

## Kapitel 22

# Betriebliche Intervention und Prävention bei Konflikten und Mobbing

L. GUNKEL · M. SZPILOK

**Zusammenfassung.** Sozialer Stress, insbesondere eskalierte Konflikte bzw. Mobbing haben erhebliche Auswirkungen auf die Sozialstruktur des Betriebes mit direkten negativen wirtschaftlichen Folgen. Die Mobbing Beratung München/Konsens e.V. hat für unterschiedliche betriebliche Problemsituationen differenzierte Interventionsansätze entwickelt und praktisch erprobt. Einleitend werden die Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für Investitionen in ein konstruktives Betriebsklima diskutiert. Anschließend werden die Interventionen vorgestellt. Für konfliktbehaftete Arbeitsgruppen eignen sich mehrstufige Teamentwicklungsmaßnahmen. Der Ansatz wird im Hinblick auf Voraussetzungen, das konkrete Vorgehen und die methodische Gestaltung dargestellt und an Beispielen erläutert. Zur erfolgreichen Bearbeitung eskalierter Konflikte und Mobbing wird das »8-Schritte-Programm« beschrieben. Den Führungskräften kommt bei der Konfliktbewältigung eine zentrale Rolle zu. Möglichkeiten der Qualifizierung und Unterstützung werden skizziert. Den Abschluss des Beitrages bilden Hinweise zur Prävention: Mittels »Klima-Analyse« sind Arbeitsbeziehungen konstruktiv beeinflussbar. Die dargestellten Interventions- und Präventionsansätze ermöglichen den Betrieben auf die Sozialstruktur im Sinne der Beschäftigten und des Unternehmenserfolges gestaltend einzuwirken.

### 22.1 Einleitung: Erfahrungshintergrund

Seit 1993 bearbeitet die Mobbing Beratung München/Konsens e.V. eskalierte Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz. Bei der Beratung von Menschen, die sich am Arbeitsplatz Mobbing ausgesetzt sehen, erfahren wir, welche situativen, betrieblichen und persönlichen Faktoren eine Konfliktklärung unterstützen (Stricker 2009). Mit diesem Know-how erarbeiten wir in Fortbildungsseminaren, Workshops und betrieblichen Projekten mit Führungskräften, Arbeitnehmervertretungen und betrieblichen Experten Lösungen für die betriebliche Praxis. Auf diese Weise haben wir eine Reihe zielgerich-

teter Interventionen und Präventionsansätze entwickelt, die in vielen Betrieben und öffentlichen Einrichtungen eingesetzt wurden. Mit der hier vorliegenden Darstellung erfolgreicher betrieblicher Handlungsmöglichkeiten erweitern wir die in der Literatur vorherrschende Problembeschreibung um die Praxisperspektive.

## 22.2 Grundlagen: Sozialer Stress und soziale Ressourcen – zwei Seiten einer Medaille

### 22.2.1 Problemstellung: soziale Stressoren, soziale Ressourcen, Mobbing

Im betrieblichen Kontext können zahlreiche *soziale Stressoren* identifiziert werden, z. B. fehlende Anerkennung, Unsicherheit über den eigenen Status in der Gruppe, Kommunikationsprobleme, Überforderung oder ungelöste Konflikte. Die Folgen sind bekannt: Beschäftigte reagieren mit Motivationsverlust, Burn-out, innerer Kündigung, Mobbing oder Fehlzeiten (von Rosenstiel 2007, Zapf und Semmer 2004). Gelingt es, diese Probleme in einer konstruktiven Art und Weise zu bearbeiten, kommt die darin gebundene Kraft und Energie wieder der Arbeit zugute. »Mobbing« als zugespitzte Form eskalierter Konflikte am Arbeitsplatz lenkt die Aufmerksamkeit in besonderer Weise auf die Bedeutung sozialer Kompetenzen, die für eine gesunde und erfolgreiche Zusammenarbeit am Arbeitsplatz notwendig sind (Szpilok und Gunkel 2004; Leymann 1993; Faltermeier 2005). Die wirtschaftliche Brisanz wird deutlich, wenn man berücksichtigt, dass circa ein Drittel der Mobbing-Betroffenen Leistungsträger sind (Meschkutat et al. 2002).

Gleichzeitig ist inzwischen hinreichend belegt, dass *soziale Ressourcen* die Bewältigung der (steigenden) Arbeitsanforderungen unterstützen und unvermeidbare Stressoren am Arbeitsplatz kompensieren können (Faltermeier 2005; von Rosenstiel 2007).

Zapf (2007) hat aufgezeigt, dass eine positive Sozialstruktur zu einem höheren Commitment der Mitarbeiter und einer höheren Identifikation mit den Unter-

nehmenszielen und den eigenen Arbeitsaufgaben führt und dadurch direkte wirtschaftliche Auswirkungen hat (s. Abb. 22.1) (Zapf 2007; Badura et al. 2008).

### 22.2.2 Investitionen in ein konstruktives Betriebsklima – Hemmnisse und Erfolgsfaktoren

In vielen Betrieben verhindert die Führungskultur, dass Konflikte wahrgenommen werden und mit ihnen adäquat umgegangen wird. Versteht man Führung lediglich darin, fachlich zu unterstützen, den Arbeitsfluss zu steuern und die organisatorische Gesamteinbindung zu gewährleisten, wird es besonders vor dem Hintergrund des allgegenwärtigen hohen Zeit- und Erfolgsdrucks als Luxus einzelner Führungskräfte gesehen, wenn diese sich um ein gutes Miteinander bemühen und auf Konflikte eingehen. Konfliktbereinigung oder der Einsatz für ein gutes Betriebsklima sind in diesem Kontext keine definierten Führungsaufgaben.

Wer als Führungskraft von einer solchen Kultur geprägt wurde, dem fällt es schwer, Konflikte richtig einzuschätzen und einzuschreiten; Konflikte werden stattdessen als »Zickenstress« verharmlost oder »schwierigen« Mitarbeitern zugeschrieben. Häufig werden selbst eskalierte Konflikte, die zu einem echten Kostenfaktor geworden sind, verleugnet und damit professionelles Handeln verhindert. Dies geschieht insbesondere, wenn eine Führungskraft, die Konflikte in ihrem Bereich einräumt, nach offiziellem Verständnis »ihren Laden nicht im Griff hat«.

