Erste HILFE

bei

KONFLIKTEN AM ARBEITSPLATZ

EVANGELISCHE KIRCHE
VON KURHESSEN-WALDECK

Referat Wirtschaft, Arbeit, Soziales

“**A**lles nun, was ihr wollt,
dass euch die Menschen tun, dass
tut auch ihr ihnen ebenso.“

(Mt. 7,12 und Lk. 6,31)

Peter Grohme

Liebe Leserin,
lieber Leser,

wer dieses Heft zur Hand nimmt, tut es aus Neugierde, etwas über Konflikte am Arbeitsplatz und deren Eskalationsformen zu erfahren. Es kann sein, dass Sie es tun, weil Sie betroffen oder weil Sie Beobachter eines Konfliktes sind. Ist von Konflikten am Arbeitsplatz die Rede, taucht der Begriff „Mobbing“ auf. Die Verwendung des Begriffs ist nicht ganz einfach und bedarf der Erklärung. Er ist daher ein Teilinhalt dieses Heftes.
Wer sich dem Thema nähert, trifft in Büchern, dem Internet, in Ratgebern und Broschüren auf erschreckende Berichte von Betroffenen. Vor allem aber zeigte sich mir in persönlichen Begegnungen ein Bild der ohnmächtigen Hilflosigkeit, Wut und des Gebrochen seins seitens der Betroffenen, aber auch die Häme, die Niedertracht – ja und auch die Unbewusstheit seitens derer, die als Täter bezeichnet werden.

Auch für Arbeitgeber sind Konflikte belastend und die Sonderform persönlich verletzender Konflikte ist ein Problem auf mehreren Ebenen. Hier hält dann oft der Begriff „Mobbing“ als Stichwort für vieles her, was in der Belegschaft nicht von selbst geklärt wird. Bitte verwenden Sie den Begriff nicht. Auch Arbeitgeber leiden unter krankmachenden Wirkungen von ungeklärten, langanhaltenden Konflikten und ja, leider wird psychische Gewalt auch als Instrument der Personalplanung genutzt.

Es gibt eine Vielzahl von Informationen und Informationsquellen zum Thema „Mobbing“, die sich nicht immer als hilfreich oder in manchen Fällen einfach als nicht seriös darstellen. Dazu später mehr.

Ich möchte Ihnen mit diesem Heft eine knappe Zusammenstellung an die Hand geben, die Ihnen wichtige Informationen zum Thema bietet.

Erste Hilfe heißt in diesem Falle, dass Sie mit diesem Heft die allerersten Schritte in die Wege leiten können. Oft kann es damit getan sein, die Anfänge zu erkennen, sich gleich zu wehren und eine konstruktive Lösung zu finden. Manchmal gelingt das aus verschiedenen Gründen nicht, dann brauchen Sie Beistand von Anderen.
Ich hoffe, Sie können durch die Lektüre einen Überblick gewinnen und ins Handeln kommen. Auf jeden Fall haben Sie schon den ersten Schritt getan.

P. Grohme

Inhalt:

WAS TUN, WENN ICH MICH DURCH EINEN KONFLIKT SEHR BELASTET FÜHLE? 5

Die Wortwahl 5
Einen Konflikt können Sie lösen oder vernünftig austragen 5
Wenn möglich, führen Sie zunächst ein Gespräch mit der eigenen Familie 6
Führen Sie Tagebuch 6
Ein Gespräch mit dem Konfliktgegner /der Konfliktgegnerin führen 7
Gespräche mit Betriebs- oder Personalräten 7
Ein Gespräch mit dem Arbeitgeber oder dem Vorgesetzten / der Vorgesetzten führen 7
Vorsichtig sein mit Ratgebern, die zum Gegenangriff aufrufen 8

WAS TUN, WENN DIE ZEIT FÜR GESPRÄCHE VORBEI IST? 8

Gehen Sie zum Arzt 8
Therapiebedarf klären und die Therapie auch beginnen 9
Schalten Sie einen Anwalt ein 9
Suchen Sie Hilfe und wenden Sie sich einer außenstehenden Stelle zu 9

VORSICHT: „MOBBING“ IST KEIN WIRKLICH DEFINIERTER BEGRIFF. WAS IST ES DANN? 10

BETEILIGTE BEI KONFLIKTEN 12

FOLGEN 13

WAS TUN GEGEN ESKALIERTE KONFLIKTE? 14

SCHLUSS 15

LITERATUR 15

KONTAKT 15

Was tun, wenn ich mich durch einen Konflikt sehr belastet fühle?

