbingLine NRW** unter der Telefonnummer 0180 3 100 113. Hier können sich Führungskräfte, Betriebs-/Personalräte und Betroffene telefonisch Rat und Unterstützung holen. Die Beratung ist vertraulich. Fachlich geschulte Ansprechpersonen führen sie durch und vermitteln auch Kontakt zu Expertinnen oder Experten vor Ort. Nähere Informationen unter [www.mobbingline.nrw.de](http://www.mobbingline.nrw.de).

### Die Wirkung der Intervention beobachten

### Die Lösungsrichtung erkennen

### Mit der Unnachgiebigkeit von Kontrahenten rechnen

### Manchmal ist externe Unterstützung notwendig

## 4.7 Was bewährt sich? Umsetzung und Erfolgskontrolle

Als Ergebnis der Gespräche und Verhandlungen legen Sie möglichst im Konsens mit den Beteiligten Schritte fest, um den Konflikt zu reduzieren und das Klima der Zusammenarbeit zu verbessern. Während der Umsetzung haben Sie die Aufgabe, die Wirkung der Maßnahmen zu beobachten und darauf zu achten, dass die Vereinbarungen eingehalten werden. Um sich zu vergewissern, dass die Konfliktlösung stabil ist und keine neuen Konfliktherde entstanden sind, sollten Sie sich regelmäßig bei den Kontrahenten und den Kolleginnen und Kollegen über die Situation in dem Arbeitsbereich informieren.

Häufig werden Sie feststellen, dass der Prozess der Konfliktlösung durch „Versuch-Irrtum“ gekennzeichnet ist. Probieren Sie einzelne Maßnahmen aus und bewerten Sie gemeinsam mit den Kontrahenten und anderen Beteiligten, ob sich eine Verbesserung eingestellt hat. Auch wenn der gewünschte Erfolg noch nicht erreicht wurde, finden Sie in der Regel Anhaltspunkte dafür, in welche Richtung die Lösung zu suchen ist. Dabei kann es sinnvoll sein, das eine oder andere Modul des Interventionsprozesses zu wiederholen, also etwa nach einem fehlgeschlagenen Lösungsversuch noch einmal darüber ins Gespräch zu kommen, ob die bisher vermutete Konfliktursache tatsächlich vorliegt, oder ob es im Kern der Auseinandersetzung eigentlich um etwas anderes geht.

Manche Konflikte sind so kompliziert oder auch bereits so weit entwickelt, dass eine Lösung langwierig ist oder gar unmöglich erscheint. Typisch für sie ist, dass mindestens einer der Kontrahenten nicht bereit oder in der Lage ist, sein Verhalten zu ändern oder sehr emotional reagiert und Lösungsvorschläge deshalb nicht akzeptiert, weil er sie als ungerecht empfindet. Dieser Beteiligte – es kann sowohl der „Überlegene“ als auch der „Unterlegene“ sein – beharrt bisweilen unnachgiebig auf seiner Position und kämpft mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln um Gerechtigkeit und „Bestrafung“ der Gegenseite. Die Situation entspannt sich nicht.

In diesen Fällen ist es manchmal hilfreich, dass Sie als prozessbegleitende Führungskraft konsequent auf der Umsetzung besprochener Maßnahmen bestehen oder eine radikale Veränderung der Strukturen hinsichtlich Abläufen und Zusammenarbeit vornehmen. Sind die innerbetrieblichen Möglichkeiten erschöpft, ist es manchmal notwendig, externe Unterstützung hinzuzuziehen – zum Beispiel durch Mediatorinnen, Moderatoren, Konfliktmanagerinnen oder Supervisoren, die sich professionell damit befassen, Konfliktlösungsprozesse anzustoßen (---> Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten: „Interventionsmaßnahmen“). Scheuen Sie die Kosten nicht, denn sie stellen eine Investition dar, die sich in der Regel relativ schnell rentiert, weil ansonsten mit fortschreitender Konflikteskalation auch steigende Kosten auf Ihr Unternehmen zukommen (---> Wissenswertes über Mobbing).

**Als Organisation lernen****4.8 Von Erfahrungen lernen:  
Die Konfliktevaluation**

Selbst wenn alle Beteiligten am Ende einer Konfliktlösung erleichtert sind, sollte der Fall nicht sofort zu den Akten gelegt werden. Vielmehr bietet die Aufbereitung des Konfliktgeschehens die Chance, ähnlich gelagerte Eskalationen in Zukunft zu verhindern. Die folgende Checkliste kann Ihnen bei einer systematischen Auswertung des Prozesses helfen.

**Nach der Konfliktlösung**

Wie konnte es zu dem Konflikt kommen?
Welche Schäden und Probleme sind dadurch entstanden?
Wie hätte man den Konflikt verhindern können?
Wer hätte den Konflikt verhindern können?
Welche Warnsignale hätte man besser beachten sollen?
Wie wurde der Konflikt gelöst?
Welche Vorgehensweise war hilfreich?
Welche Strategien haben sich als Sackgasse erwiesen?
Wie hat sich die Lösung inzwischen bewährt?
Was lernen wir aus dem Vorfall?
Wie können wir in Zukunft verhindern, dass ähnliches noch einmal passiert?

vgl. Kellner 1999:71 u. 162

Die Analyse des Konfliktgeschehens und dessen Bewältigungsstrategie bietet die Chance, Fehler und Versäumnisse konstruktiv zu nutzen und davon als „lernende Organisation“ zu profitieren. Die Aufbereitung des Falles stellt somit auch gleichzeitig ein Instrument im Sinne der Prävention dar.



## 5. DER WERKZEUGKASTEN PRÄVENTION.

„Als Prävention (vom lateinischen *prævenire* ‚zuvorkommen, verhüten‘) bezeichnet man vorbeugende Maßnahmen, um ein unerwünschtes Ereignis oder eine unerwünschte Entwicklung zu vermeiden.“

(www.wikipedia.de; Februar 2010)

Konflikteskalationen und Mobbing durch vorbeugende Maßnahmen erfolgreich zu vermeiden, ist Wunsch in vielen Unternehmen – vor allem dann, wenn Erfahrungen damit vorliegen, wie aufwändig und schwierig es ist, tatsächlich eingetretene Fälle zu bearbeiten und zu lösen. In der Regel wird auf klassische Instrumente zurückgegriffen, die speziell für den Zweck geschaffen wurden, Konflikteskalationen und Mobbing zu verhindern. Hierzu zählen zum Beispiel Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen, Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Bestimmung einer Ansprechperson in Konfliktfällen. Damit setzt die Unternehmensleitung ein klares Signal: Eine Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing ist ihr wichtig! Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte werden informiert, befassen sich mit dem Thema und entwickeln somit auch Sensibilität.

Neben diesen Vorteilen birgt die Wahl einschlägiger Instrumente zur Prävention allerdings auch Nachteile: Zum einen sind sie häufig so angelegt, dass sie extreme Auswüchse sozialer Spannungen weitgehend isoliert und nicht verknüpft mit den Strukturen und anderen handelnden Personen im Betrieb begreifen (von Eisenhart Rothe/Böcker 2003). Kommt es zum Beispiel zu einem Mobbingfall, gibt es eine Betriebsvereinbarung, in der das weitere Vorgehen geregelt ist. Die Verantwortung wird an das Verfahren und an die Personen delegiert; der Fall wird nicht als Symptom gesehen, auf das weitreichender reagiert werden müsste. Zum anderen ebbt die Diskussion um die Einführung eines Präventionsinstrumentes in vielen Unternehmen alsbald ab und man geht wieder zur Tagesordnung über. Die Sensibilisierung ist demnach nicht nachhaltig.

Glücklicherweise kommen massive Konflikte und Mobbingfälle in den meisten Unternehmen nur selten vor. Deshalb macht es auch keinen Sinn, künstlich eine Diskussion in Gang zu halten, die den Fokus ausschließlich auf diese spezifischen Probleme richtet. Sinnvoll ist es hingegen, kontinuierlich an den Aspekten zu arbeiten, die Ursache und Hintergrund für Konflikte sind. Gelingt es, durch eine Optimierung dieser Rahmenbedingungen ein angenehmes und motivierendes Betriebsklima zu schaffen, können Strukturen und Situationen vermieden werden, die Konflikteskalationen und Mobbing begünstigen. Dabei gilt: Je stärker die entfalteten Aktivitäten mit selbstverständlichem Alltagshandeln im Betrieb verknüpft sind, desto intensiver ist ihre nachhaltig vorbeugende Wirkung.

**Aber was bedeutet das praktisch?**

Im Folgenden finden Sie wesentliche betriebliche Gestaltungsbereiche, die im Fokus der Konfliktprävention beleuchtet und mit Präventionsaktivitäten angereichert werden. Dabei sind Ähnlichkeiten mit Prozessen zu Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement beabsichtigt. Systematisch werden von der Suche nach Personal über die Arbeitsorganisation bis hin zur Führung und Unternehmenskultur Potenziale des präventiven Gestaltens vorgestellt. Sie als Eigentümer, Geschäftsführerin oder Führungskraft können aus diesem Fundus die Ansatzpunkte wählen, die zu Ihrem Betrieb – aber auch zu Ihnen - passen. Dabei lautet die Devise: Machen Sie kaum etwas zusätzlich und machen Sie das, was Sie immer tun, ein wenig anders!

**5.1 Personalakquisition, Stellenbesetzung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter****Neueinstellung oder nicht?**

Entscheidungen für Neueinstellungen ziehen Kosten nach sich. Das will wohl überlegt sein. Manchmal ziehen aber Entscheidungen gegen Neueinstellungen ebenfalls Kosten nach sich. Gibt es in Ihrem Unternehmen Bereiche, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ständig am Rande ihres Leistungsvermögens arbeiten und zahlreiche Überstunden anfallen, ist auf Dauer mit negativen Konsequenzen zu rechnen:

- Die Arbeit ist geprägt durch Stress, für gegenseitige Unterstützung fehlt die Zeit, alle schauen nur noch, dass sie ihre Anforderungen bewältigen. Die Folge ist eine deutliche Verschlechterung des Arbeitsklimas sowie eine Demotivierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dadurch bedingte Qualitätsverluste, eine erhöhte Fehlerquote und Einbußen bei der Effizienz.
- Aufgrund der täglichen Überforderung und/oder der angespannten sozialen Situation kommt es zu krankheitsbedingten Ausfällen.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren sich weg von Ihrem Unternehmen. Je besser sie sind, desto eher finden sie eine Alternative.
- Konflikte zwischen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und/oder Vorgesetzten entstehen neu und alte Konflikte erhalten eine neue Dynamik.

Zeichnet sich eine solche Entwicklung ab, kann eine Neueinstellung – auch wenn die Person nur für einige Stunden arbeitet – eine Präventionsmaßnahme sein, die sich sehr wohl rechnet. In manchen Unternehmen stellt der vorübergehende Einsatz von Arbeitskräften eine Alternative dar. Werden jedoch übermäßig viele Aushilfen, Leiharbeitskräfte oder Fremdfirmen eingesetzt, hat das keine positiven Auswirkungen auf das Unternehmen: Sie bringen in der Regel Unruhe in die Stammbesellschaft (Dörre 2005) und beeinträchtigen die Beziehungen zwischen Stammbesellschaft und Unternehmensleitung. Für ein gutes Betriebsklima ist einer ausgewogenen Einstellungspraxis der Vorzug zu geben.

**Eine zu knappe Personaldecke kann hohe Kosten verursachen**

### Gründe für Neueinstellungen transparent machen

Fällt die Entscheidung für eine Neueinstellung, entsteht häufig Erläuterungsbedarf. Insbesondere in Phasen, in denen sich das Unternehmen in einer unklaren oder schwierigen Entwicklung befindet, werden Neueinstellungen von einzelnen Beschäftigten schnell als Konkurrenz und Bedrohung empfunden. Informieren Sie deshalb Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber, welche Motive Sie dazu bewegen, Personal einzustellen. Damit räumen Sie Konfliktpotenzial aus.

### Soziale Kompetenzen als Auswahlkriterium

#### Die Suche neuer Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Vorgesetzter

Bei der Suche nach geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern sollten „soziale Kompetenzen“ ein Kriterium für die Auswahl sein und zum Beispiel in Stellenausschreibungen als Vorgabe mit aufgeführt werden. Damit verdeutlichen Sie zum einen, dass eine entsprechende Erwartung gegenüber den Bewerberinnen und Bewerbern besteht und zum anderen, dass gute soziale Beziehungen untereinander in Ihrem Unternehmen einen besonderen Stellenwert haben.

### Defizite in der Fachlichkeit können behoben werden, Defizite im Sozialverhalten nur bedingt

#### Die Auswahl neuer Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Vorgesetzter

Insbesondere in Klein- und Kleinstunternehmen wird bei Stellenbesetzungen von dem Bewerber oder der Bewerberin oftmals eine spezifische Qualifikation erwartet, um die vorhandene Lücke im gesamten Fähigkeitsprofil der Beschäftigten passgenau zu schließen. Bei der Auswahl tritt diese Fachlichkeit bisweilen in Konkurrenz zum Sozialverhalten. Bedenken Sie bei Ihrer Entscheidung, dass Defizite in der Fachlichkeit zum Beispiel durch ein innerbetriebliches Training on the Job oder andere gezielte Qualifizierungsmaßnahmen behoben werden können. Das Sozialverhalten einer Bewerberin bzw. eines Bewerbers ist zwar zu beeinflussen und zu verbessern, aber nicht gänzlich zu verändern.

Wie gut die Zusammenarbeit klappt, hängt maßgeblich davon ab, ob „die Chemie stimmt“. Deshalb ist es zumeist sinnvoll, betroffenen Beschäftigten Mitsprache- oder Mitentscheidungsrechte bei der Auswahl eines neuen Teammitglieds einzuräumen.

### Mangelnde fachliche Fähigkeiten können durch Führungskompetenz ausgeglichen werden

Bei der Auswahl von Führungskräften wird in vielen Unternehmen dem Kriterium der Fachkompetenz hohe Priorität beigemessen. Der Vorgesetzte soll stets wissen, „wie es geht“ und durch seine Fachlichkeit Autorität bei den Beschäftigten gewinnen. Demgegenüber deutlich weniger beachtet wird das Kriterium „Führungskompetenz“. Die Folgen dieser Auswahlkriterien sind oft gravierend, denn das Führen von Menschen ist eine Fähigkeit, die ebenso wie fachliche Kompetenzen in einem langfristigen Lernprozess erworben wird. Dieser Lernprozess kann durch komplexe und intensive Qualifizierungsmaßnahmen nachgeholt werden (---> Werkzeugkasten Prävention: Führung). Vor allem dann, wenn Sie in Ihrem Unternehmen keine Möglichkeiten sehen, einer Führungskraft die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen einzuräumen, sollten Sie bei der Auswahl bedenken: Defizite im Führungsverhalten können durch Fachkompetenz nicht ausgeglichen werden, mangelnde fachliche Fähigkeiten jedoch durch Führungskompetenz.

### Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändern das „System“

#### Die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Vorgesetzter

Nur in wenigen Unternehmen steigt der Personalbedarf in einem Maße an, dass Neueinstellungen zum Arbeitsalltag gehören. Deshalb gibt es auch nur selten festgelegte Routinen, wie die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen soll. Damit sie möglichst reibungslos abläuft, erfordert die Phase der Integration eine besondere Aufmerksamkeit.

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen auf Arbeitsgruppen, die in der Regel eine Form der Zusammenarbeit herausgebildet haben, die auf eben genau die vorhandene personelle Besetzung abgestimmt ist. Dieses System wird sich verändern, weil die neue Arbeitskraft hinzukommt. Die Veränderung kann von den bisherigen Gruppenmitgliedern mehr oder weniger positiv empfunden werden und bringt mehr oder weniger Unruhe mit sich.

Wie schnell und gut die Integration neuer Kolleginnen und Kollegen gelingt, ist von zahlreichen Faktoren abhängig. Eher schwierig wird es zum Beispiel, wenn das Team gut und lange aufeinander eingespielt ist oder wenn sich der Arbeitsstil des Neuen sehr von der bisherigen Praxis unterscheidet. Auch das „Erbe“ des Vorgängers kann bisweilen den Start erschweren.

### Den Neuen ausreichend Zeit zur Einarbeitung lassen

Weil die Phase der Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahrungsgemäß ein Auslöser für Konflikte und Mobbingfälle sein kann, sollte der Prozess überlegt gestaltet werden. Dabei muss der direkte Vorgesetzte eingebunden werden. Seine Geduld ist gefragt: Meistens müssen Neue viel mehr (kennen) lernen, als man vermutet – nicht etwa in fachlicher Hinsicht, sondern an betriebsspezifischem und informellem Wissen. Das braucht Zeit.

### Einarbeitungspaten benennen

Um den Prozess der Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen, kann aus der bestehenden Arbeitsgruppe ein „Einarbeitungspate“ bestimmt werden. Er steht „vor Ort“ bei Fragen zur Verfügung und kann den oder die Neue in die informellen Abläufe (ungeschriebene Gesetze, Konventionen, Unternehmenskultur) einweihen. Der Einarbeitungspate sollte fachlich und sozial im Betrieb anerkannt sein.

### Die Integration begleiten

Nichtsdestotrotz bleibt die Verantwortung für die Einarbeitung beim zuständigen Vorgesetzten. Schenken Sie als Führungskraft dem Ablauf Ihre Aufmerksamkeit. Beobachten Sie zum Beispiel in Sitzungen, wie der Umgang der alten mit den neuen Kolleginnen und Kollegen ist und führen Sie Gespräche – insbesondere mit dem Paten und der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter.

Die folgende Checkliste hilft Ihnen dabei, wichtige Aspekte innerhalb der Einarbeitungsphase nicht zu übersehen. Für Klein- und Kleinstunternehmen ist sie stark formalisiert. Aber auch dort kann sie als Aufzählung von „Merkposten“ genutzt werden.

### Checkliste für die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

<b>Vorbereitung der Integration</b>
Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst bei der Auswahl der neuen Kollegin bzw. des neuen Kollegen!
Informieren Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig über den neuen Kollegen bzw. die neue Kollegin und deren Arbeitsbeginn!
Veranlassen Sie die komplette Einrichtung des Arbeitsplatzes (Material, Werkzeuge, Computer, Telefon usw.)!
Bereiten Sie Einstiegsinformationen für die neue Mitarbeiterin bzw. den neuen Mitarbeiter vor (Unternehmen, Arbeitsanweisungen, Unfallverhütung usw.)!
Wählen Sie einen Einarbeitungspaten aus!
Besprechen Sie mit diesem Ihre Erwartungen!
Erstellen Sie einen Einarbeitungsplan!
<b>Start der Integration</b>
Besprechen Sie den Einarbeitungsplan mit dem Paten und anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern!
Begrüßen Sie die neue Mitarbeiterin bzw. den neuen Mitarbeiter persönlich und stellen Sie sie bzw. ihn den Kolleginnen und Kollegen vor!
Stellen Sie den Einarbeitungspaten vor!
Zeigen Sie der neuen Kollegin bzw. dem neuen Kollegen den Arbeitsplatz!
Teilen Sie wichtige Informationen (etwa Belehrungen zum Arbeitsschutz) sofort mit!
Erläutern Sie (gemeinsam mit dem Paten) den Einarbeitungsplan und die Aufgaben der ersten Tage!
Informieren Sie über eventuell geplante Schulungen, Einweisungsveranstaltungen oder andere Maßnahmen!
Stellen Sie gegebenenfalls Leitbild, Führungsgrundsätze, Grundsätze für die Zusammenarbeit usw. vor!
<b>Während der Integration</b>
Planen Sie regelmäßige Feedbackgespräche!
Beobachten Sie den neuen Mitarbeiter bzw. die neue Mitarbeiterin und die Reaktionen der Kolleginnen und Kollegen in der Teamrunde aufmerksam!
Bieten Sie bei Bedarf Hilfe und Unterstützung an!

vgl. Heidenreich 2007:183f

Hat der neue Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin eine Vorgesetztenfunktion, kann die Integration in vergleichbarer Form ablaufen. Allerdings sollten aufgrund der leitenden Position Themen wie „Führungskultur“ zusätzlich angesprochen werden. Vermitteln Sie der neuen Führungskraft, welche hohe Bedeutung ein angenehmes Sozialverhalten mit seinen positiven Auswirkungen auf das Betriebsklima in Ihrem Unternehmen hat und welche Anforderungen in diesem Zusammenhang auch auf Vorgesetzte zukommen (---> Werkzeugkasten Prävention: Führung).

