

Konfliktlösung am Arbeitsplatz.

Eine Handlungshilfe für Führungskräfte
bei Konflikten und Mobbing.

Bärbel Meschkutat/Martina Stackelbeck.



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds



www.mags.nrw.de

Konfliktlösung am Arbeitsplatz.

Eine Handlungshilfe
für Führungskräfte bei Konflikten
und Mobbing (Kurzfassung).



Konfliktlösung am Arbeitsplatz.



Wenn Konflikte am Arbeitsplatz eskalieren, dann gibt es nur Verlierer. Beschäftigte werden auf Grund des erheblichen Drucks krank, Unternehmen und Institutionen werden finanziell belastet und verlieren Arbeitskraft. Gesundheit bei der Arbeit ist daher zu einem bedeutenden Wettbewerbsfaktor geworden. Dabei geht es um mehr als Vermeidung von Krankheit, handfeste Lösungen sind gefragt.

Hiermit beschäftigt sich die vorliegende Handlungshilfe. Sie enthält – wie ein Werkzeugkasten – Empfehlungen für Arbeitgeber und Führungskräfte. Neu ist die ganzheitliche Betrachtungsweise: Alle beteiligten Akteure und die betrieblichen Rahmenbedingungen und -strukturen werden in einem Zusammenhang gesehen.

Die Bedeutung der Prävention von Konflikteskalationen für Arbeit und Gesundheit am Arbeitsplatz ist ein Baustein zum Erhalt und zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Dies ist ein Ziel nordrhein-westfälischer Arbeitspolitik, das kontinuierlich verfolgt wird. Sichtbar wird es beispielsweise in dem Beschluss der Landesregierung, die MobbingLine auch nach Beendigung der erfolgreichen Arbeit der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten – GiGA – fortzusetzen.

Probleme lassen sich lösen – man muss sie nur richtig angehen.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ulf Grottel'.

Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen

Eine Vorbemerkung.

Die vorliegende Handlungshilfe stellt die Kurzfassung der Veröffentlichung „Konfliktlösung am Arbeitsplatz – Analysen, Handlungsmöglichkeiten und Prävention bei Konflikten und Mobbing – Ein Handbuch für Führungskräfte“ dar. In dem Handbuch werden Informationen zum besseren Verständnis der Entstehung und Entwicklung von Konflikten und Konflikteskalationen, insbesondere Mobbing, bereitgestellt und zahlreiche Hilfsmittel für das Erkennen und den Umgang mit diesen Phänomenen geboten. Die drei „Werkzeugkästen“ und das Informationskapitel „Wissenswertes über Mobbing“ sind unabhängig voneinander zu nutzen. Sie liegen für Sie elektronisch als PDF-Datei auf den Internetseiten des nordrhein-westfälischen Arbeitsministeriums sowie der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund bereit (www.mags.nrw.de oder www.sfs-dortmund.de).

Der Auszug an Informationen in der vorliegenden Handlungshilfe soll Sie dazu motivieren, sich mit Konflikten am Arbeitsplatz zu befassen, und einen Eindruck von der Anwendbarkeit der Langfassung vermitteln.

Inhalt.

- 6** 1. Konflikte, Konflikteskalationen und Mobbing.
- 10** 2. Die Analyse.
- 14** 3. Die Handlungsmöglichkeiten.
- 20** 4. Die Prävention.

1. Konflikte, Konflikteskalationen und Mobbing.

Nur selten hat ein Thema betriebliche Debatten derart und langfristig beschäftigt wie Mobbing, ohne dass sich allgemein anerkannte Erfolg versprechende Verfahrensweisen herauskristallisiert haben. Im betrieblichen Alltag findet sich nach wie vor seltener ein sachlicher und sachgerechter Umgang als vielmehr Reaktionen zwischen Empörung und Abwehr. Beides ist letztlich wenig hilfreich für eine Problemlösung. Die Handlungshilfe will dazu anregen, innerbetriebliche Auseinandersetzungen mit Konflikteskalationen und Mobbing zu versachlichen, und Wege für eine Bearbeitung aufzeigen.

Konflikte sind im betrieblichen Alltag normal.

Unser Alltag ist voll von Konflikten – kleinen oder größeren Unstimmigkeiten und Ärgernissen, die manchmal schnell vergessen sind, manchmal unsere Nerven längerfristig strapazieren. Auch im Arbeitsleben gehören Konflikte dazu. Viele lassen sich umgehend ausräumen, für die Lösung anderer 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.

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 auch „gleich stark“. Bei Mobbing entsteht im Prozess der Konflikteskalation ein Ungleichgewicht – ein hierarchisches Verhältnis der Kontrahenten. Hiermit ist nicht die formale Hierarchie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und 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 allein nicht herauskommt.

Es gibt unterschiedliche Arten von Mobbing.

In manchen Fällen attackiert eine Einzelperson zielgerichtet und systematisch. Bewusstes und zielgerichtetes Mobbing kann aber 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:

Die Mehrheit der Mobbingfälle entwickelt sich schleichend.

