



IMPULSE

Wenn der Haussegen **SCHIEF** hängt

KONFLIKTE IN DER ARBEITSWELT
KONSTRUKTIV LÖSEN



KDA

Kirchlicher Dienst
in der Arbeitswelt
im VKWA

4 EINLEITUNG

I. Konflikte in der Arbeitswelt konstruktiv lösen

7 BEISPIELE

II. Auf die Perspektive kommt es an

12 HINTERGRÜNDE

III. Zu den Hintergründen von Mobbing

16 HANDLUNGSFELDER

IV. Instrumente konstruktiver Konfliktbearbeitung

22 ARBEITSWELT KIRCHE

V. Kirche und konstruktive Konfliktbearbeitung

24 PERSPEKTIVEN

VI. Gute Arbeit ist ein Menschenrecht

26 THESEN

VII. Aufgaben, Perspektiven und Herausforderungen

27 SERVICE

Informationen und Beratungsangebote

28 IMPRESSUM



„Wo Menschen miteinander schaffen, machen sie sich zu schaffen“, so Schulz von Thun.

Wir kennen das alle aus unserem Arbeitsalltag: Konflikte sind an der Tagesordnung. Sofern sie konstruktiv gelöst werden, bieten sie durchaus Entwicklungschancen. Wenn Konflikte aber eskalieren und es zu immer härteren und unmenschlicheren Formen der Auseinandersetzung kommt, dann leiden nicht nur alle Beteiligten, es entstehen auch erhebliche Kosten.

Nach einer repräsentativen Studie der renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG unter 4.000 Industrieunternehmen gibt jedes zweite Unternehmen in diesem Bereich Mehrkosten von mindestens 50.000 Euro pro Jahr an. Jedes zehnte Unternehmen beziffert den Schaden sogar auf 500.000 Euro. Abgesehen von diesen betriebswirtschaftlichen Problemen, kann es für Betroffene zu psychischen Beeinträchtigungen kommen. Betriebskrankenkassen beklagen den permanenten Anstieg psychisch bedingter Krankschreibungen. Durch Mobbing und Burn-out entstehen pro Jahr mittlerweile Kosten von 6,5 Milliarden Euro – ein beträchtlicher volkswirtschaftlicher Schaden und eine gesundheitliche Belastung für alle Betroffenen.

Nicht die Konflikte an sich sind das Problem, sondern der richtige Umgang mit ihnen. Aus unserer Sicht lohnt es sich daher, eine von Fairness und Respekt geprägte betriebliche Konfliktkultur aufzubauen. Wir möchten Ihnen dazu einige Anregungen geben und Sie darüber informieren, welche Möglichkeiten die evangelische und katholische Kirche mit dem Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt (KDA) und der Betriebsseelsorge (BSS) zum Umgang mit Konflikten anbieten.



Peter Janowski
Bundesvorsitzender des
Kirchlichen Dienstes in der
Arbeitswelt (KDA)



Peter Hartlaub
Sprecher der Bundeskommission
der katholischen Betriebsseelsorge
(BSS) in Deutschland

Wenn wir neue Wege in der Konfliktbewältigung beschreiten wollen, müssen wir zunächst bereit sein, die Angst vor Konflikten zu verlieren, und begreifen, dass Konflikte auch positive Potenziale in sich bergen.

Konflikte in der Arbeitswelt konstruktiv lösen

Mangelnde Kommunikation ist die Hauptursache

Arbeit ist ein wesentlicher Teil unseres Lebens. In ihr wollen wir unsere Fähigkeiten und Interessen einbringen. Wir freuen uns am Gelingen der Arbeit und der Anerkennung durch andere. Menschliche Arbeit ist nicht nur Mittel zum Zweck, sondern auch Lebensort, wie die christliche Sozialethik betont. Arbeit ist ein Ort, an dem Sozialität erfahren und ausgebildet wird, ein Raum partnerschaftlichen, kommunikativen Handelns. Damit Menschen sich in diesem Sinne als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen, ist gegenseitige Wertschätzung unabdingbar. Eine wertschätzende Haltung nehme ich ein, wenn ich den anderen als Menschen respektiere, ihm offen und zugewandt begegne.

Konflikte am Arbeitsplatz sind etwas Alltägliches. Wo Menschen miteinander arbeiten, kommt es immer wieder zu Spannungen, Auseinandersetzungen und gestörter Kommunikation. **Dabei sind nicht die Konflikte das Problem, sondern der Umgang mit ihnen.** Wie soll man sich im Konfliktfall richtig verhalten? Die Verunsiche-



rungen bei den Beteiligten und Personen mit Leitungsverantwortung sind groß. Die Devise „Augen zu und durch“ ist sicherlich kein sinnvolles Rezept. Konflikte wollen gelöst werden. Bleiben sie unbearbeitet, können sie destruktive Wirkung entfalten.

Ungelöste Konflikte kosten nicht nur Geld durch unproduktive Arbeitszeiten und Krankheitskosten, sie belasten auch nachhaltig das Betriebsklima und können im Fall eskalierter Konflikte wie beim Mobbing die körperliche und seelische Gesundheit von Menschen und ihre berufliche Existenz zerstören.

Neben den betriebs- und volkswirtschaftlichen Kosten steht für uns als kirchliche Organisationen vor allem der Mensch im Arbeitsprozess im Mittelpunkt. **Deshalb setzen wir uns für eine konstruktive Konfliktbewältigung in den Betrieben ein**, die die Würde und Persönlichkeit der Mitarbeitenden achtet und die Grundlagen für gesunde Arbeitsbedingungen schafft.

Der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt der Evangelischen Kirche und die katholische Betriebsseelsorge haben sich schon seit Beginn der 90er-Jahre mit dem damals neuen Begriff „Mobbing“ befasst. Seitdem sind an vielen Orten Beratungsstellen und Netzwerke entstanden, die einerseits als Anlaufstellen für Betroffene fungieren und andererseits Betriebe und Dienststellen bei Maßnahmen zur Mobbing- und Konfliktprävention unterstützen.

Im Jahr 2005 konnte der KDA seine Kompetenz in ein gemeinsames Projekt mit der Deutschen Arbeitsschutzausstellung (DASA), der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und der Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA) einbringen. Die Wanderausstellung „Wenn keiner grüßt und alle schweigen – Konflikte und Mobbing in der Arbeitswelt“ wurde mittlerweile an vielen Orten mit großem Erfolg gezeigt.