Allgemeinlösungen gibt es nicht und es kann sie auch nicht geben. Jeder sogenannte Konfliktfall ist ein Einzelfall. Ziel erster Schritte muss sein, dass es allen Beteiligten im Konflikt gelingt, ihr Gesicht zu wahren. Das gilt für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, Angestellte und gleichermaßen für Vorgesetzte, die auch Angestellte sind und wiederum Betroffene sein können. Die folgenden Vorschläge sind nicht abschließend, sondern sie können ergänzt, ihre Reihenfolge kann verändert werden - oder Sie können im Einzelfall auch mal unpassend sein.

Die Wortwahl

Sprechen Sie bitte immer von einem Konflikt. An dieser Stelle werden Betroffene von eskalierten Konflikten eventuell eine gegenteilige Meinung haben. Aber es ist wichtig, dass Sie sich nicht frühzeitig auf eine Wortwahl einlassen, die es später unmöglich macht, gegebenenfalls einen (Rechts-) Streit erfolgreich auszufechten. „Mobbing“ ist **kein** Rechtsbegriff. Das Wort „Mobbing“ verschließt an mancher Stelle eine Tür, die eventuell noch für eine Lösung offensteht und bisher noch nicht erkannt worden ist. Verwenden Sie es daher nicht. Ist das Wort „Mobbing“ gefallen, muss man definieren, was das ist. Da wird es im Ernstfall schwierig, kann sehr lange dauern und führt meist zur Einstellung der Verfahren. Definitionen und Erklärungen finden Sie weiter hinten im Heft.

Einen Konflikt können Sie lösen oder vernünftig austragen

Solange Sie ein Konflikt beschäftigt, können Sie ihn lösen oder vernünftig austragen. Konflikte sind die unerlässliche Grundlage für Veränderungen, die auch zum Besseren führen können. Sie können an Konflikten zerbrechen oder auch an ihnen wachsen.
Grundsätzlich gilt, das Gegenüber so zu behandeln, wie sie selbst behandelt werden wollen. Niemand soll und darf sein Gesicht verlieren. Gegenseitiger Respekt ist die Grundlage für unseren Umgang miteinander. Fehlt dieser Respekt, muss man sich selbst kontrollieren und/oder den Respekt vom Gegenüber einfordern. Bedenken Sie immer, dass es eines beidseitig respektvollen Verhaltens bedarf.
Haben Sie deutlich erkannt, dass der Konflikt von einer Machtposition aus geplant wurde, und handelt es sich beispielsweise um eine personalplanerische Maßnahme, um Sie „loszuwerden“, machen weitere Gespräche meist keinen

Sinn mehr. Wenn es Ihnen gegenüber so ein klares strategisches Ziel gibt, kann im Gespräch meist nichts mehr gelöst werden. Dann brauchen Sie Hilfe durch Dritte (Betriebsrat, Anwalt, externe Beratung oder Selbsthilfegruppe).

Wenn möglich, führen Sie zunächst ein Gespräch mit der eigenen Familie

Wenn Sie ein Konflikt stark belastet und krank macht, brauchen Sie Unterstützung, am besten zuerst von den eigenen Familienangehörigen. Eskalierte Konflikte beschädigen das Selbstwertgefühl. Nicht selten verändern sich Betroffene im sozialen Umgang. Viele Betroffene bekommen, auch in Folge ihrer belastenden Situation, Probleme im Umgang mit den ihnen nahestehenden Personen. Das kann zum Zerwürfnis bis hin zur Trennung in Partnerschaften führen. Schützen Sie deshalb zuerst ihre Privatsphäre.
Ist die Familie für Sie der falsche Platz oder reagieren Familienangehörige mit Unverständnis, dann gehört das zunächst zu den Tatsachen, die es zu akzeptieren gilt. Versuchen Sie, anderweitige Vertrauenspersonen zu finden, z.B. Freunde oder vertraute Kollegen und Kolleginnen, Konflikt- und Konfliktberatungen, Hausärzte, Krankenkassen und Therapeutinnen und Therapeuten.