In den meisten Mobbingfällen bleibt die Verteilung der Rollen von „Täter“ und „Opfer“ lange unklar. Den Kontrahenten ist die Wirkung ihres Handelns oft 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 Beispiel zu Fehlern und krankheitsbedingten Ausfällen. Dadurch wächst beim Überlegenen der Wunsch nach „Bestrafung“ oder „Herausdrängen“. Er hält den Unterlegenen spätestens jetzt auch fachlich nicht mehr für tragbar.

1. Konflikte, Konflikteskalationen und Mobbing.

Konflikteskalationen sind Herausforderungen für Führungskräfte.

Mobbingprozesse verlaufen meist komplex und kompliziert. 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.

Wird ein Mobbingvorwurf erhoben, besteht Handlungsbedarf.

Für die Lösung eines eskalierten Konfliktes ist eine eindeutige Bestimmung als Mobbingfall 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 einen sofortigen Handlungsbedarf auslösen. Dabei unterscheidet sich das Vorgehen in einem massiven Konflikt im Wesentlichen nicht von dem in einem Mobbingfall.

Ob in einem Konflikt sofortiges Aktivwerden angemessen ist, ist allerdings nicht immer eindeutig zu bestimmen. Manchmal haben Konflikte 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.

Negative Folgen von Konflikteskalationen verhindern.

In der betrieblichen Praxis ist 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

ger zu bewältigen als zu einem früheren Zeitpunkt. Und sie wirken sich immer stärker auf die Beteiligten, aber auch auf das Unternehmen aus. Auf der individuellen Seite treten etwa typische Stresssymptome und -reaktionen bis hin zu krankheitsbedingten Ausfällen auf; auf der betrieblichen Seite verschlechtert sich das Arbeitsklima und es entstehen beispielsweise Kosten durch Qualitäts- und Produktivitätsrückgänge, Produktionsstörungen und Kündigungen. Nicht zuletzt diese Folgen sollten Führungskräfte dazu motivieren, sich mit Konflikten in ihrem Verantwortungsbereich zu befassen.

Diese Handlungshilfe kann Sie dabei unterstützen, das Thema in Ihrem Unternehmen zu bearbeiten. Sie bietet Anregungen ...

- wie Sie einen eskalierten Konflikt ermitteln können,
- welche Eingriffsmöglichkeiten sinnvoll sind,
- wie Sie Konfliktpotenziale verringern
- und wie Sie das Thema in Ihrem Unternehmen verankern können.

Falls Sie mehr wissen wollen, finden Sie in der Langfassung weitere Hilfsmittel für das Erkennen und den Umgang mit Konflikten, Konflikteskalationen und Mobbing (www.mags.nrw.de oder www.sfs-dortmund.de).

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Konfliktmanagement und -prävention!



2. Die Analyse.

Führungskräfte können sich Klarheit darüber verschaffen, ob in ihrem Unternehmen ein Konflikt besteht, wenn sie Veränderungen aufmerksam beobachten. Als gut messbare Indikatoren bieten sich zum Beispiel die Entwicklung von Fehlzeiten und Produktivität an. Aber auch Veränderungen im Sozialverhalten der Mitarbeiter oder bestimmter Einzelpersonen geben Aufschluss über Konfliktherde.

Eine systematische Recherche, ob und wo in Ihrem Unternehmen Konfliktpotenziale oder eskalierte Konflikte existieren, erfolgt in sieben Schritten:

Sieben Schritte zur Ermittlung eines eskalierten Konfliktes:

	Ermittlung ...
Schritt 1:	der Fehlzeiten und der Fluktuation
Schritt 2:	der Entwicklung von Produktivität und Qualität der Produkte und Dienstleistungen
Schritt 3:	von Veränderungen in der Leistungsbereitschaft und in der Arbeitshaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Schritt 4:	von Veränderungen in der Zusammenarbeit
Schritt 5:	von Veränderungen im Sozialverhalten
Schritt 6:	von Veränderungen im Verhalten gegenüber einer bestimmten Person
Schritt 7:	von Veränderungen des Verhaltens einer bestimmten Person

In jedem Schritt stellen Sie sich Fragen, die Veränderungen sichtbar machen.
Zum Beispiel:

- Sind die Fehlzeiten höher als im Branchendurchschnitt?
- Verringern sich die Produktivität und die Qualität des Outputs?
- Sinkt die Motivation der Mitarbeiter/-innen?
- Entsteht zunehmend Misstrauen im Umgang miteinander?
- Nehmen unkollegiale Verhaltensweisen zu?
- Ist eine feindselige Haltung gegenüber einer Person zu beobachten?
- Hat sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter deutlich verändert?

Mit einer systematischen Analyse können Sie Schritt für Schritt feststellen, ob und in welchen Bereichen konkreter Handlungsbedarf besteht.

Einige Anregungen zur selbstkritischen Reflexion für Führungskräfte.