Wenn wir neue Wege in der Konfliktbewältigung beschreiten wollen, müssen wir zunächst bereit sein, die Angst vor Konflikten zu verlieren, und begreifen, dass Konflikte auch positive Potenziale in sich bergen. Sie machen Probleme offensichtlich, stimulieren Kreativität, fördern Innovation und Kommunikation und lösen letztendlich notwendige Veränderungen und Verbesserungen aus. Im betrieblichen Alltag – das Gleiche gilt auch für Verwaltungen oder kirchliche Dienststellen – sind Konflikte in der Regel eher negativ besetzt, da sie nach gängiger Meinung die Beteiligten verunsichern, die Produktivität hemmen, das Betriebsklima trüben und die Stabilität der Organisation gefährden.

Hauptursache für die Entstehung von Konflikten ist mangelnde oder unklare Kommunikation. Der Soziologe Ralf Dahrendorf prägte den Satz: Die meisten Konflikte entstehen durch Kommunikation und können nur durch Kommunikation gelöst werden. Für eine gelingende Kommunikation im Unternehmen benötigen die Führungskräfte nicht nur fachliche, sondern auch soziale

Für auftretende Konflikte müssen **transparente, faire Regeln** getroffen werden, die Menschen in Konfliktsituationen und bei Mobbing nicht allein lassen.

Kompetenz sowie die Unterstützung durch Unternehmensleitung und Mitarbeitende. **Leider sind noch viel zu selten Führungskräfte für eine geregelte, konstruktive Konfliktbearbeitung sensibilisiert**, obwohl den meisten bekannt sein dürfte,

welche Kosten nicht gelöste Konflikte für ein Unternehmen verursachen. Es geht um den Verlust von Zeit, Geld, Leistung und Arbeitszufriedenheit.

Für auftretende Konflikte müssen transparente, faire Regeln getroffen werden, die Menschen in Konfliktsituationen und bei Mobbing nicht allein lassen. Hier ist ein Führungsstil gefragt, der statt Konfliktleugnung oder Zuschauerhaltung bewusst Verantwortung übernimmt und Wege zur Konfliktlösung aufzeigt. Die arbeitsweltbezogenen Dienste der Kirchen bringen dafür ihre fachliche Kompetenz, ihre Erfahrung mit betrieblichen Themen und die Zusammenarbeit in regionalen Netzwerken ein.

II. Auf die Perspektive kommt es an

„Abteilungsleitung ist Schwerarbeit“

MACHTSPIELCHEN

Foto: Dan Race - Fotolia.com

„ Es ist nicht einfach, in meiner Abteilung alle unter einen Hut zu bekommen. Fachlich ist da kaum jemandem etwas nachzusagen. Aber das Miteinander, die Animositäten und auch die manchmal auftauchenden Konkurrenzkämpfe machen das Miteinander schwierig. Dass dabei die Machtspielchen mancher Mitarbeiter zu bremsen sind, weil gerade die neuen Mitarbeiter darunter leiden, ist der komplizierteste Teil meines Jobs. Fachlich sind die nämlich alle nicht schlecht, da hat jeder so seine Stärken, aber auch Schwächen.

Einander zu vertrauen dauert. Leider trauen sich gerade deswegen die Neuen nicht, über ihre Probleme zu reden. Dass wir auch einen dabei haben, der die Ellbogen breit zu machen versucht, kommt vor. Das war eine Notwendigkeit in seinem alten Betrieb. Aber er reagiert, wenn ich ihm durch die Blume deutlich mache, dass das bei uns anders läuft und er sich so nur schadet. Mir wird auch nicht alles erzählt. Ich merke manchmal nur, dass da was nicht stimmt, wenn einer mit bedrückter Miene durch den Betrieb läuft oder die Arbeitsleistung nachlässt. Allerdings ist es dann auch möglich, diesen Mitarbeiter anzusprechen und Ursachenforschung zu betreiben. Oft ist mit Gesprächen und Hinweisen viel zu klären. Ernsthafte Auseinandersetzungen haben wir zum Glück seit Jahren nicht mehr, auch weil seit dem Crash vor vier Jahren **jeder im Betrieb weiß, persönliche Angriffe, Beleidigungen und Unterstellungen haben bei uns keinen Raum und werden ernst genommen** – wenn es sein muss mit Abmahnung und Kündigung.



„ Bei uns gibt es zum Glück keine Probleme. Ich habe die 27 Mitarbeiter meines Betriebes gut im Griff. Und wem die Arbeit nicht passt, kann sich ja was anderes suchen. Bei uns muss man reinpassen. Das hat was mit dem Markt zu tun, in dem wir tätig sind. Als Seniorchef habe ich aus kleinsten Anfängen heraus das Unternehmen mit Spritzgussteilen als Zulieferer in unserem hart umkämpften Markt etabliert. Ich weiß genau, was zu tun ist, und kann dies meinen Mitarbeitern immer vermitteln. Meine Frau ist mit der Zeit in der Buchhaltung so fit geworden, dass sie auch schon mal den Mitarbeitern kleinere Aufträge direkt weitergeben kann. **Diese sind manchmal sehr unwillig und sehen auch die vom Markt geforderten flexiblen Arbeitszeiten nicht ein.** Oder sie versuchen, mal was anderes zu machen, als sie sollten; sodass es des Öfteren Diskussionen um die notwendige Arbeit gibt. Dass die Abstimmungen zwischen mir und meiner Frau in der Hektik des Alltags manchmal nicht so optimal ist, o.k. Aber das sehen doch die Mitarbeiter und können das Notwendige auch mal von sich aus einbringen. Nun ja, dass der Junior einen anderen Arbeitsstil hat, ist doch auch klar. Dafür weiß er aber auch ganz genau, wie es laufen muss, und ich stehe voll hinter ihm.

Wichtig ist doch, dass wir für viele Menschen Arbeit anbieten, und dafür kann man doch auch mal länger arbeiten. In unserer Branche ist es leider nicht möglich, viel zu zahlen. Aber 7 bis 9 Euro, je nach Leistung, sind immerhin möglich. Und Zuschläge bekomme ich für das Wochenende ja auch nicht. Dafür weiß jeder Mitarbeiter, wie er bei uns dran ist.

Wir haben auch lange kämpfen müssen, um uns unser Häuschen leisten zu können. Dass wir als Firmenwagen den 7er-BMW fahren, erwarten die Kunden. Die Akquise ist ein hartes Geschäft.