Darüber hinaus kann das Selbstverständnis mancher Führungskräfte zu Denk- und Wahrnehmungsblockaden führen. Wer glaubt, als Entscheider die betrieblichen Abläufe bis ins Letzte kontrollieren zu können,

#### Positive Sozialstruktur:

- gutes Betriebsklima
- soziale Unterstützung
- gute soziale Beziehungen
- mitarbeiterorientierte Führung
- organisatorische Gerechtigkeit

Quelle: n. Zapf 2007

#### Zufriedene, leistungsfähige Mitarbeiter:

- hohe Arbeitszufriedenheit
- gutes Wohlbefinden
- wenig körperliche und psychische Beschwerden
- geringe Fehlzeiten
- geringe Kündigungsabsichten

Fehlzeiten-Report 2009

■ Abb. 22.1. Auswirkungen der Sozialstruktur auf die Mitarbeiter

kann nicht akzeptieren, dass es in seinem Verantwortungsbereich zu Eskalationen wie Mobbing kommen kann. Aber neben den offiziellen und kontrollierbaren betrieblichen Spielregeln bilden sich immer auch informelle Regeln, die offizielle Vorgaben sogar konterkarieren können. Wird dieser Aspekt ausgeblendet, kann Mobbing nicht wahrgenommen werden, ohne sich gleich schuldig zu sehen. Im Zweifelsfall wird ausgeblendet, was nicht sein darf.

Auflösen lassen sich diese Haltungen, indem man im Betrieb eine Diskussion über die Aufgaben und Erwartungen an Führung anregt. Anlass können ein akuter Fall, Gefährdungsbeurteilungen oder Mitarbeiterbefragungen sein. Auch Krisen bergen die Chance, dass Betriebe sich ihres sozialen Potenzials wieder stärker bewusst werden, Führungsaufgaben entsprechend definieren und ihren Beschäftigten mehr Wertschätzung entgegenbringen.

Ein weiteres Hemmnis ergibt sich aus dem Druck, jede Investition rechtfertigen zu müssen. Wer Geld ausgibt, um eine positive Sozialstruktur zu fördern, hat Schwierigkeiten, den Nutzen in Euro und Cent nachzuweisen. Hier sollten die anfallenden Kosten bisheriger Konflikt- bzw. Mobbingfälle auf das Unternehmen hochgerechnet und den Kosten präventiver Maßnahmen gegenübergestellt werden.

Argumente für einen Ressourceneinsatz in Bezug auf Soft Skills werden dann angehört, wenn es gelingt, sie mit den Themen »Kosten« und »Image« zu verknüpfen. Voraussetzung ist allerdings, dass die genannten Wahrnehmungsschwellen überwunden werden.

## 22.3 Vom Konflikt zur konstruktiven Kooperation – die mehrstufige Teamentwicklung

Zur zielgerichteten Intervention bei konfliktbelasteten Arbeitsgruppen wurde die mehrstufige Teamentwicklung konzipiert und inzwischen umfangreich erprobt.

Klassische Teamentwicklungsworkshops setzen ein Mindestmaß an funktionierenden Arbeitsbeziehungen zwischen den Teammitgliedern voraus. Trainer, Teilnehmer oder Vorgesetzte berichten immer wieder, dass sich konfliktbelastete Arbeitsgruppen, deren Zusammenarbeit durch »diffuse« Konflikte gekennzeichnet ist, oder deren Arbeitsklima sich durch (Mobbing-) Vorwürfe auszeichnet, in Workshops zur Teamentwicklung unerschwerlich blockieren. Sie spielen entweder mit, ohne dass die eigentlichen Probleme auf den Tisch kommen oder inszenieren Eskalationen auf Kosten einzelner und schwächerer Teammitglieder. Um auf diese Ausgangs-



■ Abb. 22.2. Mehrstufige Teamentwicklung

situation angemessen reagieren zu können, haben die Autoren einen mehrstufigen Prozess der Teamentwicklung erarbeitet (s. Abb. 22.2) (Gunkel 2002).

### 22.3.1 Voraussetzungen erfolgreicher Intervention

#### *Einen motivierenden und verbindlichen Rahmen schaffen*

Je weiter ein Konflikt eskaliert ist, umso pessimistischer schätzen die Beteiligten die Chance einer konstruktiven Lösung ein. Deshalb müssen die Rahmenbedingungen der Konfliktbearbeitung optimal gestaltet werden, denn mit jedem gescheiterten Lösungsversuch steigt der Widerstand. Von entscheidender Bedeutung ist die Frage, warum sich die Konfliktparteien überhaupt an einer konstruktiven Konfliktlösung beteiligen sollten.

#### *Teilnahme aller sichern*

Der Einbezug aller Teammitglieder stellt sicher, dass die getroffenen Vereinbarungen auch von allen verbindlich mitgetragen werden. Falls es im Betrieb eine Arbeitnehmervertretung gibt, empfiehlt es sich sie einzubeziehen.

### *Ressourcen sichern*

---

Vor Beginn der Maßnahme sollte geklärt sein, in welchem Umfang die Beteiligten von der Arbeit freigestellt werden und Räume, Arbeitsmittel und die finanziellen Ressourcen für die professionelle Begleitung zur Verfügung stehen.

### *Information*

---

Alle Beteiligten sollten über das Ziel der Maßnahme gut informiert sein und die geplanten Schritte, die Evidenzkriterien (Woran wird die Zielerreichung gemessen?), den Umfang der Begleitung sowie den Prozessverlauf kennen.

### *Vertraulichkeit zusichern*

---

Um Absicherungs- und Verteidigungshaltungen zu verhindern und alle relevanten Aspekte der Zusammenarbeit »auf den Tisch« zu bekommen, ist es wichtig, dass der Moderator den Beteiligten einen vertraulichen Rahmen bieten kann.

### *Würdigung der Arbeitsergebnisse*

---

Die Verantwortlichen müssen bereit sein, sich ernsthaft und transparent mit den Arbeitsergebnissen und Veränderungsvorschlägen der Teammitglieder auseinanderzusetzen und die Ergebnisse zurückzumelden. Geschieht das nicht, wird sich das Klima im Team verschlechtern.

## 22.3.2 Das grundsätzliche Vorgehen

---

Teamentwicklung für konfliktbelastete Arbeitsgruppen sollte stufenweise aufbauend gestaltet werden.