Nicht selten haben auch Führungskräfte erheblichen Anteil an der Entstehung und der Eskalation von Konflikten. Damit Sie nicht unbewusst und ungewollt in die Rolle eines „schwierigen“ Vorgesetzten geraten, können Sie einen Selbstcheck durchführen, der Sie auch für Themen sensibilisiert, die für eine möglichst unbefangene und spannungsfreie Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften von Bedeutung sind. Welche Antworten auf die Fragen (eher) positiv sind, ist mit einem 😊 gekennzeichnet.

2. Die Analyse

Check zur selbstkritischen Reflexion für Führungskräfte:

Führungsstil und Beteiligungsorientierung	Bewertung 😊
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 ist es Ihnen wichtiger, zu ergründen, wie es zu den Fehlern kommen konnte?	Ursache ergründen
Kritisieren Sie Mitarbeiter/-innen in Gegenwart Dritter?	Nein
Fragen Sie Ihre Mitarbeiter/-innen nach deren Meinung?	Ja
Lassen Sie auch Widerspruch zu?	Ja
Sehen Sie Kritik als Diskreditierung Ihrer Person oder Ihres Unternehmens oder sehen Sie sie 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 Mitarbeiter/-innen?	Ja
Sind Sie in Ihrem Umgang mit und in Ihren Reaktionen auf Mitarbeiter/-innen manchmal unsachlich oder unkontrolliert?	Nein
Bevorzugen Sie einzelne Mitarbeiter/-innen?	Nein
Arbeitsorganisation und Arbeitsanweisungen	
Haben Sie Kompetenzen und Zuständigkeiten klar und für die Mitarbeiter/-innen transparent geregelt?	Ja
Haben Sie die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter/-innen richtig aufeinander abgestimmt?	Ja
Begründen Sie Entscheidungen?	Ja
Beachten Sie bei Entscheidungen die Gefühle der Mitarbeiter/-innen?	Ja
Information und Kommunikation	
Informieren Sie Ihre Beschäftigten regelmäßig und systematisch über die Belange des Unternehmens – zum Beispiel über zukünftige Entscheidungen und Planungen?	Ja

Betriebsklima	Bewertung 😊
Ist Ihnen auch das Betriebsklima wichtig oder nur die Leistung?	Auch das Betriebsklima
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 Mitarbeiter/-innen – wie (runder) Geburtstag, Hochzeit oder Geburt eines Kindes?	Ja
Konfliktmanagement	
Unterstützen Sie Mitarbeiter/-innen bei der Bewältigung von Konflikten oder halten Sie sich generell aus diesen Auseinandersetzungen heraus?	Unterstützen
Haben Sie für die Probleme Ihrer Mitarbeiter/-innen eine offene Tür und ein offenes Ohr?	Ja
Sprechen Sie von sich aus Probleme oder Konflikte an, die Ihnen aufgefallen sind und die für die Mitarbeiter/-innen von Bedeutung sein könnten?	Ja
Haben Sie sich systematisch mit Konfliktmanagement befasst und zum Beispiel eine Schulung besucht?	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. 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 ineffizient ist und Konkurrenz, unfaires Verhalten und sozialen Sprengstoff auslöst. Schulungen zu Themen wie beteiligungsorientierte Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement oder gesundes Führen können Ihnen dabei nützlich sein, Schwachstellen im Führungsverhalten abzubauen.

3. Die Handlungsmöglichkeiten.

Selbst wenn Führungskräfte in einem Unternehmen über zahlreiche soziale Kompetenzen verfügen, das Arbeitsklima angenehm ist und es wirtschaftlich aufwärts geht: Kein Unternehmen ist davor sicher, dass Konflikte entstehen, eskalieren und sich zu Mobbing entwickeln. Wenn Sie befürchten oder wissen, dass es einen massiven Konflikt gibt, oder wenn eine Beschwerde von Beschäftigten vorliegt, dann sollten Sie aktiv werden.