Mitarbeiter: „Mit unserem Alten kann man nicht reden.“

AUGEN ZU UND DURCH

Foto: ArtHdesign - Fotolia.com

„ Wenn seine Frau und der Junior auch noch anfangen, sich einzumischen, wird es noch komplizierter. So kommt es, dass wir im Betrieb oft unterschiedliche Anweisungen bekommen, Aufträge abzuarbeiten, und dann muss das, woran man gerade arbeitet, „sofort“ eingestellt werden. Das Neue ist „sofort“ zu machen, das Lieblingswort der Chefetage. So gibt es viel vermeidbaren Leerlauf. **Man wird behandelt, als hätte man von nichts 'ne Ahnung.** Anweisungen und Umgangston sind oft beleidigend und unterstellend. Dass man für den Betrieb nichts tut, ist die Antwort auf die Frage nach Lohnerhöhungen. Die wird dann auch nicht sehr oft gestellt. Dem Junior ist es wichtig, mit dem BMW beim Kunden aufzukreuzen und dort zu tönen.

Aber mit den 8,50 Euro werde ich mich nicht länger abpeisen lassen. Aber find mal was in der Nähe. Meine Frau kann es schon nicht mehr hören, wenn ich ihr vom Umgang im Betrieb erzähle. Alle nur Augen zu und durch und jeder nur für sich. Er könnte ja der Nächste sein, den die dann verstärkt auf dem Kieker haben.



„ Da sind die vielfältigen Aufgaben und Anforderungen in und von der Gemeinde. Daneben muss man sich um seine Sekretärin kümmern und sie laufend anweisen, das zu tun, was in der Gemeinde gefordert wird. Sie hat zwar schon für meine Vorgänger gearbeitet, aber ich habe nun mal einen anderen, etwas kreativeren Arbeitsstil. Dass sie manchmal nicht gebacken bekommt, was ich ihr schon schriftlich als Anweisung zukommen lasse, ist sehr irritierend. **Auch in den Gesprächen ist ihr oft nicht klar zu machen, wie Gemeindegarbeit durch ihre Arbeit zu begleiten ist.**

Einer ihrer Sprüche ist, wir haben das früher so gemacht und wenn Sie das nun anders haben wollen, sagen Sie es. **Von alleine blickt die nichts.** Auch im Kirchenvorstand wird das so diskutiert und von manchen Gemeindegmitgliedern, die hinter die Kulissen schauen. Die Gespräche, die ich ratsuchend mit unserem Dekan geführt habe, helfen mir da auch nicht weiter. Wie lange ich sie unter diesen Umständen noch halten kann, weiß ich nicht. Den seelsorgerischen Gesprächen weicht sie aus.

„... als Pfarramtssekretärin
auch nicht“

DIFFAMIERT



Foto: Peterchen - Fotolia.com

Seit Jahren mache ich meine Arbeit unter wechselnden Gemeindepfarrern zu deren Zufriedenheit. Ich habe mich in die Abläufe eingefuchst und führe selbstständig alle Periodika. Dazu gehören alle vorbereitenden und abschließenden Abläufe im Pfarrdienst. Bisher war es immer möglich, auf dem kurzen Dienstweg alle Notwendigkeiten und gewünschten Veränderungen zu besprechen. Dies ist mit der neuen Stelleninhaberin nicht möglich. **Ich bekomme alle Anweisungen, meist sehr kurzfristig und unvollständig, auf Schmierzettel, die sie auf der Treppe zu ihrer Wohnung ablegt.** Nachfragen sind nicht möglich, da sie nicht ans Telefon geht und persönliche Gespräche ablehnt. Alle Bitten um Hilfe bei Kirchenvorstand oder Dekan werden mit dem Hinweis abgewimmelt, sie sei halt so und ich sollte mich anpassen.

Die Art und Weise, mit der ich von ihr behandelt werde, empfinde ich als beleidigend und ehrverletzend. **Sie diffamiert mich in den Gesprächen mit Gemeindegliedern und Kirchenvorstand.** Ich werde isoliert und im Ort spricht man mich schon darauf an. Mein Arzt hat mich schon öfter krankgeschrieben und mir jetzt eine Überweisung zum Therapeuten gegeben. Seinen Rat, den Job aufzugeben, kann ich leider nicht befolgen, da meine Familie das Geld braucht. Mittlerweile habe ich Angst, meiner Pfarrerin zu begegnen, weil sie mich dauernd runtermacht. Dazu kommen noch die Schwierigkeiten mit meiner Krankenkasse, der sie gemeldet hat, dass ich simuliere, und die daraufhin die Krankengeldzahlung eingestellt hat. Der Klageweg dauert. Ich bin total fertig.

III. Zu den Hintergründen von Mobbing

Nicht jeder Konflikt ist Mobbing, aber am Anfang von Mobbing steht fast immer ein ungelöster Konflikt.

Zu Beginn der 90er-Jahre prägte der deutsch-schwedische Sozialwissenschaftler Dr. Heinz Leymann den Begriff ‚Mobbing‘, der sehr schnell populär wurde. Bezeichnet werden mit dem Begriff ‚Mobbing‘ unfaire, verletzende und systematische Angriffe auf Kollegen oder Untergebene mit dem Ziel, sie auszugrenzen oder gar zu vernichten.

‚Mobbing‘ ist aber inzwischen so im allgemeinen Sprachschatz aufgegangen, dass auch banale und alltägliche Konfliktsituationen mit diesem Begriff bezeichnet werden. Dadurch besteht die Gefahr, dass entweder tiefer greifende Konflikte nicht erkannt bzw. alltägliche Unstimmigkeiten überbewertet werden.

Gerade weil der Mobbing-Vorwurf moralisch und rechtlich so schuldbeladen ist, wird er oft negiert. Dieses führt zu Abwehrreaktionen und verhindert einen adäquaten und konstruktiven Umgang mit Konflikten.

Sowohl die Rechtsprechung als auch empirische Studien belegen, dass es sich bei Mobbing um Probleme handelt, die neben Folgen für Betroffene auch Kosten für Betrieb und Gesellschaft nach sich ziehen. Sinnvoll ist deshalb eine für Konflikte offene Unternehmenskultur, welche den Mitarbeitenden ein konstruktives Umgehen mit Problemen ermöglicht.



Foto: iStockphoto - Fotolia.com



Konflikt ist eine Situation, in der sich zwei (scheinbar) unvereinbare Handlungsziele gegenüberstehen und die Verwirklichung zumindest von einem Ziel beeinträchtigt ist. Leymann 1995

Foto: Werner Heiber - Fotolia.com

Vom Täter-Opfer-Schema zum systemischen Ansatz

Die ursprünglichen Ansätze in der Mobbing- und Konfliktberatung waren stark von einem Täter-Opfer-Modell bestimmt. Dies hat sich für die Konfliktbearbeitung und -klärung als nicht immer hilfreich herausgestellt. So hat Leymann zu Beginn seiner wissenschaftlichen Arbeit Mobbing-Handlungen in Kategorien aufgeteilt, die stark an dem Schema „böser Täter – gutes Opfer“ angelehnt waren. Auch die erste Generation von Ratgeberliteratur folgte diesem Muster und war davon beherrscht, vor allem Tipps zu geben, wie Gegenwehr organisiert werden kann.