### Versetzungen können Konflikte lösen

### Nicht verschweigen was bekannt ist

#### Versetzungen

Manchmal müssen nicht gänzlich neue Belegschaftsmitglieder integriert werden, sondern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bislang in einem anderen Bereich des Unternehmens tätig waren. Bei dieser Art von Personalwechsel ist vor allem die Frage von Bedeutung, welchen Hintergrund die Versetzung hat: Ist sie Teil einer geplanten persönlichen beruflichen Weiterentwicklung oder Neuorientierung, verläuft sie in der Regel einfacher als Neueinstellungen, weil die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter das Unternehmen bereits kennen. Handelt es sich jedoch um eine Versetzung, die wegen eines Konflikt- oder Mobbingfalls vorgenommen wurde, sollten einige Aspekte bedacht werden.

Mit Versetzungen wurden in Konflikt- und Mobbingfällen zum Beispiel dann gute Erfahrungen gemacht, wenn sich die Grundhaltungen der Kontrahenten gravierend unterschieden – „die Chemie nicht stimmte“ (---> Werkzeugkasten Analyse; Checkliste: Häufige Ursachen bzw. Hintergründe auf der persönlichen Ebene für Konflikte mit hohem Eskalations- und Mobbingpotenzial). In diesen Fällen ist es oft völlig sinnlos, an dem Ziel einer vertrauenswürdigen Zusammenarbeit festzuhalten. Eine Trennung der beiden Kontrahenten ist ein entscheidender Schritt zur Lösung des Problems.

Kommt jemand neu in den Bereich, der wegen eines Konflikt- oder Mobbingfalls versetzt wurde, muss der zuständige Vorgesetzte entscheiden, wie offen er den Grund der Versetzung thematisieren will. Generell gilt, dass in Konflikt- oder Mobbingfällen der Kreis der „Eingeweihten“ möglichst klein gehalten werden sollte. Je weniger Personen involviert sind, desto größer ist die Chance, dass alle Beteiligten ihr Gesicht wahren können. Allerdings bleiben den Beschäftigten massive Konflikte oder Mobbingfälle meist nicht verborgen; sie sind ein zentrales Gesprächsthema. Damit verbunden ist oft, dass aus einem solchen Grunde Versetzten „ein gewisser Ruf“ vorausleitet. In diesen Fällen sollte das Thema offensiv vom Verantwortlichen angesprochen werden und die neuen Kolleginnen und Kollegen sollten so weit wie nötig über die Hintergründe der Versetzung sowie die damit verbundenen Zielsetzungen informiert werden.

#### Innerbetrieblicher Aufstieg

Nicht selten kommt es vor, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerbetrieblich aufsteigen. Auch sie stehen vor der Anforderung, sich in die neue Position zu integrieren. Weil es sich um einen innerbetrieblichen Karriereschritt handelt, können spezifische Entwicklungen eintreten:

- Die „alten“ Kolleginnen und Kollegen haben ein Akzeptanzproblem gegenüber bzw. dem neuen Chef.
- Kolleginnen oder Kollegen sind verletzt und enttäuscht, weil die Entscheidung zur Besetzung der Vorgesetztenposition nicht auf sie gefallen ist.
- Eine andere Kollegin hätte gerne selber diesen Aufstieg gemacht und verhält sich deshalb konkurrenz, diskreditierend oder sogar offen aggressiv.

### Aufstiegsentscheidung erläutern

- Das Team bezieht das ehemalige Mitglied in seine Arbeit weiterhin ein und negiert, dass es nun keine Zeit mehr für diese Tätigkeiten hat.
- Die neue Vorgesetzte macht ihren alten Job „heimlich“ weiter, da sie sich nach wie vor für die Abläufe im alten Bereich verantwortlich fühlt. Über kurz oder lang ist sie völlig überfordert und wird ihrer neuen Aufgabe nicht gerecht.
- Die Aufsteigerin kann die neue Rolle nicht ausfüllen, weil sie eigentlich auch weiterhin Gleiche unter Gleichen sein möchte.
- Die Führungskraft wird auf der neuen Ebene von den neuen Kolleginnen und Kollegen nicht akzeptiert.

Bei einem innerbetrieblichen Aufstieg sollte der Vorgesetzte den Kolleginnen und Kollegen persönlich mitteilen, auf wen seine Entscheidung gefallen ist und diese auch begründen. Mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ebenfalls ambitioniert und vielleicht enttäuscht sind, sollten zusätzlich Einzelgespräche geführt werden. Von Vorteil ist es, nicht nur zu erklären, warum die Entscheidung zu Gunsten einer anderen Person gefallen ist, sondern auch Entwicklungsperspektiven mit ihnen zu besprechen.

Einige der genannten unerwünschten Entwicklungen können dadurch umgangen werden, ...

... dass die neue Führungskraft nicht im selben Bereich eingesetzt wird, in dem sie zuvor gearbeitet hat.

... dass sie zügig durch kompetente innerbetriebliche Unterweisung sowie interne oder externe Qualifizierungsmaßnahmen auf ihre Position vorbereitet wird.

... dass gemeinsam mit dem zuständigen Vorgesetzten für die neue Führungskraft ein Aufgabenprofil erstellt wird, in dem auch eine klare Abgrenzung zu den ehemaligen Tätigkeiten vorgenommen und festgelegt wird, welche Aufgaben nunmehr wegfallen und welche hinzukommen.

## 5.2 Personalentwicklung

Ziel von Personalentwicklung ist es, Beschäftigte dazu zu befähigen, sich persönlich und fachlich in einer Weise weiter zu entwickeln, von der auch das Unternehmen profitiert. Zudem werden im Rahmen von Personalentwicklung Organisationsfragen bearbeitet, um Strukturen und Abläufe zu optimieren. Damit bietet sich Personalentwicklung besonders gut dafür an, mit der Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing verknüpft zu werden.

Eine präventive Wirkung stellt sich durch Elemente der Personalentwicklung ein, die die Zufriedenheit am Arbeitsplatz erhöhen oder Unzufriedenheiten vorbeugen. Hierzu zählen zum Beispiel Workshops, in denen ganze Bereiche beteiligungsorientiert Organisationsfragen bearbeiten. Auf der individuellen Ebene kann zum Beispiel eine aktive Auseinandersetzung mit Anforderungsverschiebungen, Leistungserwartungen und Leistungsbewertungen zur Transparenz beitragen und darüber Unzufriedenheiten vermeiden helfen.

### Durch Personalentwicklung mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz herstellen

Weitere Personalentwicklungsmaßnahmen mit Präventionswirkung sind zum Beispiel:

**Personalentwicklungsmöglichkeiten mit Präventionswirkung**

<b>Personalentwicklungsmöglichkeiten mit Präventionswirkung für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>
Workshops zum Anforderungsprofil, zu den Leistungserwartungen und zur Leistungsbewertung
Fachliche Qualifizierungen
Rotation von Aufgaben bzw. Positionen
Planvolle Vorbereitung auf neue Tätigkeiten
Qualifizierungen zu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitplanung/Zeitmanagement</li> <li>• Kommunikation und Kooperation</li> <li>• Work-Life-Balance</li> </ul>
Kollegiale (Fall-) Beratung
Abgleich von Erwartungen an Führungskräfte
Coaching/Supervision
<b>Personalentwicklungsmöglichkeiten mit Präventionswirkung – vorrangig für Führungskräfte</b>
Grundlagen von Führung und Führungsstil
Beteiligungsorientiertes Führen
Gesundes Führen
Strukturierung und Delegation von Aufgaben und Verantwortung
Rhetorik und Gesprächsführung
Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
Konfliktmanagement
Teambildung
Arbeits- und Gesundheitsschutz
Personalentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
Förderung des Führungskräftenachwuchses

Eine unmittelbar präventive Wirkung können Personalentwicklungsmaßnahmen dann haben, wenn sie Konfliktpotenziale des betrieblichen Alltags zum Beispiel in Abteilungsversammlungen aufgreifen. Hierzu zählen Themen wie zeitknappe und anforderungsreiche Projekte oder der Einsatz neuer Software.

**Beurteilungen**

Zur Personalentwicklung gehören auch Beurteilungen und Beurteilungssysteme. Ihr zentraler Bestandteil – die Beurteilungskriterien – kann ebenfalls für die Verankerung der Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing genutzt werden. Voraussetzung für eine Akzeptanz bei den Beschäftigten ist, dass die

**Klare Beurteilungskriterien schaffen**

### Präventionsaktivitäten von Mitarbeiter/-innen und Führungskräften im Beurteilungssystem belohnen

Kriterien transparent, objektiv und nachvollziehbar sind.

Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern könnte sich zum Beispiel die Teilnahme an einem Gesundheitszirkel (---> Werkzeugkasten Prävention: Klassische Instrumente zur Konfliktprävention) positiv auf die Beurteilung auswirken. Führungskräfte könnten negative Beurteilungen bekommen, wenn sie betrieblich festgelegte Präventionsstandards nicht erreichen. Ein Beispiel ist die Nichtteilnahme an einer Veranstaltung zur Konfliktprävention, die verpflichtend für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Leitungsfunktion ist. Positiv in die Beurteilung könnte einfließen, wenn es Führungskräften gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihres Verantwortungsbereichs zur Teilnahme an einer Präventionsmaßnahme zu motivieren oder wenn sie Konflikte erfolgreich managen. Zudem sollte das Beurteilungssystem ausschließen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die als Aggressor in Konflikt- oder Mobbingfällen identifiziert wurden, eine positive Bewertung erhalten können. Gleiches sollte für Führungskräfte gelten, die kein angemessenes Vorgehen in Fällen von Konflikteskalationen oder Mobbing in ihrem Verantwortungsbereich zeigen.

### Arbeit „konfliktarm“ gestalten

#### 5.3 Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklung

Die Arbeitsorganisation im Betrieb entscheidet über Wohlbefinden oder Unmut am Arbeitsplatz und ist häufig Ursache für Konflikte bzw. Mobbing (Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff 2002). Wie Arbeitsorganisation gestaltet werden kann, die selbst möglichst wenig Anlass zu Konflikten gibt und vielleicht sogar eine offensiv präventive Wirkung hat, wird im Folgenden beschrieben. Dabei wird an personellen und strukturellen Gestaltungsbereichen angeknüpft: Aufgaben und Abläufe, Verteilung von Aufgaben, Bestimmung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, Zusammenarbeit, hierarchische Aspekte.

Der folgende Katalog an arbeitsorganisatorischen Gestaltungsfragen bietet Ihnen die Möglichkeit, systematisch alle Arbeitsbereiche daraufhin zu überprüfen, ob sie tatsächlich möglichst konfliktarm organisiert sind. In den Aussagen wird deutlich, wie eine Arbeitsorganisation aussehen könnte, mit der Konflikteskalationen und Mobbing vermieden werden. Sie können die Fragen für jeden einzelnen Bereich und jede einzelne Arbeitskraft Ihres Unternehmens beantworten.

**Arbeitsorganisatorische Gestaltung**

	Trifft zu für Bereich bzw. Mitarbeiterin oder Mitarbeiter: .....
<b>Aufgaben</b>	
Die Aufgaben sind interessant.	
Die Aufgabenstellungen sind klar und eindeutig.	
Die Arbeit ist so gestaltet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich als Arbeitskraft ganzheitlich einbringen können.	
Die Aufgabe ist auf die individuellen Ressourcen abgestimmt.	
Die materiellen Ressourcen sind auf die Aufgabe abgestimmt.	
Das Volumen an Tätigkeiten ist angemessen.	
<b>Gestaltung der Abläufe</b>	
Die Abläufe sind für alle transparent.	
Es sind ausreichend Arbeitsmittel für alle vorhanden.	
Routinetätigkeiten werden auf mehrere Beschäftigte verteilt.	
Die bürokratischen Anforderungen sind auf ein unvermeidbares Minimum reduziert.	
Die Arbeitszeitregelungen sind so gestaltet, dass die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so weit wie möglich berücksichtigt werden.	
<b>Verteilung der Verantwortung und Kompetenzen</b>	
Die Aufteilung der Verantwortung ist klar und eindeutig und allen bekannt.	
Die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind klar und eindeutig.	
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen im Rahmen ihrer Aufgaben über möglichst große Entscheidungsspielräume.	
<b>Zusammenarbeit auf und zwischen den Hierarchieebenen</b>	
Die Zusammensetzung der Teams berücksichtigt die Qualifikation der Einzelnen ebenso wie Stärken und Schwächen.	
Bei der Zusammensetzung der Teams wird auch darauf geachtet, dass die Chemie stimmt.	
Starre Hierarchien sind abgebaut, flache eingeführt.	
<b>Allgemeines</b>	
Den Beschäftigten wird bei der Ausübung ihrer Tätigkeit die notwendige Unterstützung geboten.	
Die Leistungsentgelte und -anreize sind objektiv und transparent.	

### Ideen der Beschäftigten systematisch aufgreifen

Falls Sie beim Lesen des Katalogs den Eindruck gewonnen haben, dass in Ihrem Unternehmen der eine oder andere Aspekt der Arbeitsorganisation verbessert werden sollte, bietet sich das Anstoßen eines „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ an. Diese Form der arbeitsorganisatorischen Optimierung setzt auf das „Expertenwissen“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und holt sie damit als Partner in den Entwicklungsprozess.

#### KVP – der kontinuierliche Verbesserungsprozess

Durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess lässt sich die Arbeitsorganisation optimieren und zugleich das Wohlbefinden und das Engagement der Beschäftigten fördern. In regelmäßig stattfindenden Sitzungen (zum Beispiel Qualitätszirkeln) werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu motiviert, systematisch ihre Ideen, Vorschläge und Kritik einzubringen. Sie werden gemeinsam diskutiert und auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft. Damit gewinnen Leitungsentscheidungen an Qualität, und ihre Verankerung in der Basis wird erleichtert. Das Benennen von Fehlern, Defiziten und Schwachstellen wird in diesem Prozess als Chance gesehen, das Betriebsergebnis zu verbessern, und nicht als Illoyalität gegenüber dem Unternehmen gewertet.

### Nörglern klare Grenzen setzen

#### Die Kunst, Kritik von Nörgelei zu unterscheiden

Leider gibt es ja nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die konstruktive Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsorganisation oder auch anderer betrieblicher Belange vorbringen. Es gibt auch den Nörgler, der oft etwas zu meckern hat, der nur selten mit einer Aufgabe zufrieden ist und stets weiß, wie es besser geht. Mit konstruktiver Kritik lässt sich umgehen. Den meisten Menschen fällt es leicht, sie anzunehmen und Veränderungen anzustoßen, die die kritischen Hinweise aufgreifen. Ratschläge vom „Nie-Zufriedenen“ mag man sich erst gar nicht anhören, denn seine ewige Miesmacherei nervt. Aber gerade weil Nörgler oder Querulanten nerven, ist es wichtig, dass Sie sich mit ihnen befassen. Zum einen ist nicht auszuschließen, dass in dem, was Nörgler vorbringen, berechnete Kritik enthalten ist. In diesem Fall sollten Veränderungen angestoßen werden. Ist die Kritik nicht berechnete oder lassen sich die Bedingungen nicht verändern, muss auch das klar gestellt werden. Querulanten muss – zu ihrem eigenen Schutz – rechtzeitig eine eindeutige Grenze gesetzt werden. Geschieht dies nicht, ziehen sie sich durch ihr Verhalten zunehmend den Unmut von Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen zu und geraten früher oder später in Konflikte. Nicht selten entstehen Mobbingfälle, weil uneinsichtigen Querulanten viel zu lange nichts entgegengesetzt wurde.

**Stetes, unnachgiebiges  
Sanktionieren von Fehlern  
demotiviert**

**Lernpotenziale in Fehlern  
erkennen**

Alternativ zu eigens einberufenen Sitzungen wie Qualitätszirkeln kann der Tagesordnungspunkt „Anregungen und Kritik“ auch in ohnehin regelmäßig stattfindenden Meetings wie zum Beispiel Abteilungsversammlungen aufgenommen werden. Gelingt es Ihnen, die notwendige Offenheit herzustellen und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, das anzusprechen, was aus ihrer Sicht nicht gut geregelt ist, wird Ihr Unternehmen davon profitieren, weil die Arbeitsorganisation effektiver wird.

### **Der Umgang mit Fehlern**

Eng verbunden mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen der Arbeitsorganisation ist das Fehlermanagement, denn auch Fehler sind ein Symptom für Schwachstellen im Betrieb. Gleichzeitig ist der Umgang mit Fehlern ein Indikator für Führungsverhalten und Betriebsklima. Wird auf Fehler stets mit Sanktionen reagiert, werden die Beschäftigten versuchen, sich zunehmend abzusichern und Verantwortung möglichst weiterzugeben. Es entsteht eine innovationsfeindliche Atmosphäre, und das Betriebsklima leidet.

Nur wer nicht arbeitet, macht keine Fehler. Deshalb sollten Fehler im betrieblichen Alltag als Normalität akzeptiert werden. Allerdings stellen sie ein Problem dar, wenn die gleichen Fehler immer wieder auftreten. Dann sollte hinterfragt werden, warum es zu diesen Wiederholungen kommt. Wenn unterstellt wird, dass die Beschäftigten eigentlich zu fehlerfreiem Arbeiten fähig sind, sind Wiederholungsfehler ein Indiz für Rahmenbedingungen, die es verhindern, dass aus Fehlern gelernt werden kann. Die Möglichkeit, Fehler als Chance zur Aufdeckung von Schwachstellen zu sehen, wird nicht genutzt. Dabei kommt es weniger darauf an, den Schuldigen zu finden als das Problem aufzudecken, das offensichtlich oder hintergründig ursächlich für den Fehler ist. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern umfasst mehrere Arbeitsschritte (vgl. Heidenreich 2007:170ff). Zu Beginn steht die Fehlerbereinigung, also die Beseitigung oder Nachbesserung. Danach erfolgt die Fehleranalyse: Ist es Unaufmerksamkeit, Wissensmangel, ein Kommunikationsproblem oder etwas anderes? Je nach Ursache stehen unterschiedliche weitere Aktivitäten an, um eine Wiederholung des Fehlers zu verhindern:

- Führen eines Mitarbeitergesprächs
- Unterweisung oder Schulung einzelner oder mehrerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Veränderungen in Kommunikationsstrukturen, Arbeitsorganisation etc.

Veränderungen von Kommunikationsstrukturen oder der Arbeitsorganisation könnten wiederum in einem beteiligungsorientierten Prozess (KVP) erfolgen. Ergebnisse könnten zum Beispiel sein, dass Arbeit umverteilt wird, Zuständigkeiten und Verantwortungen konkretisiert werden, das Vier-Augen-Prinzip eingeführt wird oder Arbeitsbelastungen abgebaut werden. Die Zuständigkeit für den Prozess der Fehlerbeseitigung bleibt durch KVP bei den Beschäftigten, auch wenn Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter die Verantwortung für Abläufe und Ergebnisse letztlich selbst tragen.

### Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Rücken stärken

Für das Vertrauensverhältnis ist es wichtig, dass sich eine Führungskraft schützend vor ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt, wenn sich bei Fehlern der Vor-Vorgesetzte einschaltet. Sind sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Rückendeckung ihres direkten Vorgesetzten sicher, werden sie ihm gegenüber auch in Zukunft keine Fehler vertuschen. Damit ist weiterhin gewährleistet, dass Mängel in der Arbeitsleistung frühzeitig erkannt und somit zum Beispiel nachfolgende Dienstleistungs- oder Produktionsschritte nicht unnötig in ein fehlerhaftes Gut investiert werden. (Heidenreich 2007:171)

### Reorganisationsphasen verunsichern viele Beschäftigte

#### Phasen der Reorganisation

Im Rahmen einer konfliktpräventiven Arbeitsorganisation sollte besonderes Augenmerk auf betriebliche Veränderungen gelegt werden. Strukturelle Umbrüche wie neue Aufgabenzuschneide, veränderte Arbeitsabläufe, neue Betriebsmittel etc. beunruhigen Beschäftigte – die einen weniger, die anderen mehr. Manch ein Mitarbeiter begreift diese Veränderungen als Chance und sieht der Zukunft mit großem Tatendrang entgegen. Andere sind so verunsichert, dass sie kaum noch in der Lage sind, ihre Aufgaben zufrieden stellend zu erfüllen. Ein Grund dafür sind Erfahrungen, dass die Steuerungselemente betrieblicher Veränderungen meist organisatorischer Art sind und die verfolgten Ziele im materiellen Bereich liegen. Die Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden oftmals nur nachrangig berücksichtigt. Meist werden sie als Betroffene mit fertigen Konzepten konfrontiert, was ihre Arbeitszufriedenheit deutlich beeinträchtigt.

### Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen

Häufig ziehen betriebliche Erneuerungen oder Umstrukturierungen auch personelle Veränderungen nach sich. Wenn nicht gesichert ist, ob eine Mitarbeiterin in Zukunft noch die gleichen Tätigkeiten ausüben kann, wenn unklar ist, ob ein Mitarbeiter in seinem Team bleibt, wenn Bereiche aufgelöst oder verlagert werden, dann ist die Gefahr sehr groß, dass es zu Spannungen kommt und Konflikte bis hin zu Mobbing eskalieren.

Auch hier kann eine Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Prozessen zur Entwicklung der neuen Konzepte Konfliktpotenziale vermeiden. Wenn dies nicht möglich ist, helfen die folgenden Hinweise, die Umsetzung der Neuerung möglichst reibungslos zu gestalten:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber informieren, dass ihre Arbeitsverhältnisse nicht bedroht sind
- Veränderte Betriebsabläufe frühzeitig kommunizieren
- Ausreichend neue Arbeitsmittel für alle bereitstellen
- Entsprechende Einführung/Qualifizierung der Beschäftigten durchführen
- Ausreichend Zeit für die Einarbeitung lassen
- Anfangsfehler akzeptieren

### Rahmenbedingungen bei der Umsetzung von Neuerungen positiv gestalten

Die Lage spitzt sich zu, wenn Arbeitsplatzabbau droht. Dann geht es nicht mehr darum, eine konfliktarme Situation zu schaffen, denn die Situation ist per se nicht konfliktarm (---> Werkzeugkasten Analyse). Vielmehr geht es darum, den Schaden zu begrenzen und gegebenenfalls ein frühzeitiges Konfliktmanagement zu betreiben (---> Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten).

**Führungskräfte üben  
manchmal unbewusst  
Mobbinghandlungen aus****5.4 Führung**

Jede einzelne Führungskraft ist in kleinen und mittleren Unternehmen von großer Wichtigkeit. Von ihrem Können ist die wirtschaftliche Zukunft des gesamten Unternehmens abhängig. Sie prägt maßgeblich die Unternehmenskultur. Und sie hat eine herausragende Rolle in der Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing.

Diese Rolle auszufüllen, ist in der Praxis oftmals nicht einfach. Die Ergebnisse des Mobbing-Reports (Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff 2002) haben gezeigt, dass etwa die Hälfte aller Konflikte, die von den Betroffenen als Mobbing bezeichnet werden, von Vorgesetzten ausgehen bzw. unter ihrer Mitwirkung stattfinden. Das wirft die Frage auf, warum Beschäftigte das Verhalten von Vorgesetzten als Mobbing erleben und welches Führungsverhalten eher Eskalationspotenzial aufweist, statt Konflikten vorzubeugen. Der folgende Abschnitt soll dazu beitragen, dass Führungskräfte ihr eigenes Verhalten besser reflektieren. Sie können größere Klarheit darüber gewinnen, welche Verhaltensweisen von Beschäftigten als unangemessen, aggressiv oder gar als Mobbing empfunden werden und damit zukünftig besser vermeiden, unbewusst zur Eskalation von Konflikten oder Mobbing beizutragen. Darüber hinaus werden aktive Präventionsmaßnahmen vorgestellt, die Führungskräfte im Alltag anregen und anwenden können.

Doch zunächst können Sie mit einem Fragebogen von Beate von Eisenhart Rothe und Thomas Böcker (2003:104ff) Ihr eigenes Führungsprofil bestimmen:



**Auswertung**

Zählen Sie nun die unter den jeweiligen Oberthemen angekreuzten Bewertungen zusammen und bilden Sie den Durchschnittswert, den Sie dann auf- bzw. abrunden.

Ich kann ...	Ausprägung						Punkt- zahl
	stark			schwach			
	1	2	3	4	5	6	
Kommunikation							
1. unparteilich sein			X				3
2. Rückmeldungen geben und nehmen		X					2
3. faire Verhandlungen führen			X				3
4. mich abgrenzen					X		5
							<b>Summe: 13</b>

Beispiel:

In unserem Beispiel wäre der Durchschnittswert „3“.

Den Durchschnittswert markieren Sie dann in der im Folgenden aufgeführten Tabelle.

Ihr persönliches Führungsprofil	Ausprägung im Durchschnitt					
	stark			schwach		
	1	2	3	4	5	6
<b>Wirtschaftliches Arbeiten</b>						
<b>Umgang mit Macht</b>						
<b>Mitarbeiter führen</b>						
<b>Kommunikation</b>						
<b>Persönliche Führungsfähigkeiten</b>						

## Analyse

Wenn Sie sich nun das Profil ansehen ...

... sind Sie zufrieden?

- ja
- nein

Was brauchen Sie, um noch sicherer in Ihrer Führungsrolle zu werden?

- Beruflichen Austausch mit anderen Unternehmern/Kollegen in Führungspositionen
- Innovationsideen
- Führungskräftecoaching
- Analyse des Betriebsklimas
- Mitarbeitergespräche professioneller als bisher führen zu lernen
- ein Personalentwicklungskonzept
- Verhandlungsführung
- Mit Konflikten im Berufsalltag besser umgehen lernen
- Zeitmanagement
- Moderieren von Gesprächen
- Sonstiges:

(Quelle: von Eisenhart Rothe/Böcker 2003:104ff)

## Der Balanceakt der Führungskräfte

### Stressoren in der Führungsrolle

Die Welt der Führungskräfte ist nicht frei von Widersprüchen. Mit dem Ziel, die Führungsrolle vorbildlich auszufüllen, stehen bisweilen andere – mehr oder weniger explizierte – Unternehmensziele in Konkurrenz. Jede einzelne Führungskraft trifft auf die Herausforderung, die eigene Persönlichkeit mit ihren Ansprüchen, die Anforderungen im Arbeitsalltag und die Unternehmensziele so auszubalancieren, dass nichts vernachlässigt wird. Und das ist angesichts der im Folgenden aufgezählten Stressoren nicht einfach.

### Stressoren in der Führungsrolle

Die realen Unternehmensziele (Ertragsziele) sind nicht mit dem Ziel der guten Mitarbeiterführung vereinbar; die Führungskraft wird am direkten monetären Erfolg und an Marktanteilen gemessen und nicht daran, ob es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gut geht.

Die Führungskraft hat persönlich verinnerlicht, dass „nur wichtig ist, was hinten rauskommt“.

Die Führungskraft ignoriert persönlichen Stress und stresst dafür ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um Konflikte nach „oben“ zu vermeiden oder um sich (vermeintlich) selbst zu entlasten.

Die Führungskraft muss zwischen strukturell unvereinbaren Interessen vermitteln.

Die Führungskraft verfügt nur über eine unsichere Entscheidungsgrundlage.

Die Führungskraft hat ein Selbstkonzept, in dem Einfühlungsvermögen und soziale Zugewandtheit als Schwäche gelten.

vgl. Weg 2006; INQA 2005:21

## Das Dilemma der mittleren Führungsebene

Vor allem das mittlere Management hat aufgrund seiner „Zwischenstellung“ eine potenziell schwierige Position. Konfrontiert mit komplexen und anspruchsvollen Aufgaben muss eine Führungskraft auf dieser Ebene nicht nur ein hohes Maß an fachlicher Kompetenz aufweisen sondern auch an Führungskompetenz. Sie hat die Aufgabe, von „oben“ getroffene Entscheidungen und Anweisungen bei und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umzusetzen und muss der Unternehmensspitze darüber Rechenschaft ablegen. Das mittlere Management hat eine wichtige Funktion: Es muss Einklang schaffen zwischen den Zielen des Unternehmens und der Arbeitswirklichkeit an der Basis. Die eigenen Handlungsspielräume sind dabei meist begrenzt. Das mittlere Management befindet sich in einer typischen Sandwichposition, potenziell verbunden mit dem Dilemma, es nicht gleichermaßen nach „oben“ und nach „unten“ recht machen zu können.

Stressoren und Dilemmas prägen den Alltag von Vorgesetzten und verhindern vielfach, dass die Führungsaufgabe in einer gelassenen Weise wahrgenommen werden kann. Gemeinsam ist ihnen, dass sie die Vorgesetzten in eine Situation versetzen, in der, egal wie sie sich entscheiden, Schwierigkeiten auftauchen, Konflikte entstehen und Hürden zu nehmen sind. Dies wirkt sich bisweilen sogar derartig negativ auf die Qualität von Führung aus, dass die Entwicklung von Konflikten oder Mobbing begünstigt wird.

## Authentizität bewahren

Stressoren und Dilemmas der Führungsrolle lassen sich im betrieblichen Alltag nicht vermeiden. Sie „auszuhalten“ und trotzdem wenige Fehlentscheidungen zu treffen, zeichnet wohl eine gute Führungskraft aus. Hilfreich für die erfolgreiche Bewältigung der Situation ist eine offene Kommunikation nach „oben“ und nach „unten“. Darüber hinaus ist es wichtig, sich als Führungskraft damit zu befassen, welche persönlichen Ansprüche und Erwartungen man hat, welcher Führungsstil der eigenen Persönlichkeit entspricht und wo es erforderlich ist, dazu zu lernen: eine kritische Selbstreflexion also.

### Wertschätzung und Fairness – Die Grundhaltung von Führungskräften

Basis für Führung, die Konflikteskalationen und Mobbing vermeidet, ist eine Grundhaltung, die durch Wertschätzung und Fairness gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geprägt ist:

- Je kleiner ein Unternehmen ist, desto größer sind Bedeutung und Einfluss jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters. Sie stehen für einen größeren Anteil am Ganzen als Beschäftigte in Großunternehmen. Sie sind wichtig und sollten auch wichtig genommen werden. Das können Führungskräfte durch Wertschätzung und Respekt zum Ausdruck bringen.
- Fairness im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beinhaltet im Wesentlichen Gleichbehandlung und Gerechtigkeit, aber auch Transparenz. Wenn Sie dem „Nasenfaktor“ in Ihrem Unternehmen keine Chance geben und mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Dialog stehen, sind wichtige Voraussetzungen dafür geschaffen, dass Konflikteskalationen und Mobbing geringe Chancen haben.

## Im Alltag den Kontakt suchen

### Wertschätzung durch die Führungsspitze

Häufig gibt es zu wenig Kontakt zwischen der Führungsspitze und den Beschäftigten. Zeigen Sie mehr Präsenz! Es wird von der Belegschaft positiv aufgenommen, wenn ein Vertreter der Geschäftsführung oder sogar der Geschäftsführer selbst gelegentlich den Kontakt vor Ort – also am Arbeitsplatz der Beschäftigten – sucht und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern persönlich spricht. Die Kluft zwischen „oben“ und „unten“ reduziert sich, das Wir-Gefühl – und damit die Motivation – steigt. Und: Unterschätzen Sie nicht die „kleinen“ Gesten. Die persönliche Gratulation zum Geburtstag, zur Hochzeit oder zur Geburt eines Kindes wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Interesse an der eigenen Person wahrgenommen und steigert somit das Gefühl, für das Unternehmen wichtig zu sein.

### Leitbilder, Grundsätze und Führungskonzepte

Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Sinn macht es, die Grundhaltung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Führungsgrundsätzen oder in einem Leitbild zu verankern. Diese Dokumente können auch dafür genutzt werden, Konflikteskalationen und Mobbing zu verurteilen und Führungs-

### Sich eindeutig positionieren

kräfte zu verpflichten, aktiv dagegen vorzugehen. Damit verstärken Unternehmensleitungen und Führungskräfte die Bedeutung des Themas gegenüber der Belegschaft.

Wie bei Präventionsaktivitäten ist auch bei der Entwicklung von Leitbildern und Grundsätzen der Weg das Ziel: Durch die Auseinandersetzung über die Bestandteile und die Entwicklung der Formulierungen beschäftigen sich die Führungskräfte aller Hierarchieebenen mit dem Thema. Dabei sind zwei Aspekte wichtig: Zum einen ist es für die Glaubwürdigkeit des Anliegens unverzichtbar, dass die oberste Führungsspitze sich eindeutig und zweifelsfrei positioniert und diese Position – als Vorbild – vorlebt. Zum anderen wird auch den direkten Vorgesetzten vor Ort – also zum Beispiel den Vorarbeitern oder Teamleiterinnen – deutlich, welchen Geist die Führung im Unternehmen haben soll. Es ist bei weitem nicht selbstverständlich, dass das, was die Spitze vorgibt, von der Führungsbasis auch verstanden und umgesetzt wird. Insbesondere dann, wenn die Unternehmensleitung besonders innovativ und der Vorarbeiter am Band „vom alten Schlag“ ist, müssen Sie damit rechnen, dass sich eine gemeinsame Grundhaltung nicht von alleine einstellt, sondern erarbeitet werden muss. Eine gemeinsame Sprache zu finden, ist in diesem Prozess eine vordringliche Aufgabe.

### Über den Führungsstil verständigen

Um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Vorgesetztenfunktion in einen Prozess der intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema Führung zu geleiten, bietet sich die Entwicklung eines Führungskonzeptes an. Es dient zum einen dazu, auf und zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen eine einheitliche Auffassung darüber herzustellen, wie Führung zu erfolgen hat. Zum anderen soll es klären, welche Erwartungen die einzelne Führungskraft an die Führungskräfte auf den über- bzw. untergeordneten Hierarchieebenen hat. Inhalte könnten zum Beispiel sein: Managementkonzepte, Führungsstile, Führungsdefizite, Umgang mit Kritikerinnen, Kritikern und Querulanten, Durchsetzen von Vorgaben. Das Ergebnis könnte eine für alle verbindliche Vereinbarung sein: eine Handreichung oder ein Katalog, in dem konkrete Hinweise für den Umgang mit Beschäftigten in besonderen Führungssituationen gegeben werden.

Die Verständigung über Führungsfragen ist insbesondere in den Unternehmen sinnvoll, in denen anforderungsreichere „Führungsbedingungen“ vorherrschen: eine nach Nationalität und Religion heterogen oder nach Geschlecht homogen zusammengesetzte Belegschaft sowie eine drohende Überalterung der Belegschaft sind Beispiele für zusätzliche Herausforderungen an Führung, die systematisch bearbeitet werden sollten.

### **Eskalationsvermeidender Führungsstil – Die Führungspraxis**

Voraussetzung für einen Führungsstil, der nicht selbst Konflikte, Konflikteskalationen und Mobbing auslöst oder begünstigt, ist die beschriebene, durch Wertschätzung und Fairness gekennzeichnete Grundhaltung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Da die Grundhaltung einer Führungskraft

**Beteiligungsorientiert  
Führen**

im Arbeitsalltag allgegenwärtig ist, können sich die folgenden Hinweise nur auf einen Ausschnitt der Führungspraxis beziehen. Sie sollen im Sinne von „Prüfsteinen“ der Orientierung dienen und das Grundprinzip einer eskalationsvermeidenden Führung zum Ausdruck bringen.

- **Wertschätzung in der eskalationsvermeidenden Führungspraxis**

Fremdbestimmung und Kontrolle grenzen die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten ein. Sie fühlen sich bevormundet statt wertgeschätzt. Ein beteiligungsorientierter oder auch kooperativer Führungsstil dagegen zeigt sich in folgenden Merkmalen:

Merkmale eines beteiligungsorientierten Führungsstils
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Partner behandeln
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen
Starke Kontrolle aufgeben, mehr Autonomie zulassen
Tätigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter koordinieren
Klare Ziele setzen bzw. vereinbaren
Aufgabenstellungen klar und eindeutig benennen
Verantwortlichkeiten eindeutig festlegen
Kompetenzen eindeutig definieren
Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen delegieren
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbstständig arbeiten lassen
Zielerreichung kontrollieren
Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen
Steile Hierarchien abbauen

vgl. von der Linde/von der Heyde 2003:44

**Regeln müssen für alle  
gleichermaßen gelten**

- **Fairness in der eskalationsvermeidenden Führungspraxis**

Gerechtigkeit und Gleichbehandlung gewinnen Kontur in klaren Regeln, die für alle Beschäftigten verbindlich sind. Überall gibt es Absprachen. Manchmal halten sich jedoch nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran. Das sorgt in der Regel für Unruhe im Betrieb. Deshalb sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Welche Regeln gelten in unserem Unternehmen?
- Sind sie allgemein bzw. allen bekannt?
- Gelten sie situationsbezogen?
- Welche Auswirkungen haben Abweichungen/Nichtbefolgung von Regeln?
- Wie wird mit „Abwechlern“ umgegangen?

Das nächste Beispiel soll verdeutlichen, welche Folgen die (Nicht-) Einhaltung von Regeln im Unternehmen haben kann.

**Der „Nasenfaktor“ ist der Tod von Gerechtigkeit, Gleichbehandlung und Transparenz.**

In einem Produktionsbetrieb gibt es die Absprache, dass in der Nachtschicht sowohl vor, als auch nach der regulären Pause eine viertel Stunde Extrapause gemacht werden darf. Dies wird als „Entschädigung“ für die besonderen Belastungen gesehen. Es gibt aber auch Beschäftigte, die zusätzlich für kurze Unterbrechungen – vor allem zum Rauchen – die Produktionshallen verlassen. Wie oft diese zusätzlichen Kurzpausen akzeptiert werden, hängt vom jeweiligen Schichtleiter ab. Einige dulden sie stillschweigend, andere kontrollieren stärker: Sie halten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, keine weiteren Pausen zu nehmen und die regulären nicht über die festgelegten Grenzen hinweg auszudehnen.

Wie streng ein Schichtleiter die Einhaltung der Regeln fordert, hängt aber auch von der Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – vermutlich gekoppelt mit einem Sympathiebonus – ab. Die Beschäftigten müssen sich ihre zusätzliche Pause quasi verdienen, indem sie durch gute Leistungen auffallen. Dadurch wird deutlich, dass die Pausenregelung auch einem weiteren Ziel dient als nur dem Vorschreiben von Arbeits- und Auszeiten: Sie stellt eine Form von Belohnung dar.

Für viele Beschäftigte ist die Pausenregelung unklar: Zwar kennen alle die offizielle Version; sie hat aber im betrieblichen Alltag wenig Bedeutung. Die informelle Regelung – das ungeschriebene Gesetz – ist jedoch nicht transparent. Es ist weder deutlich, welche inoffiziellen Regeln gelten, noch, wer sie einzuhalten hat und warum es Ausnahmen gibt. Diejenigen, die sich an die offiziellen Regeln halten, werden dafür nicht belohnt – sie arbeiten faktisch mehr. Infolgedessen wachsen Neid und Konkurrenz. Gegenüber den Schichtleitern und zum Teil auch den Vorarbeitern – also den Führungskräften, die für die Einhaltung der Pausenregelungen verantwortlich sind – entsteht Misstrauen, weil der Eindruck erweckt wird, dass bestimmte Beschäftigte oder Beschäftigtengruppen bevorzugt behandelt werden.

In diesem faktisch unregelmäßigten Raum gibt es – wie in jedem Unternehmen – leistungsorientierte und weniger leistungsorientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Spektrum schwankt zwischen denjenigen, die versuchen, mit einem Minimum an Einsatz zu arbeiten und sich möglichst viele Freiräume zu verschaffen, und denjenigen, die leistungsstark und hoch motiviert ihren Teil dazu beitragen wollen, eine hohe Qualität des Produktes in großen Mengen zu produzieren. Zu identifizieren ist aber auch eine Gruppe Beschäftigter, die sich über die Ungleichbehandlung permanent aufregt. Manch einer dieser Gruppe fühlt sich berechtigt, möglichst viele Gelegenheiten dazu zu nutzen, sich der Arbeit zu entziehen. Diese Haltung trägt etwas von „Rache“ am Unternehmen für die Ungerechtigkeiten, die einem widerfahren.

Darüber hinaus gibt es Beschäftigte, die die Ungleichbehandlung und das mangelnde Durchgreifen der Vorgesetzten durch eigene Aktivitäten auszugleichen versuchen: Sie verbringen einen Teil ihrer Arbeitszeit damit, andere zu kontrollieren und bei Gelegenheit „anzuschwärzen“. Dies wiederum nährt das Misstrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander.