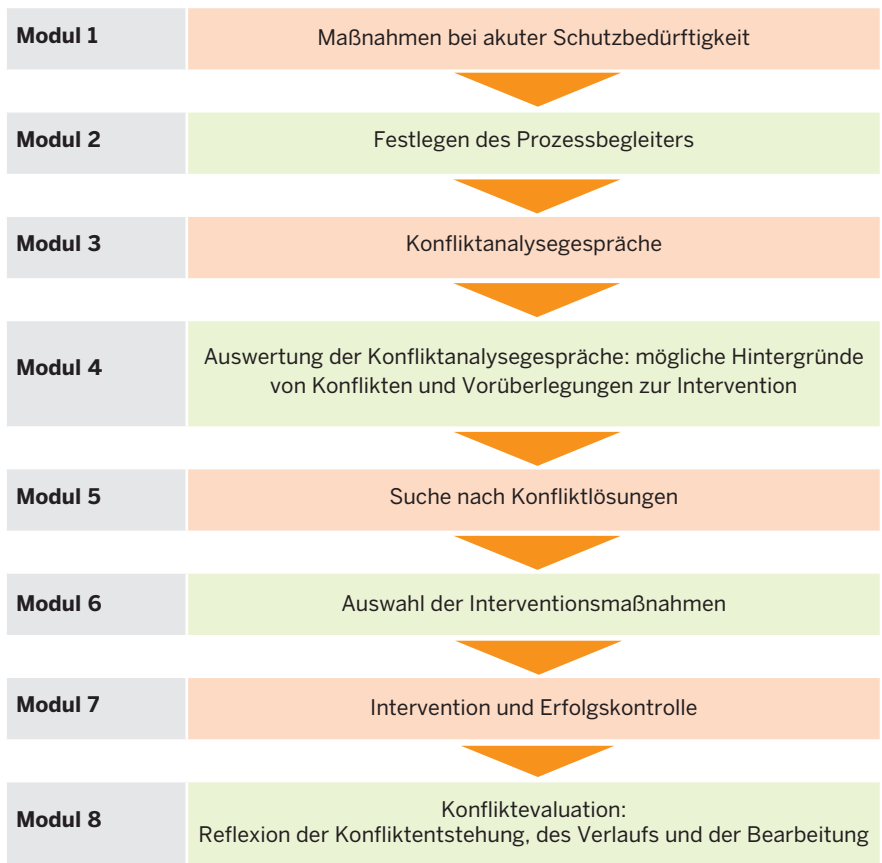
Maßnahmen bei akuter Schutzbedürftigkeit.

Sollten Sie den Eindruck haben, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter akut schutzbedürftig ist, sich etwa in einem angegriffenen Gesundheitszustand oder in einer extremen persönlichen Notlage befindet, müssen Sie unverzüglich einschreiten und Maßnahmen ergreifen. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, die sich aus dem Arbeitsschutzgesetz ableitet sowie etwaige Schadensersatzansprüche nach den Bestimmungen des Bürgerlichen Gesetzbuches bilden u. a. hierfür den rechtlichen Rahmen.

Module im Interventionsprozess.

Wenige Konflikte sind so brisant, dass ohne weiteren Zeitverlust Maßnahmen ergriffen werden müssen, die eine Veränderung herbeiführen. Die meisten Konflikte können systematisch und mit Beharrlichkeit gelöst werden. Wie dieses Eingreifen erfolgen kann, zeigt das Ablaufschema mit aufeinander aufbauenden Modulen. Im Mittelpunkt dieses Prozesses steht die Suche nach der Problemlösung.

Die Module im Interventionsprozess:



Einige der Module werden im Folgenden aufgegriffen.

3. Die Handlungsmöglichkeiten.

Konfliktanalysegespräche.

„Kommunikation“ ist die zentrale Größe bei der Bearbeitung eines Konfliktes. Doch bevor Sie den Dialog mit den Mitarbeitern suchen, sollten Sie noch einmal Revue passieren lassen, welche Veränderungen es in letzter Zeit in dem Bereich gab, in dem ein Konflikt eskaliert ist. Gab es vielleicht personelle Umbesetzungen oder wurden Abläufe neu organisiert? Diese Veränderungen könnten dazu beigetragen haben, dass sich Konfliktpotenziale verschärften, und sollten als Hintergrund für das weitere Vorgehen berücksichtigt werden.

Zunächst führen Sie Gespräche, durch die Sie Informationen über den Konflikt gewinnen. Diese Konfliktanalysegespräche erleichtern 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.

Durch gezielte Fragen an die Kontrahenten, aber auch an relevante Vorgesetzte, Kolleginnen oder Kollegen, tragen Sie Informationen zur Klärung des Konfliktes zusammen. Vielleicht erhalten Sie zudem erste Anhaltspunkte für eine Entschärfung oder Lösung. Beachten sollten Sie dabei, dass es für eine Konfliktlösung in der Regel förderlich ist, den Kreis der Gesprächspartner möglichst klein zu halten.

Häufige Ursachen für Konflikte mit Eskalationspotenzial.

Gründe für Konflikteskalationen gibt es viele. Manche sind zum Beispiel auf unterschiedliche Arbeitsstile oder Einstellungen zur Arbeit zurückzuführen.

Dass dadurch Spannungsfelder entstehen können, wird durch die folgenden Beschreibungen deutlich:

Strittiges Thema	Beispiel
Arbeitsstil	Detailverliebter trifft auf Pragmatikerin: „Form und Inhalt sind gleich wichtig, weil die Form den Transfer des Inhalts unterstützt“ vs. „Inhalt ist wesentlich wichtiger als die Form, weil dort die zentralen Botschaften enthalten sind“
Einstellung zur Arbeit bzw. Stellenwert von Arbeit im Leben	Praktikerin trifft auf Theoretiker: „Workaholic“ vs. „Work-Life-Balance“: „Wenn es darauf ankommt, geht die Firma vor“ vs. „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“ vs. „Bewertung von Veränderung als Chance“
Enge der Zusammenarbeit	Einzelkämpferin trifft auf Teamplayer

Konfliktauslösend oder -verschärfend wirken aber auch ungünstige betriebliche Rahmenbedingungen wie ein schlechtes Arbeitsklima, eine unklare Arbeitsorganisation oder Defizite im Führungsverhalten. Welche Faktoren die Eskalation fördern, kann durch das Konfliktanalysegespräch ermittelt werden.