Obwohl für Betroffene die Bewertungen in moralische Kategorien wie gut/böse oder schuldig/unschuldig einen hohen Stellenwert haben, trägt eine Reduzierung auf das Täter-Opfer-Schema nicht zur konstruktiven Konfliktlösung bei. Typisch für eskalierte Konflikte ist aber, dass sich die Machtungleichgewichte verstärken, es vermehrt zu Grenzüberschreitungen kommt und Regelverstöße zunehmen. **Bei genauer Betrachtung wird deutlich, dass alle Beteiligten ihre Anteile in den Konflikt einbringen.** In den Blick genommen werden das betriebliche Umfeld, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte, die betriebliche Interessenvertretung und strukturelle Bedingungen im Unternehmen wie wirtschaftliche Situation, Organisation, Unternehmensselbstverständnis und Betriebsklima.

Nicht zuletzt sind es gesellschaftliche Faktoren, wie z. B. hohe Arbeitslosigkeit und die damit einhergehende geringe Perspektive auf einen Arbeitsplatzwechsel, die dazu führt, dass Menschen lange Leidenssituationen erdulden. Die sich aus einer systemischen Herangehensweise ergebende Komplexität des Konfliktgeschehens mag zunächst verwirrend sein, macht aber gleichzeitig deutlich, dass es die einfache Lösung bei eskalierten und schon länger andauernden Konflikten nicht gibt.



Unter Mobbing wird eine **konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz** unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.

Leymann 1995

Recht haben und Recht bekommen

Auch wenn personale Konflikte im Betrieb mit zunehmender Eskalation ein rechtliches Gesicht bekommen – z. B. Abmahnungen oder Kündigungsandrohung wegen tatsächlichen oder vermeintlichen Verstößen gegen arbeitsvertragliche Pflichten, Fehlern in der erbrachten Arbeitsleistung oder wegen krankheitsbedingter Fehlzeiten –, trägt die gerichtliche Klärung meist wenig zu einer echten und tragfähigen Konfliktlösung bei. **Die tatsächlichen Konflikt Hintergründe werden bei der rechtlichen Bewertung in der Regel unzureichend thematisiert.** Dies gilt auch für Klagen von Mobbing-Betroffenen. Sie haben häufig eine hohe Erwartung an die Rechtsprechung, dass ihr erlittenes Unrecht und Leid gesühnt wird. Sie sind enttäuscht, wenn dies nicht geschieht, meist weil es an der Beweisfähigkeit mangelt. Diese Feststellung soll keineswegs zum Rückschluss führen, dass Rechtsverstöße nicht sanktioniert gehören und dass der Arbeitgeber letztendlich für alles verantwortlich ist, was in seinem Betrieb geschieht. Der Blick sollte aber vor allem darauf gerichtet sein, welche Handlungsoptionen sich in frühen Stadien der Konfliktaustragung anbieten und welche Lösungsmöglichkeiten sich aus einem konstruktiven Konfliktmanagement ergeben. Hier hat die betriebliche Interessenvertretung im kollektivrechtlichen Bereich, z. B. durch Abschluss einer Betriebsvereinbarung, gute Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten.

Kommunikation ist der Schlüssel

Grundlage für eine betriebliche Konfliktsituation ist oft eine unklare bzw. gestörte Kommunikation und Kooperation. Mobbing hebt sich von anderen Konfliktformen dadurch ab, dass es sich um eskalierte Konflikte handelt, die sich prozesshaft und schleichend entwickeln. **Es geht in der Regel um Macht, Konkurrenz und Status, wobei die Konfliktparteien unter einem hohen Legitimationsdruck stehen.** Typisch für eskalierte Konflikte ist, dass sie seit Längerem bekannt sind und die Führungsebene entweder nicht oder zu spät aktiv wird. Eine Schlüsselfunktion kommt hierbei dem mittleren Management (Vorarbeiter, Meister, Abteilungsleiter) zu. Verantwortlich für Mitarbeitende und Arbeitsabläufe befinden sie sich in einer klassischen „Sandwichsituation“.

Doch nicht nur im Verhältnis von Vorgesetzten zu Mitarbeitern, sondern auch in Teams sind Unterschiede z. B. bei der Einstellung zur Arbeit, zu Arbeitstugenden und -werten oder zum Umgang mit Veränderungen oft Anlass zu schleichenden Entwicklungen von Konflikten. Für jeden ist spürbar, dass etwas nicht zueinanderpasst. Aber nicht die Unterschiedlichkeit ist das Problem, sondern die Fähigkeit, sich über unterschiedliche Sicht- und Herangehensweisen zu verständigen.



Foto: Gina Sanders - Fotolia.com

Konstruktive Konfliktbewältigung ist eine Chance für Unternehmen und Verwaltungen, sich zu reformieren und weiterzuentwickeln.

Dem Verzicht auf Schuldzuweisungen sowie einer ganzheitlichen Betrachtung von Strukturen und Akteuren kommen sowohl bei der Bearbeitung und Klärung akuter Konflikte als auch bei der Entwicklung von wirksamen Formen der Prävention eine entscheidende Rolle zu.

IV. Instrumente konstruktiver Konfliktbearbeitung

Je nach Konfliktkonstellation und Eskalationsstufe sind unterschiedliche Maßnahmen angemessen. **Oft ist die Unterstützung der Lösungssuche durch unbeteiligte Dritte hilfreich.** Ist einer der Konfliktbeteiligten in eine unterlegene Position geraten – ein Merkmal für Mobbing –, dann ist die Intervention durch Dritte nicht nur hilfreich, sondern notwendig. Diese unbeteiligten Personen können sowohl betriebsintern wie auch betriebsfremd sein. Viele Konflikte werden zwar zwischen Personen ausgetragen, werden aber z. B. durch strukturelle Probleme oder Führungsschwächen ausgelöst, verursacht oder befördert. Es sollte also nicht nur die individuelle Ebene in den Fokus genommen werden, sondern auch die Ebene des Teams, der Abteilung oder sogar des gesamten Betriebs.