### *Startphase*

---

Im Hinblick auf die Akzeptanz und die Lösungsorientierung ist eine doppelte Zielsetzung empfehlenswert. Neben dem Ziel, die vorhandenen Konflikte zu klären und zu bearbeiten sollte eine positive, zukunftsorientierte Zielsetzung formuliert werden. Solche Zielsetzungen können sich beispielsweise auf die Verbesserung der Dienstleistung, auf die Position des Teams im Hinblick

auf künftige Umstrukturierungen oder die Optimierung von Arbeitsabläufen beziehen. Die Berücksichtigung beider Ziele bindet auch die im aktuellen Konflikt nicht direkt Betroffenen ein, vermeidet rückwärtsgerichtete »Schlammschlachten« und unterstützt das lösungsorientierte Vorgehen. Um der Teamentwicklung Bedeutung und Verbindlichkeit zu verleihen, sollte sie mit einer offiziellen »Kick-off«-Veranstaltung beginnen, an der alle Akteure teilnehmen. Bei dieser Gelegenheit können die Mitarbeiter gleich über die Entstehungsbedingungen und die Entwicklungsverläufe von Konflikten und Mobbing informiert werden, um sie für die Rolle von betrieblichen Belastungsfaktoren zu sensibilisieren und damit die Diskussion zu versachlichen. Außerdem werden die Ziele und Evidenzkriterien formuliert, das Vorgehen erläutert und die Analysephase geplant.

### *Analysephase*

---

Die erste Arbeitsphase dient der Analyse der Konflikte und der Erarbeitung von Zielvisionen mit allen Beteiligten. Um diesen Arbeitsprozess offen und konstruktiv gestalten zu können, wird dieser Schritt in Kleingruppen bzw. Einzelgesprächen durchgeführt. Die Zusammensetzung der Kleingruppen sollte weitgehend struktur- und hierarchiehomogen sein. Die Gruppen werden auf freiwilliger Basis gebildet, sodass die Gruppenmitglieder sich offen und vertrauensvoll miteinander austauschen können. In diesem geschützten Rahmen gelingt es, die relevanten Themen schneller zu erfassen und zielgerichtet zu bearbeiten, eigene Sichtweisen und Positionen zu hinterfragen und die Motivation zur konstruktiven Konfliktlösung zu stärken. Nach außen getragen werden nur die am Ende dieser Arbeitsphase gemeinsam verabredeten Ergebnisse.

### *Lösungsphase*

---

In der zweiten Arbeitsphase werden konkrete und realisierbare Lösungsvorschläge für eine verbesserte Zusammenarbeit und für die Entwicklung eines gemeinsamen Teamverständnisses entwickelt. In einem Workshop mit allen Beteiligten werden die in den Kleingruppen abgestimmten Ergebnisse präsentiert. Gemeinsamkeiten in den Sichtweisen und Lösungsvorschlägen werden herausgearbeitet und die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Bewertungen gegenseitig nachvollzogen. Wenn möglich, werden sofort Konsequenzen vereinbart. Oft ist eine Weiterarbeit an herausgearbeiteten Themen bzw. Absprachen mit anderen Stellen oder höheren

Führungsebenen erforderlich, bevor in einem zweiten Workshop weitere Maßnahmen vereinbart werden können. Dabei handelt es sich in der Regel um technische und organisatorische Maßnahmen zur Reduktion von Konfliktpotenzial und um Vereinbarungen zum künftigen Umgang miteinander. Diese werden schriftlich gefasst und von allen Beteiligten unterschrieben («Mediationsvertrag»).

### Umsetzungsphase

---

Anschließend werden die erarbeiteten Lösungen umgesetzt. In dieser Zeit ist es wichtig, regelmäßige Prüftermine anzusetzen, um Rückfällen vorzubeugen, unerwünschte Nebeneffekte abzupuffern und das Ergebnis bei Bedarf im gegenseitigen Einverständnis nachzubessern. Mit diesem Verfahren bleibt außerdem die Aufmerksamkeit über längere Zeit auf das Neue gerichtet, was die gewohnheitsmäßige Verankerung und damit die Nachhaltigkeit fördert. Bei Bedarf können weitere Maßnahmen anschließen, zum Beispiel ein Teamtraining zum Umgang mit den Fallstricken in der alltäglichen Kommunikation zwischen den Kollegen, ein Training im Umgang mit Konflikten oder ein Führungstraining für die Vorgesetzten.

### Fazit

---

Für den Erfolg der Teamentwicklung sind fünf Elemente wesentlich:

- ein strukturiertes und systematisches Vorgehen, das durch die externe Leitung/Moderation gewährleistet und auch gegen interne Widerstände durchgehalten wird,
- ein klarer Auftrag und die Verankerung und Unterstützung in der Hierarchie,
- ein gemeinsames Erarbeiten von Verhaltensregeln, die von allen akzeptiert werden,
- die Erarbeitung und Umsetzung flankierender konfliktreduzierender arbeitsorganisatorischer und/oder technischer Maßnahmen,
- eine nachhaltige Absicherung der Ergebnisse durch Prüftermine.

### 22.3.3 Lösungsorientierte Problemanalyse am Beispiel einer Verwaltungseinheit

---

Das vorgestellte Vorgehen soll am Beispiel einer Verwaltungseinheit verdeutlicht werden.

### Lösungsorientierte Problemanalyse

---

In einer Verwaltungseinheit hatten sich die Konflikte zugespitzt. In drei moderierten Mitarbeitergruppen wurden zu den Themenbereichen Zusammenarbeit mit den Kollegen, Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten (bzw. mit den Mitarbeitern), Arbeitsorganisation und Arbeitsklima in jeweils eineinhalbstündigen Sitzungen die Probleme und die Ressourcen aus der Sicht der Beteiligten zusammengestellt. Mit dem Leiter wurden diese Fragen separat bearbeitet. In einer zweiten Sitzung erarbeiteten die Beteiligten konkrete Veränderungsvorschläge und -wünsche und Anregungen für das eigene Kooperationsverhalten. Überspitzte Formulierungen oder destruktive Angriffe wurden im geschützten Rahmen diskutiert und in konstruktive, lösungsunterstützende Formulierungen transformiert. Die abschließenden Ergebnisse wurden zur Präsentation visualisiert.

### Coaching der Führungskraft

---

Beziehen sich die Arbeitsergebnisse auf die Person oder das Verhalten des Vorgesetzten, ist es erforderlich, dass er sich in einer separaten Coaching-Sitzung mit diesen Aussagen auseinandersetzen kann. Im besten Fall gelingt es, dass er seinen Anteil am Konflikt erkennt, die Sichtweisen und Empfindungen der Mitarbeiter versteht und die Bereitschaft zur Veränderung entwickelt. Auch im geschilderten Fall wurde der Leiter nach Absprache mit den Mitarbeitern vor der gemeinsamen Ergebnispräsentation unter vier Augen über das Ergebnis informiert.