Die Suche nach der Konfliktlösung.

In weiteren Gesprächen wird die Suche nach einer Konfliktlösung in den Mittelpunkt gestellt. Hier sind beispielsweise folgende Fragen an die Beteiligten von zentraler Bedeutung:

- Was könnte den Konflikt entschärfen oder sogar lösen?
- Welche Beiträge wollen Sie zur Konfliktlösung leisten?
- Was wünschen Sie sich vom Konfliktgegner?

3. Die Handlungsmöglichkeiten.

- Könnten Sie sich vorstellen, gemeinsam mit Ihrem Kontrahenten an einer Konfliktlösung zu arbeiten?
- Wie kann ich als Vorgesetzter Sie bei der Konfliktlösung unterstützen?

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

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 einfache Möglichkeit hat es sich bewährt, für jeden Lösungsvorschlag die kurz-, mittel- und langfristigen Auswirkungen auf die Beteiligten und deren Umfeld sowie den Sachverhalt zu beleuchten. Dieser Blick in die Zukunft klärt in der Regel darüber auf, ob der Vorschlag tatsächlich tragfähig ist.

Beispiele für Interventionen.

Wenn organisatorische Abläufe, Strukturen und Rahmenbedingungen den Konflikt verschärfen, sollten Sie Maßnahmen auf dieser Ebene ergreifen. Sie sind häufig relativ einfach umzusetzen und bringen eine Veränderung der Situation, was sich in der Regel auch sofort positiv auf das Konfliktgeschehen auswirkt.

Diese Maßnahmen sollten möglichst in Absprache mit den Kontrahenten ausgewählt werden. Beachtet werden muss allerdings die Signalwirkung. Vielfach wird es nötig sein, mit dem Konflikt vertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Veränderungen zu erklären, damit nicht fälschlicherweise individuelle Schuldzuschreibungen vorgenommen werden.

Beispiele für (zeitlich befristete) Interventionen:

■	Die Kontrahenten räumlich trennen
■	Aufgaben der Kontrahenten neu verteilen
■	Einem der Kontrahenten Sonderaufgaben 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, die für alle gelten, aufstellen
■	Das Einhalten geltender Regeln konsequent und damit konsequenter als bisher verfolgen
■	Führungsgrundsätze auf alle nachgeordneten Hierarchieebenen übertragen

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

Umsetzung und Erfolgskontrolle.

Häufig werden Sie feststellen, dass der Prozess der Konfliktlösung durch „Versuch und 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. Es kann sinnvoll sein, das eine oder andere Modul zu wiederholen, also etwa nach einem fehlgeschlagenen Lösungsversuch noch einmal darüber ins Gespräch zu kommen, welche Hintergründe hierfür von Bedeutung sind und welches weitere Vorgehen Erfolg versprechender ist.

4. Die Prävention.

Konflikteskalationen und Mobbing zu verhindern, ist Ziel in vielen Unternehmen. Dies gilt vor allem dann, wenn bereits Erfahrungen damit vorliegen, wie aufwändig und schwierig es ist, tatsächlich eingetretene Fälle zu bearbeiten und zu lösen.

Dieses Ziel lässt sich erreichen durch:

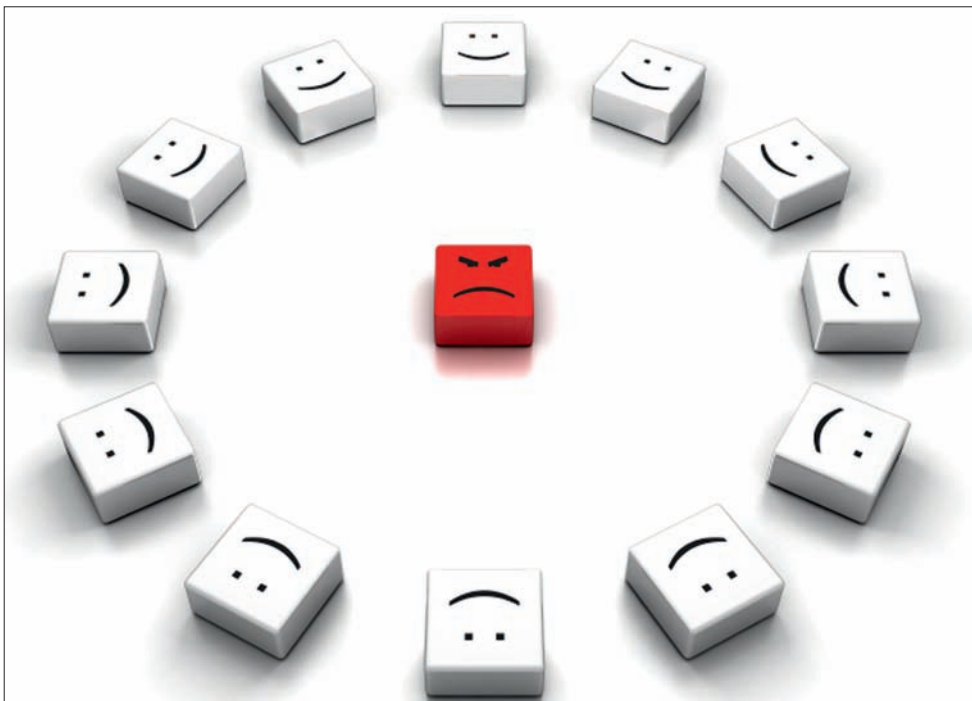
- Vermeiden von Strukturen und Situationen, die Mobbing und Konflikteskalationen begünstigen
- Optimieren der betrieblichen Rahmenbedingungen
- Schaffen eines angenehmen und motivierenden Betriebsklimas