Es lassen sich zudem Instrumente danach unterscheiden, zu welchem Zeitpunkt sie zum Einsatz kommen:

- 1. **präventive** Maßnahmen (Prävention)
- 2. **lösungsorientierte** Maßnahmen (Konfliktbearbeitung)
- 3. **lösungsstabilisierende** Maßnahmen (Nachhaltigkeit)

1. Prävention

Die wohl entscheidendste präventive Maßnahme ist die Gestaltung einer Unternehmenskultur, die Konflikte zulässt und die Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen befähigt, mit Konflikten professionell umzugehen. Dazu gehören z. B. die Qualifizierung der Führungskräfte für ihre Leitungsaufgaben, Kommunikationstrainings auf allen Ebenen und die Implementierung eines betrieblichen Konfliktmanagements. Wird diese Unternehmenskultur von den Führungskräften, insbesondere der mittleren Ebene, gelebt, schafft sie ein Klima, in dem Konflikte frühzeitig angesprochen und geklärt werden können. Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen tragen zur Akzeptanz des betrieblichen Konfliktmanagements und zur Transparenz der Maßnahmen und Konfliktlösungsverfahren bei.

Hilfreich ist es, wenn es innerbetriebliche „Konfliktbeauftragte“ gibt. Das sind geschulte Mitarbeitende, die Betroffene beraten und



Foto: endostock - Fotolia.com

Konfliktlotsen sind innerbetriebliche Ansprechpartner für Konflikte.

Sie beraten die Beteiligten, analysieren den Konflikt und schlagen das passende Klärungsverfahren vor. Sie können an interne oder externe Unterstützer weitervermitteln oder selber die Konfliktklärung begleiten. Konfliktlotsen werden für diese Aufgabe geschult und vom Betrieb für diese Aufgabe beauftragt und entsprechend ausgestattet.

Siehe z. B.: www.konfliktberatung-huesch.de/htdocs/quak_dokumentation.pdf

unterstützen. Sie führen klärende Gespräche mit Betroffenen und Beteiligten. Das Modell der „betrieblichen Konfliktlotsen“ ist hierfür ein Beispiel. **Allein die Existenz dieser Konfliktbeauftragten kann bereits präventive Wirkung haben**, denn sie setzen das Signal, dass Konflikte ernst genommen werden und deeskalierendes Verhalten erwünscht und eskalierendes Verhalten unerwünscht sind.

Die innerbetriebliche Auseinandersetzung mit den Werten, die (vor)gelebt und geteilt werden, fördert ein gutes Miteinander. So setzen sich in dem Projekt „Prima Klima“ des KDA der Evangelischen Landeskirche Hannovers Mitarbeitende von Unternehmen mit der Frage auseinander, was für sie gute Arbeit bedeutet und wie sie ihre Zusammenarbeit gestalten wollen, und schaffen so eine Basis für einen partnerschaftlichen Umgang.

Notwendig ist bei allen präventiven Maßnahmen, dass nicht nur die Beziehungsebene im Fokus steht, sondern auch die Organisations- und Arbeitsbedingungen. Auch das betriebliche Gesundheitsmanagement bietet hilfreiche Instrumente wie Gefährdungsanalysen, Eingliederungsmanagement und andere



Was ist Mediation? Mediation ist eine außergerichtliche Form der Konfliktbearbeitung. Ihr Ziel ist es, in einem Konflikt eine für alle Seiten vorteilhafte Regelung zu finden. Eine neutrale, speziell ausgebildete Vermittlungsperson – der Mediator/die Mediatorin – unterstützt die Parteien bei der Entwicklung dieser Lösung. Er/sie strukturiert die Verhandlungen insbesondere auf eine zukunftsorientierte Lösung hin. Inhaltlich trifft er/sie jedoch keine Entscheidungen. Eine Mediation kann mit einer schriftlichen, verbindlichen Vereinbarung abgeschlossen werden.

Quelle: Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e. V.

betriebliche Maßnahmen, die zugleich zur Konfliktprävention beitragen. Wichtige innerbetriebliche Akteure für Konfliktprävention sind daher nicht nur die Führungsebene und die Interessenvertretungen, sondern auch die Arbeitsschutzbeauftragten und die Verantwortlichen für das betriebliche Gesundheitsmanagement.

2. Konfliktbearbeitung

Gelingt es den Konfliktbeteiligten nicht, den Konflikt frühzeitig und nachhaltig zu lösen, kann die Konfliktbearbeitung in unterschiedlicher Weise unterstützt werden:

→ Konfliktbearbeitung mit innerbetrieblicher Unterstützung

Konfliktbeauftragte, Personalabteilung oder der Betriebsrat können den Beteiligten beratend beistehen. Sie helfen, den Konflikt in seinen verschiedenen Facetten zu analysieren, die Interessen herauszuarbeiten, eine Lösung zu erarbeiten und eine entsprechende Strategie zu entwickeln. Dabei sind innerbetriebliche Unterstützer nicht nur der einzelnen Person, sondern auch dem Betrieb bzw. der Mitarbeiterschaft insgesamt verpflichtet.

Sie sind allparteilich und fördern die Konfliktklärung durch eine wertschätzende Einbringung anderer Perspektiven. Dabei ist die Vertraulichkeit zu wahren.

Für die innerbetrieblichen Unterstützer sind die Klärung des Anliegens der Betroffenen und deren Rollenerwartung entscheidend. Oftmals schütten die Betroffenen den Betriebsräten ihr Herz aus, wollen aber nicht, dass diese tätig werden. Also müssen sich auch die internen Unterstützer ihrer jeweiligen Rolle bewusst sein und die Hilfesuchenden eventuell an andere Personen oder Institutionen weiterverweisen.

Eine Mediation erfordert Allparteilichkeit und das Freisein von eigenen Interessen. Daher sind die Personalabteilung oder der Betriebsrat nicht für die Durchführung einer Mediation geeignet. Konfliktbeauftragte können es sehr wohl sein, sofern sie genügend Distanz zu den Beteiligten und zum Konfliktthema haben. Der Anstoß für die Aktivierung der innerbetrieblichen Unterstützung kann von Konfliktbeteiligten und von Vorgesetzten ausgehen. Auch Kollegen oder Kolleginnen sollen Konflikte ansprechen und ihre Beobachtungen äußern können, ohne deswegen selber in den Fokus zu geraten.

→ Konfliktbearbeitung mit externer Unterstützung

Externe Unterstützer können mit unterschiedlichen Aufträgen und durch unterschiedliche Auftraggeber hinzugezogen werden.