Führen Sie Tagebuch

Es ist wichtig, dass Sie genau aufschreiben, was Sie erlebt haben und erleben (wann, was, wer, wo, Zeugen). Es hilft zunächst bei den Gesprächen mit denen, denen Sie vertrauen. Wenn es im Ernstfall zu einer Klärung durch Dritte oder zu einer Gerichtsverhandlung kommen sollte, helfen solche Niederschriften, den Verlauf des Konfliktes nachzuvollziehen. Sammeln Sie alle Beweisstücke, die Ihnen in die Hände fallen, wie Schreiben, Arbeitsanweisungen, Abmahnungen, Emails etc., die belegen, wie mit Ihnen umgegangen wird. Sie können zu Beweiszwecken z.B. auch Personalgespräche als Art Gedächtnisprotokoll im Nachgang schriftlich zusammenfassen und dem Gesprächspartner zukommen lassen. Vielleicht mit der Einleitung: „Ich habe unser Gespräch vom …. so und so verstanden, dass …“ oder mit dem Hinweis „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ich …. machen soll / bin?“. Damit sichern Sie den Inhalt des Gesprächs und fordern Ihr Gegenüber noch einmal zum Nachdenken auf.
Führen Sie dieses Tagebuch bitte nicht öffentlich. Halten Sie die Aufzeichnungen verborgen und erzählen Sie niemandem davon, der dies an den Arbeitgeber oder an Kollegen weitergeben könnte. Vor allem drohen Sie bitte nicht damit. Geben Sie die Aufzeichnungen nicht aus der Hand.

Ein Gespräch mit dem Konfliktgegner /der Konfliktgegnerin führen

Nur wenn der Konflikt noch jung ist und die Fronten noch nicht verhärtet sind, kann ein Gespräch eine weitere Eskalation verhindern. Viele Konflikte schaukeln sich hoch, manche werden vom Gegenüber eher als harmloses Necken betrachtet. Wer den Anfängen wehrt, kann Schlimmeres verhindern. Bleiben Sie dabei immer freundlich und wahren Sie die Etikette, schildern Sie die Lage aus Ihrer Sicht ohne Übertreibungen. Beachten Sie dabei, immer von sich, also in der „Ich-Form“ zu reden. Gebrauchen Sie Sätze, wie „Ich fühle mich durch das Schreiben/die Bemerkung/ die Arbeitsanweisung …“; „Ich habe dies (mitteilen, was der andere gesagt/getan hat) so empfunden, wie …“.
Was Sie fühlen und empfinden ist rein subjektiv und kann Ihnen nicht vorgeworfen werden. Mit dieser Ausdrucksweise machen Sie Ihrem Gegenüber aber auch keinen direkten Vorwurf und geben die Chance, eventuelle Missverständnisse aufzuklären. Nehmen Sie, wenn möglich, eine Person Ihres Vertrauens mit zu Personalgesprächen. Dies können der Personalrat/ Betriebsrat/Schwerbehindertenvertretung eine Kollegin oder ein Kollege sein.

Gespräche mit Betriebs- oder Personalräten

Der Normalfall sollte sein, dass der Betriebs- oder Personalrat oder ggf. die Schwerbehindertenvertretung ihres Unternehmens oder ihrer Einrichtung Verständnis für Ihre Sicht der Situation hat. Leider ist das nicht immer der Fall. Prüfen Sie deshalb, ob Sie in den Organen ihrer Organisation einen vertrauensvollen Partner finden. In manchen Organisationen gibt es auch schon Strukturen, die helfen sollen, Konflikte zu lösen, wie z.B. Betriebsvereinbarungen zur Gesundheit, Gesundheitslotsen oder Konfliktbeauftragte. Machen Sie ganz deutlich, was Sie vom Betriebsrat, Personalrat oder der Schwerbehindertenvertretung erwarten. Wollen Sie diese nur über den Sachverhalt informieren oder sollen diese Organe tätig werden? Wenn Sie spüren, dass Sie dort keine Hilfe finden, liefern Sie auch keine weiteren Informationen dort ab.