Was bedeutet das praktisch?

Eine erfolgreiche Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing setzt an den zentralen betrieblichen Gestaltungsbereichen an:

- Personalakquisition, Stellenbesetzung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Personalentwicklung
- Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklung
- Führung
- Organisationskultur und Betriebsklima

Dabei werden die Aktivitäten zur Prävention systematisch mit dem betrieblichen Alltagshandeln von Führungskräften verknüpft. Die Devise lautet: Machen Sie kaum etwas zusätzlich und machen Sie das, was Sie immer tun, ein wenig anders! Damit ist in jedem Typ und jeder Größe von Unternehmen präventives Handeln möglich.



4. Die Prävention.

Beispiele für Konfliktpotenziale und entsprechende Präventionsmaßnahmen im betrieblichen Alltagshandeln von Führungskräften:

Gestaltungsbereich	Konfliktpotenzial	Präventionsmaßnahmen
Personalakquisition: Auswahl von Führungskräften	Fachliche Kriterien dominieren die Auswahl von Führungskräften	Führungs- bzw. soziale Kompetenz bei Einstellung stärker berücksichtigen
Stellenbesetzung: innerbetrieblicher Aufstieg	Die „alten“ Kolleginnen und Kollegen haben ein Akzeptanzproblem gegenüber der neuen Chefin/ dem neuen Chef	Einzelgespräche führen und Entscheidung begründen
Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen	Neue „stören“ bisherige Routinen von Arbeitsgruppen	Einarbeitungsplan erstellen Einarbeitungspaten benennen
Personalentwicklung: Beurteilungssystem	Unklarheit über Erwartungen: Mitarbeiter befürchten Bevorzungen bzw. Nichtberücksichtigung der eigenen Kompetenzen	Beurteilungssystem transparent gestalten Emotionale Auswirkungen von Personalentscheidungen beachten
Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklung: Phasen der Reorganisation	Unruhe und Verunsicherung: Angst vor neuen Aufgaben, Versetzung in ein anderes Team oder Verlust des Arbeitsplatzes	Neue Arbeits- und Organisationsstruktur beteiligungsorientiert entwickeln Veränderte Betriebsabläufe rechtzeitig kommunizieren Ausreichend neue Arbeitsmittel für alle bereitstellen Qualifizierungen durchführen Zeit für die Einarbeitung lassen
Führung:	Fehlende Wertschätzung und fehlender Respekt	Loben Präsenz zeigen Mit „kleinen Gesten“ Interesse verdeutlichen
Organisationskultur und Betriebsklima:	Unklare Werte und Normen	Entwickeln von Leitbildern und Unternehmens- bzw. Führungsgrundsätzen

Zur Veranschaulichung werden hierzu einige Beispiele aufgeführt:

**Gestaltungsbereich Personalakquisition:
Einstellung von Führungskräften.**

Bei der Auswahl von Führungskräften wird in vielen Unternehmen dem Kriterium der Fachkompetenz hohe Priorität beigemessen. 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.

Vor allem dann, wenn Sie in Ihrem Unternehmen keine Möglichkeiten sehen, einer Führungskraft die Teilnahme an umfassenden, einschlägigen Qualifizierungsmaßnahmen zu ermöglichen, sollten Sie bei der Auswahl bedenken: Defizite im Führungsverhalten können durch Fachkompetenz nicht ausgeglichen werden, mangelnde fachliche Fähigkeiten jedoch durch Führungskompetenz.

**Gestaltungsbereich Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklung:
Phasen der Umstrukturierung.**

Strukturelle Umbrüche wie neue Aufgabenzuschnitte, veränderte Arbeitsabläufe oder neue Betriebsmittel beunruhigen Beschäftigte – die einen weniger, die anderen mehr. Manche begreifen Veränderungen als Chance, andere sind sehr verunsichert. 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.

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 ver-

4. Die Prävention.

lagert werden – dann ist die Gefahr sehr groß, dass es zu Spannungen kommt und Konflikte bis hin zu Mobbing eskalieren.

Hier kann eine Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Prozessen zur Entwicklung der neuen Arbeits- und Organisationskonzepte Konfliktpotenziale deutlich verringern.