Der oder die Betroffene kann z. B. einen Konfliktberater, einen Coach, einen Supervisor oder einen Juristen beauftragen, ihn oder sie auf dem Weg der Konfliktlösung zu begleiten und zu beraten, ohne dass dies im Unternehmen bekannt wird. Diese Unterstützer können infolgedessen parteilich sein, zugleich aber die Reflektion der eigenen Anteile am Konflikt fördern und andere Sichtweisen auf den Konflikt einbringen.

Konfliktbeteiligte können eine externe Person beauftragen, sie in den Betrieb zu begleiten und Gespräche mit Beteiligten zu führen oder bei Gesprächen dabei zu sein. Gesprächspartner wird in der Regel eine Person aus der Personalabteilung oder der oder die Vorgesetzte sein. Inwieweit diese Art von Unterstützung hilfreich ist, muss genau abgewogen werden.

Je nach Konfliktsituation kann es zu einer Eskalation führen, weil eine Seite dies als „Aufrüstung“ versteht und nachzieht. Dann



Coaching ist eine zielorientierte und damit eine zeitlich befristete Begleitung von Menschen. Sie knüpft an den Ressourcen der Person an und unterstützt sie bei der Realisierung eines Anliegens.

Supervision ist eine Beratungsform, die die Verbesserung des beruflichen Handelns zum Ziel hat. Inhalte der Supervision können die fachliche Praxis, die Rollenklärung und die Arbeitsbeziehungen und -strukturen sein. In der Supervision wird die laufende Arbeitspraxis reflektiert.

sitzen sich unter Umständen zwei Juristen gegenüber, die sich auf die Sachfragen konzentrieren und die Beziehungsebene vernachlässigen. Wenn der Konflikt sich verhärtet hat oder gar zu Mobbing wurde, kann die Hinzuziehung z. B. eines Juristen durch die betroffene Person jedoch genau das richtige Signal sein, um Grenzen aufzuzeigen und Maßnahmen im Betrieb zu initiieren.

Auch der Arbeitgeber hat die Möglichkeit, externe Unterstützung hinzuzuziehen. Manche Firmen haben dazu einen Rahmenvertrag mit externen Konfliktberater/-innen oder Mediator/-innen und das Verfahren wird im Rahmen einer Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung geregelt. Auch hier gibt es unterschiedliche Aufträge, wie zum Beispiel:

- die individuelle Unterstützung eines Konfliktbeteiligten durch **Coaching** oder **Supervision**
- die Konfliktklärung durch eine **Konfliktanalyse**, **Gesprächsmoderation** und **Prozessberatung**
- die Konfliktklärung durch **Mediation**
- die **Teamberatung**

3. Nachhaltigkeit

Eine Konfliktbearbeitung endet im Regelfall mit einer gegenseitigen Vereinbarung über die zukünftige Gestaltung der Zusammenarbeit. Dies kann sich auf Beziehungsaspekte, auf strukturelle Aspekte und/oder auf Arbeitsinhalte beziehen. Um die Lösung zu stabilisieren, wird nach einer vereinbarten Zeit überprüft, ob sich die Zusammenarbeit verbessert hat oder ob weitere Maßnahmen hilfreich sind.

Der Einsatz für die Nachhaltigkeit einer Lösung ist zugleich auch eine präventive Maßnahme.

Manche Beteiligte suchen im Nachhinein fachliche Unterstützung außerhalb des Betriebs, um aufzuarbeiten, wie es zur Konfliktsituation bzw. der eigenen Reaktion darauf kommen konnte. Dann bezieht sich die Konfliktaufarbeitung nicht nur auf die konkrete Situation, sondern auch auf die grundsätzliche Haltung zu Konflikten oder auf die Aufarbeitung längst vergangener Konflikte, die in die akute Situation hineinwirkten. Diese „Nachsorge“ liegt alleine in der Entscheidung der Person, kann aber durch externe Einrichtungen unterstützt werden (s. auch Serviceteil).

Unterstützung	interne	externe
Prävention	<ul style="list-style-type: none"> → Unternehmenskultur → Dienstvereinbarung → Grundsätze des Konfliktmanagements → Führungskräfte training → Kommunikationstraining 	<ul style="list-style-type: none"> → Organisationsberatung → Kommunikationstraining → Konflikttraining → Vorträge
Konfliktklärung	<ul style="list-style-type: none"> → situatives Konfliktmanagement → Anwendung der Dienstvereinbarung → Konfliktlotsen, -berater/-innen → Konfliktmoderation durch Beauftragte → Wahrnehmung von Führungsaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> → individuelle Konfliktberatung → Teambberatung → Konfliktmoderation → Konfliktmediation → juristische Beratung
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> → Entwicklung, Überprüfung oder Anpassung der Dienstvereinbarung → Supervision für die betroffenen Personen → Teamsupervision → Teamentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> → Team- oder Einzelsupervision → Teamentwicklung → individuelles Coaching zur Stabilisierung → therapeutische Aufarbeitung → Selbsthilfegruppen → Beratung

V. Kirche und konstruktive Konfliktbearbeitung



Foto: Dron – Fotolia.com

Pfarrerinnen und Pfarrer sind in der Regel nur unzureichend für die Aufgaben als Dienstgeber etwa **eines Kindergartens oder einer Diakoniestation** ausgebildet.

Die kirchliche Arbeitswelt ist keine Insel der Seligen

Konflikte zwischen Mitarbeitenden, unfaires Verhalten von Vorgesetzten und Mobbing sind genauso im kirchlichen Kontext zu finden wie in weltlichen Unternehmen. Dennoch ist diese Tatsache überwiegend noch immer **mit einem Tabu belegt**.

Nach kirchlichem Dienstrecht arbeiten alle Mitarbeitenden, Dienstgeber und Dienstnehmer in einer Dienstgemeinschaft vertrauensvoll zusammen. Dieser Anspruch bewirkt, dass auftretende Konflikte nicht offen und frühzeitig angesprochen werden. Stattdessen wird häufig eine verdeckte Kommunikation hinter dem Rücken der betroffenen Personen geführt, die dem ausgeprägten Harmoniebedürfnis im kirchlichen Milieu geschuldet ist. Unstimmigkeiten und Probleme in der Zusammenarbeit werden lange Zeit verschwiegen und verdrängt. Konflikte können so gären und zu einem späteren Anlass wie eine Zeitbombe eruptiv

eskalieren. Die Scheu von Vorgesetzten, ein Konfliktgespräch zu führen, liegt in ihrer mangelnden Qualifizierung für diese Führungsaufgabe begründet. Beispielsweise sind Pfarrerrinnen und Pfarrer in der Regel nur unzureichend für die Aufgaben als Dienstgeber etwa eines Kindergartens oder einer Diakoniestation ausgebildet. Oft befinden sie sich in einer Rollendiffusion. Sie verstehen sich lieber als Seelsorgerin und Seelsorger der Beschäftigten denn als Vorgesetzte.