### Transparenz durch Kommunikation herstellen

Transparenz ist ein Mittel, das wesentlich zu einem Gefühl von Gerechtigkeit und Gleichbehandlung beiträgt. Transparenz wird durch Kommunikation geschaffen. In der Art, wie kommuniziert wird, kommt wiederum die Grundhaltung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Ausdruck. Konfliktvermeidendes Kommunizieren ist respektvoll und nicht kränkend, menschlich und nicht distanziert. Und die Führungskraft muss erreichbar sein: Haben Sie, wann immer es möglich ist, eine offene Tür und ein offenes Ohr für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

Eskalationsvermeidende Führung beinhaltet darüber hinaus den Aufbau eines echten Dialogs zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern. „Bei der Führungskraft setzt dies die Fähigkeit des Perspektivwechsels voraus. Sie muss sich die Wirkung ihres Handelns auf die Mitarbeiter immer wieder bewusst machen und sich vor Augen führen, was eine Intervention ihrerseits bei anderen auslöst.“ (von Eisenhart Rothe/Böcker 2003:65)

### Emotionale Auswirkungen von Entscheidungen beachten

Ein Kardinalfehler von Führungskräften ist, dass sie die emotionale Seite von Entscheidungen zu wenig beachten. In vielen Unternehmen wird die Fähigkeit, sich in jeder Situation kontrollieren zu können und ausschließlich auf der sachlichen Ebene zu bleiben – also Emotionen auszublenden – mit Professionalität gleichgesetzt. Verdrängt wird dabei, dass Menschen bei der Arbeit Gefühle haben, die sich nicht ausschalten lassen. Deshalb sollten Führungskräfte im betrieblichen Alltag und vor allem bei Entscheidungen die Emotionen der Beschäftigten berücksichtigen und darauf achten, niemanden zu verletzen. Je besser es einer Führungskraft gelingt, die emotionalen Auswirkungen ihrer Entscheidungen einschätzen zu können, desto eher ist sie zu einem echten Dialog mit den Beschäftigten fähig.

#### Information und Kommunikation

### Entscheidungen erläutern

Die Herausforderungen eines echten Dialogs zu meistern, ist für viele Führungskräfte schwierig, die vorrangig nach fachlichen Gesichtspunkten ausgewählt wurden und zudem keine Gelegenheit bekamen, ihre Führungskompetenz zu schulen. Vor allem in technikdominierten Bereichen ist immer wieder zu beobachten, dass Entscheidungen auf der Basis fachlich-organisatorischer Gesichtspunkte gefällt und angeordnet werden. Sie werden kaum erläutert und die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht berücksichtigt. Dadurch entstehen Ärger, Missverständnisse und Spannungen. Um sie zu vermeiden, sollte durch offensives Informieren Transparenz über die Gründe für Entscheidungen hergestellt werden. Eine systematische Rückkopplung an die Beschäftigten trägt zudem dazu bei, dass sich Vertrauen bildet. Informieren Sie deshalb Ihre Beschäftigten regelmäßig und systematisch über Entscheidungen und Belange des Unternehmens!

### Regelmäßiges Informieren schafft Vertrauen

Zur Transparenz des betrieblichen Geschehens trägt ganz wesentlich auch der Informationsfluss auf und zwischen den Hierarchieebenen bei. Für Kon-

### Informationsfluss an alle gewährleisten

flikt- oder Mobbingfälle ist typisch, dass dieser Informationsfluss gestört ist. Betroffene beklagen, zum Beispiel über Termine oder arbeitsbezogene Veränderungen nicht informiert zu werden. Durch diese Uninformiertheit entstehen Nachteile: Man ist zum Beispiel in einer Sitzung nicht auf dem aktuellen Stand, was zu einer peinlichen Situation führt, oder man macht Fehler in der Arbeitsabwicklung, was einen Kunden verärgert. Das innerbetriebliche System des Informationsflusses sollte so aufgebaut sein, dass alle Adressatinnen und Adressaten ihre Nachrichten erhalten. Treten Probleme im Informationsfluss auf, sollte das System der Wege – gegebenenfalls mit Unterstützung der Beschäftigten – überarbeitet werden.

### Gegenseitiges Feedback fördert den Dialog

#### Feedback

Zu einem echten Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gehört ein regelmäßiges gegenseitiges Feedback. Hierzu gibt es mehrere Instrumente, die sich zum Teil vor allem begrifflich unterscheiden: Mitarbeitergespräch, Jahresgespräch, Feedbackgespräch, Zielvereinbarungsgespräch, Orientierungsgespräch, Personalentwicklungsgespräch. Konstruktiv gestaltete und regelmäßig durchgeführte Gespräche fördern den Dialog zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten. Damit es zu einem für beide Seiten fruchtbaren Verlauf kommt, ist es wichtig, nicht nur als Führungskraft eine Rückmeldung zu geben, sondern auch die Beschäftigten zu ermutigen, eine Bewertung der positiven und der negativen Aspekte ihrer Arbeit vorzunehmen und ihre Anregungen, Forderungen und Wünsche zu äußern. Mit diesen Informationen sollten sich die Führungskräfte auseinandersetzen, für ihre Umsetzung sorgen oder sie gegebenenfalls nachvollziehbar begründet zurückweisen.

Damit auch die Wirkung von Führung systematisch rückgekoppelt wird, kann zum Beispiel ein 360-Grad-Feedback gegeben werden. Es bietet Führungskräften die Möglichkeit eines strukturierten Selbstbild-Fremdbild-Abgleichs. Dabei werden sie schriftlich von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Vorgesetzten und gegebenenfalls auch Kundinnen und Kunden beurteilt (von der Linde/von der Heyde 2003:37).

Den Alltag des Feedbacks bestimmen diese formalisierten Instrumente allerdings nicht. Er wird vielmehr bestimmt durch Lob und Tadel – zumeist mehr Tadel als Lob, obwohl es viel mehr zu loben als zu tadeln gibt.

### Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rückmeldungen zur Arbeitsleistung geben

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine Rückmeldung über ihre Arbeitsleistung wichtig. Sie wollen von ihrem Vorgesetzten wahrgenommen werden, sie wollen wissen, ob sie ihre Aufgabe zufriedenstellend erfüllen und was es zu verbessern gibt. Dies gilt insbesondere für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Loben ist mindestens so wichtig wie Kritisieren**

**Versuchen Sie es einmal ...**

Nehmen Sie sich vor, zu loben. Gehen Sie durch Ihren Betrieb und sprechen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Berichten Sie von den positiven Rückmeldungen, die der letzte Kunde gegeben hat, freuen Sie sich, dass seit Tagen keine Maschine mehr ausgefallen ist oder dass die Fehlerquote gesunken ist. Zeigen Sie jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter einzeln unter vier Augen, dass Sie mit ihrer bzw. seiner Arbeitsleistung zufrieden sind.

Und gehen Sie in absehbarer Zeit wieder durch den Betrieb ...

Machen Sie sich bewusst, dass Loben eine mindestens ebenso wichtige Bedeutung zukommt, wie berechtigtem Kritisieren. Durch Lob bestärken Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin, das Richtige zu tun. Sie motivieren sie.

Manchmal muss auch eine negative Rückmeldung gegeben werden. Auch wenn diese Gespräche vielleicht unangenehm sind und schwer fallen – sie haben eine wichtige Funktion. Falls der Beschäftigte es noch nicht selbst wusste, befähigen sie ihn, zu erkennen, was er falsch gemacht hat. Kritisieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allerdings nicht in Gegenwart Dritter, denn das ist peinlich für Betroffene.

**Bei wiederholten Fehlern unverzüglich handeln**

Treten Fehler häufiger auf, ist es wichtig, zügig zu handeln, da unzureichende Leistungsfähigkeit oft Anlass für Konflikte ist. Versuchen Sie zu ermitteln, worin der Grund für die Fehler liegt. Ist es ein Problem der Arbeitsorganisation oder liegt es an der Ausstattung? Ist es ein Problem der persönlichen Qualifikation oder der aktuellen Belastungssituation – vielleicht auch durch familiäre Belange? Verändern Sie gegebenenfalls Strukturen, ermöglichen Sie dem Betroffenen die Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme oder besprechen Sie mit ihm, ob Sie ihn bei der Lösung privater Probleme unterstützen können.

**Verhaltens- und Verhältnisprävention durch Führung**

Da Führung eine zentrale Aufgabe im Unternehmen ist und in besonderem Maße gestaltend wirkt, ist sie auch für die Prävention von Konflikten, Konflikteskalationen und Mobbing auf vielfältige Weise von Bedeutung. Einige Aspekte „präventiver“ Führung sind deshalb auch in anderen Teilkapiteln der Prävention aufgegriffen. Im Folgenden wird eine Tabelle abgebildet, die einen Überblick über die vielfältigen Aktivitäten der Verhaltens- und Verhältnisprävention von Führungskräften auf unterschiedlichen Hierarchieebenen gibt. Während die Verhaltensprävention beim einzelnen Vorgesetzten ansetzt, bezieht sich die Verhältnisprävention auf die Gestaltung von Strukturen (---> Werkzeugkasten Prävention: Arbeitsorganisation, ---> Werkzeugkasten Prävention: Instrumente zur Konfliktprävention).

**Führung und Prävention**

	<b>Verhaltensprävention: Beispiele</b>	<b>Verhältnisprävention: Beispiele</b>
<b>Geschäftsführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching-Maßnahmen für (besonders belastete) Führungskräfte</li> <li>• Qualifizierungsmaßnahmen im Hinblick auf zukünftige Anforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinfachung der Informationsflüsse</li> <li>• Rechtzeitige und umfassende Information aller Mitarbeiter über strategische (Neu-) Ausrichtung</li> <li>• Arbeitszeitflexibilisierung</li> <li>• Einführung von Job-Enrichment</li> </ul>
<b>Untere und mittlere Führungskräfte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Mitarbeitergespräche</li> <li>• Dialogischer Führungsstil</li> <li>• Transparentes Entscheidungsverhalten</li> <li>• Beteiligung der Mitarbeiter bei Aufgabenverteilungen</li> <li>• Unterstützung der Mitarbeiter auch bei persönlichen Belangen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration von Arbeitsschutz-, Sicherheits- und Gesundheitsfragen in KVP-Prozesse</li> <li>• Professionell moderierte Gruppen- und Teamsitzungen</li> </ul>

INQA 2005:14

**Vorgesetzte haben eine bedeutende Vorbildfunktion**

Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollte klar sein, dass die Führungsspitze keine Verhaltensweisen duldet, die Konflikteskalationen und Mobbing fördern. Dies richtet sich insbesondere an Vorgesetzte, denn sie haben eine Vorbildfunktion und prägen somit die betrieblichen Umgangsformen in besonderem Maße. Verhaltensweisen, Sichtweisen und der Umgangston der Führung sind für die in einer Organisation Beschäftigten ein wichtiger Maßstab zur Orientierung für das eigene Verhalten. Die Signalwirkung eines konsequenten Vorgehens gegen Vorgesetzte, die Konflikte und Mobbing dulden, fördern oder sogar selbst betreiben, geht also weit über einen aktuellen Anlass hinaus und trägt dazu bei, dass im betrieblichen Alltag von allen ein angemessenes Sozialverhalten praktiziert wird.

**Soziale Kompetenz von Führungskräften schulen**

Bei Anhaltspunkten dafür, dass eine Führungskraft selbst Qualifizierungsbedarf im Bereich sozialer Kompetenzen hat, sollte die Unternehmensspitze umgehend aktiv werden. Sie sollte prüfen, ob die Führungskraft lern- und entwicklungsfähig ist und was sie lernen muss. Die Ziele der beruflichen Weiterentwicklung sollten zum Beispiel in Zielvereinbarungen festgeschrieben und ihre Erreichung kontrolliert werden. Durch den Besuch entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen oder durch ein persönliches Coaching sollte die betroffene Führungskraft in die Lage versetzt werden, diese Ziele zu erreichen. Ist sie dies nicht, sollte der Aufgabenzuschnitt des Betroffenen in einer Weise verändert werden, die seiner Fachlichkeit weiterhin gerecht wird, ihn aber von Führungsverantwortung weitgehend entlastet.

### Handlungsmöglichkeiten für Vorgesetzte zur unmittelbaren Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing

Wenn das Problem näher rückt, Spannungen spürbar werden oder es Anzeichen dafür gibt, dass ein Konflikt aufgetreten sein oder sich zu einem Mobbingfall entwickeln könnte, ist Führung in besonderer Weise gefragt. Konkretere Ratschläge dazu haben Sie bereits erhalten (---> Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten). An dieser Stelle beschränken wir uns auf Hinweise an der Schnittstelle von Intervention und Prävention, deren Umsetzung vorbeugend wirkt, leider aber meistens erst dann verwirklicht wird, wenn es bereits zu einer Eskalation gekommen ist.

#### Was kann eine Führungskraft tun?

##### **Machen Sie Konflikteskalation und Mobbing im eigenen Verantwortungsbereich zum Thema!**

- Verbreiten Sie Informationen durch Aushänge, Rundschreiben, Broschüren etc.!
- Regen Sie Diskussionen an, decken Sie Vorurteile auf, stellen Sie Problembewusstsein her!

##### **Beziehen Sie eindeutig Position gegen Konflikteskalationen und Mobbing!**

- Machen Sie konsequent deutlich, dass Sie destruktives, Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Unternehmen schädigendes Verhalten in Ihrer Abteilung nicht dulden und gegebenenfalls mit Sanktionen – zum Beispiel Abmahnungen – belegen!

##### **Fühlen Sie sich verantwortlich für das Klima in der Gruppe!**

- Nehmen Sie geäußerte Probleme ernst, auch wenn Sie meinen, „dass die Beteiligten alt genug sein müssten, solche Dinge selbst zu regeln“!
- Zeigen Sie sich selbst gesprächsbereit!
- Sprechen Sie von sich aus Probleme oder Konflikte an, die Ihnen aufgefallen sind und die für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Bedeutung sein könnten!
- Sprechen Sie gravierende Meinungsverschiedenheiten sofort an und versuchen Sie, sie zu klären!

##### **Initiieren Sie regelmäßig Aussprachen!**

- Führen Sie regelmäßig Gespräche, um Mobbing auf die Spur zu kommen!
- Ignorieren Sie nicht Gerüchte und Klatsch, aber bilden Sie sich eine eigene Meinung!
- Informieren Sie sich über die Stimmung mittels Fragebogen!

##### **Mischen Sie sich in Konflikte ein!**

- Unterstützen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Bewältigung von Konflikten!
- Gehen Sie Beschwerden nach und geben Sie den Beschuldigten die Möglichkeit, sich zu Vorwürfen persönlich zu äußern!
- Lassen Sie sich nicht von Denunziationen beeinflussen!
- Verhindern Sie Eskalationen durch frühes Eingreifen!

##### **Nutzen Sie Instrumente zur Konfliktbearbeitung!**

- Benennen Sie Ansprechpersonen für Beschwerden und Probleme!
- Führen Sie Schlichtungsmodelle für Konflikte ein!
- Holen Sie sich gegebenenfalls externe Unterstützung!
- (---> Werkzeugkasten Prävention: Klassische Instrumente zur Konfliktprävention)

##### **Bilden Sie sich systematisch zu Konfliktmanagement und Mobbing weiter!**

**Konflikte beobachten****Als Führungsspitze aktiv werden**

Ein besonderes Problem ist, dass Führungskräfte oftmals glauben oder hoffen, dass sich Konflikte von alleine lösen und sie deshalb nicht aktiv werden müssten. Zahlreiche Mobbingfälle sind das Ergebnis jahrelanger Entwicklungen, die auch dadurch möglich wurden, weil Führungskräfte wegsahen und untätig blieben. Also: Beobachten Sie den Konflikt! Schreiten Sie spätestens dann ein, wenn Sie feststellen, dass keine Besserung eintritt, wenn das Arbeitsklima im betroffenen Bereich zunehmend belastet ist oder wenn die betrieblichen Abläufe beeinträchtigt sind. Als Geschäftsführer oder Unternehmensleiterin sollten Sie zudem bedenken, dass manch direkter Vorgesetzter überfordert ist, wenn in seinem Bereich Spannungen, Konflikte oder Mobbing auftreten. Auch hier sind Sie gefordert, die Entwicklung im Blick zu behalten und gegebenenfalls unterstützend zu intervenieren.

**5.5 Organisationskultur und Betriebsklima**

In der Bank geht es anders zu als auf dem Bauhof. Die Organisationskultur unterscheidet sich. Trotzdem gibt es für das Sozialverhalten in beiden Arbeitsbereichen Grenzen, die zu überschreiten mehrheitlich missbilligt wird. Dafür verantwortlich sind Normen und Werte, die in der Regel unausgesprochen bleiben, aber dennoch allen bekannt sind. Sie bestimmen, welches Verhalten erlaubt und welches nicht erlaubt ist, und sie prägen das Miteinander – ein positives ebenso wie ein negatives.

Die Kultur eines Unternehmens zu beeinflussen, ist nicht einfach. Sind zum Beispiel die Sitten verrotten, bedarf es zahlreicher und langfristiger Anstrengungen, einen Umgang miteinander zu erreichen, der durch gegenseitige Achtung geprägt ist. Ansatzpunkte bieten die unterschiedlichen Aktivitäten, die zur Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing im Werkzeugkasten Prävention genannt werden.

Verborgene Normen und Werte werden in Organisationsleitlinien und -grundsätzen sichtbar: zum Beispiel in Leitbildern, nach welchen ethischen Grundsätzen das Unternehmen wirtschaften will, in Führungsgrundsätzen (---> Werkzeugkasten Prävention: Führung) oder in Grundsätzen für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit (---> Werkzeugkasten Prävention: Instrumente zur Konfliktprävention). In diese Selbstverpflichtungen kann die Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing als Ziel aufgenommen werden.

Auch Selbstdarstellungen und Veröffentlichungen können genutzt werden, um für Konfliktprävention intern und nach außen zu werben. Es können dort zum Beispiel die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermittelt oder Aussagen zur Bedeutung eines guten Betriebsklimas getroffen werden.

**Leitsätze mit Leben füllen**

Allerdings ist bei dieser Art von Maßnahmen zu bedenken, dass Papier geduldig ist! Wenn die Grundsätze im betrieblichen Alltag nicht mit Leben gefüllt

werden, bleiben sie wirkungslos. Dabei ist ein gutes Betriebsklima eine wesentliche Voraussetzung für die Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse der Beschäftigten. Je wohler sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen und je mehr Spaß sie an der Arbeit haben, desto besser sind die Ergebnisse und desto höher die Erträge. Damit liegt die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten auch im Interesse der Unternehmenseigentümer und Führungskräfte.

Aus Sicht eines einzelnen Beschäftigten bestimmt sich Arbeitszufriedenheit durch seine Arbeit selbst (---> Werkzeugkasten Prävention: Arbeitsorganisation), durch seine Beziehung zum direkten und zu indirekten Vorgesetzten (---> Werkzeugkasten Prävention: Führung) und durch sein Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen. Letzteres wird wiederum nicht ausschließlich durch die beteiligten Personen mit ihren „Eigenheiten“ bestimmt, sondern eben auch durch die betrieblichen Rahmenbedingungen – das Betriebsklima (vgl. auch Kock/Kutznier 2006).

Der gesamte Werkzeugkasten Prävention gibt Anregungen, wie das Betriebsklima positiv beeinflusst und wie vermieden werden kann, dass es sich verschlechtert. Als eine einfach umzusetzende Möglichkeit wird hier die „Wochenfrage“ vorgestellt:

#### Die „Wochenfrage“

Um Problemen im Arbeitsalltag systematisch auf die Spur zu kommen, bietet es sich an, bei (regelmäßigen) Besprechungen nicht nur Themen mit unmittelbarem Bezug zum Arbeitsplatz aufzugreifen. Gefragt werden kann zum Beispiel nach dem Ereignis im Arbeitsleben, das jeden Einzelnen seit der letzten Zusammenkunft am meisten geärgert und am meisten gefreut hat. Wird regelmäßig über Ärgernisse geredet, reduziert dies die Gefahr, dass sie sich zu einem Konflikt entwickeln. Darüber hinaus fordert die Frage aktiv Lob heraus, da auch positive Ereignisse benannt werden sollen. Dies trägt zur Entwicklung einer Anerkennungskultur bei.

Eine andere Möglichkeit zur aktiven Verbesserung des Betriebsklimas stellt das Durchführen eines Qualitätszirkels zum Thema dar.

„Soziale Ereignisse“ wie Abteilungsfeiern, Betriebsfeste oder -ausflüge können dazu beitragen, der Kommunikation zwischen den Beschäftigten neue Impulse zu geben. Zum Abbau von Spannungen tragen sie in der Regel allerdings nicht bei, weil auch dort die Atmosphäre die Qualität der Beziehungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter widerspiegeln wird. Vor allem unzufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter meiden die Veranstaltungen zumeist, um durch ihre Abwesenheit ein Zeichen zu setzen.

Die Form der Zusammenarbeit lässt sich dadurch positiv beeinflussen, dass sie selbst zum Thema gemacht wird. Vor allem dann, wenn erkennbar ist, dass sich die Vorstellungen der Beschäftigten von Zusammenarbeit deutlich unterscheiden, kann ein Workshop dazu genutzt werden, sich gemeinsame Regeln zu geben. Auch professionell durch Berater, Coaches oder Supervisorinnen

## Gegenseitige Erwartungen klären

### Respektlosen Umgang verhindern

unterstützte Teamentwicklungsmaßnahmen helfen, Klarheit über gewünschte und ungewünschte Verhaltensweisen in einer Arbeitsgruppe zu schaffen. Beim Erarbeiten von Regeln oder beim Erwartungsabgleich kann auch die Führungskraft beteiligt werden: Die Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Führungsverhalten sowie die Erwartungen der Führungskraft an Mitarbeiterverhalten sind bisweilen ebenso klärungsbedürftig wie die Zusammenarbeit auf einer Hierarchieebene.

Wie im Verhalten von Führungskräften ist auch im Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Hierarchieebene „Wertschätzung“ von entscheidender Bedeutung. Allerdings wird viel stärker als bei Führungskräften ein respektvoller Umgang von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch das geprägt, was sie täglich in ihrem Arbeitsalltag beobachten. Das heißt, wenn allgemein ein respektvoller Umgang miteinander vorherrscht, wird der Einzelne dadurch beeinflusst und verhält sich auch eher respektvoll gegenüber Kolleginnen und Kollegen. Führungskräfte haben in diesem System die Aufgaben, Vorbild zu sein und Prozesse einer aktiven Verbesserung des Umgangs zu initiieren, wenn dies nötig erscheint.

### Entwicklungspotenziale von Konflikten nutzen

#### Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Konfliktfall

Eng damit verknüpft ist die Frage, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich dann verhalten, wenn es Grund für Auseinandersetzungen gibt. Konflikte sind nicht zu vermeiden. Konflikte, die sich auf fachliche Fragen, zum Beispiel auf Aufgabenverteilungen oder Abläufe beziehen, zeigen meistens Strukturdefizite und sollten nicht vermieden werden, weil sich in ihnen Entwicklungspotenziale verbergen. Vergleichbar einem konstruktiven Umgang mit Kritik können sie in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (---> Werkzeugkasten Prävention: Arbeitsorganisation) einfließen und dadurch eine innovative Wendung erhalten. Ergänzend ist es hilfreich – ähnlich wie für die Zusammenarbeit – auch für den Umgang mit Konflikten Regeln zu vereinbaren (Kellner 1999:159ff).

### Eine konstruktive Streitkultur setzt respektvollen Umgang voraus

Sind die zwischenmenschlichen Konflikte anders gelagert, stimmt zum Beispiel die Chemie nicht, steht die Streitkultur auf dem Prüfstein. Eine konstruktive Streitkultur ist durch eine Grundhaltung geprägt, die aus einem respektvollen Umgang miteinander wächst. Sie zeigt sich in einer fairen Form der Auseinandersetzung, in der es vermieden wird, den anderen zu verletzen oder zu kränken. Aber beherrschen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein solches Verhalten? Das wohl kaum, denn genau dort, wo Konflikte eskalieren oder Mobbingfälle entstehen, befinden sich Individuen, die sich im Streitfall respektlos, unfair und verletzend verhalten. Prävention heißt in diesen Fällen, Eskalationen zu vermeiden (---> Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten).

### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Zivilcourage ermutigen

Dafür ist auch von Bedeutung, wie sich das kollegiale Umfeld verhält. Wenn es Führungskräften gelingt, ein Klima zu schaffen, in dem auch unangenehme Themen angesprochen werden können und angstfrei Kritik geäußert wird, dann achten auch die Kolleginnen und Kollegen darauf, dass Konflikte nicht eskalieren, Mobbing nicht entsteht. Machen Sie sich Ihre Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter zu Partnern für ein positives Betriebsklima. Ermuntern Sie sie, Zivilcourage zu zeigen und den Mut zu haben, Konflikte offen anzusprechen. Und belohnen Sie sie für ihr Engagement.

Verstärken Sie als Führungskraft die im Folgenden beschriebenen Verhaltensweisen. Sie sind Beispiele dafür, wie das Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Konflikteskalationen und Mobbing in einem Unternehmen verhindern kann. Sie dienen ausschließlich der Orientierung, weil sie nicht auf jedes Unternehmen bzw. jede zunächst vergleichbar erscheinende Situation übertragen werden können.

### Eskalationsreduzierendes Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Personen, deren Verhalten wiederholt zu Spannungen im Team führt, werden von den Kolleginnen oder Kollegen angesprochen. Es wird versucht, das Problem zu benennen und zu klären. Ihnen werden Grenzen gesetzt.
Personen, die wiederholt zum Beispiel bei Sitzungen langwierig Ausführungen zu Vorgängen vornehmen, die für die anderen nicht von Interesse sind, werden darauf hingewiesen, dass sie die Nerven der Kolleginnen und Kollegen strapazieren.
Wenn es fachliche Probleme mit einem Kollegen gibt, wird dies nicht als persönlicher Makel verstanden, sondern das Problem besprochen und eine Lösung gesucht.
Überschreitet der Vorgesetzte Grenzen im Umgang mit einer Person, zeigen ihm die Kolleginnen und Kollegen die „rote Karte“ und verweisen darauf, dass Kritik an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ein Vier-Augen-Gespräch gehört. Kritik am Vorgesetzten im Übrigen auch!
Wird eine Person zunehmend in Misskredit gebracht, relativieren die Kolleginnen und Kollegen das Bild und verweisen auf Kompetenzen.
Wird eine Person diskreditiert, schreiten die Kolleginnen und Kollegen ein und schützen den Betroffenen.
Zeigen sich arbeitsorganisatorische Ursachen für einen Konflikt, machen sich die Kolleginnen und Kollegen Gedanken darüber, wie die Situation verbessert werden kann.
Beobachten Kolleginnen oder Kollegen immer wieder Streitigkeiten zwischen zwei Personen, fordern sie die Kontrahenten auf, ihr Problem zu lösen und ihren Streit beizulegen.
Wenn die Kontrahenten alleine nicht in der Lage sind, ihr Problem zu lösen, schalten sich die Kolleginnen und Kollegen ein und versuchen, sie bei der Suche nach einem Lösungsweg zu unterstützen
Wirkt ein Kontrahent hilflos, schützen ihn die Kolleginnen und Kollegen vor weiteren Angriffen.
Wird der Vorgesetzte in einem Konfliktfall nicht ausreichend aktiv, machen ihn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder auf den Konflikt aufmerksam.
Wenn der Vorgesetzte nichts unternimmt, schalten die Kolleginnen und Kollegen in einem Konfliktfall den Betriebsrat oder eine höhere Vorgesetztenzebene ein, damit ein Lösungsweg gesucht wird.
Werden gegen eine Person Intrigen geschmiedet, spielen die Kolleginnen und Kollegen nicht mit.
Verhält sich einer der Kontrahenten nur destruktiv und unfair, mischen sich die Kolleginnen und Kollegen ein und decken dieses Verhalten auf.
Mitläuferinnen und Mitläufer werden angesprochen und für den Konflikt sensibilisiert.

**Zeit für privaten Austausch geben**

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem beschriebenen hohen Grad an Verantwortung für jede einzelne Kollegin und jeden einzelnen Kollegen miteinander umgehen, ist, dass sie Zeit für Gespräche haben. Sie müssen über Möglichkeiten verfügen, auch hin und wieder über private Belange reden zu können. Nur wer etwas über den anderen weiß, kann Verständnis für seine Situation aufbringen. Und wer Verständnis für den anderen hat, gerät seltener mit ihm in Konflikt und kann auch gegenüber Dritten dessen Position ergreifen.

**Passende Instrumente auswählen**

### 5.6 Klassische Instrumente zur Konfliktprävention

Wenn klassische Instrumente zur Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing in eine unternehmerische Strategie eingebettet sind, die Prävention als Querschnittsaufgabe begreift, erfüllen sie eine wichtige ergänzende Funktion. Deshalb wird im folgenden Text eine Sammlung an einschlägigen Instrumenten aufgeführt. Sie sind von unterschiedlicher Reichweite und je nach betriebsspezifischen Rahmenbedingungen sinnvoll anwendbar. Wählen Sie aus, welche Aktivitäten und Vereinbarungen zu Ihrem Unternehmen passen.

- **Sensibilisierung durch einschlägige Informationen**

#### Beispiele für Sensibilisierung durch einschlägige Informationen

Für Entscheidungsträger	Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Schriftliche Informationen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliteratur</li> <li>• Broschüren (zum Beispiel von Krankenkassen)</li> <li>• Videos</li> <li>• usw.</li> </ul>	Schriftliche Informationen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Informationsblätter</li> <li>• Plakate</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Intranet</li> <li>• Videos</li> <li>• Externe Broschüren</li> <li>• Fachliteratur</li> <li>• usw.</li> </ul>
Information auf externen oder internen Veranstaltungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorträge</li> <li>• Einladen von Sachverständigen</li> <li>• Thematisieren zum Beispiel auf Abteilungsversammlungen</li> </ul>	Information auf externen oder internen Veranstaltungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorträge</li> <li>• Interne Information auf Personal- bzw. Betriebsversammlungen</li> </ul>
Information in Gesprächsrunden und Einzelgesprächen	Information in Gesprächsrunden und Einzelgesprächen

- **Sensibilisierung durch Qualifizierungsmaßnahmen und Trainings**

Die folgende Tabelle zeigt eine Vielzahl einschlägiger Qualifizierungsmaßnahmen zur Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing und kennzeichnet, für welche betrieblichen Akteure eine Teilnahme sinnvoll ist. Sie darf allerdings nicht als starres Programm verstanden werden, da sich einige Inhalte in Veran-

staltungen kombinieren lassen. Darüber hinaus ist es manchen Unternehmen nicht möglich, den damit verbundenen personellen und finanziellen Aufwand zu tragen. Unverzichtbar ist aus unserer Sicht die Teilnahme von Führungskräften an Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema Konfliktmanagement und Mobbing.

**Beispiele für Sensibilisierung durch Qualifizierungsmaßnahmen und Trainings**

Themen und Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Führungsspitze</b></li> <li>• <b>Entscheidungs-träger</b></li> <li>• <b>Ausbilderinnen und Ausbilder</b></li> <li>• <b>Personalwesen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Betriebs- und Personalräte</b></li> <li>• <b>Konflikt- bzw. Mobbingberaterinnen und Mobbingberater</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne spezifische Präventionsaufgabe</b></li> </ul>
Gesundes Führen	X		
Kommunikation	X	X	X
Teambildung	X		
Konfliktmanagement	X	X	X
Mobbing	X	X	X
Sexuelle Belästigung/ sexuelle Gewalt	X	X	X
Diversity-Training: Toleranz gegenüber anderen (Geschlecht, Religion, Hautfarbe/Rasse, Sexualität etc.)	X	X	X
Gesundheitszirkel			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b></li> </ul>		X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>nur Führungskräfte</b></li> </ul>	X	(X)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>hierarchieübergreifend</b></li> </ul>	X	X	X

Spezifische Maßnahmen können zudem für die besonderen Zielgruppen der Auszubildenden und neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten werden.

Insbesondere für Führungskräfte oder Vertreterinnen und Vertreter aus dem Betriebs- bzw. Personalrat ist es sinnvoll, regelmäßig (zum Beispiel einmal pro Jahr) Veranstaltungen zum Themenbereich Konfliktmanagement oder auch Betriebsklima, gesundes Führen oder ähnliches zu besuchen. Die folgende Übersicht zeigt, wie das Schulungsprogramm in einem mittleren Betrieb aussehen könnte:

- Führungsspitze und Führungskräfte: jährlich drei Tage
- Betriebsrat/Personalrat: jährlich drei Tage
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Personalwesen: jährlich drei Tage

**Beispiel für ein Schulungsprogramm**

- Ausbilderinnen und Ausbilder: jährlich drei Tage
- Beraterinnen und Berater: jährlich drei Tage; zusätzlich Supervision
- Auszubildende: Basisqualifizierung zu Beginn ihrer Ausbildung
- Junge Beschäftigte: Basisqualifizierung während der Integrationsphase

• **Stimmungsblitzlicht mittels Checkliste**

Das Stimmungsblitzlicht ist ein Instrument, mit dem – zum Beispiel während einer Betriebsversammlung – die Stimmung im Unternehmen kurz und knapp erfasst werden kann. Als „Check“ ist es wenig differenziert, weshalb die Ergebnisse lediglich einen Gesamteindruck darüber vermitteln, wie sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktuell an ihrem Arbeitsplatz und in ihrem Betrieb fühlen. Da das Stimmungs-Blitzlicht anonym und auf freiwilliger Basis durchgeführt wird, können auch keine Rückschlüsse auf einzelne Bereiche gezogen werden. Im Folgenden finden Sie Beispiele für Aussagen zum Stimmungsblitzlicht.

**Stimmungsblitzlicht bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**

Aussagen (Geben Sie bitte bei jeder Aussage eine Einschätzung zwischen 1 und 6 an)	Bewertung							
	1	2	3	4	5	6		
Ich bin mit meiner Arbeit ...	sehr zufrieden							sehr unzufrieden
Die Stimmung in meinem Team ist ...	sehr gut							sehr schlecht
Das Betriebsklima ist insgesamt ...	sehr gut							sehr schlecht
Wenn wir Kolleginnen und Kollegen Konflikte haben, werden sie ...	angesprochen und bearbeitet							unter den Teppich gekehrt
Die Beziehung zu meinem Vorgesetzten ist ...	sehr gut							sehr schlecht
Bei der Lösung von Problemen mit Kolleginnen und Kollegen unterstützt uns meine Chefin oder mein Chef ...	umfassend							gar nicht
Die Stimmung im Team ist meinem Vorgesetzten ...	sehr wichtig							völlig unwichtig
Der Unternehmensleitung ...	ist das Betriebsklima sehr wichtig							ist nur die Leistung wichtig
Zur Arbeit komme ich ...	sehr gern							nur, weil ich aus finanziellen Gründen muss

• **Mitarbeiterbefragung**

Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann dazu genutzt werden, Aspekte von Arbeitszufriedenheit differenziert abzufragen und darüber auch Konfliktpotenziale und Krisenherde im Unternehmen aufzuspüren. Sie kann relativ kurzfristig verwirklicht werden. Es wird mit allen Beschäftigten kommuniziert; dies signalisiert auch den unteren Hierarchieebenen Wertschätzung. Mitarbeiterbefragungen sollten stets anonym durchgeführt werden. Zudem ist

zu überdenken, ob externe Expertinnen oder Experten mit der Durchführung beauftragt werden sollten. Dies macht insbesondere dann Sinn, wenn das Vertrauensverhältnis zwischen den Beschäftigten und der Führungsspitze gestört ist. Wichtig ist in jedem Fall, dass die gewonnenen Erkenntnisse tatsächlich Veränderungen auslösen.

- **Gesundheitszirkel, Meister- bzw. Führungskräftezirkel**

Ein Gesundheitszirkel ist eine kleine Gruppe von Beschäftigten, die sich zeitlich begrenzt mit dem Thema Gesundheit am Arbeitsplatz befasst. Die Zusammensetzung der Gruppe kann zum Beispiel die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Bereichs umfassen oder auch hierarchieübergreifend sein. Befinden sich ausschließlich Vorgesetzte in dem Zirkel, werden sie – je nach Zusammensetzung – auch Meister- oder Führungskräftezirkel genannt. In der Regel trifft die Gruppe sich in regelmäßigen Abständen insgesamt acht bis zehn Mal für ein bis zwei Stunden. Geleitet wird der Gesundheitszirkel von einem geschulten externen Moderator oder einer Moderatorin.

Ziel eines Gesundheitszirkels ist es, Anforderungen am Arbeitsplatz zu thematisieren, die als gesundheitliche Belastung empfunden werden. Hierzu zählen neben physischen Beeinträchtigungen wie Lärm und Hitze auch psychische Belastungen wie Arbeitsstress oder Spannungen. In einem zweiten Schritt entwickelt die Gruppe technische, organisatorische und/oder personenbezogene Lösungsvorschläge. Wichtig ist, dass sich die Unternehmensleitung ernsthaft mit den Vorschlägen auseinandersetzt und bei jedem einzelnen entweder eine möglichst zügige Umsetzung herbeiführt oder aber eine begründete Ablehnung formuliert. Vorsicht ist dann geboten, wenn ein massiver Konflikt aufgedeckt wird, denn ein Gesundheitszirkel ersetzt kein Konfliktmanagement (---> Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten). Die besondere Stärke von Gesundheitszirkeln liegt darin, dass sie Raum für eine breite Debatte über Belastungen am Arbeitsplatz bieten und somit ein zentrales Element in der Betriebsklimapflege darstellen.

Folgende Fragen können nach von Eisenhart Rothe/Böcker (2003:56) im Gesundheitszirkel bearbeitet werden:

#### Fragen im Gesundheitszirkel

• Welche Situationen und Arbeitsabläufe werden als problematisch wahrgenommen?
• Was können Gründe für die wahrgenommenen Probleme sein?
• Welche Anforderungen stellen sich dabei an die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
• Wie werden Anforderungen zu Belastungen?
• Wie wirken sich die Belastungen konkret aus?
• Was kann unternommen werden, um die Belastungen zu reduzieren auf der strukturellen Ebene? auf der persönlichen Ebene?
• Wer muss alles an der Veränderung beteiligt werden?
• In welchen Zeiträumen und mit welchen Zielen wird die Veränderung umgesetzt?

In größeren Unternehmen kann ergänzend zu Gesundheitszirkeln ein Gesundheitsarbeitskreis eingerichtet werden, an dem neben Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Führungskräften auch außerbetriebliche Experten, zum Beispiel aus dem Arbeitsschutz, teilnehmen können.

Für kleinere Betriebe kann es sinnvoll sein, sich einem überbetrieblichen Gesundheitsarbeitskreis anzuschließen. Dabei können Krankenkassen, manchmal auch Kammern und Verbände weiter helfen.

- **Patenschaftsmodell**

(---> Werkzeugkasten Prävention: Personalakquisition, Stellenbesetzung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)

- **Einrichten eines klaren Beschwerdeweges**

Das Einrichten eines klaren Beschwerdeweges ist ein vereinfachtes Verfahren bei Problemen mit Kolleginnen, Kollegen oder Vorgesetzten. Dafür müssen Verantwortliche, Stationen und Fristen für die Suche nach dem Lösungsweg festgelegt werden. Eindeutige Verfahrenswege geben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Regel Sicherheit und ermutigen sie, bei Konflikten frühzeitig zu handeln und somit Eskalationen vorzubeugen.

(---> Werkzeugkasten Prävention: Betriebs- und Dienstvereinbarung)

- **Konflikt-/Mobbingberaterin oder Konflikt-/Mobbingberater**

Wenn es die personellen Kapazitäten zulassen, kann die Benennung einer Ansprechperson in Konfliktfällen sinnvoll sein. Dabei muss es sich um eine Person handeln, die in der Belegschaft große Akzeptanz genießt. Sie sollte ein hohes Maß an Sozialkompetenz mitbringen und speziell im Bereich Konfliktmanagement geschult sein oder geschult werden. Zu ihrer persönlichen Unterstützung ist für die Beraterin bzw. den Berater in vielen Fällen wichtig, Supervision in Anspruch nehmen zu können.

Wenn Konflikt- bzw. Mobbingberaterinnen und Mobbingberater auf ihre Aufgabe gut vorbereitet sind und über entsprechende Basiskompetenzen verfügen, gelingt es ihnen, viele Konfliktfälle allein durch die Beratung eines der Kontrahenten einer Lösung zuzuführen.