Wenn dies nicht möglich ist, helfen die folgenden Hinweise, die Umsetzung der Neuerung möglichst reibungslos zu gestalten: veränderte Betriebsabläufe frühzeitig kommunizieren, ausreichend neue Arbeitsmittel für alle bereitstellen, entsprechende Qualifizierung der Beschäftigten durchführen und ausreichend Zeit für die Einarbeitung lassen.

Gestaltungsbereich Führung: Wertschätzung und Anerkennung.

Je kleiner ein Unternehmen ist, desto größer sind Bedeutung und Einfluss jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters. Sie sind wichtig und sollten auch wichtig genommen werden. Das können Führungskräfte durch Wertschätzung und Respekt zum Ausdruck bringen. Loben Sie häufiger!

Darüber hinaus gibt es in größeren Unternehmen manchmal wenig Kontakt zwischen der Führungsspitze und den Beschäftigten. Zeigen Sie mehr Präsenz! Es wird von der Belegschaft positiv aufgenommen, wenn Mitglieder der Geschäftsführung gelegentlich den Kontakt vor Ort – also am Arbeitsplatz der Beschäftigten – suchen und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern persönlich sprechen. Die Kluft zwischen „oben“ und „unten“ reduziert sich, das Wir-Gefühl – und damit die Motivation – steigt. Unterschätzen Sie auch nicht die „kleinen“ Gesten wie die persönliche Gratulation zum Geburtstag oder zur Hochzeit. Dies wird von Mitarbeitern als Interesse an der eigenen Person wahrgenommen und steigert somit das Gefühl, für das Unternehmen wichtig zu sein.

Klassische Instrumente der Konfliktprävention.

Wenn klassische Instrumente zur Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing in eine unternehmerische Strategie eingebettet sind, die die Prävention als Querschnittsaufgabe begreift, erfüllen sie eine wichtige ergän-

zende Funktion. Im Folgenden ist eine Sammlung einschlägiger Instrumente aufgeführt. Sie sind von unterschiedlicher Reichweite und je nach betriebs-spezifischen Rahmenbedingungen sinnvoll anwendbar.

- Aufklärung durch Informationen (z. B. Broschüren, Informationsblätter, Plakate)
- Sensibilisierung durch Qualifizierungsmaßnahmen und Trainings (z. B. zu Konfliktmanagement, gesundem Führen, Mobbing)
- Durchführen eines Stimmungs-Blitzlichts mittels Checklisten
- Durchführen einer Mitarbeiterbefragung
- Durchführen von Gesundheitszirkeln, Meister- oder Führungskräftezirkeln
- Installieren eines Patenschaftsmodells
- Einrichtung eines klaren Beschwerdeweges
- Ernennen eines Konflikt-/Mobbingberaters
- Einrichtung einer Konfliktkommission
- Abschluss von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen



Konzepte gegen Konflikteskalationen und Mobbing – eine Starthilfe.

Wie und welche Präventionsaktivitäten ergriffen werden, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Aber für alle Unternehmen gilt: 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 für das Gelingen aller weiteren Schritte.

Ein Handwerksunternehmen:

In einem Handwerksunternehmen könnte der erste Schritt sein, dass der „Chef“ – vielleicht gemeinsam mit seinem Meister – an einem Seminar teilnimmt, in dem Grundlagen zu Konfliktmanagement und Mobbing vermittelt werden. Die Beschäftigten werden in einem zweiten Schritt beteiligt, indem ihnen durch den Chef oder den Meister Informationen aus dem Seminar zur Verfügung gestellt und erläutert werden. Danach könnte gemeinsam überlegt werden, ob konkrete Veränderungen im Betrieb notwendig und welche Maßnahmen dafür angemessen sind. Hierbei gilt: Beteiligungsorientierte Konzepte werden in der Regel von allen gut angenommen und sind deshalb Erfolg versprechender. Handwerksunternehmen könnten sich zum Beispiel darauf einigen ...

- ... mit Unterstützung einer externen Person einen Gesundheitszirkel durchzuführen. Die Moderatorin ist Beschäftigte einer Krankenkasse und dort für den betrieblichen Gesundheitsschutz zuständig.

Oder man könnte sich einigen ...

- ... in Meetings zur Wochenplanung den TOP „Was lief gut, was lief nicht so gut – was hat mich gefreut, was hat mich geärgert?“ zu verankern. Die Beteiligten legen fest, dass sie an den Ärgernissen arbeiten wollen, damit sich diese nicht zu einem Problem entwickeln.