Auslöser für Konflikte sind zudem unzureichend klare Arbeitsstrukturen. Probleme treten da auf, wo Arbeitsinhalte und Zuständigkeiten nicht präzise beschrieben sind, Erwartungen und Zielvorstellungen von Führungskräften nicht kommuniziert werden, für Fehler Schuldige gesucht werden statt Lösungen. Das große Konfliktpotenzial scheint nicht nur ein Spezifikum der Kirche zu sein, sondern gilt auch für andere Arbeitgeber im Bereich der sozialen Dienstleistungen. Untersuchungen haben gezeigt: Beschäftigte in sozialen Berufen sind einem fast dreimal so hohen Mobbing-Risiko ausgesetzt wie der Durchschnitt. (Der Mobbing-Report, 2002)

Das steht in einem eklatanten Widerspruch zu dem Selbstverständnis einer Branche, als Helfer für andere Menschen da zu sein. Doch: Gutes tun heißt noch nicht, es auch gut zu tun. Die Aufmerksamkeit bei Kirche und Diakonie muss viel stärker auf die Bedürfnisse der Beschäftigten und die Regelung der Arbeitsbedingungen gelegt werden.

Gute Beispiele wie die Handreichung¹ der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau für ein faires und respektvolles Verhalten am Arbeitsplatz sollten deshalb Schule machen. Die Leitidee der Dienstgemeinschaft verlangt die Ausgestaltung einer christlich begründeten Unternehmenskultur². Dazu gehört auch die Einführung eines konstruktiven Fehler- und Konfliktmanagements. Dies ist eine gemeinsame Aufgabe von Dienstgebern und Dienstnehmern. Der Dienst am Nächsten wird da glaubwürdig, wo er auch den Beschäftigten verlässliche Regeln im Konfliktfall bietet.

1) Handreichung zur Konfliktbearbeitung, Mobbing, sexueller Belästigung, 3. Auflage 2010, www.ipos-ekhn.de

2) Für gute und gerechte Arbeitsbedingungen in Kirche und Diakonie, 2011, www.kda-ekd.de

VI. Gute Arbeit ist ein Menschenrecht

Sozialethische Überlegungen zum Umgang mit betrieblichen Konflikten

Artikel 1 des Grundgesetzes lautet: Die menschliche Würde ist unantastbar. Dieser Artikel hat eine starke Wurzel in der jüdisch-christlichen Tradition, auch wenn der Grundsatz der Menschenwürde bisweilen gegen die Kirchen erstritten und erkämpft wurde. Weil der Mensch nach jüdisch-christlichem Verständnis als Abbild Gottes geschaffen wurde, genießt er eine Würde, die unhintergebar ist. Sie kommt ihm durch sein bloßes Menschsein zu und gilt unabhängig von seinem eigenen Tun und seinen Einstellungen. Sie stellt letztlich ein verfassungsmäßig verbrieftes „Anrecht“ dar, als Mensch von anderen Menschen geachtet zu werden¹. Dies gilt auch im Zusammenhang mit der menschlichen Arbeit.

In einer breit angelegten Untersuchung hat die Arbeitswissenschaftlerin Elke Ahlers in den Jahren 2008/2009 mehr als 1.700 Betriebsräte zur gesundheitlichen Situation am Arbeitsplatz befragt². Nach dieser Untersuchung klagen Beschäftigte zuerst über den Termin- und Zeitdruck (67 %), gefolgt von einem hohen Verantwortungsdruck (50 %) und den Anforderungen eines zu umfänglichen Arbeitsvolumens (47 %). Während in der Wahrnehmung der Befragten von 2006 bis 2008 die körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz um 26 % zugenommen haben, sind im gleichen Zeitraum die psychischen Belastungen um 79 % angestiegen. Darin spiegelt sich die zunehmende Arbeitsverdichtung, die u. a. der Ausdünnung der Belegschaften, dem Einsatz von Leih- und Zeitarbeit sowie der Fusion von Großunternehmen geschuldet ist. **Der moderne Kapitalismus setzt auf den „flexiblen Menschen“** (Richard Sennett), einen Menschen, möglichst frei von sozialen Bindungen und Wurzeln, der sich reibungslos den Anforderungen des Marktes anpasst. Darin drückt sich der ursprüngliche Sinn des Wortes „Job“ im Englischen des 14. Jahrhunderts aus: ein Lehmklumpen, der heute hier und morgen dorthin geworfen werden kann³.

Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, die Kriterien für gute Arbeit eng mit dem Gedanken der Menschenwürde zu verbinden. Dies gilt umso mehr, als die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt

zu einem erheblich angewachsenem Konfliktpotenzial geführt haben. Sie wirken sich auch auf das Betriebsklima aus und verstärken die Tendenz zu Mobbing am Arbeitsplatz. Ein Weg zur Humanisierung der Arbeitswelt setzt deshalb beim Thema Konflikt an. Wenn „Fair Play“ am Arbeitsplatz gelten soll, dann braucht man betrieblich geregelte und für alle transparente Verfahren, die Mitarbeitende auf allen Ebenen in Anspruch nehmen können. Je mehr diese Wege bekannt und für alle in Konfliktfällen beschreibbar sind, desto weniger haben Gewinner-Verlierer-Strukturen eine Chance.

Damit nachhaltige Lösungen in Konfliktfällen besser gelingen, können Unternehmen eine betriebliche Kultur des respektvollen und fairen Miteinanders etablieren, die konstitutiver Bestandteil der Unternehmensethik ist. Außerdem ist noch zu wenig bekannt, dass eine gute Konfliktkultur auch ein Marketingfaktor für ein Unternehmen ist. Eine gute Konfliktkultur ist wesentlicher Bestandteil von guter Arbeit. Somit entscheidet sich an der Konfliktkultur eines Unternehmens mit, wie die Menschen die Qualität ihrer Arbeit empfinden und bewerten. Sie dient letztlich der langfristigen Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen und macht das Unternehmen für neue Mitarbeitende attraktiv.

Wo eine solche Kultur nicht existiert, dort wächst die Gefahr, dass aus betrieblichen Konflikten Opfer hervorgehen. Zu den Grundzügen des christlichen Glaubens zählt die radikale Kritik am Opfer. Die Versöhnung Gottes zielt auf den umfassenden Frieden mit den Menschen und der Menschen untereinander. Wo wir am Arbeitsplatz bewusst dazu beitragen oder es geschehen lassen, dass Menschen zu Opfern werden, verstoßen wir nicht nur gegen das Gebot der Nächstenliebe, sondern auch gegen das Gewaltverbot.

