
P. B.

Determinanten für die
Bewertung sozialer Konflikte in Betrieben
-Ursachen von Konflikten, Konfliktarten und ihre Auswirkungen,
Lösungsansätze -

im Rahmen der Weiterbildung zur
„Betrieblichen Konfliktberaterin“

Zertifizierung durch das

Institut für Weiterbildung
an der Fakultät
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Universität Hamburg

Referentin: Silke Martini
Rechtsanwältin/ Dipl. Sozialwirtin

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung	1
1. Grundlagen	2
1.1.Ethik und Moral in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsfeld	2
1.2.Fragen zu Ethik und Moral im Betrieb / auf dem Arbeitsfeld als Denkanstoß	4
2. Ursachen von Konflikten	5
2.1.In der Organisation	5
2.2.Was auf Mitarbeiter verletzend wirken kann	7
2.3.Was auf Vorgesetzte verletzend wirken kann	8
2.4.Außenseiter - Menschen mit einer „wichtigen Funktion“	9
3. Konfliktarten	10
3.1.Fallbeispiel „Verteilungskonflikt“	11
3.2.Fallbeispiel „Ziel- und Bewertungskonflikt“	11
4. Definitionen des Begriffs Mobbing	12
4.1.Definition nach Leymann (1993)	12
4.2.Definition nach Zuschlag (2001)	13
5. Auswirkungen von Mobbing	13
6. Lösungsansätze	17
6.1.Gliederung möglicher Lösungsmethoden	17
6.2.Erläuterung einzelner Lösungsmethoden	18
6.3.Das Recht als Konfliktbewältigungsinstrument	20
6.4.Der Betriebsrat und das Recht als Konfliktlösungsinstrument	21
Fazit	23

Einleitung

Seit 1979 bin ich in einem Unternehmen tätig, das im Jahre 1849 als Ledergerberei seinen Ursprung hatte. In den darauf folgenden Jahrzehnten ist das Unternehmen zu einem Konzern, der weltweit auf allen Kontinenten, in vielen Ländern vertreten ist, gewachsen. 1979 lag im Mutterkonzern die Beschäftigtenzahl bei ca. 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Produktreihen gingen von Dichtungen, Simmerringen und Schallschutz für die Kfz-Industrie über Bodenbeläge, Laufsohlen, Trennmittel, Vliesstoffe unterschiedlichster Einsatzmöglichkeiten, sowie Kunstleder, Haushaltswaren und Kosmetikprodukte. Die Lederbearbeitung selbst gibt es seit 2002 nicht mehr. Wie sich schon daraus erkennen lässt, unterlag die Firma auch in der Vergangenheit ständigen Veränderungen, was mit Schließungen von verschiedenen Sparten und Neuanfängen ohne die Gewissheit auf Fortbestand, verbunden war.

Hinzu kam, dass seit Ende der achtziger Jahre flächendeckend Computer, bzw. computergesteuerte Anlagen eingeführt wurden, mit dem Ziel der Prozessverbesserung. Dies hatte unter anderem zur Folge, dass die Beschäftigtenzahl auf derzeit ca. 6.500 Mitarbeiter sank.

Ich selbst arbeitete von 1979 bis 1988 in einem Schreibpool, wo man sicher sein konnte, dass die Mehrheit der Arbeitsplätze bald der Vergangenheit angehören würde. Das Gefühl von Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, konnte man in dieser Zeit in der Belegschaft immer häufiger finden. Damals beobachtete ich häufig, dass sich, daraus resultierend, Unstimmigkeiten unter Kollegen, bzw. zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ergaben. Diese führten nicht selten zu größeren Konflikten, störten die Zusammenarbeit oder minderten sogar erheblich das Leistungsniveau. Konflikte entstanden u. a. durch Missverständnisse, sowie unterschiedliche Wahrnehmungen und Vorstellungen. Daneben spielten auch Gründe wie Neid und Missgunst eine nicht unerhebliche Rolle. Doch obwohl das Thema im Arbeitsalltag präsent war, wurden Konflikte, wie es in der damaligen Zeit in vielen Unternehmen üblich war, nicht oder kaum beachtet. Streitigkeiten wurden selten oder gar nicht bearbeitet, sondern eher einseitig durch Vorgesetzte autoritär beseitigt, indem diese Entscheidungen trafen oder die betroffenen Personen sich einen neuen Arbeitsplatz im Unternehmen oder außerhalb suchten. Einige Kollegen

ließen aber auch, aus unterschiedlichen Beweggründen, sehr viel über sich ergehen und so wurde aus so manchem Konflikt ein Mobbingfall.

Aus diesem Grund entschied ich mich im Jahr 2002 erstmals für Seminare in persönlicher Konfliktbearbeitung und systemischer Aufstellungsarbeit. Von 2004 bis 2006 absolvierte ich eine Ausbildung zur Mediatorin. Sehr gut gefällt mir bei der Mediation, dass es eine kooperative Konfliktlösungsmethode ist, bei der die Parteien mit Hilfe des Mediators eine gemeinsame Lösung erarbeiten, mit dem Ergebnis einer Win-Win-Lösung. Mein Schwerpunkt ist die Mediation im Arbeitsfeld. Um meine Möglichkeiten in der Konfliktarbeit zu erweitern, entschloss ich mich zur Weiterbildung zur betrieblichen Konfliktberaterin.

1. Grundlagen

1.1 Ethik und Moral in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsfeld

1

Das Wertesystem, in dem sich der Mensch bewegt, prägt entscheidend sein Verhalten in sozialen Konflikten.

Das Thema Ethik und Moral ist ein sehr wichtiges Thema im Konfliktmanagement. Insbesondere die Frage: „**Dient die Wirtschaft dem Menschen oder der Mensch der Wirtschaft?**“ taucht immer wieder auf.

Wenn die Menschheit den Erfolg in der Wirtschaft, nur an ständigem Wachstum misst, dann hat sie es nicht verstanden von ihrer Umwelt zu lernen.

Die Natur, zum Beispiel, lässt uns deutlich erkennen, was Wachstum bedeutet. Langsam und im Schutz größerer Lebensformen wächst das neue Leben heran. Ganz langsam und allmählich bildet es seine Standfestigkeit und verwurzelt sich immer tiefer und fester im Nährboden. Das geht so lange, bis es auf fremde Hilfe nicht mehr angewiesen ist. Das neue Leben wird stark und entfaltet sich immer mehr zu seiner vollen Größe. Es trägt nun Früchte und gibt den anderen, noch kleinen Lebewesen Schutz und Beistand. Es bildet Ableger, sodass es sich in seiner Art, an einem anderen Standort weiter vermehren und entwickeln kann.

¹ Internet, ethicplanet

Das menschliche Leben ist entscheidend vom Wirtschaftssystem geprägt. Die Wirtschaft der industrialisierten Welt, die spätestens seit dem zweiten Weltkrieg ständig auf ihr Wachstum geprüft und danach beurteilt wird, dringt seit beinahe sechs Jahrzehnten unaufhaltsam in viele Lebensbereiche ein. Dabei nimmt sie nur bedingt Rücksicht auf die Umwelt und umgebendes Leben.

Deshalb wäre es wünschenswert, wenn es darum geht, neue Konzepte für Wirtschaft, Politik und Umweltschutz zu finden, dem Begriff der Nachhaltigkeit mehr Beachtung als bisher zu schenken.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) umschreibt den Begriff wie folgt:

***„Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung,
die die Bedürftigkeit der Gegenwart befriedigt
ohne zu gefährden, dass zukünftige Generationen
ihre Bedürfnisse befriedigen können.“***

Daraus entstanden die drei folgenden Begriffe:

Ökologisch

Sozial

Ökonomisch

Jedoch unentbehrlich ist das vierte Standbein für die globale Nachhaltigkeit, nämlich Ethik und Moral, ohne das die drei anderen sehr fragwürdig und instabil erscheinen. Erst auf diesen vier Säulen erreichen wir ein Miteinander das geprägt ist durch Worte wie dauerhaft, gesund, friedfertig, ehrlich, gerecht, wohlätig, liebevoll und freudig. Fehlentwicklung zu erkennen, fällt uns oft nicht sehr schwer. Auch finden wir recht schnell den Schuldigen um ihn dann ebenso schnell der Gerechtigkeit zuzuführen. Somit hat sich für die meisten die Sache erledigt, und dem Aufbegehren wurde Genüge getan. Probleme lassen sich jedoch nicht so einfach benennen oder gar lösen. Die Menschen müssen bereit sein, ihren persönlichen Anteil im Geschehen zu erkennen, und auch ein Stück in die Eigenverantwortung zu gehen. Nur so werden sie dazu beitragen können, dass sich in ihrer Umgebung etwas verändert.

Denn mit Schuldzuweisung und dem Fällen von Urteilen, wird sich nichts in unserem Umfeld ändern.

1.2 Fragen zu Ethik und Moral im Betrieb / im Arbeitsfeld als Denkanstoß

2

- Welche **Bedeutung** hat **Moral / Unmoral** im Arbeitsfeld?
- Wie wird die **Zusammenarbeit** wahrgenommen?
- Wie wird mit **Außenseiter** umgegangen?
- Wie wird das **Betriebsklima** wahrgenommen?
- Wie sollte **Produktivitätsfortschritt** sinnvoll genutzt werden?
- Werden die Leute **menschenwürdig** behandelt?
- Werden die **Menschen** an ihrem Arbeitsplatz alle **gleich behandelt** ?

Zahlreiche Unternehmen definieren aus diesem Grund Firmenleitsätze, die das Miteinander im Unternehmen prägen sollen.

Wichtige Faktoren, die die Unternehmenskultur prägen sind dabei :

3

• **Führung**

„Echtes Unternehmertum prägt seit jeher unsere Kultur und ist Grundlage unseres Erfolges. Wir pflegen diese Tradition, indem wir konsequent Verantwortung delegieren und ihre Wahrnehmung erwarten.

Wir vertrauen auf eine grundsolide Führung, die auf persönlichem Beispiel beruht und durch Bescheidenheit, Vertrauen in die Mitarbeiter und Förderung des Teamgeistes geprägt ist. Um diesen Führungsstil auch in Zukunft zu gewährleisten, genießt die Entwicklung von Führungskräften innerhalb der Unternehmensgruppe hohe Priorität.“

• **Menschen**

„Als Familienunternehmen fühlen wir uns dem Wohl unserer Mitarbeiter und ihrer persönlichen Entwicklung verpflichtet. Wir lehnen jede Form von

² Modul I - Weiterbildung Betriebliche/r KonfliktberaterIn Silke Martini, Rechtsanwältin, Gender Consultings

³ Firmenleitsätze, Unternehmensgruppe Freudenberg Weinheim

Diskriminierung und persönlicher Herabsetzung ab. Wir zeigen und verlangen Verständnis und Respekt im Umgang miteinander.

Wir sorgen für eine kulturell vielfältige Arbeitswelt, in der Mitarbeiter verschiedenster Länder in Teams ihre Fähigkeiten zur Erhöhung unserer Kompetenz einbringen und so gleichzeitig unsere Unternehmenskultur bereichern. Wir schätzen den Wert von langjährigen persönlichen Beziehungen mit Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern.

- **Verantwortung**

„Unser Unternehmen und seine Familiengesellschafter sind gemeinsam dem Schutz der Umwelt verpflichtet. Wir wollen in allen Staaten, Ländern und Gemeinden, in denen wir tätig sind, unserer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden und als gute Nachbarn anerkannt sein. Wir verwenden äußerste Sorgfalt auf die Sicherheit unserer Mitarbeiter und unserer Produkte. Als Familienunternehmen stellen wir hohe Ansprüche an das persönliche Verhalten. Fairness und Integrität bestimmen das Miteinander sowohl im Unternehmen wie gegenüber Geschäftspartnern und der Öffentlichkeit.

Schon alleine in diesen drei Leitsätzen liegt sehr viel Potenzial für ein gesundes Betriebsklima, weshalb es wünschenswert wäre, dass diese von beiden Seiten, d.h. von Arbeitgebern und Mitarbeitern, gelebt werden. Wird dies vernachlässigt oder gar nicht beachtet, so entsteht dadurch ein idealer Nährboden für Konflikte.

2. Ursachen von Konflikten

2.1 In der Organisation ⁴

Die bereits in Kapitel 1. Grundlagen erwähnte Werterhaltung und Wertschätzung des Systems findet sich auch im individuellen Verhalten wieder. Konflikte können in der Kommunikation zwischen zwei Menschen entstehen, oder aus der Position des Einzelnen in einer Gruppe. Dabei spielt auch die Wahrnehmung Einzelner eine Rolle, sowie die grundsätzliche betriebliche und gesellschaftliche Situation. Besonders in

⁴ Internet, Wikipedia

Zeiten von großer Verunsicherung und Arbeitsplatzangst werden die sozialen Beziehungen am eigenen Nutzen gemessen, oft werden dabei humanistische Wertehaltungen dem gefühlten Bedrohungspotential geopfert. Die dann auftretenden sozialen Konflikte können sich z.B. ergeben aus:

- **Unterschiede in der individuellen Wahrnehmung**

Je nach Vorgeschichte, Erfahrungen, Kenntnisstand und Charakter wird eine Situation wahrgenommen.

- **Seltenen und begrenzten Ressourcen**

Wenn die Mittel zur Erreichung der jeweiligen Ziele von zwei oder mehr Parteien benötigt werden, kann die eingeschränkte Verfügbarkeit, bzw. die Entwendung der Ressource durch die andere Partei zum Konflikt führen.

- **Zergliederung eines Unternehmens**

Die Zergliederung eines Unternehmens durch Abteilungen, Verantwortlichkeiten und Weisungsbefugnissen trennt die Mitglieder des Unternehmens. Schon allein diese Trennung kann zu Konflikten führen, da Interessen durch Stellvertreterfunktionen gegenüber anderen vertreten werden.

- **Voneinander abhängigen Abteilungen**

Wenn die Ausführung und / oder der Erfolg einer Tätigkeit von der vorherigen Arbeit eines anderen / einer anderen Abteilung abhängt.

- **Unfairer Behandlung**

Gründe wie Geschlecht, Aussehen, Alter, Gesundheit, Rasse, Religion, Herkunft können zu Konflikten führen. Dabei ist es wichtig zu erkennen, dass z.B. ein Behinderter nicht wie ein Nichtbehinderter behandelt werden kann, wohl kann man ihn aber fair behandeln.

- **Verletzung des Territoriums**

Wenn beispielsweise eine Person in den persönlichen Bereich einer anderen eindringt, ist ein Konflikt wahrscheinlich.

- **Veränderung der Umwelt**

Veränderungen in der Umwelt können auch zu Veränderungen in einem Unternehmen führen. Sie führen zu Unsicherheiten, Ängsten und Stress, weshalb sich die Wahrscheinlichkeit von Konflikten stark erhöht.

Ein Beispiel dafür kann ein Unternehmen, das chemische Schädlingsbekämpfungsmittel herstellt, sein.

Dadurch, dass die Umwelt, durch hochgiftige Substanzen unter anderem von Schädlingsbekämpfungsmitteln, immer stärker belastet wird, ist der Mensch und die Industrie gezwungen umzudenken. Ergebnis wird sein, dass Firmen, die u. a. Schädlingsbekämpfungsmittel herstellen, Arbeitsplätze abbauen müssen, weil der Bedarf an solchen Mitteln immer geringer wird.

2.2 Was auf Mitarbeiter kränkend wirken kann

- **Falsche Informationen**

5

Besonders kränkend, wie man es auch aus der Mobbing-Forschung kennt, ist der falsche Umgang mit Informationen. Es ist bekannt, dass Betroffene ganz besonders unter unzureichenden Arbeitsaufträgen und zu wenig oder keinen Informationen leiden. Bekommt ein Mitarbeiter z.B. von seinem Vorgesetzten Fehlinformationen, so wirkt dies auf ihn sehr kränkend, weil sein Vorgesetzter ihm vermittelt, dass er nicht genügend qualifiziert, bzw. inkompetent ist. Somit ist der Kollege aus der Gruppe ausgeschlossen und sieht, dass seine Kollegen bevorzugt werden. Mit der Weitergabe von wichtigen Informationen kann belohnt, gekauft und geködert, bzw. mit Unterlassung kann bestraft oder zur Ordnung gerufen und im Tagesablauf ausgegrenzt werden.

Die Auswirkungen von Informationsweitergaben, bzw. das Zurückhalten von wichtigen Informationen kann man in allen Hierarchien und Gehaltsgruppen in einem Unternehmen finden. Große Schäden kann es sowohl auf der Ebene von Führungskräften wie auch bei Mitarbeitern anrichten. In beiden Fällen können die Betroffenen ohne genügend Wissen keine richtigen Entscheidungen treffen oder sogar Schaden anrichten. Wenn es dann zu fehlerhaften Entscheidungen oder Irrtümern im Arbeitsablauf kommt, wird

⁵ Wardetzki, Bärbel; Kränkungen am Arbeitsplatz, S. 159

meist den Arbeitsausführenden die Schuld gegeben, selten denen, die die falschen Informationen weitergegeben haben.

Keine oder falsche Informationen zu bekommen, kann für die Betroffenen sehr demütigend sein und gleichzeitig das Gefühl der Unbedeutsamkeit hervorrufen. Häufig schleicht sich auch noch der Gedanke ein, ungewollt zu sein.

• **Arbeitsverteilung** ⁶

Der Wert einer Arbeit wird oft am Gehalt oder am Status dieser Position festgemacht. Hinzu kommen Faktoren wie Bekanntheit und Erfolg. Je berühmter und erfolgreicher jemand ist umso mehr genießt dieser Mensch an Ansehen und Prestige. Die Kehrseite ist, dass wenn Menschen in solchen Jobs versagen, fühlen sie sich oft klein und minderwertig und werden von anderen ebenso auch als Versager gesehen. Nimmt man einem Menschen einen Job, in dem er sich gut und bestätigt fühlt, so ist dies mit einem sehr kränkenden und herabsetzenden Gefühl verbunden. Beispiel: Gibt man einem Bilanzbuchhalter leichte Routinetätigkeit in der Buchhaltung, bei der er die meiste Zeit damit beschäftigt ist, einfache, sich immer wiederholende Belege, zu buchen, so fühlt er sich wahrscheinlich gedemütigt und verkannt. Umgekehrt gibt man einem Mitarbeiter Aufgaben, denen er nicht gewachsen ist, so fühlt er sich vielleicht sehr schnell überfordert und unzulänglich.

2.3 Was auf Vorgesetzte verletzend wirken kann

Unsoziales Verhalten kann sowohl von unten nach oben, als auch von oben nach unten geschehen. So gibt es auch Verhaltensweisen und Unterlassungen der Mitarbeiter, die auf einen Vorgesetzten kränkend wirken können.

• **Der Mitarbeiter missachtet die Führungsrolle** ⁷

Der Mitarbeiter redet schlecht über seinen Chef, wertet schlecht über seine Person und seine Arbeit, verweigert die Arbeit oder entzieht ihm sogar die

⁶ Wardetzki, Bärbel; Kränkungen am Arbeitsplatz, S. 173

⁷ Wardetzki, Bärbel; Kränkungen am Arbeitsplatz, S. 132

Unterstützung. Dies bedeutet für den Vorgesetzten geringe oder gar keine Wertschätzung und Anerkennung seiner Person. Die Folge kann sein, dass die Arbeit eines ganzen Teams darunter leidet und die Stimmung in der Abteilung schlecht ist.

- **Der Mitarbeiter macht nur noch Dienst nach Vorschrift**

Wenn ein Mitarbeiter dem Vorgesetzten die Arbeit verweigert, bedeutet dies für den Vorgesetzten Arbeit mit wenig oder gar keinem Engagement und trifft ihn an einem sehr empfindlichen Nerv. Muss auch er doch wiederum bei seinem Chef für die Arbeit seines Teams einstehen. Er trägt die Verantwortung für die Stimmung und das Geschehen in seiner Abteilung. Sehr schnell können sich hier die Fronten verhärten.

2.4 Außenseiter - Menschen mit einer „wichtigen Funktion“

8

Personen, die als Außenseiter gelten, erfüllen in aller Regel die Funktion des so genannten „Sündenbocks“. Dies können Personen sein, die ein sehr geringes Selbstwertgefühl haben oder sich wenig trauen. Aber auch das Gegenteil ist möglich, nämlich Menschen mit einem sehr großen Selbstbewusstsein, die durch besondere oder außergewöhnliche Leistungen, bzw. durch ein besonderes Äußeres auffallen. Außenseiter haben in vielen Gruppen eine sehr wichtige Funktion, da diese Personen ein sehr gutes Ventil für Spannungen aller Art sind und eine Basis zur Solidarität schaffen. Diese Personen müssen für alles herhalten, was in der Gruppe nicht funktioniert. Termine, die nicht eingehalten werden können, Aufträge, die man nicht einholt, ein Vorgesetzter, der seine Launenhaftigkeit an seinen Mitarbeitern auslässt und sie nicht wertschätzt, indem er sie häufig kritisiert und/ oder einfach nur Lob und Anerkennung unterlässt und vieles mehr. Dadurch besteht aber auch die Gefahr, dass Menschen allzu leicht glauben, wenn sie ihre Wut, ihren Ärger und ihre Ängste an diesem so genannten „Sündenbock“ auslassen, somit alles erledigt und gut ist. Vorhandene Spannungen in Teams müssen aber nicht unbedingt auch in ihnen entstanden sein, sondern kommen aus unterschiedlichen Richtungen. Persönliche Unzulänglichkeiten, Probleme aller Art im Arbeitsablauf oder auch

⁸ Wardetzki, Bärbel; Kränkungen am Arbeitsplatz, S. 166

ungelöste Probleme innerhalb der Führungsebene bilden sich sehr oft in Konflikten innerhalb von Teams ab. Solange es aber diesen Außenseiter gibt, ist es für ein Team nicht möglich, den Konflikt zu erkennen und gemeinsam die Verantwortung für die Lösung zu tragen, indem sich jeder in der Gruppe fragt, was sein Anteil an dem augenblicklichen Problem ist, und wie er zu dessen Lösung beitragen kann. Grundsätzlich ist auch hierzu zu bemerken, dass „Dicke Luft“ in der Abteilung oder in der Gruppe auch von einem schlechten Management ausgehen kann. Ein Management, das sich lieber aus Konflikten heraushält oder gar selbst welche produziert, ist ein guter Nährboden für Konflikte und Mobbing. Ebenso entstehen Unstimmigkeiten durch unklare Aufgabenverteilung und Ungleichbehandlung von Mitarbeitern.

Da Menschen unterschiedliche Wahrnehmungen und Bedürfnisse haben, trifft man auf ganz unterschiedliche Konfliktformen.

3. Konfliktarten 9

- **Ziel- und Bewertungskonflikte**

Dahinter können sich Meinungsverschiedenheiten über Ziele oder den Wert, der einer Maßnahme beigemessen wird, verbergen.

- **Beurteilungskonflikte**

Sie entstehen sehr oft dann, wenn unterschiedliche Informationen vorliegen oder die Beteiligten die Informationen aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen anders beurteilen.

- **Verteilungskonflikte**

In Verteilungskonflikten besteht Uneinigkeit über die Verteilung knapper Ressourcen. Hierbei kann es sich um finanzielle Mittel aber auch um Anerkennung und die Besetzung von unterschiedlichen Positionen handeln.

- **Beziehungskonflikte**

In Beziehungskonflikten geht es darum, wie wir den Anderen wahrnehmen und sehen, und gleichzeitig wie wir von ihm gesehen werden, bzw. gesehen werden wollen.

- **Hierarchiekonflikte**

Hierbei geht es vorrangig um Geld und Anerkennung, was gleichgestellt wird mit Macht, Einfluss und Prestige, Abhängigkeit und Unabhängigkeit.

Auch der Informationsgehalt ist häufig besser, je höher ein Mensch in der Hierarchie steht.

Im Folgenden zwei Beispiele für Konflikte:

3.1 Fallbeispiel „Verteilungskonflikt“

Frau Schönfeld und Herr Angelhuber sind beide in der Abteilung Finanzwesen beschäftigt. Sie teilen sich ein Arbeitsgebiet. Beide haben identische Aufgabengebiete. Frau Schönfeld wurde im letzten Jahr zur Betriebsrätin gewählt und steht daher ihrer Abteilung nur noch mit ca. 75% ihrer Arbeitskraft zur Verfügung. Um dieses Defizit auszugleichen, wurde Frau Schönfeld und Herrn Angelhuber eine Kollegin zur Seite gestellt, die die beiden als Halbtagskraft unterstützt. Frau Schönfeld ist nun neben ihren üblichen Aufgaben im Finanzwesen mit neuen Aufgaben als Betriebsrätin beschäftigt und daher öfter nicht am Arbeitsplatz. Herr Angelhuber hat das Gefühl, dass immer mehr der anstehenden Aufgaben an ihm hängen bleiben und seine Kollegin nicht mehr angemessen mitarbeitet. Frau Schönfeld ist der Meinung, dass man die Arbeiten anders aufteilen, bzw. organisieren könnte und mit Hilfe der Halbtagskraft, könnte man alles bestens lösen. Herr Angelhuber konzentriert sich nun vermehrt auf die anspruchsvollen Aufgaben und lässt die leichten Tätigkeiten für Frau Schönfeld und die Halbtagskraft liegen. Es nimmt immer mehr den Anschein, dass Herr Angelhuber die Position eines Teamleiters übernimmt und Frau Schönfeld und die Halbtagskraft keine selbständigen Arbeiten mehr ausführen. Herr Angelhuber übergeht Frau Schönfeld, was Gespräche mit dem Vorgesetzten, Informationen aus Projekten oder Alltagsgeschäften, angeht. Frau Schönfeld fühlt sich zurückgesetzt, ist immer

häufiger aus dem Tagesgeschäft ausgegrenzt. Dadurch ist Frau Schönfeld an manchen Tagen nicht mehr voll ausgelastet.

3.2 Fallbeispiel „Ziel- und Bewertungskonflikt“

Die Sachbearbeiterin Frau Müller hatte in der Vergangenheit schon mehrere Gespräche mit ihrem Vorgesetzten Herrn Otto geführt. Ihr Ziel ist, dass man ihr und ihren Kollegen mehr Eigenverantwortung in den verschiedenen Tätigkeiten zuteilt. Unter anderem geht es auch um Unterschriftsberechtigungen. Frau Müller stellt immer wieder fest, dass z.B. fehlende Unterschriftsberechtigungen unnötige Wege verursachen. Außerdem sind die Mitarbeiter der Abteilung frustriert und verärgert, da man ihnen kaum verantwortungsvolle Aufgaben überträgt. Das betrifft beispielsweise Unterschriftsberechtigungen für ein- und ausgehende Schecks, Saldenbestätigungen, monatliche Saldenmeldungen für Kreditversicherungen, Schriftwechsel mit der Bank. Frau Müller ist der Ansicht, dass bei diesen Abläufen, jedem Mitarbeiter die Verantwortlichkeit bis zu 5.000,-- EUR erteilt werden sollte. Herr Otto ist der Meinung, dass ein Vorgesetzter auf jeden Fall über alles bescheid wissen muss, bzw. die letzte Entscheidung bei ihm liegen sollte. Beide haben das gleiche Ziel. Es sollen ein möglichst reibungsloser Ablauf und kurze Arbeitswege garantiert sein. Jedoch die Auffassungen, wie dies in den Arbeitsablauf integriert wird, sind unterschiedlich. Frau Müller geht es um einen reibungslosen und effektiven Arbeitsablauf, Herrn Otto geht es um das Vermeiden von Fehlern, das heißt um Sicherheit.

Durch diese unterschiedlichen Konflikte, bzw. durch das Ignorieren von Konflikten werden häufig Voraussetzungen für Mobbing geschaffen.

4. Definitionen des Begriffs Mobbing

In der Literatur findet man unterschiedlichste Definitionen für den Begriff „Mobbing“. Zu den bekanntesten zählen die Definitionen von Prof. Heinz Leymann und Bernd Zuschlag.

⁹ Internet, Wikipedia

4.1 Definition nach Leymann (1993)

- **Negative kommunikative Handlungen**
- die gegen **eine Person** gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und
- die sehr oft über einen **längeren Zeitraum** (über ein halbes Jahr oder länger und mindestens einmal pro Woche) hinaus vorkommen und
- damit die Beziehung zwischen **Täter und Opfer** kennzeichnen.

4.2 Definition nach Zuschlag (2001)

- Der Begriff Mobbing kennzeichnet **schikanöses Handeln**
- einer Person oder mehrerer Personen, das sich **gegen eine Einzelperson oder eine Personengruppe** richtet
- das meistens über einen **längeren Zeitraum** hin wiederholt wird
- das grundsätzlich eine **Täter-Absicht** impliziert (Schädigung des Opfers, gegebenenfalls Vertreibung aus seiner Position).
- Aber auch **ohne Schikane-Absicht** des Täters können „normale“ Handlungen **missverstanden** und von sensiblen Personen als Mobbing empfunden werden.

5. Auswirkungen von Mobbing

Das Fraunhofer Institut beschreibt die wirtschaftlichen Auswirkungen von Mobbing wie folgt: ¹⁰

- **Gesundheitliche Folgen**

Bei Mobbing-Opfern sind gravierende Gesundheitsbeeinträchtigungen die Regel. Bereits in der frühen Phase des Mobbing-Prozesses treten, je nach persönlichem Befinden, unterschiedliche psychosomatische Beschwerden auf. Dies zeigt sich in Reizbarkeit, Niedergeschlagenheit, Erschöpfungszustände, depressive Verstimmungen, Selbstwertstörungen, Kopfschmerzen/ Migräne,

¹⁰ Internet, Fraunhofer Institut

Übelkeit, Magen-Darm-Beschwerden, Schweißausbrüche oder Kreislaufprobleme.

Etwa nach einem halben Jahr bilden sich neben den immer stärker werdenden psychosomatischen Beschwerden ernste psychische Störungen heraus, die als „posttraumatische Belastungsstörungen“ bezeichnet werden. Charakterisierend hierfür ist die wiederholte Wiederinszenierung oder unausweichliche Wiedererinnerung der Mobbing-Ereignisse im Gedächtnis und in (Tag-) Träumen. Hält das Mobbing weiter an, verschlimmern sich die körperlichen und psychosomatischen Symptome und werden chronisch (z.B. Herz-Kreislauf-Probleme, Magen-Darm-Erkrankungen, Gallenprobleme, Tinnitus, Störungen des vegetativen Nervensystems, Atemwegs- und Hautprobleme). Es bilden sich generalisierte Angst- oder Zwangsstörungen heraus.

Schwere Depressionen, Medikamentenabhängigkeit, Suchterkrankungen, Erwerbsunfähigkeit und Suizidgefährdung sind die gravierendsten Folgen. Auch der Mobber leidet häufig unter gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Unbewusste Ängste, die nach dem Motto „Angriff ist die beste Verteidigung“ kompensiert werden, sind nicht selten die Motive für seine Taten. In diesen Fällen setzt sich der Mobber außergewöhnlich starken Stresssituationen und emotionalen Belastungen aus, weil er die Attacken sorgfältig planen und vorbereiten muss. Außerdem muss sich der Täter selbst vor Gegenwehr schützen. Abgesehen davon verstößt der Mobber permanent gegen in der Gesellschaft verankerte Werte wie Mitgefühl und Hilfsbereitschaft.

- **Beeinträchtigung des Betriebsklimas**

Erfahrungsgemäß wird das Klima in dem betroffenen Arbeitsbereich und im gesamten Betrieb erheblich und sehr nachhaltig beeinträchtigt. Innerhalb der Belegschaft ist ein schwindendes Vertrauen in die Unternehmensführung, die solche als extrem ungerecht empfundenen Verhaltensweisen duldet oder sogar selbst praktiziert, zu erkennen.

Dies hat zur Folge, dass die Kommunikation unter Kolleginnen und Kollegen, sowie zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Führungsebene leidet, weil der Gegenseite unlautere Motive unterstellt werden und bei der Kommunikation immer häufiger taktisches Verhalten eine Rolle spielt. Dadurch leidet jede Unternehmenskultur und viele moderne Führungsinstrumente sind von vornherein zum Scheitern verurteilt (z.B. Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragung, Zielgespräche).

• **Wirtschaftliche Schäden**

Gesundheitliche Beeinträchtigungen und negative Auswirkungen auf das Betriebsklima führen natürlich auch zu nicht unerheblichen betriebs- und volkswirtschaftlichen Kosten. Es gibt vorsichtige Expertenschätzungen, die davon ausgehen, dass sich die betriebswirtschaftlichen Folgekosten eines Mobbingfalls durch Minderleistung, Fehlzeiten und Fluktuation auf bis zu 50.000 € pro Jahr belaufen können. In manchen Fällen gehen die Kosten sogar noch darüber hinaus.

In diesen Schätzungen sind, die von der Allgemeinheit zu tragenden Mobbing-induzierten Kosten wie Krankheitskosten, Arbeitslosigkeit, Frühverrentung und Erwerbsunfähigkeit, nicht enthalten.

Der DGB gibt unter der Rubrik „durch Mobbing verursachte betriebswirtschaftliche und gesellschaftliche Kosten“ folgende Zahlen an : ¹¹

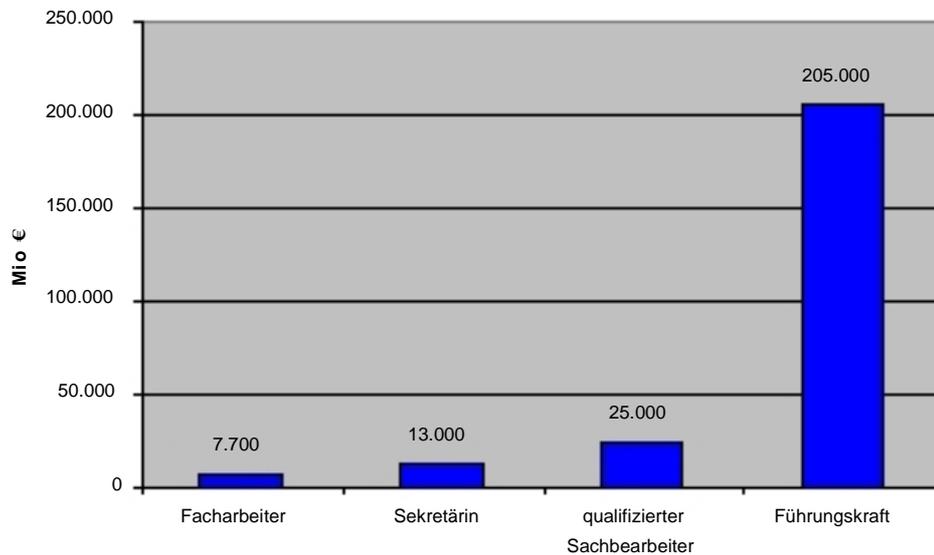
• **Fehlzeiten**

- Kosten eines Fehltages ca. 103,00 bis 410,00 €
- Ein Prozent Krankenstand kostet für ein Unternehmen mit ca. 1000 Mitarbeitern ca. 204.520,00 € jährlich.
- Ein Prozent Krankenstand für Volkswagen AG kostet pro Jahr ca. 23,5 Millionen €
- Kosten der krankheitsbedingten Fehlzeiten insgesamt für die deutsche Wirtschaft im Jahr 1996 ca. 51 Milliarden €

¹¹ Internet, DGB

- Schwedische und norwegische Untersuchungen belegen, dass von Mobbing Betroffene häufiger Fehltage haben (z.T. wegen psychosomatischer Beschwerden, z.T. als Flucht).

- **Fluktuation** - Kosten der Fluktuation



Quelle: Internet, DBG

Darüber hinaus führt die Fluktuation zu erheblichem Verlust von Know-how, und unnötigem Einarbeitungsaufwand.

In einer schwedischen Untersuchung wurde festgestellt, dass 60% der „freiwilligen“ Austritte aus dem Unternehmen mit Unbehagen oder Schikane am Arbeitsplatz begründet werden.

- **Minderleistung**

27% der Befragten einer norwegischen Studie gaben an, dass Mobbing am Arbeitsplatz ihre Effektivität reduziert.

In einer Untersuchung in Deutschland fand man heraus, dass von Mobbing Betroffene zuerst zwar mit erhöhter Leistung reagieren, dann aber als sie die Sinnlosigkeit ihres Bemühens erkannten, zu Minderleistung, Dienst nach Vorschrift usw. übergingen. Dies erfüllt alle Merkmale der „Inneren Kündigung“.

Auch hier kommen zu den betrieblichen Kosten noch sehr hohe Zusatzkosten hinzu, die der Gesellschaft durch Heilbehandlung, Rehabilitationskuren, Dauerarbeitslosigkeit oder Frühverrentung entstehen.

Bis hier ist zu erkennen, dass Mobbing sehr erhebliche Beeinträchtigungen verursacht, wie gesundheitliche Schäden, psychosomatische Krankheiten bis hin zur Frühverrentung. Nicht zu vergessen sind die wirtschaftlichen Einbußen die durch Fehlzeiten durch Minderleistung und / oder Krankheit entstehen. Deshalb ist es für ein Unternehmen sehr sinnvoll dem Thema Konflikte offen gegenüber zu stehen. Wünschenswert wäre natürlich, dass man dieses Thema früh und präventiv angeht, bzw. man sich nach sinnvollen Konfliktlösungsmethoden bemüht.

6. Lösungsansätze

6.1 Gliederung möglicher Präventionen und Lösungsmethoden

• Prävention

- Corporate Identity
 - f* Corporate Communication
 - f* Corporate Behaviour
- Change Management
- Mitarbeiterseminare
- Interne Weiterbildung
- Arbeitsgruppen
- Vorträge
- Infos z. B. über Intranet oder per Flyer
- Betriebsvereinbarung

- **Aktive Hilfe**

- Neutrale innerbetriebliche Anlaufstellen / Räumlichkeiten für Mobbinghilfe und Konfliktberatung mit festen Beratungszeiten
- Mediation
- Infos z. B. über Intranet oder per Flyer
- Außerbetriebliche Anlaufstellen

Im Folgenden wird aus den Präventionen und der aktiven Hilfe jeweils eine Methode genauer erläutert:

6.2. Erläuterung einzelner Lösungsmethoden

- **Corporate Behaviour** ¹² (Prävention)

Manchmal wird der Begriff Organisationskultur auch als Unternehmenskultur bezeichnet.

Weitergeleitet von Corporate Behaviour bezeichnet er die betriebswirtschaftliche Organisationstheorie und beschreibt die Entstehung, Entwicklung und den Einfluss kultureller Aspekte innerhalb von Organisationen.

Die Organisationskultur wirkt sich aus auf alle Bereiche des Managements eines Unternehmens (Entscheidungsfindung, Kommunikation, Beziehungen zu Kollegen, Kunden und Lieferanten). Jedes Denken, jedes Handeln in einem Unternehmen ist durch seine Kultur beeinflusst und geprägt. Das Verständnis der Unternehmenskultur erlaubt es den Mitarbeitern, ihre Ziele besser verwirklichen zu können, und Außenstehenden, die Organisation besser zu verstehen.

Jedes Unternehmen hat seine spezifische Kultur, die das organisatorische Verhalten maßgeblich prägt. Sie ergibt sich aus einem Zusammenspiel von Werten, Normen und Denkhaltungen, welche die Mitarbeiter teilen und damit die Gemeinschaft im Unternehmen sowie das Auftreten nach außen hin abbildet.

¹² Internet, Wikipedia

Durch diese Kultur werden die Persönlichkeit (Corporate Identity) und das Erscheinungsbild (Corporate Design) des Betriebes maßgeblich beeinflusst.

Auch mit Hilfe des Veränderungsmanagements (Change Management) versucht man über die Entwicklung gemeinsamer Visionen und der Formulierungen von Leitsätzen und Leitbildern an der Unternehmenskultur gezielt zu arbeiten. Es werden verschiedene Ansätze zusammengefasst, um unterschiedliche Mitarbeiter zu integrieren und eine einheitliche Unternehmenskultur einzuführen.

Damit das Selbstverständnis des Unternehmens kommuniziert, gezeigt und gelebt werden kann, wird es idealerweise durch Schulungsmaßnahmen und Führungsanweisungen gelehrt und vermittelt. Die Führung beabsichtigt damit die interne Kommunikation zu fördern, Entscheidungen zu beschleunigen und - sollte dies das Ziel des Unternehmens sein - die Rentabilität zu erhöhen.

- **Mediation** (aktive Hilfe)

Mediation ist ein zumeist außergerichtliches, nicht öffentliches Verfahren zur konstruktiven Lösung eines Konfliktes, bei dem die Konfliktparteien mit Unterstützung eines Dritten, dem Mediator, einvernehmliche Vereinbarungen suchen. Das Mediationsverfahren ist eine Kommunikationsmethode mit dem Schwerpunkt Konfliktlösung, das heißt Mediation ist eine Sonderform der Streitschlichtung. Im Unterschied zu anderen Konfliktlösungsmethoden gibt der Mediator keine eigenen Anregungen zur Lösung des Streits, sondern die Parteien erarbeiten sich, zusammen mit dem Mediator, eine für alle Parteien sinnvolle und akzeptable Lösung, die so genannte Win-Win-Lösung.

Wenn Konflikte sich verhärten oder unlösbar erscheinen, gibt es noch die Möglichkeit der rechtlichen Konfliktbewältigung. Zur rechtlichen Seite, die für eine Konfliktberatungsstelle spricht, gibt es folgende Punkte:

13

6.3 Das Recht als Konfliktbewältigungsinstrument

- **Mobbing verletzt die Menschenwürde und die Grundrechte** (Art. 1-19 GG)

Tagtäglich finden zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, unter Kolleginnen und Kollegen Handlungen wie Belästigungen, Schikanen, Beleidigungen, Kränkungen und soziale Ausgrenzungen statt. Das sind Angriffe auf die Menschenwürde und die Grundrechte eines jeden Menschen. Die Zielgruppen sind vor allem Behinderte, NeueinsteigerInnen, Auszubildende, ältere Beschäftigte und Frauen. Entgegen der allgemeinen Meinung sind auch Männer in nicht unerheblichen Maß von Mobbing betroffen.

- **Mobbing ist eine Verletzung der vertraglichen Treuepflicht der ArbeitnehmerInnen**

Das heißt, der Arbeitgeber hat alle Möglichkeiten der arbeitsrechtlichen Sanktionen bis hin zur fristlosen Kündigung. Wird dem Arbeitgeber ein Fall von Mobbing bekannt oder von einer beteiligten oder unbeteiligten Person zugetragen, so hat er die Möglichkeit der mobbenden Person oder den mobbenden Personen rechtlich Einhalt zu gebieten. Da der Mobber in aller Regel seine Handlungen während der Arbeitszeit ausübt, und in dieser Zeit nicht seine geschäftlichen Aufgaben zum Wohle des Unternehmens erledigt, verletzt er seine vertragliche Treuepflicht. Zeitgleich wird auch die gemobbte Person von ihrer Arbeit abgehalten und im schlimmsten Fall kommt es zu Krankheit und / oder Arbeitsausfällen von mehreren Wochen bis Monaten.

- **Mobbing ist eine Verletzung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers**

- LAG Thüringen. Urteil vom 15.02.2000/ 5 Sa 102/2000 14
Mobbing als Kündigungsgrund für eine fristlose Kündigung des Mobbers durch den Arbeitgeber - ohne Abmahnung.

- LAG Thüringen. Urteil vom 10.04.2001/ 5 Sa 403/00 15

Rechtsschutz durch einstweilige Verfügung gegen Mobbing
zum Schutze des Mobbingbetroffenen.

- **Schadensersatz und Schmerzensgeld**

- LAG Rheinland-Pfalz-Urteil vom 16.08.2001/ 6 Sa 415/01 16
Schadensersatz und Schmerzensgeld bei Mobbing. Der Beklagte wird verurteilt, an den Kläger DM 15.000,- an Schmerzensgeld zu zahlen.

Dies sind Beispiele und seit 2001 ständige Rechtsprechung.

- **Prophylaxe ist gesetzlich vorgeschrieben**

§§ 3-5 ArbSchG

Grundpflichten des Arbeitgebers zum Gesundheitsschutz 17

Da Mobbing nachweislich schwere gesundheitliche Störungen hervorrufen kann, gilt auch hier die rechtliche Fürsorgepflicht für den Arbeitgeber.

Folgen von psychosozialen Stress können Bluthochdruck, Magengeschwüre, Stoffwechselkrankheiten, Depressionen und Schlafstörungen sein. Im äußersten Fall führt Mobbing auch zum Suizid.

6.4 Der Betriebsrat und das Recht als Konfliktlösungsinstrument

Neben der Aufgabe einer Konfliktberatung für die Mitarbeiter anzubieten hat der Betriebsrat darauf zu achten, dass die geltende Rechtsordnung eingehalten wird und Maßnahmen, die den Mitarbeitern und dem Unternehmen dienen, durchzuführen sind.

Unternehmen arbeiten mit Begriffen wie Wandel, Modernisierung, schlanke Produktion, Unternehmenskultur oder Corporate Identity, sowie Qualitätsmanagement, kontinuierliche Verbesserung und Optimierung.

¹⁵ Internet

¹⁶ Internet

¹⁷ Martini, Silke; Weiterbildung betriebliche KonfliktberaterIn, Modul I

Hinter all diesen Begriffen steckt sehr viel Positives und neue Chancen. Gleichzeitig birgt dies aber auch die Gefahr, dass Menschen, häufig ältere Mitarbeiter, durch diesen Wandel nicht mehr mithalten können oder das Gefühl haben, dass sie nicht mehr in das Bild der Veränderung passen. Dadurch entsteht ein Klima, das geprägt ist von Ängsten, befürchtete Unzulänglichkeiten und Minderwertigkeitsgefühlen. Ein solches Klima ist ein geradezu idealer Nährboden für Konflikte und Mobbing.

Der Begriff „Schlanke Produktion“ z.B., bei dem es darum geht, dass kostengünstig produziert wird, bedeutet, dass dies sehr leicht in Billiglohnländern erreicht werden kann. Dadurch gehen viele Arbeitsplätze verloren. Häufig müssen Arbeitsplätze auch geopfert werden, um andere Arbeitsplätze zu erhalten, bzw. die Firma zu retten. Gerade ältere Arbeitnehmer nutzen deshalb die Vorteile der Altersteilzeit oder der Frühverrentung und gehen freiwillig. Mit dem Begriff Modernisierung ist kontinuierlicher Verbesserung und Optimierung das Ziel des Unternehmens, was gleichbedeutend ist mit ständigem Wandel. In der Vergangenheit konnten wir erleben, dass all dies in einem rasanten Tempo voranging. Dadurch ist der Betriebsrat immer mehr gefordert, die Grundrechte des Arbeitnehmers einzufordern.

Fazit

Die Sensibilisierung der Betriebsöffentlichkeit, das bedeutet Management, Betriebsrat und Belegschaft ist eine Notwendigkeit, auf die kein Unternehmen mehr verzichten darf. Wie man jedoch erkennen kann, ist es auch notwendig, die eigene Betriebskultur und das Miteinander genauer zu durchleuchten und zu hinterfragen. Was bedeutet Ethik und Moral im Unternehmen? Wie stellt sich das Unternehmen nach außen dar? Wird das nach außen Dargestellte auch im Inneren des Unternehmens aus Überzeugung gelebt? Wie verbinde ich Tradition mit unumgänglichen Veränderungen? Für den Ist-Zustand bedeutet dies, dass man bei Konflikten genauer hinschaut, sich um individuelle Lösungsmöglichkeiten kümmert. Zukünftig sollte ein Unternehmen und dessen Mitarbeiter offen sein für Prävention in Form von Seminaren und / oder Weiterbildung in Konfliktmanagement.

Sehr wichtig ist auch, dass der Arbeitgeber offen ist für das Schaffen von Konfliktberatungsstellen im Betrieb, wo Mitarbeiter in einem geschützten und vertrauensvollen Rahmen sich einem/einer KonfliktberaterIn öffnen und anvertrauen können.

Literaturverzeichnis

Martini, Silke, Rechtsanwältin, Gender Consultings

Weiterbildung Betriebliche/r KonfliktberaterIn - Modul I/ III

Unternehmensgruppe Freudenberg, Weinheim - Firmenleitsätze

Wardetzki, Bärbel; Kränkungen am Arbeitsplatz

Internet

- ethicplanet
- wikipedia
- Fraunhofer Institut
- DGB