Ein Unternehmen mittlerer Größe:

In mittleren Unternehmen ist es sinnvoll, die Bemühungen zur Verankerung der Präventionsaktivitäten in einem Konzept zu systematisieren. Folgende Übersicht zeigt exemplarisch, wie eine solche Strategie aussehen kann:

Strategie-Konzept Prävention – ein Beispiel für mittlere Unternehmen:

Nr.	Was?	Wer?	Form? Dauer?
1.	Erstinformation der Führungsspitze durch Vortrag eines Experten bzw. einer Expertin	Geschäftsführung	
2.	Gesundheitszirkel der Führungskräfte	Vertreter/-in der Geschäftsführung, Abteilungsleiter/-innen, Meister/-innen, Vorarbeiter/-innen	8 Meetings à 1,5 Stunden
3.	Erstinformation der Mitarbeiter/-innen durch Vortrag	Alle Mitarbeiter/-innen	Bei der Personalversammlung
4.	Workshop zur Entwicklung eines Strategie-Konzeptes für die Prävention von Konflikteskalationen und Mobbing	Interessierte aus der Geschäftsführung, dem Kreis der Führungskräfte, PR/BR und interessierte Mitarbeiter/-innen	Workshop, 6 Stunden
5.	In-house-Veranstaltungen zur Qualifizierung	Alle Führungskräfte und PR/BR	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 und interessierte Mitarbeiter/-innen	Tagesveranstaltung
9.	Durchführung eines Gesundheitszirkels	Interessierte Mitarbeiter/-innen	8 Meetings à 1,5 Stunden
10.	Bestimmung eines Konfliktbeauftragten	Führungsspitze/ Abteilungsleiter/-innen	

Fortsetzung der Tabelle umseitig >>>

4. Die Prävention.

Strategie-Konzept Prävention – ein Beispiel für mittlere Unternehmen (Teil 2):

Nr.	Was?	Wer?	Form? Dauer?
11.	Besuch einer externen Veranstaltung zur Qualifizierung	Konfliktbeauftragte/-r	Mehrere mehrtägige Veranstaltungen
12.	Festlegen des Vorgehens im Falle von Beschwerden	Interessierte aus der Geschäftsführung, dem Kreis der Führungskräfte, PR/BR und die/der Konfliktbeauftragte	1 – 3 Meetings à 1,5 Stunden
13.	Seminar zum Thema Konflikte und Mobbing im Betrieb – Diskussion des „Beschwerdeweges“	Alle Mitarbeiter/-innen	Tagesveranstaltung
14.	Ggf. Überarbeiten des „Beschwerdeweges“	Interessierte aus der Geschäftsführung, dem Kreis der Führungskräfte, PR/BR und die/der Konfliktbeauftragte	1 Meeting à 1,5 Stunden
15.	Workshop zur Evaluation der bisherigen und nachhaltigen Verankerung weiterer Präventionsbemühungen	Führungskräfte aller Hierarchieebenen, PR/BR, die/der Konfliktbeauftragte, interessierte Mitarbeiter/-innen	Tagesveranstaltung

Vielleicht ist Ihnen das vorgestellte Konzept zur Verankerung von Präventionsmaßnahmen zu umfangreich – vielleicht reichen Ihnen die Aktivitäten aber auch nicht aus. Je nach betriebsspezifischen Strukturen, Unternehmenskultur und Arbeitsklima werden Sie ein anderes Vorgehen wählen. Entscheidend ist, dass Sie das Thema aufgreifen!

Dabei wünschen wir Ihnen viel Erfolg!

Herausgeber:
Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen
Fürstenwall 25
40219 Düsseldorf
Telefax: 0211 855-3211
www.mags.nrw.de
info@mags.nrw.de

Autorinnen:
Bärbel Meschkutat und
Martina Stackelbeck,
Sozialforschungsstelle
Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung
der Technischen Universität Dortmund
www.sfs-dortmund.de

Fotos:
©iStockphoto.com; Titel: M. Pieprzyk,
S. 9, 21, 25: T. Colia

Gestaltung:
Lüdicke_Concepts, Meerbusch

Druck
Meinke GmbH, Neuss

Nachdruck, auch auszugsweise,
nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Düsseldorf, Oktober 2008

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

Diese Druckschrift wird im Rahmen der
Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung
Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie
darf weder von Parteien noch von Wahl-
werbern oder Wahlhelfern während
eines Wahlkampfes zum Zwecke der
Wahlwerbung verwendet werden. Dies
gilt für Landtags-, Bundestags- und
Kommunalwahlen sowie für die Wahl der
Mitglieder des Europäischen Parlaments.

Missbräuchlich ist insbesondere die Ver-
teilung auf Wahlveranstaltungen, an Infor-
mationsständen der Parteien sowie das
Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben
parteipolitischer Informationen oder
Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die
Weitergabe an Dritte zum Zwecke der
Wahlwerbung. Eine Verwendung dieser
Druckschrift durch Parteien oder sie unter-
stützende Organisationen ausschließlich
zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder
bleibt hiervon unberührt.

Unabhängig davon, wann, auf welchem
Weg und in welcher Anzahl diese Schrift
der Empfängerin oder dem Empfänger
zugegangen ist, darf sie auch ohne zeit-
lichen Bezug zu einer bevorstehenden
Wahl nicht in einer Weise verwen-
det werden, die als Parteinahme der
Landesregierung zugunsten einzelner
Gruppen verstanden werden könnte.



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds