

Erfolgreiches Konfliktmanagement

ifb-Ratgeber: Konzentriertes Wissen

für Ihr Ehrenamt



**Die besten Tipps für Ihren
Umgang mit Mobbing im Betrieb**

www.ifb.de/konflikt



Thomas Hubert
*Organisationspsychologe
und Wirtschaftsmediator,
Seminarplaner zum Thema
Mobbing, Mediation und
Konfliktmanagement*
> thomas.hubert@ifb.de

Alle gegen einen – das war schon im Kindergarten unfair.

Und doch beschränkt sich Mobbing leider nicht auf das Vorschulalter. In vielen Betrieben werden einzelne Mitarbeiter systematisch ausgegrenzt, schikaniert oder diskriminiert – am häufigsten von Vorgesetzten.

Im Kampf gegen Mobbing sind Sie als Betriebsrat gefragt! Sie können Betroffenen helfen, Präventionsmaßnahmen ergreifen und systematisch erreichen, dass für Mobbing in Ihrem Betrieb kein Platz ist.

In diesem Ratgeber erhalten Sie wichtige Informationen und viele Tipps zum Umgang mit Mobbing im Betrieb.

*Viel Spaß beim Lesen!
Ihr*

Thomas Hubert

INHALT

- | | | | |
|----------|--|----------|--|
| 3 | Was ist Mobbing? | 6 | Beobachtung, Aufklärung
und Maßnahmen |
| 4 | Ursachen, Auswirkungen
und Betroffene | 7 | Das Mobbing-Tagebuch |
| 5 | Mobbing ist kein Rechtsbegriff | 9 | Systematische Konfliktlösung:
In acht Schritten gegen Mobbing |

WAS IST MOBBING?

Die Klagen über Schikanen und Mobbing am Arbeitsplatz nehmen ständig zu. Mit gravierenden Folgen für die Gesundheit der Mitarbeiter und das Betriebsklima. Es ist daher eine wichtige Aufgabe des Betriebsrats, die Opfer zu unterstützen und angemessen mit der Situation umzugehen.

Das Verb „to mob“ ist der englische Begriff für „über jemanden herfallen, anpöbeln“. In der Verhaltensforschung wird er verwendet für Angriffe von Gruppen von Tieren gegen einen Eindringling, den sie in die Flucht schlagen möchten. Ähnlich können sich auch Menschen am Arbeitsplatz verhalten, wenn dort ein Mitarbeiter unbeliebt ist.

Doch Mobbing findet nicht nur unter Kollegen statt. Was tun Sie, wenn Ihr Chef Ihnen über Monate hinweg sinnlose Aufgaben zuteilt? Oder wenn Sie immer mehr Arbeit in einem immer engeren Zeitrahmen erledigen sollen? In manchen Fällen versuchen Vorgesetzte auch, andere Mitarbeiter zum Mobbing anzustacheln: getreu dem Motto „Divide et impera“ - teile und herrsche. Denn je mehr Zwist unter Kollegen herrscht, desto sicherer wird damit die Stellung der jeweiligen Führungskraft.

Leider führt Mobbing auf diesem Wege oft geradewegs in eine Abwärtsspirale: Der Betroffene fühlt sich unter Druck gesetzt, kann sich nicht mehr konzentrieren. Fehler häufen sich, eine Aussprache erscheint immer sinnloser. Und auch körperlich kann Mobbing Spuren hinterlassen: Opfer von Mobbing leiden besonders häufig an Schlafstörungen, Magenproblemen oder Kopfschmerzen.

Ist der letzte Ausweg die Kündigung? Nein, denn am Mobbing ist der Betroffene nicht schuld!

Die wichtigsten Kennzeichen

Mobbing

- › Systematisch über einen längeren Zeitraum
- › Negative Handlungen: feindselig, aggressiv, destruktiv und unethisch
- › Ungleiche Machtverhältnisse
- › Opfer: Schwierigkeiten, sich zu verteidigen

Kein Mobbing

- › Einmalige Vorfälle (Sticheleien, Reibereien)
- › Gleichstarke Parteien



Frage und Antwort

Was ist der Unterschied zwischen Mobbing und einem Konflikt?

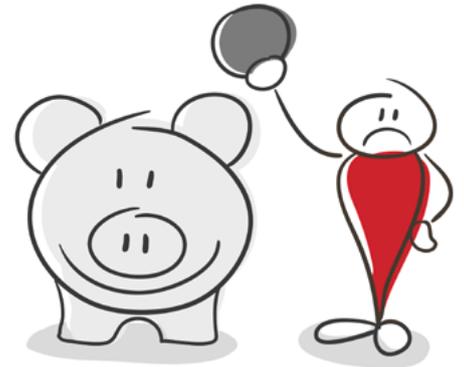
Mobbing bedeutet, dass jemand am Arbeitsplatz systematisch und über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert, benachteiligt und ausgegrenzt wird. Zudem findet Mobbing meist verdeckt statt.

Bei einem Konflikt stehen sich zwei Parteien gleichberechtigt gegenüber und kämpfen offen für ihre Sache.

URSACHEN, AUSWIRKUNGEN UND BETROFFENE

Mobbing am Arbeitsplatz macht krank. Betroffene berichten von gesundheitlichen Symptomen wie Kopfschmerzen, Magenbeschwerden, Schlafstörungen, psychosomatischen Erkrankungen, Ängsten und Depression. Neben den negativen Auswirkungen für die Betroffenen kostet Mobbing auch viel Geld.

Experten schätzen den volkswirtschaftlichen Schaden auf rund 11,2 Mrd. Euro an direkten Aufwendungen für Krankheitsbehandlungen sowie 13,4 Mrd. Euro für die indirekten Kosten als Folge des Produktionsausfalls.



Typische Mobbing-Opfer?

Treffen kann es jede und jeden. Den leistungsstarken „Macher“ genauso wie den durchschnittlichen Arbeitnehmer. Dennoch haben Mobbing-Betroffene oft eine Gemeinsamkeit: Sie sind anders.

Etwas unterscheidet sie von ihren Kollegen – sie sind besonders hoch motiviert, haben eine andere Nationalität, sind besonders sportlich, besonders unsportlich, Raucher, Vegetarier oder sie sprechen einfach nur einen „fremden“ Dialekt. Wer sich klar macht, dass Mobbing-Opfer sich fast immer durch einen Aspekt von der „Gruppe“ deutlich unterscheiden, versteht auch: Das Opfer ist nie schuld an seiner Situation. Niemand wird wegen seiner besonders schwachen Persönlichkeitsstruktur gemobbt oder weil seine/ihre Arbeit schlecht ist.

In der bisher einzigen, repräsentativen Studie zum Thema Mobbing zeigte die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin im Jahr 2002, dass über eine Million Arbeitnehmer in Deutschland von Mobbing betroffen sind. Statistisch trifft Mobbing damit drei von 100 Arbeitnehmern.

Die Täter

Gemobbt wird in jede Richtung: Mitarbeiter gegen Vorgesetzte, Mitarbeiter unter einander und Führungskräfte gegen Untergebene. Hier spricht man auch von „Bossing“. Eine Studie der Freien Universität Berlin aus dem Jahr 2012 belegt den hohen Anteil von Führungskräften als Aggressoren. In rund 55 Prozent der Fälle ist der Vorgesetzte der Mobber und in weiteren 20 Prozent ist er zumindest beteiligt.



Gut zu wissen: **WARUM GEMOBBT WIRD**

Die Motive für Mobbing sind vielfältig. So versucht der Täter beispielsweise seine Machtposition durch intrigantes Verhalten zu stabilisieren oder zu sichern. Der andere Arbeitsstil eines neuen Mitarbeiters, der Neid auf überdurchschnittlich begabte Kollegen und Angst um die eigene Position können ebenfalls Ursache sein. Manchmal wird aus strategischen Gründen gemobbt – um so die freiwillige Kündigung des verhassten Kollegen zu erreichen.

MOBBING IST KEIN RECHTSBEGRIFF

Da der Begriff „Mobbing“ juristisch nicht definiert ist, ist es schwierig, sich rechtlich gegen Mobbing zu wehren. Anders als beispielsweise bei den Begriffen „Körperverletzung“ oder „Diebstahl“ gibt es keine vergleichbare, selbstständige Grundlage für die Ansprüche eines Arbeitnehmers in Form von Schadensersatz durch seinen Arbeitgeber oder gegen Vorgesetzte bzw. Arbeitskollegen.

Macht ein Arbeitnehmer konkrete Ansprüche auf Grund von Mobbing geltend, muss geprüft werden, ob der Beschuldigte in den vom Kläger genannten Einzelfällen vorsätzlich oder fahrlässig

- › arbeitsrechtliche Pflichten verletzt hat,
- › das Leben, den Körper, die Gesundheit, die Freiheit, das Eigentum oder ein sonstiges Recht eines anderen (z. B. Persönlichkeitsrechte) widerrechtlich (§ 823 Abs. 1 BGB) verletzt hat,
- › ein Schutzgesetz (§ 823 Abs. 2 BGB) verletzt hat oder
- › eine sittenwidrige Schädigung (§ 826 BGB) begangen hat (BAG v. 28.10.2010 – 8 AZR 546/09)

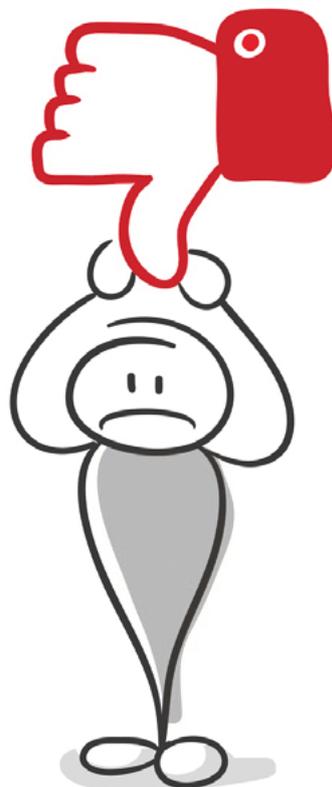
Dadurch ist Mobbing per se kein Strafbestand. Gleichwohl kann den Tätern jedoch eine Strafe für eine Reihe von Handlungen drohen, die typisch für Mobbing sind: Insbesondere Beleidigungen (§ 185 StGB), üble Nachrede (§ 186 StGB), Verleumdung (§ 187 StGB), Nötigung (§ 240 StGB), sowie fahrlässige oder vorsätzliche Körperverletzung (§ 229, § 223 StGB). Gegen solche Straftaten können Betroffene von Mobbing auch Strafanzeige erstatten (§ 158 StPO).



Gut zu wissen:

IST MOBBING EINE STRAFTAT?

Nein, aktuell ist Mobbing in Deutschland keine Straftat – aber was nicht ist, kann ja noch werden. Im Europäischen Parlament wurde in den vergangenen 15 Jahren mehrfach über eine einheitliche Definition von Mobbing diskutiert. Auf diesem Wege entstand unter anderem das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das gezielte Diskriminierung verhindern soll. In Frankreich, Schweden, Norwegen, Finnland, Dänemark, Belgien, Serbien, den Niederlanden und in Spanien gibt es bereits Anti-Mobbing-Gesetze.



BEOBACHTUNG, AUFKLÄRUNG UND MASSNAHMEN

Zur Vorbeugung gegen Mobbing sind alle Beteiligten gefragt: Vorgesetzte, Betriebsrat und Mitarbeiter sollten selbstkritisch die Stimmung in den Abteilungen beobachten und hinterfragen. Ein schlechtes Betriebsklima, häufige Konflikte oder eine überdurchschnittlich hohe Anzahl von Krankmeldungen im Betrieb sind Alarmzeichen dafür, dass etwas schief läuft.

Der Betriebsrat kann dazu beitragen, dass die Belegschaft über die Gefahren aufgeklärt und zur aktiven Vorbeugung gegen Mobbing aufgefordert wird. Besonders eignen sich dazu Betriebs- oder Abteilungsversammlungen: Hier kann die Belegschaft erfahren welche Ursachen Mobbing hat, welche Alarmsignale sie kennen sollten und wie sie sich als Zeugen bzw. Betroffene von Mobbing am besten verhalten.

Für den Betriebsrat ist dazu eine Schulung ratsam. Kann der Betriebsrat eine betriebliche Konfliktlage nachweisen, erfüllt er damit nach derzeitiger Rechtsprechung den gesetzlichen Schulungsanspruch (§ 37 Abs. 6 BetrVG). Außerdem können der Betriebsrat und der Arbeitgeber eine freiwillige Betriebsvereinbarung (§ 88 BetrVG) gegen Mobbing abschließen. Darin wird festgelegt, welche präventiven Maßnahmen zur Vermeidung von Mobbingfällen im Betrieb etabliert werden.

Als Betriebsrat aktiv werden

Der Betriebsrat ist verpflichtet, sich gegen Mobbing einzusetzen. Dazu gehört auch, dass er Situationen, die Mobbing begünstigen, unverzüglich beendet (§ 80 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG). Auch für den Arbeitgeber gelten Vorschriften über die Behandlung von Betriebsangehörigen. Verstößt er gegen diese, kann der Betriebsrat sich an das Arbeitsgericht wenden. Das Gericht kann den Arbeitgeber dazu verpflichten, selbst Mobbing zu unterlassen oder gegen Mobbing unter den Arbeitnehmern wirksam einzuschreiten (§ 23 Abs. 3 BetrVG). Auch im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz findet der Betriebsrat eine Argumentationsgrundlage, um den Arbeitgeber zu einer klaren Positionierung gegen Mobbing zu bewegen.

Ändern auch diese Maßnahmen nichts am Mobbing im Betrieb, kann das Arbeitsgericht ein Zwangs- oder Ordnungsgeld gegen den Arbeitgeber verhängen. Dies kann bis zu 10.000 Euro betragen (§ 23 Abs. 3 BetrVG).

Außerdem kann der Betriebsrat vom Arbeitgeber die Kündigung oder Versetzung des Mobbing-Täters verlangen. Kommt der Arbeitgeber dieser Bitte nicht nach, kann der Betriebsrat sich ebenfalls an das Arbeitsgericht wenden. Dieses kann nun entscheiden, ob es dem Antrag des Betriebsrats stattgibt. Weigert sich der Arbeitgeber weiterhin, droht ihm abermals ein Zwangsgeld (§ 104 BetrVG).



Verantwortung des Betriebsrats

Außer dem Arbeitgeber ist auch der Betriebsrat verpflichtet, darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden. Insbesondere, dass jede Benachteiligung von Personen aus den folgenden Gründen unterbleibt (§75 Abs. 1 BetrVG):

- ihrer Rasse oder wegen ihrer ethnischen Herkunft,
- ihrer Abstammung oder sonstigen Herkunft,
- ihrer Nationalität
- ihrer Religion oder Weltanschauung
- ihrer Behinderung
- ihres Alters
- ihrer politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder
- ihres Geschlechts oder sexuellen Identität

DAS MOBBING-TAGEBUCH

Mitarbeiter bemerken, dass Sie in eine Mobbing-Situation geraten? Ihre Verdachtsmomente bestätigen sich? Dann sollten Sie schleunigst mit der Beweisführung beginnen und Details in einem Mobbing-Tagebuch festhalten. Vor Gericht brauchen Sie nämlich möglichst aussagekräftige Beweise.

Psychische Erkrankungen machen mittlerweile 11 Prozent der Krankheitstage aus. Oft verursacht durch wachsenden Druck, der in Unternehmen auf Mitarbeiter ausgeübt wird, sowie durch Mobbing von Vorgesetzten oder Kollegen. Noch immer landen nur wenige Mobbing-Fälle vor Gericht. Doch Betroffene haben Möglichkeiten sich zur Wehr zu setzen und sollten diese auch nutzen.

Warum sollte man ein Mobbing-Tagebuch führen?

Liegt ein Mobbing-Fall vor, so besteht die große Schwierigkeit darin, die von der Rechtsprechung geforderten Kriterien für tatsächliches Mobbing zu beweisen. Hat man schriftliche Unterlagen, welche die Vorwürfe belegen oder sogar Zeugen aus dem Kollegenkreis, so ist dies natürlich der Idealfall. Leider sieht es in der Regel anders aus, wodurch Mobbing nur in wenigen Fällen rechtlich nachweisbar ist.

Mobbing ist per Definition nicht eine einzelne Handlung, sondern eine Vielzahl von Vorfällen. Niemand kann sich nach längerer Zeit noch an alle relevanten Einzelheiten erinnern. Es besteht also die Gefahr, dass sich die Erinnerung im Laufe der Zeit verfälscht. Besonders, da ja auch psychologische Elemente und Gefühlsschwankungen in dieser Situation eine erhebliche Rolle spielen.

Es ist daher sehr hilfreich aus Gründen der Beweisführung ein **Mobbing-Tagebuch** zu führen! Darin sollten alle Vorfälle bzw. das Verhalten des betrieblichen Umfeldes so gut wie möglich dokumentiert werden. Ein gut geführtes Mobbing-Tagebuch kann zum entscheidenden Vorteil in einem arbeitsrechtlichen Prozess führen.

Typisch für Mobbing ist, dass in den entscheidenden Momenten Täter und Opfer alleine sind. Wenn es keine weiteren Zeugen gibt, sind detaillierte Aufzeichnungen umso wichtiger. Ein schlüssiges Tagebuch wird vor Gericht häufig als Beweismittel berücksichtigt. Und das Mobbing-Tagebuch bietet Betroffenen einen weiteren Vorteil: Es hilft ihnen, den Überblick über Ihre Situation zu behalten und bei Gesprächen korrekt zu argumentieren. So können sie auch ihre eigene Reaktion

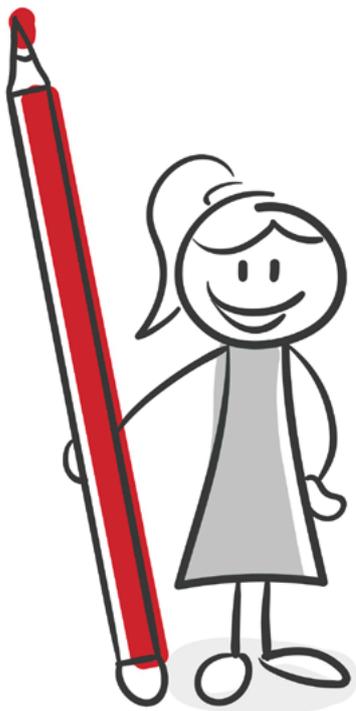
reflektieren und werden wieder handlungsfähig. In manchen Fällen hilft sogar schon das Führen des Mobbing-Tagebuchs, um Betroffenen wieder zu mehr Selbstbewusstsein zu verhelfen!

Darüber hinaus ist das Mobbing-Tagebuch für Anwälte eine praktische Hilfe, um die Situation schnell und korrekt einzuschätzen – so fallen im späteren Verlauf auch weniger Anwaltskosten an. Zwar ist ein Mobbing-Tagebuch vor Gericht noch kein Beweis für Mobbing im Betrieb, aber es unterstützt die Betroffenen dabei, den zuständigen Richter von der Richtigkeit ihrer Angaben zu überzeugen. Sagt der Betroffene zusätzlich vor Gericht aus, unterstreicht er damit seine Glaubwürdigkeit.

Ob für jeden Tag ein Eintrag gemacht werden soll, also auch an Tagen, an denen nichts mobbing-relevantes geschehen ist, wird von Experten unterschiedlich gesehen. Wichtig ist, Zeiten der Abwesenheit des Mobbingbetroffenen und des Mobbers und ihre Gründe ebenfalls zu notieren (z. B. Urlaub, Krankheit, Dienstreisen), damit Lücken im Mobbinggeschehen nachvollziehbar sind.

Aus Gründen der Glaubwürdigkeit sollten Einträge sachlich und in angemessener Sprache verfasst sein und jegliche Übertreibungen vermieden werden. Wenn es im Zusammenhang mit Mobbing-handlungen schriftliches Material wie E-Mails oder Briefe geben sollte, so sind diese unbedingt in den Einträgen zu vermerken und die Dokumente dem Mobbingtagebuch beizufügen.

Nützlich kann es sein, wenn der Betroffene sein Mobbingtagebuch in regelmäßigen Abständen auch anderen Personen zeigt und dies darin vermerkt, am besten mit Datum und Unterschrift. Dies gilt vor allem für Betriebsräte. Ein solches Vorgehen liefert den glaubwürdigen Nachweis, dass ein Mobbing-Tagebuch tatsächlich während der Mobbing-Vorfälle entstanden ist und nicht erst kurz vor einem anstehenden Prozess.



Praxis-Tipp:

Was gehört in ein Mobbing-Tagebuch?

- ✓ Was genau ist passiert?
- ✓ Wann ist es passiert?
- ✓ Wo ist es passiert?
- ✓ Was hat der Täter genau gesagt oder getan?
- ✓ Ist dem Angriff ein Ereignis vorausgegangen?
Gab es einen Anlass?
- ✓ Gibt es Zeugen? Falls ja: Bitten Sie die Zeugen, den Vorfall schriftlich zu bestätigen.
- ✓ Wie haben Sie auf den Mobbing-Angriff reagiert?
- ✓ Haben Sie den Vorfall Ihrem Arbeitgeber und/oder dem Betriebsrat gemeldet? Wie haben Ihre Ansprechpartner reagiert?
(Der Betriebsrat ist gesetzlich verpflichtet, jede Beschwerde zu prüfen (§ 85 BetrVG) und, soweit er sie für begründet hält, beim Arbeitgeber zu melden.)
- ✓ Hatte der Mobbing-Angriff körperliche oder psychische Auswirkungen auf Sie? (Dokumentieren Sie auch Ihre Krankentage!)

SYSTEMATISCHE KONFLIKTLÖSUNG: IN ACHT SCHRITTEN GEGEN MOBBING

Wenn Mitarbeiter unter Mobbing leiden, ist die Hilfe von Führungskräften und vom Betriebsrat gefragt. Die Mobbing Beratung München zeigt in acht Schritten, wie Sie richtig eingreifen und so Kollegen vor Ausgrenzung und Schikane schützen.

Es fängt meist harmlos an: Kritik an der Arbeit, wie sie jeder mal erlebt, oder die Kollegen grüßen morgens nicht. Ist das schon Mobbing? Seit zwanzig Jahren berät der Diplom-Psychologe Ludwig Gunkel Menschen, die am Arbeitsplatz gezielt ausgegrenzt und gemobbt werden. „Entscheidend ist dabei eine systematische und zeitlich kompakte Bearbeitung des Falls, erklärt er. „Und zwar unabhängig davon, wie die Lösungsmöglichkeiten eingeschätzt werden.“

Wichtig sei dabei auch ein rechtzeitiges Eingreifen der verantwortlichen Führungskraft, die im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht für die Bearbeitung von Mobbing-Vorwürfen und eventuelle Organisation von Beschwerden verantwortlich ist.

Die tatsächlichen Sachverhalte und die Lösungsoptionen zeigen sich dann erst im Laufe des Arbeitsprozesses und brauchen und sollten nicht vorab eingeschätzt werden. Auch der Betriebsrat kann diesen Prozess initiieren – denn das Betriebsverfassungsgesetz ermächtigt ihn dazu nach § 84 beziehungsweise § 85 BetrVG. Bei entsprechender Qualifikation und Vereinbarung kann auch ein Betriebsratsmitglied so die Rolle des Konfliktberaters übernehmen, beispielsweise wenn er oder sie als MobbingberaterIn geschult ist. Diese acht Schritte können Ihnen helfen, wenn in Ihrem Betrieb Mobbingvorwürfe erhoben werden:

1 KONFLIKTE WAHRNEHMEN

Je früher eine Konflikteskalation oder eine Mobbingssituation erkannt wird, desto eher ist eine für alle Beteiligten konstruktive Lösung möglich. Allerdings entspricht es der Dynamik von Konflikten, dass die betroffene Gruppe sie nach außen vertuscht. Darum sollten Führungskräfte und Betriebsräte Konfliktsymptome aufmerksam wahrnehmen und abwägen, ob ein Eingreifen sinnvoll oder notwendig ist.

2 BETROFFENE BERATEN

Mit besonderer Sensibilität müssen von Mobbing Betroffene von der Führungskraft oder dem Betriebsrat, dem sie sich offenbaren, angehört werden. Sie sind oft so verängstigt und entmutigt, dass sie sich eine konstruktive Lösung ihres Problems nicht mehr vorstellen können und durch eine Konfliktbearbeitung eine weitere Verschlechterung ihrer Position befürchten. Aktionismus, Bagatellisieren oder Unverständnis sind darum völlig unangemessen. Zuhören und die Situation des Betroffenen nachvollziehen zu versuchen, ist zu Beginn wichtig. Erst nachdem der Betroffene stabilisiert ist, kann die Situation analysiert und Ziele und Wege erarbeitet werden.

3 VORAUSSETZUNGEN ZUR KONFLIKTKLÄRUNG SCHAFFEN

Die zuständigen Personen im Unternehmen müssen einbezogen werden. Ein neutraler Konfliktmoderator wird ausgewählt. Die Verantwortung der Führungsebene muss klar sein, die Rückendeckung des Betriebs- oder Personalrates ist unverzichtbar.

4 EINZELGESPRÄCHE MIT ALLEN BETEILIGTEN

In diesen Gesprächen geht es darum, Vertrauen zu schaffen, eine Gesprächsbasis herzustellen und alle Beteiligten zur Lösungssuche zu motivieren. Die Hintergründe des Konflikts, psychologische und arbeitsrechtliche Verantwortungen sind zu erkunden und Lösungsmöglichkeiten auszuloten.

5 GESPRÄCHE ALLER UND / ODER PENDEL-DIPLOMATIE

Auf Basis der Einzelgespräche wird versucht, eine gemeinsame Problembeschreibung zu erreichen. Darauf aufbauend werden konkrete Lösungen erarbeitet und auf ihre Tragfähigkeit und Praktikabilität bewertet.

6 UMSETZUNG DER KONFLIKTLÖSUNGEN

Um die Verbindlichkeit zu erhöhen sollten die Vereinbarungen auf jeden Fall schriftlich fixiert und von allen unterschrieben werden. Die besprochenen Lösungen und getroffenen Vereinbarungen werden umgesetzt. Wenn die Möglichkeit besteht werden die Auslöser der Mobbing-situation besprochen. Die Betroffenen werden soweit wie möglich rehabilitiert.

7 ERFOLG SICHERN

Die Umsetzung der Lösungen wird regelmäßig überprüft, bei Bedarf wird nachgesteuert.

8 PRÄVENTION

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



Praxis-Tipp:

Bei eskalierten Konflikten und Mobbing kann die bestmögliche und nachhaltige Lösung nur gefunden werden, wenn sich die Geschäftsführung klar zu einer zielgerichteten Konfliktbearbeitung bekennt und ein fachkompetenter – interner oder externer – Konfliktberater mit der Aufgabe betraut wird. Aufgabe des Betriebsrates ist es eine Konfliktbearbeitung bei Bedarf zu initiieren und zu unterstützen.



Seminare,
die begeistern

Herausgeber:

ifb Institut zur Fortbildung
von Betriebsräten KG
Prof.-Becker-Weg 16
82418 Seehausen am Staffelsee

Tel. 0 88 41 / 61 12-0
Fax 0 88 41 / 61 12-151
E-Mail: info@ifb.de

Internet:

www.brwahl.de
www.facebook.com/betriebsratswahl
www.ifb.de/brwahl-forum
www.ifb.de
www.betriebsrat.de

Geschäftszeiten:

Mo - Do: 8:00 - 17:00 Uhr
Fr: 8:00 - 16:00 Uhr

Verantwortlich:

Hans Schneider

Redaktion:

Thomas Hubert
Anna Barth
Jessica Riccò

Fotos:

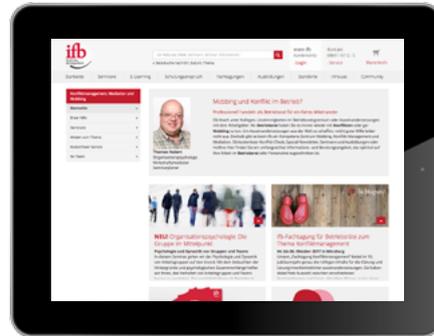
Titel: Getty Images
Kristina Kömpel-Schütz, S. 2
Illustrationen: Fotolia.com – strichfiguren.de

Hinweis:

Die verwendete maskuline bzw. feminine Sprachform dient der leichteren Lesbarkeit und meint immer auch das jeweils andere Geschlecht.

Stand: September 2017

Alle Rechte vorbehalten. Die Informationen in diesem Programm wurden mit größter Sorgfalt aufbereitet, dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Das Institut zur Fortbildung von Betriebsräten KG übernimmt keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für eventuell verbliebene Fehler und deren Folgen.

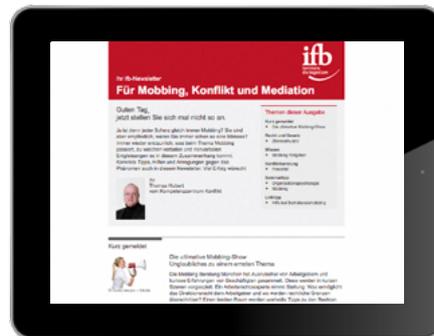


ONLINE-PORTAL FÜR DEN THEMENBEREICH KONFLIKTMANAGEMENT

Alles rund um ein erfolgreiches Konfliktmanagement.

Seminare, Wissenswertes, Erfahrungsberichte,
Betriebsvereinbarungen und Urteile, bundesweite
Kontaktsammlung zu Ansprechpartnern
(Mobbinglandkarte), Videos u. v. m.

> www.ifb.de/konflikt



KOMMUNIKATIONS- NEWSLETTER

Nützliches Wissen, kostenlos und unverbindlich
direkt in Ihr Mail-Postfach.

Abonnieren Sie jetzt!

> www.ifb.de/newsletter