Ein Gespräch mit dem Arbeitgeber oder dem Vorgesetzten / der Vorgesetzten führen

Je nach Struktur der Organisation sind Gespräche mit den Vorgesetzten oder den Vorgesetzten der Vorgesetzten sinnvoll. Auch hier gilt dasselbe wie in den vorher genannten Punkten. Lassen Sie sich in Gesprächen mit Vorgesetzten nicht von der Position des Gesprächspartners oder der Gesprächspartnerin verunsichern. Das ist leichter gesagt als getan, aber Vorgesetzte sind auch nur Menschen. Sie haben ihre eigenen Probleme z.B. mit ihren eigenen Aufgaben und auch ihren Vorgesetzten - und sie „kochen auch nur mit Wasser“.

Nehmen Sie ggf. eine Person Ihres Vertrauens mit in das Gespräch. Zeigen Sie dem Arbeitgeber anhand einiger prägnanter Beispiele, was genau geschieht und wie Ihre Gesundheit und ihre Rechte verletzt werden. Der Arbeitgeber kann seiner Fürsorgepflicht Ihnen gegenüber nur nachkommen, wenn er von Verletzungen weiß. Zu Beweiszwecken sollte diese Information an den Arbeitgeber auch verschriftlicht werden.

Vorsichtig sein mit Ratgebern, die zum Gegenangriff aufrufen

Gemeint sind Bücher, deren Titel den Aufruf zum Gegenangriff auf vermeintliche Täter und Täterinnen beinhalten. Die Ratgeber versprechen, man könne durch ein bisschen üben, den Täter mit den eigenen Waffen schlagen. Hiermit sei eindringlich darauf hingewiesen, dass Sie nicht über Nacht schlagfertiger werden. Es ist auch kein guter Ratschlag, z.B. die Mobber zu mobben.
Am Ende des Heftes finden Sie Literaturhinweise. Angegeben sind einige Bücher, die Aufklärung über das Thema „Konflikte am Arbeitsplatz“ bieten.

Was tun, wenn die Zeit für Gespräche vorbei ist?

Wenn Sie das Gefühl haben, die Situation nicht selbst im Griff zu haben, im Gegenteil, wenn die Situation Sie beherrscht, dann brauchen Sie Hilfe. Eskalierte Konflikte machen in verschiedenen Formen krank. Die Folgen sind nicht nur seelische, sondern auch körperliche Leiden. Achten Sie auf sich und schützen Sie sich vor weiteren Erkrankungen!

Gehen Sie zum Arzt

Suchen Sie Ihren Arzt auf und schildern Sie Ihre Erlebnisse. Hierbei kann Ihnen das Tagebuch helfen. Scheuen Sie sich nicht, Ihrem Arzt von dem Erlebten an der Arbeitsstelle zu berichten, denn dies ist für die Diagnosestellung und zu Beweiszwecken sehr wichtig. Wenn Sie einen guten Arzt haben, wird er Ihnen helfen einen Weg zu finden, mit den Belastungen umzugehen. Den Weg zum Arzt und die Aufgabe, dass Sie sich mir Ihrer Situation aktiv auseinandersetzen müssen, kann Ihnen niemand abnehmen.

Therapiebedarf klären und die Therapie auch beginnen

Je nach Schwere der schon vorliegenden Symptome, kann eine Therapie hilfreich sein. Sprechen Sie Ihren Arzt darauf an. Es ist keine Schande, wenn Sie seelische Verletzungen bearbeiten. Vor allem dann nicht, wenn es billigend in Kauf genommen wurde, Sie zu schädigen oder sogar Absicht dahinterstand. Ihre Gesundheit ist Ihr wichtigstes Gut, dass Sie schützen sollten.