### Maßnahmen zur Konfliktklärung

---

Nach der Präsentation der Ergebnisse wurden die erarbeiteten Lösungsvorschläge und Veränderungswünsche in unterschiedlichen Foren weiterbearbeitet. Die Moderation sondierte die Vorschläge mit den verantwortlichen Entscheidern hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit. Im konkreten Fall waren Probleme und Konflikte aufgrund von Kommunikationsdefiziten und unausgesprochenen Erwartungen eskaliert. Die erarbeiteten Maßnahmen beinhalteten organisierte Aktivitäten für eine verbesserte Information, z. B. regelmäßige Besprechungen, Ablage von Verabredungen und Neuerungen im Intranet und ablauforganisatorische Verbesserungen. Alle Beteiligten verpflichteten sich zu fairer und offener Kommunikation. Dem Vorgesetzten wurde eine

Qualifizierung zu Mitarbeiterführung ermöglicht. Die schriftliche »Selbstverpflichtung« für die zukünftige Zusammenarbeit, die scheinbar Selbstverständliches im Umgang untereinander »offiziell« formulierte, wurde von allen Beteiligten unter Anwesenheit von Geschäftsführer und Betriebsrat »feierlich« unterzeichnet. Alle Beteiligten wurden mündlich und in einem ausführlichen schriftlichen Protokoll über die Ergebnisse informiert. Die Realisierung der vereinbarten Maßnahmen und die Umsetzung der Selbstverpflichtung wurde durch regelmäßige Besprechungen abgesichert.

### *Bewertung*

Die Mitarbeiter, der Vorgesetzte sowie Geschäftsführung und Betriebsrat bewerteten das Projekt als erfolgreich. Die eskalierten Konflikte konnten beigelegt werden und es ist ein vertieftes Verständnis der Zusammenarbeit entstanden. Das dadurch geschaffene konstruktive Arbeitsklima ermöglicht eine offene und faire Auseinandersetzung über unterschiedliche Sichtweisen. Das Ergebnis ist eine verbesserte Arbeitssituation und eine höhere Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, die für das Unternehmen eine konstruktive Aufgabenerledigung gewährleistet.

#### 22.3.4 Prospektive Lösungen mittels »Skalenfragen« erarbeiten

Die in den Kleingruppen erarbeiteten Veränderungsvorschläge und -ideen sind nicht immer so konkret, dass sie direkt umgesetzt werden können. Zur Weiterarbeit eignet sich hier die in der systemischen Beratung entwickelte »Skalenfrage« (Büttner und Quindel 2005; Mücke 2001). Jedes Teammitglied schätzt auf einer Skala von eins bis zehn (sehr schlecht bis sehr gut) die Qualität der Zusammenarbeit aus der eigenen subjektiven Sicht ein. Anschließend stellt sich jedes Teammitglied vor, dass sich in drei Monaten die Zusammenarbeit um einen Punkt auf der Skala verbessert hat. Folgende Fragen werden beantwortet: 1. Was konkret hat sich dann verändert? 2. Was habe ich selbst zu dieser Veränderung beigetragen? Die Antworten werden zusammengetragen, visualisiert und soweit erforderlich im Hinblick auf sichtbares und beobachtbares Verhalten weiter konkretisiert. Die Ergebnisse bilden eine gute Ausgangsbasis für die Vereinbarung von Veränderungen und die Selbstverpflichtung zu konstruktivem Verhalten.

## 22.4 Bearbeitung von Konflikten aufgrund fehlender gegenseitiger Wertschätzung mit Hilfe der Panoramaaarbeit

Ein weit verbreitetes Problem sind Konflikte aufgrund fehlender Wertschätzung. An einem konkreten Beispiel wird das Vorgehen mittels der Methode der »Panoramaaarbeit« erläutert.

### *Die Ausgangslage*

In einer pädagogischen Einrichtung kam es zu Spannungen zwischen dem Team und der neuen Leitung. Die Kunden reagierten nach längerer Eskalation des Konflikts mit Beschwerden gegenüber dem Träger, der daraufhin eine Konfliktbearbeitung in Auftrag gab. In Einzelgesprächen mit dem Team bzw. der Leitung wurde deutlich, dass sich beide Seiten in ihrem Engagement nicht gesehen und gewürdigt fühlten. Beide Parteien fühlten sich der anderen gegenüber hilflos, vermissten Wertschätzung und Loyalität und unterstellten einander eine gewisse Feindseligkeit. So verstellte die Fixierung auf die eigenen Erfahrungen und Deutungsmuster den Blick auf mögliche Lösungsansätze und gegenseitige Unterstützungsmöglichkeiten. Obwohl beide Parteien im Hinblick auf ihre Arbeit und die Institution die gleichen Ziele äußerten, kam es nicht zu einer Kooperation.

### *Die Intervention*

Als zentrale Methode kam in dieser Konfliktbearbeitung das Persönlichkeitspanorama von Daniela Blikhan zum Einsatz (Blikhan 2000). Zunächst wurde mit beiden Seiten in Einzelarbeit eine Stoffsammlung ihrer Tätigkeiten, Fähigkeiten, Werte und ihres Selbstverständnisses auf Metaplankarten erarbeitet. Während dieses Arbeitsschritts war deutlich wahrnehmbar, wie sich das Energieniveau und die Stimmung beider Parteien verbesserten.

Im nächsten Schritt wurden die Metaplankarten von jeder Partei so ausgelegt, dass der Bezug der Karten zueinander deutlich wurde. Auf diese Weise wurden die Sinnzusammenhänge, das »innere Panorama«, visualisiert. Das Auslegen der Panoramen schafft Klarheit in Bezug auf die eigenen Werte und Rollen; die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten fördert Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit. Auf diese Weise ist es einfacher, sich auf den anderen und sein

Panorama einzulassen. Die gegenseitige Würdigung und Erläuterung der Panoramen bietet die Möglichkeit, sich dem anderen verständlich zu machen und Wertschätzung zu erfahren. Geht es schließlich um die Entwicklung neuer Handlungsmöglichkeiten, sind die als Ressourcen nutzbaren Fähigkeiten schon präsent und damit auch leichter zugänglich.

Anschließend stellten sich Team und Leitung ihre Panoramen gegenseitig vor. Dabei begegneten sich beide Parteien auf Augenhöhe und entdeckten gemeinsam, wie verschieden ihre Welten an manchen Punkten sind, welche Gemeinsamkeiten sie verbindet und wo sie sich ergänzen. Auch die gemeinsame gute Absicht in Bezug auf die Klienten und die Einrichtung wurde deutlich. Beide Parteien zeigten sich sehr beeindruckt von den Arbeitsergebnissen. Die Wahrnehmung und Würdigung der Panoramen gelang in einem Klima gegenseitiger Wertschätzung, das sich auch auf den weiteren Umgang miteinander übertrug.

Im nächsten Schritt überlegten wir, auf welche Weise und zu welchen Konditionen die Parteien ihre Ressourcen und Fähigkeiten nutzen könnten, um die im Erstgespräch formulierten Anliegen zu erfüllen. Dabei stellten wir fest, dass sich manches schon relativiert hatte (z. B. der Wunsch nach Wertschätzung) und dass es an diesen Punkten nur noch darum ging, die Erfahrung dieser Arbeit auch im Alltag zu verankern. Andere, vorher heiß umkämpfte Fragen ließen sich auf dieser Basis plötzlich ganz leicht und sachgerecht lösen.

Nachdem alle wesentlichen Fragen geklärt und entsprechende Vereinbarungen getroffen wurden, schlossen wir diese Intervention damit ab, dass Team und Leitung die beiden Einzelpanoramen zu einem zukunftsorientierten Gesamtpanorama zusammensetzten.

### Bewertung

Alle Beteiligten bestätigen den Erfolg der Maßnahme: Die Zusammenarbeit läuft vertrauensvoll und gut, die getroffenen Vereinbarungen sind weitgehend umgesetzt bzw. werden eingehalten. Die Teilnehmer führen den Erfolg darauf zurück, dass man sich jetzt viel besser kennt und einschätzen kann, dadurch sicherer im Umgang miteinander ist, Vorbehalte abgebaut werden konnten. Die ganze Aktion war eine gute, verbindende Erfahrung. Auch die Vorbehalte dem Träger gegenüber haben sich relativiert. Das Arbeitsergebnis ist stabil; seit über einem Jahr arbeiten alle Beteiligten konstruktiv und zufrieden miteinander (Szpilok 2008).

## 22.5 Acht Schritte zur Bewältigung eskalierender Konflikte und Mobbing

Das folgende Stufenverfahren wurde von den Autoren zur Bearbeitung schwerer Konflikt- bzw. Mobbingfälle entwickelt. Es wird eingesetzt, wenn einzelne Personen oder Teilgruppen als Konfliktbeteiligte identifizierbar sind.

### 1. Schritt: Wahrnehmen, dass ein Konflikt- oder Mobbingfall besteht

Je früher eine Konflikteskalation oder Mobbingsituation erkannt wird, um so eher ist eine für alle Beteiligten konstruktive Lösung möglich. Aber es entspricht der Dynamik eskalierter Konflikte, dass die Gruppe, in der Konflikte eskalieren, dies nach außen vertuscht bzw. die Verantwortung für die von außen wahrnehmbaren Spannungen der gemobbten Person zuschiebt. Diese hält sich aus Angst vor einer weiteren Eskalation lange bedeckt. Manchmal artikuliert sich der tiefer liegende Konflikt an Auseinandersetzungen über »Banalitäten«, die dann in ihrer Schärfe für einen Außenstehenden unverständlich sind. Darum ist es empfehlenswert, beim Auftreten erster Konfliktsymptome den Handlungsbedarf zu sondieren. Besteht ein Verdacht auf Mobbing, ist es sinnvoll, den Kontakt zum Betroffenen zu suchen und Beratung anzubieten.

Sucht der/die Betroffene von sich aus Unterstützung, ist es wichtig, mit ihm/ihr das weitere Vorgehen zu beraten und darauf hinarbeiten, dass der Konflikt offiziell aufgegriffen wird. Nur mit aktiver Beteiligung der zuständigen Führungskräfte kann eine nachhaltige Konfliktbereinigung gewährleistet werden. Wegschauen (»Man muss sich als Führungskraft nicht in jeden Konflikt zwischen Mitarbeitern einmischen«) ist hier fehl am Platze. Besteht der Konflikt über längere Zeit bzw. ist er bereits sozial ausgeweitet, ist es unbedingt erforderlich einzugreifen, um eine weitere Eskalation zu verhindern. Sofort alle an einen Tisch zu holen und die Sache klären zu wollen, ist nur bei leichteren Konflikten machbar, führt aber ins Abseits, wenn das Misstrauen oder aber das Machtgefälle zu groß sind. Konfliktklärung verlangt ungefähre »Augenhöhe« der Beteiligten und die Bereitschaft, den anderen wahrzunehmen. Dies ist in Einzelgesprächen zu erarbeiten.

## 2. Schritt: Den Betroffenen beraten und stabilisieren

---

Gerade in Mobbingprozessen sind Betroffene oft so verängstigt und entmutigt, dass sie sich eine konstruktive Lösung ihres Problems nicht mehr vorstellen können und durch eine Konfliktbearbeitung eine weitere Verschlechterung ihrer Position befürchten. Da gerade zu Beginn einer Maßnahme oft tatsächlich zu beobachten ist, dass sich der Druck auf Betroffene erhöht, ist es notwendig, dass sie vorab so weit stabilisiert werden, dass sie dem auch gewachsen sind. Hier ist professionelle Hilfe gefragt. Im Idealfall ist eine innerbetriebliche Instanz, bei Bedarf auch eine externe Beratungsstelle bei der Suche nach internen und externen Entlastungsmöglichkeiten behilflich. Kontraproduktiv ist es, aufgrund eigener Betroffenheit zu früh handeln zu wollen, bevor der Betroffene bereit und in der Lage dazu ist.

## 3. Schritt: Den Konfliktmoderator bestimmen

---

Bevor weitere Schritte eingeleitet werden, sollte genau geprüft werden, wer für eine Konfliktmoderation in Frage kommt. Die Verantwortung für die zielgerichtete Bearbeitung des Konflikts hat formal der Arbeitgeber. In der Praxis wird sich in der Regel die nächsthöhere, unbeteiligte Führungskraft darum kümmern. Die zuständige Führungskraft kann bereits in den Konflikt involviert, aus zeitlichen oder anderen Gründen überfordert sein oder es kann zu Rollenkonflikten zwischen Führungsaufgabe und Konfliktmoderation kommen. Darum sollte man bei schweren Konflikten professionelle Hilfe hinzuziehen, zumal eine neutrale Person auch bei den Konfliktparteien größere Akzeptanz findet und Rollenkonflikte vermieden werden. Da die Wahrscheinlichkeit einer konstruktiven Konfliktlösung mit jedem gescheiterten Versuch sinkt, sollte man dem Konfliktmoderator alle Möglichkeiten an die Hand geben, um Erfolg versprechend agieren zu können. Auch ist frühzeitig zu klären, wann die Arbeitnehmervertretung einbezogen wird. Hat sie den Konflikt aufgegriffen, empfiehlt es sich, sie von Beginn an mit einzubinden. Sind mehrere Parteien mit der Konfliktlösung befasst, ist es notwendig die jeweiligen Aufgaben und Prozessschritte gut zu koordinieren.

## 4. Schritt: Beteiligte und Hintergründe aufspüren

---

Die Moderation sollte sich ein möglichst genaues Bild der Situation verschaffen. In Mobbingfällen ist zu be-

achten, dass die, die handeln, nicht unbedingt auch die Initiatoren sind. Oft sind genaue Recherchen notwendig, um herauszufinden, wer oder was den Prozess vorantreibt (Zuschlag 1994). Wichtige Informationsquelle sind besonders bei verhärteten Konflikten Einzelgespräche mit den Beteiligten.

Selbst wenn es im weiteren Verlauf nicht gelingen sollte, mit den Beteiligten zu einer befriedigenden Lösung zu kommen, enthalten die gesammelten Informationen Hinweise auf betriebliche Spielregeln und Konfliktstrategien, die die Verantwortlichen als Grundlage entsprechender Präventionsmaßnahmen nutzen können.

## 5. Schritt: Problemlösungen erarbeiten

---

Zunächst erkundet die Moderation in Einzelgesprächen die Sichtweisen der Beteiligten. Die Einzelgespräche dienen nicht nur der Informationssammlung, sondern auch der Vertiefung der Vertrauensbasis zwischen Moderation und Beteiligten. Gleichzeitig werden verhärtete Haltungen aufgeweicht, die Einfühlung in die andere Partei vertieft und durch den Aufbau entsprechender Lösungsszenarien die Motivation zur Konfliktlösung gestärkt. Außerdem wird erkundet, was die Einzelnen benötigen, um die Situation als gelöst zu betrachten und was sie konkret dazu beitragen werden. Gelingt es in den Einzelgesprächen, die Beteiligten zur Konfliktlösung zu motivieren und entsprechende Maßnahmen zu erarbeiten, können in einem Gespräch aller Beteiligten Verabredungen getroffen werden. Ist der Konflikt noch nicht verhärtet, kann man an dieser Stelle auch versuchen, zu einer gemeinsamen Problembeschreibung zu kommen.

## 6. Schritt: Ergebnis sichern

---

Um die Verbindlichkeit zu erhöhen und die getroffenen Vereinbarungen gegen Umdeutungen zu schützen, sollten sie auf jeden Fall schriftlich fixiert, von allen unterschrieben und jedem Beteiligten ausgehändigt werden. Außerdem ist es sinnvoll Prüftermine zu verabreden. Indem die Erfahrungen mit den getroffenen Verabredungen über einen längeren Zeitraum immer wieder ausgewertet werden, bleiben sie länger im Aufmerksamkeitsfokus und können sich gewohnheitsmäßig einschleifen. Außerdem bieten die Prüftermine die Möglichkeit, die Absprachen anzupassen und auf diese Weise das Ergebnis zu optimieren. Die Konfliktmoderation ist erst dann wirklich abgeschlossen, wenn die



mit den Beteiligten erarbeitete Lösung sich als tauglich erweist.

### **7. Schritt: Verantwortung aufschlüsseln und Betroffene rehabilitieren**

---

Erst nachdem der Konflikt auf diese Weise entschärft ist, kann bei Mobbingfällen der Versuch unternommen werden, die Hintergründe genauer zu beleuchten, den Hergang zu rekonstruieren, die Verantwortlichkeiten aufzuschlüsseln und Betroffene zu rehabilitieren. Oft wird es nicht möglich sein, die Beteiligten zu diesem Schritt zu bewegen. In diesem Fall bleibt es Aufgabe der zuständigen Führungskraft, Betroffene zu rehabilitieren und gegebenenfalls zu entschädigen.

### **8. Schritt: Präventionsansätze erkunden**

---

Abschließend bleibt zu prüfen, welche betrieblichen Bedingungen zur Entstehung oder Eskalation des Konflikts beigetragen haben und wie diese verändert werden können. Entsprechende präventive Maßnahmen helfen erneute Konflikte zu verhindern.

## **22.6 Qualifizierung und Unterstützung zu konfliktbewältigendem Führungshandeln**

---

### **22.6.1 Entwicklung der Führungskompetenz »Konfliktbewältigung«**

---

Die vielfältigen und in immer schnellerer Abfolge initiierten Veränderungsprozesse in den Unternehmen und (öffentlichen) Organisationen und der wirtschaftliche Druck generieren ein erhebliches Unsicherheits- und Konfliktpotenzial, das die Anforderungen an Führung deutlich erhöht. Vor diesem Hintergrund zeigt sich in vielen Betrieben und Organisationen, dass die üblichen Führungskräfteentwicklungs- und -qualifikationsmaßnahmen keine hinreichende Basis für professionelles Führungshandeln liefern. Hinzu kommt die bekannte Transferproblematik von Fortbildungsseminaren.

Diese allgemeinen Maßnahmen sollten durch spezifische, auf die konkreten Anforderungen vor Ort ausgerichtete Inhouse-Workshops und Coaching-Angebote ergänzt werden, die an der konkreten Arbeitssituation, Qualifikation und Problemlage der jeweiligen Führungskräfte ansetzen.

Bearbeitet werden – je nach betrieblicher Situation – die Rollen- und Aufgabenklärung, die Entwicklung des eigenen Selbstverständnisses als Führungskraft, die angemessene Priorisierung der unterschiedlichen Aufgaben und die Qualifizierung in spezifischen Aspekten sozialer Kompetenz (z. B. schwierige Gesprächssituationen, zielgerichtete Moderation von Team-Besprechungen, Erkennen und Klären von Konfliktsituationen, präventive Handlungsmöglichkeiten). Daneben sollten z. B. in Workshops passende Unterstützungssysteme für Vorgesetzte im Umgang mit eskalierten Konflikten oder Mobbing entwickelt werden.

### **22.6.2 Unterstützung der Führungskräfte zum Thema Konfliktbewältigung**

---

Am Beispiel eines mittelständigen Unternehmens mit zwei Produktionsstandorten in Bayern und einem bundesweiten Vertriebssystem soll gezeigt werden, wie die Bewältigung von Konflikten systematisch verbessert werden kann und die Führungskräfte unterstützt werden können.

Im ersten Schritt wurde mit Unterstützung externer Beratung ein Frühwarn- und Unterstützungssystem entwickelt:

- Drei Mitarbeiter aus den Bereichen Personal und Arbeitnehmervertretung wurden extern qualifiziert.
- In einem vierstündigen Workshop wurden Geschäftsleitung, Personalleitung, Produktionsleitung, Betriebsrat und Betriebsarzt gemeinsam zum Thema informiert und erarbeiteten sich mit qualifizierter externer Moderation ihre Ziele und das grundlegende Vorgehen bei eskalierten Konflikten, Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung.
- Anschließend wurden intern die Führungsgrundsätze überarbeitet, eine Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Umgang verabredet und innerbetriebliche Ansprechpartner benannt.