- **Konfliktkommission**

In größeren Unternehmen kann die Funktion der Ansprechperson in Konfliktfällen auf mehrere Personen verteilt werden. Mit Hilfe von Instrumenten wie der kollegialen Fallberatung (---> Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten) können die Mitglieder der Gruppe gemeinsam die Fälle bearbeiten. Wichtig ist, dass es persönlich zugeordnete eindeutige Verantwortlichkeiten für einzelne Fälle gibt. Meistens lohnt die Einrichtung einer Konfliktkommission in kleinen und mittleren Unternehmen nicht, da die Mitglieder immer wieder geschult werden müssen, um problemadäquat handeln zu können, die Anzahl der massiven Konflikte oder Mobbingfälle aber nicht so hoch ist, dass tatsächlich ein mehrköpfiges Gremium damit befasst sein müsste.

- **Arbeitsschwerpunkt des Betriebs-/Personalrates**

Ebenso wie die Geschäftsführung trägt auch der Betriebs- bzw. Personalrat qua Funktion Verantwortung für das Thema Konflikteskalationen und Mobbing im Betrieb. Er kann sie in einer aktiven oder weniger aktiven Weise ausfüllen. Entscheidend ist, dass er hinreichend informiert ist, um bei einer Konflikteskalation oder einem Mobbingfall die richtigen Schritte einleiten zu können. Deshalb ist jedem Betriebs- bzw. Personalrat zu empfehlen, dass mindestens eine Person aus dem Gremium regelmäßig an entsprechenden Fortbildungen teilnimmt.

Wird Prävention vom Management als Querschnittsaufgabe angelegt, profitiert auch der Betriebs- bzw. Personalrat davon: Wann immer er betriebliche Mitbestimmungs- und Beratungsrechte wahrnimmt, können Präventionsaktivitäten mit der herkömmlichen Aufgabe verflochten realisiert werden.

Will die betriebliche Interessenvertretung weitergehende Aktivitäten zur Prävention entfalten und Konflikteskalationen und Mobbing als Schwerpunktthemen in der Betriebs-/Personalratsarbeit verankern, können zum Beispiel Konflikt-Sprechstunden eingerichtet oder Mitarbeiterbefragungen zum Betriebsklima durchgeführt werden (vgl. auch BAuA 2003, Esser/Wolmerath 2001, IG Metall 2006, Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e. V. 2006).

- **Betriebs- oder Dienstvereinbarungen**

Vor allem in Großbetrieben werden Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zur Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing verabschiedet. Sie tragen Titel wie „Vereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz“ oder „Vereinbarung gegen sexuelle Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz“. Inhaltlich ist die Prävention von Konflikteskalationen und insbesondere Mobbing dort häufig mit Themen wie sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz oder Toleranz gegenüber Diversität (Alter, Geschlecht, Religion, Hautfarbe/Rasse, Sexualität) verbunden. Entscheidende Voraussetzung dafür, dass eine solche Vereinbarung getroffen werden kann, ist, dass es einen Betriebs- oder Personalrat gibt, was vor allem in kleinen Unternehmen eher selten der Fall ist.

Eine systematische Auseinandersetzung mit den verschiedenen Facetten von Konflikten, Mobbing und Präventionsaktivitäten ist die Basis für eine Vereinbarung, die dem Problem gerecht wird und zu den spezifischen Bedingungen des Betriebes passt. Auf folgende Aspekte sollte besonders geachtet werden:

- Entscheidend für den Erfolg einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung ist ihr Bekanntheitsgrad. Die Entwicklung und Einführung der Vereinbarung kann systematisch dafür genutzt werden, das Thema und die Regelungen breit im Betrieb zu diskutieren und damit zu einer Sensibilisierung beizutragen. In vielen Unternehmen erhalten alle Beschäftigten ein Exemplar der verabschiedeten Vereinbarung. Manchmal müssen sie auch per Unterschrift bestätigen, dass sie den Inhalt zur Kenntnis genommen haben.
- Die Verfahrenswege müssen in einer Weise gestaltet werden, die hinreichend flexibel ist, um den sehr unterschiedlichen Konflikt- und Mobbingfällen gerecht zu werden. Eine starke Formalisierung und die Festlegung

### Eine Initialzündung

### Das Strategiekonzept auf das Unternehmen zuschneiden

von Automatismen sind für die meisten Fälle nicht konstruktiv (vgl. von Eisenhart Rothe/Böcker 1999).

- Besonders gewarnt werden muss davor, dass die Person, die den Fall vorbringt, automatisch den Schutz der Vereinbarung genießt und damit indirekt der Kontrahent zum Schuldigen gemacht wird. Nicht selten sind es die Aktiveren oder Stärkeren, die als Erste den Weg zum Vorgesetzten oder zur Interessenvertretung suchen. Sie zu schützen würde dem Kräfteverhältnis der Kontrahenten sowie dem Sachverhalt kaum gerecht werden.
- Unabhängig davon, wie qualitativ hochwertig eine Vereinbarung gestaltet ist: Sie hat keinen Erfolg, wenn sie nicht in ein nachhaltiges betriebliches Gesamtkonzept zur Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing eingebettet ist.

## 5.7 Strategie-Konzepte gegen Konflikteskalationen und Mobbing – Eine Starthilfe

Wie Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing wirksam und ohne viel zusätzlichen Aufwand mit betrieblichem Handeln verzahnt werden kann, ist im gesamten Präventionskapitel beschrieben. Trotzdem macht es Sinn, in manchen Betrieben die Bemühungen zur Verankerung der Präventionsaktivitäten in einem Konzept zu systematisieren und mit einer Initialzündung zu starten.

Dabei kann der Start in jedem Unternehmen anders aussehen: In einem Handwerksbetrieb mit wenigen Beschäftigten fährt der Chef zum Seminar; in einem mittleren Unternehmen begleitet ein Team von Beraterinnen und Beratern mit Vorträgen, Qualifizierungen und Workshops die Einführungsphase der Verankerung von Präventionsmaßnahmen. Das Strategiekonzept gegen Konflikteskalationen und Mobbing muss auf das Unternehmen zugeschnitten sein und in ihm selbst entwickelt werden. An dieser Stelle finden Sie einige Anregungen dazu, welche Bausteine Bestandteile eines Strategie-Konzeptes sein können. Andere Bausteine wurden bereits beschrieben.

### (1) Die Führungsspitze ist zuerst gefragt

Auch wenn die Idee, das Thema Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing systematisch im Betrieb zu bearbeiten, von einem anderen Angehörigen des Unternehmens eingebracht wird: Am Anfang steht die Aufklärung der Führungsspitze. Sie muss so gut informiert sein, dass sie sich überzeugend gegen massive Konflikte und Mobbing positionieren kann. Das ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass alle weiteren Schritte gelingen können.

### Beispiele für die operative Umsetzung:

- Der Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens nimmt an einer mehrtägigen Qualifizierungsmaßnahme zum Thema teil.
- oder
- In einem Unternehmen mittlerer Größe findet ein Seminar für die gesamte Geschäftsführung statt.

**(2) Alle Führungskräfte und – falls vorhanden – die betriebliche Interessenvertretung werden eingebunden**

Gibt es weitere Führungsebenen oder einen Betriebs- bzw. Personalrat, sollten sie als nächstes in den Prozess der Präventionsverankerung eingebunden werden. Wichtig ist, dass tatsächlich alle erreicht werden. Meistens versuchen sich gerade diejenigen den einschlägigen Veranstaltungen zu entziehen, deren Bedarf an Information und Qualifizierung am größten ist.

**Beispiele für die operative Umsetzung:**

- Der Inhaber eines Handwerksbetriebs sendet seinen Meister zu einem Seminar.
- oder
- Es findet ein In-house-Workshop als Pflichtveranstaltung für Führungskräfte aller Hierarchieebenen statt.

**(3) Aufklärung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Die Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Thema Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing sowie entsprechende Qualifizierungen können unterschiedlich erfolgen. Wichtig ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert werden, dass ihnen Gelegenheit gegeben wird, sich die Themen zu erarbeiten und zu reflektieren, und dass sie an der Planung weiterer betrieblicher Aktivitäten beteiligt werden.

**Beispiele für die operative Umsetzung:**

- Die Beschäftigten eines Handwerksbetriebes führen gemeinsam mit ihrem Chef mit externer Unterstützung einen Gesundheitszirkel durch. Die Moderatorin ist Beschäftigte einer Krankenkasse und dort für den betrieblichen Gesundheitsschutz zuständig.
- oder
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch den Vortrag einer externen Expertin informiert und in einer mehrtägigen Veranstaltung qualifiziert.

**(4) Eine Strategie wird entwickelt**

Damit alle Angehörigen des Unternehmens den Prozess der Einführung verstärkter Präventionsbemühungen gleichermaßen tragen, entwickeln Führungskräfte und Beschäftigte gemeinsam eine Strategie gegen Konflikte und Mobbing im Betrieb.

**Beispiele für die operative Umsetzung:**

- Geschäftsführerin und Mitarbeiter eines kleinen Unternehmens verankern in ihren Meetings zur Wochenplanung den TOP „Was lief gut, was lief nicht so gut – was hat mich gefreut, was hat mich geärgert?“ Sie legen fest, wie sie mit den bekannt werdenden Ärgernissen verfahren wollen, damit sie sich nicht zu einem Problem entwickeln.

oder

- Interessierte Führungskräfte, Interessenvertretung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines mittleren Unternehmens befassen sich während einer Tagesveranstaltung mit externer Moderation ausschließlich mit dem Thema Prävention. Nachmittags finden parallele Workshops statt, in denen Möglichkeiten der Prävention für folgende Themenschwerpunkte erarbeitet werden:
  - Individuelle Aktivitäten
  - Führungsverhalten
  - Arbeitsorganisation
  - Neue Kolleginnen und Kollegen, neue Vorgesetzte

#### **(5) Wie geht es weiter?**

Nach der Planung kommt die Umsetzung! Hier soll noch einmal betont werden, dass die Wirkung nur dann nachhaltig ist, wenn die wesentlichen Bausteine der Prävention im betrieblichen Alltagshandeln verankert sind: in Einstellungsverfahren, bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei der Einführung neuer Vorgesetzter, in der Personalentwicklung, im Beurteilungs- und Beförderungssystem, im System der Leistungsanreize, in der Arbeitsorganisation, im Führungsverhalten und in einer offensiven Gestaltung des Betriebsklimas sowie der Organisationskultur.

Vor diesem Hintergrund ist das nachfolgende Beispiel eines aufeinander aufbauenden Einführungsplans von Präventionsbemühungen ausschließlich als Starthilfe zu verstehen.

## Strategie-Konzept Prävention – Ein Beispiel für mittlere Unternehmen

Nr.	Was?	Wer?	Dauer? Form?
1.	Erstinformation der Führungsspitze durch Vortrag eines Experten bzw. einer Expertin	Geschäftsführung	
2.	Gesundheitszirkel der Führungskräfte	Vertreterin und Vertreter der Geschäftsführung, Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter, Meisterinnen und Meister, Vorarbeiterinnen und Vorarbeiter	8 Meetings à 1,5 Stunden
3.	Erstinformation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Vortrag	Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Bei der Personalversammlung
4.	Workshop zur Entwicklung eines Strategiekonzeptes für die Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing	Interessierte aus der Geschäftsführung, dem Kreis der Führungskräfte, Personal-/ Betriebsrat und interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Workshop 6 Stunden
5.	In-house-Veranstaltungen zur Qualifizierung	Alle Führungskräfte und Personal-/ Betriebsrat	2 Tage
6.	Workshop zur Verzahnung von Prävention mit Einstellungsverfahren und Personalentwicklung	Personalabteilung	Tagesveranstaltung
7.	Workshop zur Verankerung von Prävention im Alltagshandeln von Führungskräften	Führungskräfte	Tagesveranstaltung
8.	Workshop zur Einführung eines „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ in der Arbeitsorganisation	Führungskräfte, interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Tagesveranstaltung
9.	Durchführung eines Gesundheitszirkels	Interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	8 Meetings à 1,5 Stunden
10.	Bestimmung eines Konfliktbeauftragten	Führungsspitze/Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter	
11.	Besuch einer externen Veranstaltung zur Qualifizierung	Konfliktbeauftragter	Mehrere mehrtägige Veranstaltungen
12.	Festlegen des Vorgehens im Falle von Beschwerden	Interessierte aus der Geschäftsführung, dem Kreis der Führungskräfte, dem Personal-/ Betriebsrat und der Konfliktbeauftragte	1 - 3 Meetings à 1,5 Stunden
13.	Seminar zum Thema Konflikte und Mobbing im Betrieb – Diskussion des „Beschwerdeweges“	Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Tagesveranstaltung
14.	Gegebenenfalls Überarbeiten des „Beschwerdeweges“	Interessierte aus der Geschäftsführung, dem Kreis der Führungskräfte, Personal-/ Betriebsrat und der Konfliktbeauftragte	1 Meeting à 1,5 Stunden

Über alle einzelnen Schritte im Rahmen dieses Konzeptes sollte per Aushang oder im Intranet informiert werden.



## 6. WISSENSWERTES ÜBER MOBBING ALS SPEZIFISCHE FORM DER KONFLIKTESKALATION.

In diesem Kapitel finden Sie Basisinformationen zum Thema Konflikteskalationen und insbesondere Mobbing. Die Ausführungen zu Hintergründen und Zusammenhängen sollen dazu beitragen, dass Sie die Inhalte der Werkzeugkästen Analyse, Handlungsmöglichkeiten und Prävention besser verstehen und Konflikte besser handhaben können. Die Aufbereitung der Informationen orientiert sich an Fragen, die häufig von Führungskräften gestellt werden.

### Was ist überhaupt Mobbing?

Mobbing ist eine Form der Konflikteskalation. Im Laufe eines „normalen“ Konfliktes geht einmal die eine, einmal die andere Seite als Sieger aus einzelnen Auseinandersetzungen hervor. Beide sind aber im Grundsatz „gleich stark“ und bleiben es. Bei Mobbing entsteht im Prozess der Konflikteskalation ein Ungleichgewicht – ein hierarchisches Verhältnis der Kontrahenten. Hiermit ist nicht die formale Hierarchie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern zu verstehen, sondern der Fakt, dass einer der Kontrahenten mit der Zeit in eine unterlegene Position gerät. Er wird immer hilfloser und schwächer, kann sich nicht mehr zur Wehr setzen und gerät in eine aussichtslose Lage, aus der er nicht herauskommt.

### Definitionen von Mobbing

Auch wenn es die Arbeit derjenigen, die sich innerbetrieblich mit eskalierten Konflikten oder Mobbingfällen befassen müssen, vielleicht erleichtern würde: Es gibt bis heute keine allgemein anerkannte Definition von Mobbing. Vielmehr existieren zahlreiche Variationen, die das Phänomen mit unterschiedlichem Fokus beleuchten (vgl. Merk 2004:159ff). Einige bedeutende Definitionen werden im Folgenden aufgeführt. In ihnen finden sich wesentliche Merkmale, die helfen, Mobbing von einem normalen Konflikt zu unterscheiden:

„Mobbing ist das systematische Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte.“  
Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 15.01.1997; in: Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation Universität Trier (2005:9)

„Mobbing ist ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden, und dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden, und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet“  
Wolmerath, Martin (2001:321)

**Mobbing ist eine Form der Konflikteskalation**

**Ein Kontrahent wird zum Unterlegenen**

**Es mangelt an einer allgemein anerkannten Mobbingdefinition**

### Mobbinghandlungen verändern sich

Mobbing ist „... eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet. (...) Mobbing ist dann gegeben, wenn eine oder mehrere von 45 genau beschriebenen Handlungen über ein halbes Jahr oder länger mindestens einmal pro Woche vorkommt.“  
Leymann 1993:21f)

Die letzte Definition ist in der Öffentlichkeit sehr bekannt und wird häufig zur Beschreibung des Phänomens Mobbing verwendet. Sie entspricht in einigen Passagen allerdings nicht mehr dem aktuellen Stand der Forschung. Dies betrifft zum einen die starre Festlegung der aufgeführten 45 Mobbinghandlungen. Diese sind ergänzungsbedürftig bzw. zum Teil nicht mehr zeitgemäß. Durch die berufliche Nutzung elektronischer Medien ist zum Beispiel eine Vielzahl neuer aggressiver Verhaltensweisen gegenüber anderen möglich geworden.

Zum anderen ist eine Modifizierung der statischen Beschreibung von Dauer und Häufigkeit der Angriffe erforderlich. So wäre es zum Beispiel nach der Festlegung auf „mindestens einmal pro Woche“ kein Mobbing, wenn jemand „nur“ alle zwei Wochen attackiert wird. Auch könnte nicht von Mobbing gesprochen werden, wenn eine Person lediglich vier Monate regelmäßigen Attacken ausgesetzt ist.

Das folgende Beispiel zeigt, dass auch dann eine nachhaltige Wirkung von Attacken entstehen kann, wenn sie in längeren zeitlichen Abständen erfolgen.

Ein Abteilungsleiter muss alle sechs Wochen an einem Meeting der Führungskräfte teilnehmen. Bei diesen Besprechungen wird er äußerst feindselig behandelt: Seine Betriebsergebnisse werden grundsätzlich in Frage gestellt und seine Gesprächsbeiträge kritisiert. Sobald er zum Sprechen ansetzt, wird er unterbrochen. Er wird vor Kollegen lächerlich gemacht und bloß gestellt. Jede dieser Sitzungen ist für ihn ein gravierendes, angstbesetztes Erlebnis. Es hat eine nachhaltige Wirkung, so dass er alle „klassischen“ Symptome eines Mobbingbetroffenen zeigt.

Dass Mobbing auch nach einem sehr kurzen Zeitraum massive Auswirkungen auf Betroffene haben kann, zeigt das folgende Beispiel.

In einem Unternehmen wird ein neuer Warenbereichsleiter eingestellt, der sich einem Mitarbeiter bereits am ersten Arbeitstag mit den Worten vorstellt: „Guten Tag Herr F., ich bin Herr M., der Warenbereichsleiter. Wie Sie sicherlich wissen, eilt mein Ruf mir voraus. Ich habe bisher jedem das Arbeiten beigebracht, und ich werde schnellstens Ihre Kotzgrenze finden.“

### Mobbing definiert sich über seine Folgen

### Was als Mobbinghandlung empfunden wird, unterscheidet sich individuell

In den folgenden Tagen macht er dem Mitarbeiter das Leben zur Hölle. Nach vier Tagen ist der unter Bluthochdruck Leidende am Rande eines Zusammenbruchs und wird für fünf Wochen krankgeschrieben. Nach der Wiederaufnahme der Arbeit kommt es zu weiteren Attacken. In der Folge wird der Warenbereichsleiter etwa einen Monat später fristlos entlassen. Seine Klage gegen die Kündigung wurde vom Gericht mit der Begründung des Mobbings abgewiesen.

(LAG Thüringen 5. Kammer; Aktenzeichen: 5 Sa 102/2000)

Der Wunsch, das Phänomen Mobbing insbesondere durch klar abgrenzbare und möglichst quantifizierbare Merkmal zu definieren, ist somit kaum zu erfüllen. Nach wie vor gilt, dass eine isolierte Mobbinghandlung nicht ausreicht, um von einem Mobbingfall zu sprechen. Voraussetzung dafür ist, dass die Angriffe häufiger und in der Regel auch über einen längeren Zeitraum auftreten. Entscheidend für das Vorliegen eines Mobbingfalls ist, dass einer der Kontrahenten in eine unterlegene Situation gekommen ist und unter den typischen Folgen von Mobbing leidet.

#### Wie wird attackiert, wie wird gemobbt?

Angriffe, die in eskalierten Konflikten zu beobachten sind, unterscheiden sich kaum von Mobbinghandlungen. Ob tatsächlich eine Mobbinghandlung vorliegt, ist unter anderem deshalb schwierig einzuschätzen, weil Menschen die Verhaltensweisen anderer unterschiedlich erleben und interpretieren. Das bedeutet, dass das, was als verletzend, kränkend oder herabwürdigend empfunden und als Mobbinghandlung bezeichnet wird, auch individuell spezifisch ist.

Es gibt Verhaltensweisen, bei denen die Mehrheit der Bevölkerung einhellig der Meinung ist, dass sie feindselig sind. Dabei handelt es sich vor allem um sozial geächtete, sichtbar aggressive Aktionen. Ein Merkmal dieser Angriffe ist, dass sie gegen die Würde und den Respekt eines Menschen gerichtet sind und als „Schläge unter die Gürtellinie“ bezeichnet werden können.

Individuell unterschiedlich bewertet wird Verhalten, das diese Merkmale nicht aufweist und weniger offensichtlich erfolgt. Wenn zum Beispiel Gerüchte über jemanden in die Welt gesetzt werden oder jemand ausgegrenzt wird, erfolgt dies häufig sehr subtil. Manche Betroffene bemerken diese Verhaltensweisen nicht oder erst sehr spät, andere haben intuitiv das Gefühl, dass „etwas nicht mehr stimmt“; wiederum andere reagieren vehement.

Menschen haben ganz unterschiedliche Schwachpunkte, die sie verletzen oder kränken können. Der eine hat „ein dickes Fell“ und schaltet auf stur. Es macht ihm nicht viel aus, wenn er eine Arbeit zum wiederholten Mal mit dem Auftrag zurückbekommt, eine akzeptable Qualität abzuliefern. Ihn kränkt es hingegen, wenn er nicht mehr zum monatlichen Kegelabend mit den Kolleginnen und Kollegen eingeladen wird. Der anderen macht die permanente Kritik an ihrer Arbeit sehr zu schaffen. Was der eine „nicht so schlimm findet“, ist für die andere nicht mehr auszuhalten. Es lässt sich also nicht generalisieren, welche Handlungen individuell als Mobbing erlebt werden.

**Typische Mobbinghandlung können auf der sozialen und auf der fachlichen Ebene erfolgen**

### **Typische Mobbinghandlungen**

Generell können Mobbinghandlungen auf der sozialen oder der fachlichen Ebene erfolgen (vgl. Merk 2004:13ff). Es werden Gerüchte erzählt, Anspielungen gemacht, Beleidigungen ausgesprochen; jemand wird fachlich als unfähig und inkompetent dargestellt, die Arbeit wird massiv und konsequent kritisiert. Kritik erfolgt häufig unsachlich, in hämischer, kränkender und somit den Betroffenen demütigender Weise.

Gehen die Mobbinghandlungen vom Vorgesetzten aus, dann werden der betroffenen Person zum Beispiel Aufgaben zugeteilt, die unter ihren Qualifikationen liegen oder Arbeitsbereiche übertragen, die sie auf Grund ihrer Kenntnisse gar nicht ausüben kann. Manchmal wird auch jemand „kalt gestellt“, indem ihm keine Aufgaben mehr gegeben werden oder indem er von allen Informationen, die seine Arbeit betreffen, abgeschnitten wird. Ihm wird signalisiert, dass er eigentlich überflüssig ist.

**Anlässe für Konflikte gibt es viele, aber nur selten führen sie zu Eskalationen**

### **Wodurch entstehen Konflikte?**

Natürlich gibt es zwischen Beschäftigten persönliche Animositäten und Antipathie. Genau wie im Privatleben finden sich zahlreiche Gründe, warum sich Personen nicht mögen: Dem einen geht die Art eines Kollegen auf die Nerven, weil er zum Beispiel umständlich oder hektisch ist, dem anderen ist der Arbeitsstil des Vorgesetzten zu „pingelig“. Eine Kollegin arbeitet so langsam, dass eine andere einen Teil der gemeinsamen Aufgabe für sie mit erledigen muss. Die Reihe von Verhaltensweisen, die Anlass zu Ärger geben kann, ließe sich beliebig fortsetzen. Dies alles kann zu Spannungen, Auseinandersetzungen und Konflikten führen. Aber: Nicht jeder Konflikt eskaliert. Um die Ursachen für die Entstehung von Konflikteskalationen und Mobbing zu verstehen, muss der Blick auf die innere Struktur des Unternehmens und auf die darin handelnden Akteure geworfen werden.

### **Welche betrieblichen Rahmenbedingungen fördern Konflikteskalationen und Mobbing?**

Als guter Nährboden für Konflikteskalationen und Mobbing haben sich insbesondere ein schlechtes Arbeitsklima, die Arbeitsorganisation sowie das Führungsverhalten herauskristallisiert.

- **Das Arbeitsklima (---> Werkzeugkasten Prävention: Organisationskultur und Betriebsklima)**

65,3 % der Mobbingbetroffenen geben an, dass in ihrem Unternehmen ein schlechtes Arbeitsklima vorherrscht (Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff 2002). Dafür verantwortlich sind zahlreiche Aspekte in einem Unternehmen: zum Beispiel die Unternehmenskultur – also Normen und Werte –, aber auch Strukturen, die Arbeitsorganisation und der Führungsstil.

**Schlechtes Arbeitsklima**

### Personalmangel, Stress und Leistungsdruck

- **Die Arbeitsorganisation (---> Werkzeugkasten Prävention: Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklung)**

Für die Arbeitsorganisation wird im Folgenden lediglich eine Auswahl häufig vorkommender konfliktförderlicher Rahmenbedingungen dargestellt. Wenn zum Beispiel im Unternehmen Personalmangel herrscht, führt dies bei den Beschäftigten zu Überforderung, Stress und Leistungsdruck. Wird diese Situation zum Dauerzustand, fühlen sich die Beschäftigten in einem nie enden wollenden Schlusspurt. Fällt dann jemand krankheitsbedingt aus oder unterlaufen ihm Fehler, kann es zu massiven Spannungen kommen. Die Reaktionen der anderen sind dann nicht durch Gelassenheit oder Friedlichkeit gekennzeichnet, sondern durch Unverständnis, Ungeduld und Reizbarkeit. Erscheint es nicht möglich, die belastenden Rahmenbedingungen zu verändern, also etwa eine Personalaufstockung herbeizuführen, wird das Problem schnell personifiziert. Es wird ein Sündenbock gesucht und ein Schuldiger ausgemacht.

### Unklare Zuständigkeiten und diffuse Aufgabenteilungen

Ein anderes arbeitsorganisatorisches Beispiel für die Entstehung gravierender Konflikte sind diffuse Aufgabenteilungen. Wenn nicht eindeutig klar ist, wer wofür zuständig ist, passiert es schnell, dass Verantwortlichkeiten negiert und hin und her geschoben werden. Es werden zum Beispiel Fehler und Pannen eher auf andere abgewälzt. Auch ein hohes Maß an starren Vorgaben, die die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung von Beschäftigten lähmen und einschränken, fördert das Entstehen massiver Konflikte.

- **Das Führungsverhalten (---> Werkzeugkasten Prävention: Führung)**

Eine große Mehrheit der Führungskräfte ist fachlich gut qualifiziert; allerdings verfügen nicht alle über hinreichende soziale Kompetenzen. Manche Führungskräfte erzeugen durch ihren Führungsstil ein angespanntes Arbeitsklima. Sie üben zum Beispiel permanenten Druck aus, stellen überhöhte Erwartungen bzw. Anforderungen oder schüren Konkurrenzen. Bei anderen ist keine Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft vorhanden.

### Anordnungen statt Beteiligung

Zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemängeln, dass ihre Vorgesetzten ausschließlich anordnen. Sie selbst werden nicht gefragt, sondern lediglich vor vollendete Tatsachen gestellt, obwohl sie Expertinnen bzw. Experten ihrer Arbeitssituation sind. Dies wirkt demotivierend auf die Beschäftigten und löst Unzufriedenheit aus.

### Mangelnde Kommunikationsbereitschaft

Fehlende oder geringe Kommunikationsbereitschaft von Führungskräften wird zum Beispiel sichtbar, wenn es unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Problemen oder Konflikten kommt. Da Vorgesetzte vielfach nur unzureichend mit den Grundlagen von Konfliktmanagement vertraut sind, fühlen sie sich überfordert. Sie reagieren gar nicht, schauen weg und erwarten, dass die Beschäftigten ihre Schwierigkeiten selbst lösen, wozu sie aber bisweilen nicht in der Lage sind. Führungskräfte können entscheidenden Einfluss darauf nehmen, ob ein Konflikt eskaliert, indem sie schnell und konsequent auf Spannungen reagieren.

### Es fehlt an Wertschätzung und Lob

In vielen Unternehmen mangelt es an der Äußerung von Anerkennung und Lob. Nicht selten verfahren Führungskräfte nach dem Motto „Wenn ich nichts sage, ist alles okay.“ Gespräche finden nur dann statt, wenn es Anlass zur Kritik gibt. Es herrscht eine Tadelkultur. Vernachlässigt wird, dass auch die ausgesprochene Wertschätzung der geleisteten Arbeit einen wesentlichen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit leistet.

### Konflikte mit Vorgesetzten sind besonders belastend

Für Betroffene ist es besonders belastend, wenn es zu Konflikten zwischen ihnen und ihrem Vorgesetzten kommt. Die Auswirkungen sind gravierender und die Möglichkeiten, selbst eine befriedigende Lösung herbeizuführen, sind geringer als bei eskalierten Konflikten zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Hierarchieebene. Hinzu kommt häufig eine besondere Loyalität unter Führungskräften: Sie führt dazu, dass die Geschäftsführung oder Unternehmensleitung für den Vorgesetzten Partei ergreift und eher seine Sichtweise des Konflikts teilt als die Sichtweise der Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die zum Beispiel angeben, unter dem Führungsverhalten zu leiden oder sich kontinuierlich ungerecht kritisiert zu fühlen. Hintergrund für diese Haltung der Führungsspitze ist zum einen die größere Nähe zum Vorgesetzten. Zum anderen kann auch von Bedeutung sein, dass Führungskräfte bisweilen schwieriger zu ersetzen sind als „normale“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Führungsspitze sollte Konflikte zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern mit der gleichen Sorgfalt managen wie Konflikte zwischen Kolleginnen und Kollegen (---> Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten). Ein schnelles und konsequentes Eingreifen ist vor allem dann notwendig, wenn sich der Vorgesetzte erkennbar unkorrekt verhält. Wird er seiner Vorbildrolle nicht gerecht, ist es wichtig, umgehend Verhaltensänderungen herbeizuführen, damit nachhaltige negative Auswirkungen auf die Beschäftigten verhindert werden.

### Arbeitsverdichtung

- **Ungünstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen gekoppelt mit fehlender Transparenz**

Zudem beeinflusst die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens das Konfliktpotenzial. Der Wettbewerbsdruck ist – gerade für kleine und mittlere Unternehmen – schärfer geworden. Es finden Preiskämpfe und Verdrängung vom Markt statt. In vielen Branchen kann nur der billigste Anbieter überleben. Die Unternehmen sehen sich gezwungen, darauf zu reagieren, wenn sie weiter existieren wollen: Es kommt zu Umstrukturierungen, Reorganisation, Lohn- und Personalabbau. Diese Maßnahmen bleiben nicht ohne Folgen für die Beschäftigten. Die Arbeit verdichtet sich; es wird erwartet, dass die geringere Personalkapazität durch höhere Effektivität ausgeglichen wird.

### Verunsicherung und Angst um den Arbeitsplatz

In der Regel prägen wirtschaftliche und sachliche Ziele die Reorganisation. Kooperative und kommunikative Aspekte werden vielfach vernachlässigt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht oder nur unzureichend auf die Veränderungen vorbereitet. Dadurch fehlt ihnen Orientierung. Oftmals werden den Beschäftigten wichtige Entscheidungen über die Einführung anderer Formen der Arbeitsorganisation oder die Auslagerung bzw. Schließung von Betriebs-

**Individuelle Schuldzuweisungen sind in der Regel nicht sinnvoll**

**Methodische Probleme bei der Bestimmung typischer Persönlichkeitsmerkmale**

**Die Ursachen von Mobbing können nicht nur personifiziert werden**

teilen zu spät oder gar nicht bekannt gegeben. Wenn sie über ihre zukünftige Arbeitssituation im Unklaren gelassen werden, löst dies bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verunsicherungen und auch Angst aus: Sie wissen nicht, wie ihre berufliche Zukunft aussieht und ob sie nicht im schlimmsten Fall ihren Arbeitsplatz verlieren. In dieser unsicheren und angstbesetzten Situation ist die Gefahr sehr groß, dass zum Beispiel Rücksichtslosigkeit, unfaire Verhaltensweisen und Konkurrenz zunehmen.

#### **Welche individuellen Faktoren fördern Konflikteskalationen und Mobbing?**

Ursache für Konflikteskalationen und Mobbing ist eine ungünstige Konstellation von Personen, Ereignissen und betrieblichen Rahmenbedingungen. Aus diesem Grund lässt sich auch die Frage nach individuellen Faktoren, also der „Schuld“ an einer Konflikteskalation, nur in seltenen Fällen eindeutig beantworten. Ist ein Aggressor zu benennen, verfügen Unternehmen über entsprechende Instrumente und auch das Arbeitsrecht bietet hinlänglich Anknüpfungspunkte für ein konsequentes Vorgehen. In allen anderen Fällen ist es sinnvoll, für die Klärung der Ursachen den Fokus auf das „gesamte System“ zu richten und darin nach einer geeigneten Problembearbeitung und Lösung zu suchen (--> Werkzeugkasten Handlungsmöglichkeiten).

#### **Gibt es das typische Mobbingopfer?**

Bislang ist in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema nicht abschließend geklärt, ob es das „typische Mobbingopfer“ gibt, ob bestimmte Persönlichkeitsmerkmale Menschen anfälliger dafür machen, dass sie gemobbt werden. Nach neueren psychologischen Untersuchungen (Rammsayer/Stahl/Schmiga 2006) haben sich zwei Persönlichkeitstypen von Mobbingbetroffenen herauskristallisiert. Der eine Typus lässt sich mit neugierig, unkonventionell, kritisch und hinterfragend umschreiben; der andere mit eher ängstlich, unsicher, sorgenvoll und mutlos. Die geschilderten Persönlichkeitsmerkmale wurden allerdings erst festgestellt, nachdem die Betroffenen Opfer von Mobbing geworden waren. Man kann also nicht eindeutig sagen, ob die Merkmale Ursache oder vielmehr Folge des Mobbings sind.

Die Frage nach der Persönlichkeit von Mobbingbetroffenen wird auch deshalb häufig gestellt, weil viele Führungskräfte das individuelle Fehlverhalten oder die „Nickeligkeit“ einzelner Beschäftigter für das Entstehen und die Entwicklung von Fällen verantwortlich machen. Sie vermuten, dass bestimmte Menschen es durch ihr Verhalten geradezu herausfordern, dass sie gemobbt werden. Demnach gäbe es kein Mobbingproblem, wenn sich die Betroffenen nur „anständig“ oder anders verhalten würden. Diese individualisierte Betrachtungsweise greift allerdings zu kurz, da Mobbing in der Regel eine Vielzahl von Ursachen hat. Weitere Erläuterungen hierzu bietet der folgende Abschnitt. Dass auch die Frage, ob es einen „typischen Mobbingtäter“ gibt, eher verneint werden kann, wird dort ebenfalls verdeutlicht. Es sind vielmehr die Rahmenbedingungen, die Menschen sowohl zu „Opfern“ als auch zu „Tätern“ machen.

**Mobbing lässt sich nicht auf ein einfaches „Täter-Opfer-Schema“ reduzieren**

**Ein Täter sucht sich sein Opfer**

**Eine Gruppe versucht, jemanden herauszudrängen**

**Unternehmensleitungen nutzen Mobbing als Strategie**

### Gibt es unterschiedliche Arten von Mobbingfällen?

In den Anfängen der Forschung wurden Beginn und Verlauf von Mobbing sowie die Beziehung der Kontrahenten häufig sehr polarisierend dargestellt: Auf der einen Seite gab es einen „verantwortlichen, schuldigen Täter“, auf der anderen Seite ein „unschuldiges, hilfloses Opfer“. Dem „Täter“ wurde vielfach zugeschrieben, dass er bewusst und gezielt aus niederträchtigen Gründen eine Person zur Zielscheibe seiner Attacken macht. Dem „Opfer“ wurde zugeschrieben, dass es der Situation hilflos ausgeliefert ist und keine Anteile an dem Konfliktgeschehen trägt. Das Phänomen Mobbing lässt sich aber, wie man mittlerweile weiß, nicht einfach auf ein simples Täter-Opfer-Schema reduzieren. Vielmehr gibt es unterschiedliche Arten von Mobbingfällen.

Erstens gibt es zielgerichtetes und systematisches Mobbing, bei dem die „Täter-Opfer-Zuschreibung“ zumindest für die Seite des Täters berechtigt ist. Dies ist dann der Fall, wenn Menschen sich bewusst und gezielt ein Opfer aussuchen, um es systematisch zu demütigen und zu quälen. Diese Fälle sind aber die Ausnahme.

Zweitens liegt bewusstes und zielgerichtetes Mobbing auch dann vor, wenn zum Beispiel eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen systematisch attackiert, um jemanden herauszudrängen. Dabei geht es um das Durchsetzen eigener Interessen mit unfairen Mitteln. Fälle dieser Art finden sich häufig, wenn eine neue Person in ein Team oder eine Abteilung kommt, die aus Sicht der Beschäftigten „stört“. Ein plastisches Beispiel für diesen schikanösen Verdrängungsprozess wird im Folgenden beschrieben.

In einem Hochregallager sind vier Lagerarbeiter beschäftigt. Alle arbeiten zehn Stunden pro Tag. Damit sind sie sehr zufrieden, weil sie durch die Überstunden entsprechend mehr Geld verdienen. Der Betriebsrat vertritt die Auffassung, dass man die Arbeit anders aufteilen und dadurch einen weiteren Arbeitsplatz schaffen sollte. Die Geschäftsführung stimmt dem zu und es wird ein fünfter Lagerarbeiter eingestellt. Die vier Lagerarbeiter sind damit aber keineswegs zufrieden, weil sie nicht auf das Zusatzgeld verzichten wollen. Sie nehmen die Sache selbst in die Hand. Der neu eingestellte Mann wird von Anfang an schikaniert und bei der Arbeit massiv behindert. Sie sägen an seinem Gabelstapler die Gabel an und schrauben die Batteriesäurezellen auf. Als er einmal oben im Hochregal arbeitet, wird ihm der Gabelstapler ausgeschaltet und er muss eine Nacht dort verbringen. Danach erkrankt er für längere Zeit.

Drittens gibt es auch Fälle, in denen die Unternehmensleitung Mobbing als Strategie zur Reduzierung von Arbeitsplätzen betreibt. Dies richtet sich meist gegen mehrere Beschäftigte. Ziel ist es, sie durch systematische Schikanen – die in der Regel von Vorgesetzten ausgehen – herauszudrängen und zur Eigenkündigung zu nötigen.

### Mobbingfälle entwickeln sich zumeist schleichend

Bei diesen drei Arten von Mobbingfällen lässt sich die Verantwortung oder „Schuld“ eindeutig einer Partei zuordnen. Sie kommen in Unternehmen vor, sind allerdings nicht die Regel, sondern stellen eher eine Ausnahmen dar.

Weitaus häufiger entwickeln sich Mobbingfälle ganz allmählich aus ungelösten Konflikten (vgl. Glasl 2004). Kennzeichnend ist, dass immer wieder gestritten wird. Den Beteiligten ist nicht bewusst, wohin ihr Verhalten führt. Es soll weder gemobbt noch herausgedrängt werden. Dass der Konflikt in einen Mobbingfall mündet, wird nur rückblickend erkennbar. Während der Eskalationsphase bleibt lange unklar, wer „überlegen“ und wer „unterlegen“ ist. Erst allmählich kristallisiert sich heraus, wer sichtbar durch die psychische Belastungssituation geschwächt und zum Unterlegenen wird. Auch wenn beide Kontrahenten auf die Stressoren reagieren: Einer wird offensichtlich physisch und psychisch stärker destabilisiert. Dies führt in der Regel zu einer steigenden Unzuverlässigkeit. Die zunehmenden Fehler und krankheitsbedingten Ausfälle des Unterlegenen bestärken den Überlegenen in seiner mittlerweile feindlichen Haltung. Er entwickelt den Wunsch nach „Bestrafung“ des Unterlegenen und wird auch in diesem Sinne aktiv. Es beginnt ein bewusstes Herausdrängen.

### Die Kontrahenten weisen sich gegenseitig die Schuld zu

#### Was ist das „Typische“ an Mobbingfällen?

Diese Beschreibung der Eskalation erklärt einige typische Merkmale von Mobbing. Eine Besonderheit ist, dass sich die Beteiligten gegenseitig die Schuld für Entstehung und Eskalation des Konfliktes geben. Das eigene Handeln wird von den Kontrahenten lediglich als gerechtfertigte Reaktion auf Handlungen und Verhaltensweisen des jeweils anderen interpretiert. Deshalb ist für Außenstehende kaum nachvollziehbar, was in den Prozessen Ursache und Wirkung ist. Generell gilt: Je weiter die Entwicklung des Konfliktes eskaliert ist und je mehr er sich zu einem Mobbingfall entwickelt hat, desto weniger ist er für Dritte zu durchschauen.

### Die Wahrheit lässt sich häufig nicht herausfinden

Auch für Führungskräfte ist es schwierig, sich ein annähernd objektives Bild von der Sachlage zu verschaffen: Wenn es zum Beispiel stimmt, was der angeblich „Gemobbte“ sagt, wären die Vorwürfe gegen den „Mobber“ gerechtfertigt und es müssten in der Regel Sanktionen ausgesprochen werden. Schenkt man der Sichtweise des angeblichen „Mobbbers“ Glauben, wird deutlich, dass der „Gemobbte“ durch sein problematisches Verhalten die Reaktionen des „Mobbbers“ herausgefordert hat. Zwar hat der „Mobber“ die eine oder andere Äußerung oder Handlung getätigt, die isoliert betrachtet fragwürdig ist. Dieses Verhalten erscheint aber in Bezug auf den Kontrahenten gerechtfertigt und somit auch keine Mobbinghandlung. Den angeblichen „Mobber“ trifft dann keine Schuld und es könnten auch keine Sanktionen gegen ihn erfolgen.

- **„Typisches“ Verhalten von Kolleginnen und Kollegen**

Kolleginnen und Kollegen fühlen sich oftmals genervt von derartigen ständigen Auseinandersetzungen. Die meisten halten sich zwar aus dem Konflikt heraus, beobachten aber, was zwischen den „Streithähnen“ passiert. Es wird viel Zeit damit verbracht, sich über neue gegenseitige Vorwürfe, Angriffe oder „Ausras-

### Auch die Kolleginnen und Kollegen leiden unter der Situation

ter“ der Gegner auszutauschen. So manche Kollegin und so mancher Kollege stellt sich die Frage, wieso keine Lösung gefunden werden kann oder keiner der beiden Kontrahenten nachgibt, damit der Konflikt endlich zu den Akten gelegt werden kann und wieder Frieden herrscht. Oder warum der Vorgesetzte nicht ein Machtwort spricht.

Typisch für weit fortgeschrittene Mobbingprozesse ist, dass sich die Kolleginnen und Kollegen häufig der Meinung des Überlegenen anschließen, weil sie den Eindruck gewinnen, dass der Unterlege mit der Zeit „merkwürdig“ geworden ist, die Abneigung des Kontrahenten also einen berechtigten Grund hat. Es entwickelt sich mehrheitlich die Auffassung, dass sich die Situation eigentlich nur entspannen kann, wenn der Störenfried als „Verursacher“ des Konflikts das Unternehmen verlässt

#### • „Typisches“ Verhalten von Unterlegenen

### Auffälliges Verhalten ist oft nicht Ursache, sondern Folge von Mobbing

Typisch für Mobbing ist auch, dass der letztlich Unterlegene im Laufe der Entwicklung unangenehm auffällt. Ist er zum Beispiel mehrfach krankheitsbedingt ausgefallen, macht er vermehrt Fehler und sinkt die Qualität seiner Arbeit, dann erlangt er den Ruf eines „Problemfalls“. Gilt er zudem als schwierig, reizbar oder unkollegial, sprechen zahlreiche, scheinbar objektive Argumente gegen den Unterlegenen. Stehen Führungskräfte nicht in einem engen Kontakt zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, erkennen sie die Anfänge und die Entwicklungen von Konflikten oftmals nicht in ausreichendem Maße. Ähnlich wie die Kolleginnen und Kollegen laufen sie Gefahr, zu einem einseitigen Urteil zu kommen, das stark auf den scheinbar objektiven Faktoren aufbaut. Dabei lassen sie außer Acht, dass „auffälliges“ Verhalten die Auswirkung von Mobbing sein kann. Erst die massiven Angriffe, das Infragestellen der Leistungsfähigkeit sowie der Persönlichkeit führt bei den meisten Mobbingbetroffenen zu Fehlerzunahme, Krankheitsausfällen, Aggressionen oder innerem Rückzug.

### Die Kontrahenten verhalten sich meist emotional und nicht selten irrational

Typisch für komplizierte und weit entwickelte Konflikte, insbesondere Mobbingfälle, ist zudem, dass mindestens einer der Kontrahenten sehr emotional reagiert und Lösungsvorschläge nicht akzeptiert, weil er sie als ungerecht empfindet. Bei Unterlegenen führt dies bisweilen dazu, dass sie, sobald sie wieder zu Kräften kommen, erneut den Kampf für Gerechtigkeit, Wiedergutmachung und Genugtuung aufnehmen. Da sie in diesen Auseinandersetzungen leiden und geschwächt werden, werden sie alsbald wieder krank und fallen aus. Dieser Kreislauf führt längerfristig zu einer zunehmend desolaten psychischen und physischen Situation der Betroffenen. Es handelt sich also weniger um einen Kreislauf als vielmehr um eine Spirale mit negativer Gesamtentwicklung der Mobbingbetroffenen.

#### Wie wirken sich eskalierte Konflikte und Mobbing aus?

Grundsätzlich gilt: Je länger ein Konflikt andauert, desto gravierender und umfangreicher sind die Auswirkungen. Das bedeutet gleichzeitig: Je länger Sie als Führungskraft abwarten, umso weit reichender sind auch die Auswirkungen für die Kontrahenten und für Ihr Unternehmen. Dies gilt insbesondere für Konflikteskalationen, die sich zu Mobbing entwickelt haben.

**Mobbing wirkt sich gravierend auf das Arbeits- und Leistungsverhalten aus**

- **Auswirkungen auf Betroffene**

Schauen wir uns in einem Mobbingfall die Situation der unterlegenen Partei an. Wenn jemand regelmäßig schikaniert und ausgegrenzt wird, werden ihm sämtliche Grundlagen entzogen, sich am Arbeitsplatz – also einem wichtigen Teil seines Lebens – wohl zu fühlen. Als soziale Wesen brauchen Menschen Zuwendung und Anerkennung, zumindest aber Respekt. Die Betroffenen werden nervös, unsicher und misstrauisch – auch gegenüber denjenigen, von denen sie sich nicht gemobbt fühlen. Das bleibt nicht ohne Konsequenzen für das Arbeits- und Leistungsverhalten. 98,7 % der Mobbingbetroffenen beschreiben erhebliche Beeinträchtigungen der Arbeitsfähigkeit, die sich insbesondere in einem ausgeprägten Motivationsverlust zeigten (Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff 2002). Dies wird etwa in Form von Denkblockaden, Niedergeschlagenheit, der Zunahme von Fehlern und daraus resultierenden Selbstzweifeln sichtbar.

Je nach Persönlichkeitstyp versuchen die Betroffenen unterschiedlich mit der Situation umzugehen. Manche reagieren passiv. Sie fühlen sich völlig hilflos und ohnmächtig. Sie verstummen, ziehen sich zurück und kündigen vielleicht innerlich. Andere kämpfen für die Wiederherstellung ihres beschädigten Ansehens. Sie gehen in die Offensive, wehren sich massiv und verhalten sich gereizt und aggressiv. Diese Verhaltensweisen verstärken sich im Laufe eines Mobbingprozesses, werden unübersehbar und geben oft Anlass zu weiteren Attacken.

**Mobbing kann schwerwiegende Krankheiten auslösen**

Aber auch schwere psychische und physische Krankheiten können die Folgen von Mobbing sein. Die Krankheitsbilder umfassen Magenbeschwerden, Allergien, Migräneanfälle, Bluthochdruck, Kreislaufstörungen etc. Im Extremfall können die Betroffenen zum Beispiel Panikattacken und Nervenzusammenbrüche erleiden. 43,9 % der Betroffenen erkranken in Folge des Mobblings und 20,1 % haben eine Krankheitsdauer von mehr als sechs Wochen (Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff 2002). Manchmal ist Mobbing auch Auslöser für Psychiatricaufenthalte und Selbstmordversuche.

**Nicht leicht messbare betriebliche Folgen**

- **Auswirkungen auf den Betrieb**

Mobbing hat ebenso wie andere eskalierte Konflikte nicht nur Folgen für die Betroffenen. In der Regel bleiben dem Umfeld die starken Spannungen zwischen den Konfliktparteien kaum verborgen. Die angespannte Atmosphäre überträgt sich auf andere. Diese schwelenden, nicht bearbeiteten Konflikte kosten Zeit und Nerven und sorgen für Unruhe im Betrieb. Kreativität, Flexibilität und Innovationsbereitschaft werden gelähmt. Infolgedessen sinkt die Motivation, und das Arbeitsklima verschlechtert sich zusehends (vgl. Schauer 1998, Neuberger 1999, Zapf/Kuhl 2000).

**Messbare betriebliche Folgen**

Die negativen Auswirkungen zeigen sich auch im Betriebsergebnis: Die Personalkosten steigen, die Produktionskosten erhöhen sich bzw. die Produktivität sinkt, Kundenbeziehungen können sich verschlechtern usw. „Mobbing bindet Kräfte und Ressourcen der mittelbar und unmittelbar Betroffenen und bedingt

damit in der Folge einen Verlust an Flexibilität und Innovationsfähigkeit; dies führt wiederum zu einer Reduzierung von Wettbewerbschancen.“ (von Eisenhart Rothe/Böcker 2003:49f)

Die betrieblichen Folgen von Mobbing schlagen sich somit zum Teil unmittelbar und zum Teil mittelbar im Betriebsergebnis nieder. Dies belastet insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, da ihr finanzieller Spielraum in der Regel nicht so groß ist. Wie hoch die Kosten steigen können, kann mit Hilfe einer groben Systematik von Merk (2004:62ff) annäherungsweise ermittelt werden. Insgesamt sind in Deutschland jährlich 1,7 Milliarden Arbeitsstunden von Mobbing beeinträchtigt (Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff 2002). Der Schaden für die gesamte Wirtschaft wird auf etwa 20 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt.

#### **Wie oft kommt Mobbing eigentlich vor?**

Mobbing ist keine Ausnahmeerscheinung. Zur Veranschaulichung ein paar Daten: Die aktuellsten verlässlichen Daten liefert der Mobbing-Report (Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff 2002). Danach fühlen sich 2,7 % der Erwerbstätigen, das entspricht 1,053 Millionen Personen, von Mobbing betroffen. 11,3 % der erwerbsfähigen Bevölkerung, also etwa jede neunte Person, ist mindestens einmal im Verlauf ihrer Erwerbstätigkeit betroffen gewesen. Mobbing zieht sich quer durch alle Berufsgruppen, Branchen und Betriebsgrößen sowie Hierarchiestufen und Tätigkeitsniveaus. Es gibt keinen Bereich, der sicher sein kann, verschont zu bleiben.

#### **Haben Konflikteskalationen und Mobbing im Laufe der Jahre zugenommen?**

Daten zur Entwicklung von Mobbing liegen derzeit nicht vor. Kosten- und Wettbewerbsdruck, die schlechte wirtschaftliche Lage mancher Unternehmen und die angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt lassen jedoch die Vermutung zu, dass sowohl massive Konflikte als auch Mobbing in den letzten Jahren zugenommen haben.

#### **Sind Frauen und Männer unterschiedlich von Mobbing betroffen?**

Diese Frage lässt sich eindeutig mit Ja beantworten. Laut Mobbing-Report (Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff 2002:23ff) werden 3,5 % der erwerbstätigen Frauen gegenüber 2,0 % der erwerbstätigen Männer gemobbt. Das Mobbingrisiko von Frauen ist somit um 75 % höher als das von Männern.

Ein Grund für die hohe Betroffenheit von Frauen liegt im Geschlecht der „Täterinnen und Täter“. Männer werden zu 18 % von Frauen und zu 82 % von Männern gemobbt. Für sie ist das Risiko, von einem männlichen Mobber attackiert zu werden, somit annähernd fünfmal so groß als das, von einer Frau gemobbt zu werden. Frauen werden zu 57 % von Frauen und zu 43 % von Männern gemobbt. Für sie ist die Wahrscheinlichkeit demnach etwas höher, von einer Mobberin angegriffen zu werden als von einem Mobber. Dies bedeutet: Männer sind insbesondere durch Männer gefährdet, Frauen hingegen durch Frauen und Männer.

**Es gibt keine „mobbing-freien Zonen“**

**Es liegen keine Daten zur Entwicklung von Mobbing vor**

**Frauen sind häufiger betroffen als Männer**

**Männer sind insbesondere durch Männer gefährdet, Frauen durch Frauen und Männer**

**Mobbinghandlungen und Mobbingfolgen weisen geschlechtsspezifische Merkmale auf**

Frauen erleben häufiger Mobbinghandlungen als Männer und sie erleben häufiger Attacken im sozialen Kontext. Sie sind überproportional zum Beispiel von Ausgrenzung und Isolierung, Beleidigungen, Hänseleien und Sticheleien betroffen. Mit Mobbinghandlungen im fachlichen Kontext, zum Beispiel ungerechte Kritik an der Arbeit und Arbeitsentzug, Zweifel an der Leistungsfähigkeit und Verweigerung fachlicher Anerkennung, werden überwiegend Männer konfrontiert.

Geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen sich auch bei den krankheitsbedingten Fehlzeiten. Zwar werden Frauen wie auch Männer durch Mobbing krank, der Anteil der Frauen ist jedoch weitaus höher: Von den weiblichen Mobbingbetroffenen fehlt etwa jede zweite krankheitsbedingt, von den männlichen etwa jeder dritte. Auffällig ist zudem, dass Frauen mehr als doppelt so häufig wie Männer freiwillig den Arbeitsplatz im Betrieb wechseln oder kündigen, um den Attacken zu entkommen. Eine Ausnahme stellen Erwerbsunfähigkeit oder Frührente sowie die zwangsweise Versetzung dar. Hier sind die Quoten der männlichen Mobbingopfer etwa doppelt so hoch wie die der weiblichen.

## LITERATUR.

- AOK-Management Spezial 3/1998, Selbstverlag
- AOK Westfalen-Lippe (o. J.): Mobbing ... was kränkt macht krank – Mobbing erkennen und bewältigen; Selbstverlag
- Enbergs, Renate (2006): Mobbing – Was InteressenvertreterInnen, Beteiligte und Betroffene dagegen tun können; 2. überarbeitete Auflage; Hannover, ver. di Verlag
- BKK Bundesverband (Hg.) (2006): Gesundheitsreport 2006: Demografischer und wirtschaftlicher Wandel – gesundheitliche Folgen; Alfeld, Dobler, www.bkk.de
- BKK Bundesverband (Hg.) (2007): BKK Faktenspiegel Juli 2007: Der Newsletter für Gesundheitsdaten; Essen, www.bkk.de/faktenspiegel
- Böckler Impuls 06/07: Hans-Böckler-Stiftung (Hg.); Düsseldorf
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – BAuA (2003): Wenn aus Kollegen Feinde werden ... Der Ratgeber im Umgang mit Mobbing; Bremerhaven, Wirtschaftsverlag NW
- Dörre, Klaus (2005): Prekarität – eine arbeitspolitische Herausforderung; in: WSI Mitteilungen 5/2005; Frankfurt/Main, Bund-Verlag
- Eisenhart Rothe, Beate von; Thomas Böcker (Hg.) (2003): Wenn plötzlich die Chemie nicht mehr stimmt ... – Mobbing der heimliche Kostenfaktor; Eschborn, RKW-Verlag
- Eisenhart Rothe, Beate von; Thomas Böcker (1999): Systemische Mobbing-Beratung; in: Eichendorf; Huf; Karsten; Rentel; Tiller; Voß; Weber-Falkensammer; Zwingmann (Hg.): Arbeit und Gesundheit – Jahrbuch 2000. Innovation und Prävention; Wiesbaden, Universum Verlagsanstalt
- Esser, Axel; Martin Wolmerath (2001): Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung; Frankfurt/Main, Bund-Verlag
- Franz, Hans-Werner; Ralf Kopp (2003): Kollegiale Fallberatung – State of the art und organisationale Praxis; Bergisch-Gladbach, EHP Edition Humanistische Psychologie
- Glasl, Friedrich (2004): Konfliktmanagement – ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater; 8. Auflage; Stuttgart, Haupt-Verlag
- Grünwald, Marietta; Hans-Eduard Hille (2003): Mobbing im Betrieb – Abwehrstrategien und Handlungsmöglichkeiten – Ursachen, Strategien, Recht, Arbeitshilfen; München, Beck Juristischer Verlag
- Heyde, Anke von der; Boris von der Linde (2003): Gesprächstechniken für Führungskräfte; München, Haufe Verlag
- Heidenreich, Jürgen (2007): Kostenfaktor Mobbing – Wie Manager Ursachen erkennen und erfolgreich vorbeugen; Weinheim, Wiley-VCH Verlag
- Honsa, Hans-Jürgen; Ernst-Günther Paasch (2004): Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst – Ursachen, Auswirkungen, Bekämpfungsstrategien; Berlin, Schmidt Erich Verlag
- Industriegewerkschaft Metall Vorstand (Hg.) (2006): Mobbing wirkungsvoll begegnen – ein Ratgeber der IG Metall; Gesünder @rbeiten, Arbeitshilfe 16; 3. Auflage 2006; Frankfurt/Main, Bund-Verlag
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2005): Gute Mitarbeiterführung – Psychische Fehlbelastung vermeiden; Bremerhaven, Wirtschaftsverlag NW
- Kellner, Hedwig (1999): Konflikte verstehen, verhindern, lösen – Konfliktmanagement für Führungskräfte; München/Wien, Hanser Verlag

- Kock, Klaus; Edelgard Kutzner (2006): Betriebsklima – Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines unberechenbaren Phänomens; Sozialforschungsstelle Dortmund (Hg.): Beiträge aus der Forschung, Band 148; Dortmund, Selbstverlag
- Kolodej, Christa (1999): Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung; Wien, Facultas Universitätsverlag
- Kuhn, Georg; Bodo Marschall (2004): Erfahrungen mit der Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“; in: Schwickerath u. a. (Hg.): Mobbing am Arbeitsplatz. Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte; Lengerich, Papst Science Publishers
- Leymann, Heinz (1993): Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann; Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Leymann, Heinz (Hg.) (1995): Der neue Mobbing-Bericht; Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Linde, Boris von der; Anke von der Heyde (2003): Psychologie für Führungskräfte; München, Verlag Dashöfer
- Merk, Katja (2004): Mobbing – Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen; Leonberg, Rosenberger Verlag
- Meschkutat, Bärbel; Martina Stackelbeck; Georg Langenhoff (2002): Der Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 951; Bremerhaven, Wirtschaftsverlag NW
- Neuberger, Oswald (1999): Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen; 3. Auflage; München/Mering, Hampp
- Rammsayer, Thomas; Jutta Stahl; Kathrin Schmiga (2006): Grundlegende Persönlichkeitsmerkmale und individuelle Stressverarbeitungsstrategien als Determinanten der Mobbing-Betroffenheit; in: Zeitschrift für Personalpsychologie; Göttingen, Hogrefe Verlag:41ff
- Schauer, Renate (1998): Mobbing. Kostspielige Kränkungen am Arbeitsplatz; Wiesbaden, Universum Verlagsanstalt
- Seifert, Josef W. (2007): Visualisieren, Präsentieren, Moderieren; 23. unveränderte Auflage; Offenbach, Gabal Verlag
- Weg, Marianne (2006): Gesund Führen – Herausforderungen für die Gestaltung der Führungsfunktion und für die Qualifizierung der Führungspersonen; Vortrag auf Kongress „Arbeitsschutz aktuell“ am 27. September 2006 in Karlsruhe
- Wolmerath, Martin (2001): Mobbing im Betrieb – Rechtsansprüche und deren Durchsetzbarkeit; Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft
- Wolmerath, Martin (2000): Mobbing – Fallbeispiele, Rechtsfolgen, Lösungsansätze; Kissing, C. F. Müller Verlag
- Zapf, Dieter; Matthias Kuhl (2000): Mobbing am Arbeitsplatz: Ursachen und Auswirkungen; in: Badura, Bernhard; Martin Litsch; Christian Vetter (Ed.) Fehlzeiten-Report 99; Berlin, Springer Verlag
- Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation Universität Trier (Hg.) (2005): Mobbing in der Arbeitswelt; Frankfurt, Verlag Vittorio Klostermann