Wenn betriebliche Konfliktregelungsinstrumente zum Bestandteil einer von allen Mitarbeitenden geteilten und gelebten Unternehmensethik werden, dann ist das mehr als ein Motivationsfaktor.

Gute Konfliktlösungen sind ein Zeugnis für gute Arbeit, weil sie die Würde jedes/jeder einzelnen Mitarbeitenden respektieren. Sie erhöhen die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, dienen dem Zusammenhalt der Belegschaft und wirken sich nachhaltig auf die Unternehmenskultur aus.

1) Wilfried Härle, Würde. Groß vom Menschen reden, München 2010, S. 19f.

2) WSI-PARGEMA (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut – Partizipatives Gesundheitsmanagement) – Betriebsrätebefragung 2008/2009, s. dazu: Leistungspolitik stresst Belegschaft, in: Böcklerimpuls 19/2009, S. 7.

3) Richard Sennett, Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 1998, S. 10.

VII. Aufgaben, Perspektiven und Herausforderungen

1. Konflikte sind im Arbeitsalltag etwas Normales. Sie kommen überall vor und machen auch vor Kirchentüren keinen Halt. Doch keine Angst. Nur unbearbeitete bzw. verdrängte Konflikte entfalten ihr destruktives Potenzial.

2. „Systemisch“ betrachtet können Konflikte sehr produktive und kreative Prozesse auslösen.

→ Ziel der systemischen Betrachtung ist stets die konstruktive Problemlösung und damit die Versachlichung und Enttabuisierung der Diskussion. Nicht: Wer hat das Problem „schuldhaft“ verursacht, sondern: Worin liegt das Problem? Und: Wie ist es zu lösen?

→ Im Fokus einer konstruktiven Konfliktklärung ist das „System“ insgesamt und nicht nur einzelne Bereiche bzw. Akteure.

3. Die Entwicklung einer positiven Konfliktkultur und damit die Mobbingprävention ist Aufgabe der Führung und muss in das betriebliche Alltagshandeln integriert werden.

4. Gute Erfahrungen in der Konfliktbearbeitung und -prävention machen Betriebe u. a. mit folgenden Instrumenten:

→ Betriebliche Sozialberatung

→ Beratungs- und Coaching-Angebote für Führungskräfte

→ Angebote für Mitarbeiter wie z. B.: „Konflikte lösen mit Herz und Verstand“ nach der Haltung und Methode der „Gewaltfreien Kommunikation®“

→ Geregeltes Konfliktmanagement, z. B. mit dem Modell der Konfliktslotsen

→ Hinzuziehung externer Berater und Mediatoren

5. Unabhängig von der Unternehmensgröße kann eine positive Konfliktkultur gefördert werden, z. B. über:

→ Personalentwicklung ...

– bei der Suche und Auswahl neuer Mitarbeiter/-innen und Vorgesetzter.

– bei Versetzungen und innerbetrieblichem Aufstieg

– bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen

→ Einbeziehung der Konfliktperspektive in die Arbeitsorga-

nisation und Organisationsentwicklung (insbesondere beim lösungsorientierten Umgang mit Fehlern)

- Qualifikation der Führungskräfte in Mitarbeiterführung im Allgemeinen und Konfliktmanagement im Besonderen

6. Die Implementierung einer konstruktiven Konfliktkultur setzt die Bereitstellung entsprechender Zeit und Ressourcen voraus.

7. Nur regelmäßige Informationen, Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen der Führungskräfte erhalten die Sensibilität und erzielen eine gewisse Nachhaltigkeit.

8. Betriebs- und Dienstvereinbarungen können sehr hilfreich sein, wenn sie ihren Fokus auf die Kommunikationskultur und die Konfliktlösung und nicht in erster Linie auf die Sanktionierung der Beteiligten richten.

9. Besonders nachhaltig entwickelt sich eine positive Konfliktkultur unter der grundsätzlichen ethischen Perspektive des würdevollen Umgangs in Betrieb und Gesellschaft.

Informationen und Beratungsangebote

Internetlinks

Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt:
www.kda-ekd.de

Katholische Betriebsseelsorge:
www.betriebsseelsorge.de

Ausgewählte Literatur

BAUA/INQA (Hrsg.): Wenn aus Kollegen Feinde werden. Der Ratgeber vom Umgang mit Mobbing, 6. Auflage, Paderborn 2011

BKK (Hrsg.): Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Beschäftigte, Essen 2011

Esser, A./Wolmerath, M.: Mobbing und psychische Gewalt. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, 8. aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main 2011

Lohmann-Haislah, A.: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, 1. Auflage Dortmund, Berlin, Dresden 2012

Meschkutat, B./Stackelbeck, M.: Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Analysen, Handlungsmöglichkeiten, Prävention bei Konflikten und Mobbing. Ein Handbuch für Führungskräfte, hrsg. v. d. Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund 2008

Wolmerath, M./Esser, A. (Hrsg.): Werkbuch Mobbing – Offensive Methoden gegen psychische Gewalt am Arbeitsplatz, 1. Auflage, Frankfurt am Main 2011

Konflikt ist eine Situation, in der sich zwei (scheinbar) unvereinbare Handlungsziele gegenüberstehen und die Verwirklichung zumindest von einem Ziel beeinträchtigt ist.

→ MEHR DAZU AUF SEITE 12

IMPRESSUM

Verantwortlich:

Peter Janowski
Bundesvorsitzender des
Kirchlichen Dienstes in
der Arbeitswelt (KDA)

Peter Hartlaub
Sprecher der Bundes-
kommission der katho-
lischen Betriebsseelsorge
(BSS) in Deutschland

Autorengruppe:

Manfred Abt
Monika Neht
Friedemann Preu
Klaus-Peter Spohn-Logé
Dr. Gunter Volz
Martin Zahner

Design/Bildredaktion:

Holger Giebeler
www.magascreeen.com

Korrektorat:

www.fallert-mueller.de

Druck:

[www.direktdruck-
darmstadt.de](http://www.direktdruck-
darmstadt.de)

Auflage: 3.000

März 2013



KDA im Ev. Verband Kirche-Wirtschaft-Arbeitswelt

Friedrich Karrenberg Haus
Arnswaldtstraße 6
30159 Hannover
Telefon: 0511 473877-0
www.kda-ekd.de



Katholische Betriebsseelsorge (BSS) in Deutschland

Schultestraße 21
97421 Schweinfurt
Telefon: 09721 7025-14
www.betriebsseelsorge.de