Nach Klärung dieser Grundlagen und Rahmenbedingungen wurden mit den Experten der Mobbing Beratung München/Konsens e. V. jeweils ein- bis zweitägige Workshops für alle Führungskräfte geplant und durchgeführt. Für die direkten Führungskräfte aus der Produktion, für die bisher weniger Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich sozialer Kompetenzen angeboten worden waren, wurden zweitägige Veranstaltungen geplant. Inhalte waren hier neben Basisinformationen zum Thema die Fragen, anhand welcher Symptome Handlungsbedarf erkannt werden kann und auf welche Weise die Führungskraft sich der Klärung der Konflikte

nähert. Außerdem wurden Gesprächssituationen im Zusammenhang mit Konfliktklärungen erarbeitet und teilweise praktisch geübt.

Die Umsetzung der erarbeiteten Konfliktklärungskompetenz wird durch ein Coaching-Angebot unterstützt. Mit internen, in schwierigeren Fällen auch mit externen Coaches können die Führungskräfte ihre Erfahrungen reflektieren und erhalten Unterstützung für konkrete Konfliktsituationen.

Ein Refresher-Workshop nach ein- bis eineinhalb Jahren hält die Thematik durch Arbeit an konkreten Beispielen im Fokus. Als – gewollter – positiver Nebeneffekt zeigt sich eine zunehmende Offenheit für gegenseitige kollegiale Unterstützung.

## 22.7 Prävention mittels Frühwarnsystemen und »Klima-Analyse«

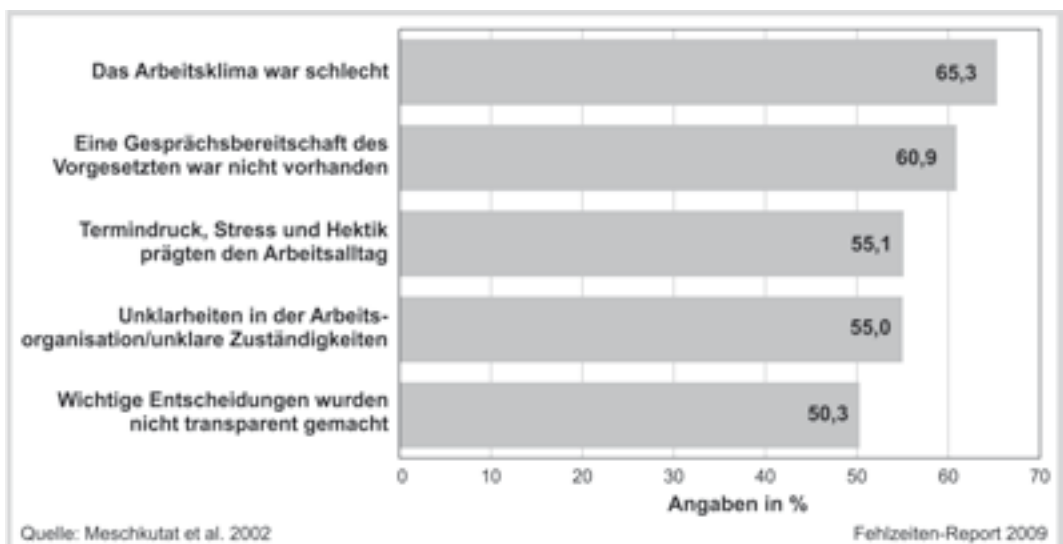
Die Ergebnisse des Mobbing-Reports Deutschland (Meschkutat et al. 2002) zeigen einen deutlichen Zusammenhang zwischen betrieblichen Faktoren und dem Auftreten von Mobbing (s. Abb. 22.3).

Dieses Ergebnis und der einleitend beschriebene Zusammenhang von psychosozialen Stress bzw. sozialen Ressourcen und mangelnder Arbeitszufriedenheit und Motivation zeigen, dass präventives Handeln notwendig

und sinnvoll ist. Inzwischen ist eine Reihe von Instrumenten verfügbar, mit denen die Arbeitsbeziehungen (die Zusammenarbeit von Beschäftigten untereinander und mit ihren Vorgesetzten) und das Betriebsklima sachgerecht analysiert werden können (z. B. Mitarbeiterbefragungen oder Klima- bzw. Gesundheitszirkel). Auch in Projekten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung, wie sie u. a. die AOK durchführt, wird dies zunehmend thematisiert (Orthmann et al. 2009).

### 22.7.1 Rechtzeitige Intervention durch betriebliche Frühwarnsysteme

Früherkennung und die professionelle Intervention sind Voraussetzung dafür, dass konstruktive Konfliktlösungen gefunden und Eskalationen verhindert werden. Die Erfahrungen vieler Unternehmen zeigen, dass hierzu neben entsprechender Qualifizierung der Führungskräfte besonders geschulte innerbetriebliche Ansprechpartner hilfreich sind. Sie sensibilisieren für den Umgang mit Konflikten, sind Ansprechpartner für Mitarbeiter/innen und Führungskräfte und sorgen dafür, dass Konflikte zielgerichtet bearbeitet werden. So lässt sich verhindern, dass Konflikte sich verschärfen und sich zu Mobbing entwickeln.



■ Abb. 22.3. Betriebliche Situation zum Zeitpunkt des Mobblings

### *Innerbetriebliche Beauftragte, Konfliktlotsen, »Paten«*

---

Als Ansprechpartner für Betroffene und Führungskräfte sollten im Hinblick auf Mobbing und Konfliktbewältigung qualifizierte Kräfte benannt werden. Dies können – falls vorhanden – entsprechend geschulte Mitarbeiter des betriebsärztlichen Dienstes oder die betriebliche Sozialberatung u. a. sein. Auch Ansprechpartner bei der Arbeitnehmervertretung und/oder Personalabteilung sind denkbar. Voraussetzung sind in jedem Fall deren Unabhängigkeit und Akzeptanz im Betrieb. Insbesondere für kleine und mittlere Betriebe kann eine Kooperation mit externen Einrichtungen wie Beratungsstellen von Interesse sein, da diese die notwendige Fachkompetenz und Unabhängigkeit aufweisen und sich gleichzeitig die Kosten in kalkulierbarem Rahmen halten.

### *Vereinbarungen zur Konfliktregulation treffen*

---

Die umfassendste Form der Konfliktregulation ist eine konkrete Vereinbarung, z. B. in Form einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung. Sie kann neben Mobbing auch andere zwischenmenschliche Konfliktfelder wie sexuelle Belästigung, Diskriminierung u. a. einbeziehen.

Die wichtigsten Elemente sind:

- ethische Grundsätze und Verhaltensregeln
- innerbetriebliche »Clearingstelle« oder kompetente Ansprechpartner für die Beschwerden von Betroffenen bzw. die Beratung von Führungskräften
- Qualifizierungsmaßnahmen für betriebliche Funktionsträger und Führungskräfte
- Konkretisieren des Beschwerderechts für Betroffene
- Festlegen eines konkreten und abgestuften Vorgehens in Konfliktfällen
- Androhen konkreter Sanktionen bei nachweisbarem Fehlverhalten
- Maßnahmen zur Analyse und Veränderung konfliktfördernder betrieblicher Strukturen

Mit solchen Regelungen wurden in den letzten Jahren sowohl in der Privatwirtschaft wie auch im kommunalen Bereich umfangreiche positive Erfahrungen gesammelt (z. B. Volkswagen AG oder auch Landeshauptstadt München).

### 22.7.2 Gestaltung konstruktiver Arbeitsbeziehungen mittels »Klima-Analyse«

---

Die »Klima-Werkstatt« baut auf den Erfahrungen von Qualitäts- und Gesundheitszirkeln auf. Sie bezieht die Beschäftigten aktiv ein und ermöglicht vertiefende Analysen, stärkt die Veränderungsmotivation und generiert konkrete Vorschläge für verbesserte Arbeitsbeziehungen. Dabei können Erkenntnisse zu konfliktreduzierender Arbeitsgestaltung berücksichtigt werden.

In der »Klima-Werkstatt« arbeiten ausgewählte Mitarbeiter und/oder Vorgesetzte in drei bis vier jeweils circa zweistündigen Workshops unter Leitung eines unabhängigen und fachkundigen Moderators. Sie nehmen die Zusammenarbeit, deren Ressourcen und Belastungen unter die Lupe und entwickeln Veränderungsvorschläge. Anschließend tauschen Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Sichtweisen aus und vergleichen sie. Auf dieser Basis werden Veränderungsvorschläge entwickelt und auf ihre Machbarkeit hin geprüft (Kosten, Termine, Ressourcen). Die Ergebnisse werden mit den Verantwortlichen beraten und bei Bedarf weiter ausgearbeitet und umgesetzt.

Die »Klima-Werkstatt« hat primär zum Ziel, konstruktive Arbeitsbeziehungen weiterzuentwickeln und zu vertiefen. Sie kann auch eingesetzt werden, wenn keine bearbeitungsbedürftigen Konflikte vorliegen. Angesichts anstehender struktureller oder personeller Veränderungen kann beispielsweise thematisiert werden, wie nach Zusammenlegung zweier bislang konkurrierender Teams die bisherige gute Zusammenarbeit aufrechterhalten werden kann. Das Tool eignet sich auch dafür, vage oder allgemeine Probleme wie überdurchschnittlicher Krankenstand, hohe Fluktuation oder geäußerte Unzufriedenheit einer genaueren Analyse zu unterziehen.

Ein zentraler Vorteil liegt darin, dass die Mitarbeiter und Vorgesetzten ihre eigenen Erfahrungen und Erkenntnisse vor Ort einbringen. Die Veränderungsvorschläge sind arbeitsplatznah und praktikabel, die Kommunikation im Arbeitsbereich wird gefördert, Motivation und Betriebsklima werden verbessert und die Leistungsbereitschaft wird gestärkt.

## 22.8 Fazit

---

Nicht die Konflikte sind das Problem, sondern eine »Konfliktkultur«, die Spannungen negativ besetzt und zu ignorieren versucht. Notwendig ist eine lösungsorientierte Konfliktkultur, die es ermöglicht, Konflikte

als unvermeidbaren Bestandteil des Arbeitslebens zu akzeptieren und für die Weiterentwicklung von Zusammenarbeit produktiv zu nutzen. Ein entspannter und konstruktiver Umgang mit Konflikten über alle Hierarchieebenen hinweg senkt den Aufwand zur Konfliktbearbeitung, während gleichzeitig Arbeitszufriedenheit und Motivation gefördert werden. Es entsteht eine Win-Win-Situation für Mitarbeiter, Führungskräfte und das Unternehmen.

## Literatur

- Badura B et al. (2008) *Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*. Springer, Berlin Heidelberg New York Tokio
- Blikhan D (2000) *Das Persönlichkeitspanorama*. Jungfermann, Paderborn
- Büttner C, Quindel R (2005) *Gesprächsführung und Beratung*. Springer, Berlin Heidelberg New York Tokio
- Esser A, Wolmerath M (2005) *Mobbing – Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung*. 6. Aufl. Bund, Frankfurt am Main
- Faltermeier T (2005) *Gesundheitspsychologie*. Kohlhammer, Stuttgart
- Gunkel L (2002) *Mobbingbewältigung und Teamentwicklung – Chance für ein Gesundheitsmanagement*. *Arbeit & Ökologie-Briefe* 7:26–28
- Leymann H (1993) *Mobbing*. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg
- Meschkat B et al (2002) *Der Mobbing-Report – Repräsentativstudie in Deutschland*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven
- Mücke K (2001) *Probleme sind Lösungen – Systemische Beratung und Psychotherapie*. ÖkoSysteme Verlag, Potsdam
- von Rosenstiel L (2007) *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Schäffer Poeschel, Stuttgart
- Stricker E (2009) *Der Nutzen einer Mobbing-Beratung aus Sicht der Betroffenen*. Qualitative Studie im Rahmen der Masterarbeit an der Fernuniversität Hagen (unveröffentlicht)
- Szpilok M (2008) *Konfliktbearbeitung zwischen Team und Träger* (unveröffentlicht)
- Szpilok M, Gunkel L (2004) *Mobbing bewältigen – Arbeitsbeziehungen erfolgreich gestalten*. AOK Bayern und Mobbing Beratung München (Hrsg) Gefördert vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen. CW Haarfeld Verlag, Essen
- Zapf D (1999) *Mobbing in Organisationen. Überblick zum Stand der Forschung*. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 43:1–25
- Zapf D (2007) *Mobbing – Überblick zum aktuellen Stand der Forschung*. Vortragsmanuskript, ifb-Fachtagung, Nürnberg
- Zapf D, Semmer NK (2004) *Stress und Gesundheit in Organisationen*. In: Schuler H (Hrsg) *Enzyklopädie der Psychologie*. Themenbereich D, Serie III, Band 3 *Organisationspsychologie*, 2. Aufl. Hogrefe, Göttingen, S 1007–1112
- Zuschlag B (1994) *Mobbing – Schikane am Arbeitsplatz*. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen



*Badura · Schröder · Klose · Macco*

# Fehlzeiten-Report 2009

Zahlen, Daten, Analysen  
aus allen Branchen der Wirtschaft

Arbeit und Psyche:  
Belastungen reduzieren –  
Wohlbefinden fördern



Springer