Schalten Sie einen Anwalt ein

Einen Fachanwalt (für Arbeitsrecht) schalten Sie spätestens dann ein, wenn Sie selbst oder mit anderer Unterstützung keine Lösung finden konnten. Ebenso, wenn Sie sich gegen Maßnahmen des Arbeitgebers/Vorgesetzten wehren müssen/wollen oder rechtlichen Rat wünschen oder anwaltliche Unterstützung suchen. So machen Sie deutlich, dass Sie respektvoll und wertschätzend behandelt werden möchten und nicht im rechtsleeren Raum stehen.
Grundsätzlich können Sie sich außergerichtlich und in der ersten Gerichtsinstanz auch ohne Anwalt selbst vertreten. Oftmals zeigen die Worte auf einem Anwaltsbriefbogen jedoch mehr Resonanz. Dies betrifft eine Gegendarstellung zu einer Ihnen erteilten Abmahnung; Ihren Wunsch auf Versetzung; den Widerspruch gegen eine ausgesprochene Versetzung; das Vorgehen gegen eine sinnlose Arbeitsanweisung, falsche Beurteilung oder falsches Zwischenzeugnis oder gegen eine ausgesprochene Kündigung.
Eine Schadensersatz- und Schmerzensgeldklage zu gewinnen ist zurzeit noch ziemlich aussichtslos. Jedenfalls dann, wenn Sie nicht belegen können, was wann und wie geschehen ist. Deutlich erhöht sind die Chancen, wenn Sie die Einzelangriffe auf Ihre Rechte belegen können, vielleicht Zeugen und schriftliche Beweisstücke haben und den Vorwurf genau formulieren lassen. „Mobbing“ wird als *pauschaler Vorwurf* direkt vom Tisch gefegt werden, denn der Begriff umfasst in der Regel viele verschiedene Eingriffe in Ihre Rechte, die in jedem Fall anders aussehen. „Mobbing“ stellt derzeit auch noch keinen Straftatbestand dar. Darum sollten Sie auch zuerst nicht von „Mobbing“ sprechen, sondern sich sehr diszipliniert verhalten, bis eine präzise Benennung einer strafrechtlich relevanten Tat möglich oder gefunden ist, die dann auch als solche zu bezeichnen ist (z.B. Verleumdung, Körperverletzung etc.) und nicht als „Mobbing“.

Suchen Sie Hilfe und wenden Sie sich einer außenstehenden Stelle zu

Wenn Sie sich einer Selbsthilfegruppe zuwenden, werden Sie sehen, dass Sie nicht allein mit Ihrem Problem dastehen. Sie erfahren Unterstützung und können von den Erfahrungen anderer profitieren. Hier werden auch Tipps und

Möglichkeiten geteilt, mit der eigenen Situation umzugehen. Vielleicht gibt es in Ihrem Unternehmen auch einen internen Arbeitsschutz. Behördlich kann eventuell der Integrationsfachdienst Hilfe bieten. Außerdem gibt es private Organisationen, die Beratung anbieten.

Vorsicht: „Mobbing“ ist kein wirklich definierter Begriff. Was ist es dann?

Eine einfache Definition des Begriffs ist nicht möglich. Was man landläufig „Mobbing“ nennt, ist sehr facettenreich. Für „Mobbing“ gibt es keine unumstrittene Definition, sondern nur Annäherungen.

Definition des Bundesarbeitsgerichtes

Im Urteil des Bundesarbeitsgerichtes vom 15.01.1997 heißt es:
„Mobbing ist das systematische (wiederholte) Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte. Es wird begünstigt durch Stresssituationen am Arbeitsplatz, deren Ursachen u.a. in der Über- oder Unterforderung einzelner Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen, in Arbeitsorganisationen oder im Verhalten von Vorgesetzten liegen können. Schwierigkeiten bereitet vor allem das Erkennen von Mobbing, die Beurteilung der Glaubwürdigkeit der Betroffenen sowie die Abgrenzung gegenüber sozial anerkannten Verhaltensweisen am Arbeitsplatz.“

Synthetische Definition im Mobbing Report des BMAS 2025

„Mobbing in der Arbeitswelt kann als ein Prozess definiert werden, der gekennzeichnet ist durch häufig wiederkehrende und persistierende negative beziehungsweise schädigende Verhaltensweisen gegenüber einer Person, welche von der betroffenen Person als unerwünscht erlebt werden und bei dieser das Erleben von Wehr- oder Hilflosigkeit auslösen.
ERLÄUTERUNG
Mobbing kann unter anderem Verhaltensweisen der Anfeindung, Belästigung, Ausgrenzung, Schikane und Bloßstellung umfassen. Im Kontext Arbeit kann Mobbing unabhängig von einem objektiven Machtverhältnis in alle Richtungen gezeigt werden (top-down, horizontal, bottom-up), wobei die betroffene Person sich in einer Situation wiederfindet, in der sie es als schwierig oder unmöglich erlebt, sich dagegen zu wehren. Das Erleben von Mobbing kann in der Folge mit arbeits- und gesundheitsbezogenen Beeinträchtigungen bei den Betroffenen einhergehen.
Von 1997 bis 2025 hat sich also nicht viel getan.

Ursprung des Begriffs:

Anpöbeln, attackieren, angreifen – mit diesen Worten lässt sich das englische "to mob" übersetzen, das dem Ärger am Arbeitsplatz seinen Namen gibt. Der Mob ist aber auch das pöbelnde Straßenvolk, die graue Masse u.a. Es ist wichtig zu verstehen, dass der Begriff „Mobbing" keine Eindeutigkeit hat.

Beispiele für die Verwendung des Begriffs „Mobbing":

Das Problem ist, dass Beispiele nicht immer gänzlich im Einzelfall zutreffen. Eine Aufzählung von 45 Mobbinghandlungen (Leymann) finden sie auch im Internet[1].

- „Mobbing" ist ein immer wieder auftretendes Verhaltensmuster, keine Einzeltat. Sachbezogene Konflikte am Arbeitsplatz stellen noch kein „Mobbing" dar.
- „Mobbing" wird**,** zumindest vom Betroffenen, als negativ empfunden.
- Handlungsformen: verbale (Beleidigungen, Pöbeleien), körpersprachliche, nonverbale (ignorieren), organisatorische (Straining)
- „Mobbing" ist (oftmals) charakterisiert durch ungleiche Machtverhältnisse, sei es durch offizielle Hierarchieunterschiede oder Machtunterschiede inoffizieller Art, wie Beliebtheit, Ansehen und Respekt.
- „Mobbing" existiert als Gruppenphänomen latent in allen Gruppen - am Arbeitsplatz, in der Schule, im Büro.
- „Mobbing" ist eine Form der Eskalation von Konflikten.

Es gibt besondere Arten des sog. Mobbings, die mit den bisherigen Definitionsversuchen nicht erfasst werden

Straining:

Das Kaltstellen eines Mitarbeiters. Dies ist einhergehend u.a. mit Isolation oder der Beschäftigung mit Nichtbeschäftigung.

Das Besondere: Hier wird eben gerade **nicht** wiederholt gehandelt, sondern eine einzige Entscheidung mit Langzeitwirkung stellt die Mobbinghandlung dar. Die Bezeichnung wurde von Harald Ege geprägt, der ein gleichnamiges Buch geschrieben hat und erfolgreich u.a. als Arbeits- und Gerichtspsychologe vorwiegend in Norditalien aber auch in Deutschland arbeitet[2].

Bossing:

Das ist eine direkte Art des Mobbings von Seiten des Arbeitgebers. Entweder direkt durch den Chef, den Vorgesetzten oder einen damit beauftragten

---

[1] http://www.psychokrieg.de/artikel/www.psychokrieg.de-Die_45_Mobbing-Handlungen_nach_Leymann.htm

[2] **Ege, Harald:** Straining: Eine subtile Art von Mobbing, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2014

Mitarbeiter. Ziel dabei ist fast immer, den Mitarbeiter aus dem Betrieb zu entfernen.

Es gibt also viele Versuche diese Art von Konflikten zu beschreiben, aber keine klaren Definitionen, die Ihnen zu Ihrem Recht verhelfen.

Beteiligte bei Konflikten

Einzeltäter oder Gruppen mit einem klaren Ziel

Zunächst kann es jeder sein, eine Gruppe wie zum Beispiel die Kolleginnen und Kollegen. Aber auch direkte Vorgesetzte oder Unternehmensleitungen, die psychische Gewalt als personalplanerisches Werkzeug benutzen.

Gruppendynamik generiert Rollen im Konflikt.

Am Anfang ist es wie ein Spiel oder nur ein Missverständnis. Erst im Verlauf der Zeit eskaliert die Situation zum Konflikt. Im Zusammenspiel von Aktion und Reaktion kristallisiert sich heraus, wer sich sichtbar durch die psychische Belastungssituation verändert und zum/zur Unterlegenen wird.
Es kommt zum Beispiel zu Fehlern und krankheitsbedingten Ausfällen. Später hält man den Unterlegenen daher auch fachlich nicht mehr für tragbar. Diesem Urteil schließen sich andere Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte an.

Vorgesetzte

Schalten sich Führungskräfte erst zu einem späten Zeitpunkt in das Geschehen ein, laufen auch sie Gefahr, auf Basis der scheinbar objektiven Argumente, die gegen den Unterlegenen sprechen (wie z.B. tatsächlich aufgrund des Stresses auftretender Fehler/Pflichtverletzungen), zu einer einseitigen und undifferenzierten Bewertung der Situation zu kommen.

Bei eskalierten Konflikten sind Führungskräfte immer beteiligt:

- in direkter Täterschaft.
- oder in der Rolle des passiven Zuschauers. Hierbei duldet der Vorgesetzte das Geschehen. Dem können unterschiedliche Ursachen zugrunde liegen. *Achtung:* Auch wenn Vorgesetzte in diesen Fällen unfähig erscheinen, so sind oft mangelndes Wissen oder mangelnde Informationen, mithin fehlende Ausbildung der Grund für ein Fehlverhalten.

Wenn Vorgesetzte direkt beteiligt, oder ihren Aufgaben nicht gewachsen sind, wird deutlich, warum Leitungsebenen den Vorwurf Konflikte nicht klären zu

wollen gerne von sich weisen und die vorgetragenen Beschwerden weglächeln. Er birgt immer den immanenten Vorwurf der Mittäterschaft oder die unausgesprochene Aufforderung selbst handeln zu müssen. Diesen Schuh mag sich niemand gerne anziehen.

Folgen

Die Konflikttreiber

Für die Treiber eines Konfliktes steht am Ende ein zweifelhafter Sieg auf der Habenseite.

Die Betroffenen

Eskalierte Konflikte können für die Betroffenen vielfältige Auswirkungen haben.

- Konflikte machen ab einem unbestimmten Punkt krank.
- Am Anfang ist es vielleicht Unwohlsein oder Lustlosigkeit
- Nach und nach können sich aber schwere psychische und körperliche Krankheiten entwickeln
- Die Arbeit leidet, weil die Leistungsfähigkeit sinkt
- Fehler häufen sich und man gerät in die Situation, auch noch - jedenfalls vordergründig - zu Recht in die Kritik zu geraten
- Innere Immigration
- Krank- und Fehlzeiten nehmen zu
- Es entsteht eine dauerhafte Erkrankung
- Probleme mit dem Blutdruck, Schädigungen des Nervensystems oder Rückenprobleme sind nur einige wenige Beispiele
- Besonders schlimm sind die sozialen Folgen, denn die Krankheiten werden auch in die Familie und in den Freundeskreis transportiert. Das führt häufig zu großen Spannungen. Es besteht die Gefahr, dass Ehen oder andere Lebensgemeinschaften zerbrechen, da die Betroffenen auch im Privaten beginnen sich zu isolieren.

Auch Unternehmen und Einrichtungen sind Betroffene

In betroffenen Betrieben, Einrichtungen oder Behörden oder deren Abteilungen können betriebswirtschaftliche Effekte gemessen werden.
Häufige Effekte sind

- höhere Krankenstände
- verminderte Leistungsfähigkeit der Arbeitseinheit
- Abwanderung der Fachkräfte
- höhere Fehlerquoten

- schlechtes Image
- schlechtes Betriebsklima
- Produktionsausfälle u.a.

Wer sich in Konflikten stellt und sie zu bearbeiten sucht, kann also auch mit dem Blick auf das Unternehmen argumentieren.

Was tun gegen eskalierte Konflikte?

Neben der Überwindung von Hemmschwellen, ist das größte Problem aus der Sicht der Betroffenen, dass schädigendes Handeln im Miteinander nicht gesehen werden will und daher nicht sanktioniert wird, obwohl Menschen körperlich und seelisch krank werden.
Eine Herausforderung für die Beratenden und Helfenden ist die rechtzeitige Kontaktaufnahme von Seiten der Betroffenen. Um körperliche und seelische Schäden zu vermeiden sind präventive Maßnahmen erforderlich.

Deswegen setze ich mich dafür ein, dass:

- Betriebe, Firmen und Einrichtungen einen Verhaltenskodex im Umgang mit Konflikten erarbeiten. (Konfliktmanagement)
- dieser Kodex vor allem mit den Führungskräften aller Ebenen in Schulungen verankert wird.
- durch Menschen, die guten Willens sind, Lösungen erarbeitet werden. Damit meine ich Verbände, Gewerkschaften, Parteien, Kirchen, Betriebsräte, Krankenkassen, Arbeitsschutzverantwortliche und auch die Arbeitgeber.
- psychische Gefahren am Arbeitsplatz (§ 5 ArbSchG) erfasst werden.

Ich gehe davon aus, dass:

- wer sich sicher in seinem Umfeld bewegt, kleingeistiges Gehabe und das Ausüben psychischer Gewalt schlicht nicht nötig hat.
- Gewalt auszuüben ist ein Zeichen von Schwäche, personell als auch strukturell.

Schluss

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Zukunft zunehmend gesucht werden und stellen einen wichtigen Grundpfeiler für Betriebe und Einrichtungen dar. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Zukunft ein umworbenes Kapital sein und damit sollte man auch heute schon gut umgehen. Darauf zu achten, wie wir miteinander umgehen, ist Aufgabe von uns allen. Früher hätte man uneingeschränkt sagen können, es sei das Gebot der Nächstenliebe, das uns dabei leiten sollte - vielleicht ist da ja immer noch was dran.

Literatur

Mobbing Report 2024, Mobbing in der Arbeitswelt, Bedeutung, Verbreitung und Prävention, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2025

Weber, A., **Hörmann, G. (Hrsg.):** Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Gentner Verlag, Stuttgart 2007, 1. Nachdruck 2008

Esser/Wollmerath: Mobbing und Psychische Gewalt, der Ratgeber für Interessenvertreter und Betroffene, Bund-Verlag10. überarbeitete Aufl. 2020,

Badura, Ducki, Schröder, Klose, Meyer (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2017 und 2024: Krise und Gesundheit - Ursachen, Prävention, Bewältigung, Springer-Verlag, Deutschland 2017

Bämayr, Argeo: Das Mobbingsyndrom: Diagnostik, Therapie und Begutachtung im Kontext zur in Deutschland ubiquitär praktizierten psychischen Gewalt, Munich University Press, 2012

Ege, Harald: Straining: Eine subtile Art von Mobbing, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2014

Leymann, Heinz: Mobbing, Rowohlt, Reinbek 1993

Kontakt

Peter Grohme
Mediator und Fachreferent für den **K**irchlichen **D**ienst in der **A**rbeitswelt sowie Fachstelle Handwerk und Kirche im Forum Bildung der EKKW

Wilhelmshöher Allee 330
34131 Kassel
Tel: 0561 9378 1272
peter.grohme@ekkw.de
www.ekkw.de/service/arbeitswelt/kda

Angebote:

- Persönliche Beratung
- Seminare für Betroffene
- Seminare für Betriebs- und Personalräte
- Ausbildung zum Gesundheitslotsen / zur Gesundeitslotsin
- Inhouse-Seminare, zugeschnitten auf Ihren Betrieb
- Infos auf der Website

Bildnachweis Titelblatt: Fotolia 2016

“Jede Arbeit ist wichtig, auch die kleinste.
Es soll sich keiner einbilden,
seine Arbeit sei über die seines Mitarbeiters erhaben.
Jeder soll mitwirken zum Wohle des Ganzen.“

Robert Bosch 1861-1942
deutscher Industrieller, Ingenieur und Erfinder
Gründer der heutigen Robert Bosch GmbH