

Christa Kolodej

# Konflikt- und Mobbingberatung

Fallbeispiele und Lösungen für Berater\*innen und Betroffene

Zweite, aktualisierte Auflage

facultas



# **Konflikt- und Mobbingberatung**

**Christa Kolodej**

# **Konflikt- und Mobbingberatung**

**Fallbeispiele und Lösungen  
für Berater\*innen und Betroffene**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter  
<http://d-nb.de> abrufbar.

2., vollständig überarbeitete Auflage 2024  
© 2008 Facultas Verlags- und Buchhandels AG  
facultas Verlag, Stolberggasse 26, 1050 Wien  
Alle Rechte vorbehalten

Gestaltung & Satz: Atelier Tiefenthaler  
Druck: Facultas AG  
Printed in Austria

ISBN 978-3-7089-2464-9

Für Dich

# Inhalt

<b>1 Vorwort</b>	11
<b>2 Mobbing: Ein Begriff und seine Geschichte</b>	17
<b>3 Grundlagen zum Thema Konflikt</b>	23
3.1 Definition Konflikt	24
3.2 Konflikthalt: Reichweite der Bemühungen	24
3.3 Basismechanismen der Eskalationsdynamik	25
3.4 Heiße und kalte Konflikte	27
3.5 Formgebundene und formlose Konflikte	28
3.6 Konflikte im mikro-, meso-, makrosozialen Rahmen	29
3.7 Die Hauptphasen der Konflikteskalation	30
3.8 Das Konfliktdreieck	35
3.9 Interventionsansätze je nach Konfliktphase	36
3.10 Sechs Grundmuster der Konfliktlösung	40
3.1.1 Abgrenzung: Konflikt und Mobbing	42
3.1.2 Das Mobbingverlaufsmodell	44
3.1.3 Leymanns klassische Verlaufsbeschreibung: Ein Fallbeispiel	46
<b>4 Grundlagen zum Thema Mobbing</b>	49
4.1 Auftretenshäufigkeit	49
4.2 Alter der Mobbingbetroffenen	50
4.3 Geschlecht der Mobbingbetroffenen	51
4.4 Mobbingformen	51
4.4.1 Schikane unter gleichgestellten Personen: Mobbing	52
4.4.2 Schikane von Vorgesetzten zu Untergebenen: Bossing	52
4.4.3 Schikane von Untergebenen zu Vorgesetzten: Staffing	53
4.4.4 Schikane mittels der neuen Medien: Cyber-Mobbing	54
4.5 Auswirkungen von Mobbing	54

4.6	Handlungsmöglichkeiten von Mobbingbetroffenen	58
4.6.1	Innerbetriebliche Maßnahmen	58
4.6.2	Externe Beratung und Information	61
4.6.3	Selbstreflexives Vorgehen	63
4.6.4	Erhalt bzw. Wiederherstellung der psychischen und physischen Gesundheit	64
4.6.5	Rechtliche Absicherung	66
4.7	Persönlichkeitsfaktoren und Mobbing	67
4.8	Gesellschaftliche, strukturelle und Führungsaspekte bei Mobbing	71
4.8.1	Gesellschaftliche Aspekte und Mobbing	71
4.8.2	Die betrieblichen Rahmenbedingungen	73
4.8.3	Führungsverhalten und Mobbing	76
4.9	Die gruppenspezifische Eskalationsdynamik bei Mobbing	81
4.10	Die Rollen der Beteiligten bei Mobbing	85
4.11	Wie Beteiligte zu Unterstützer*innen werden: Der Weg zur Zivilcourage	93
<b>5</b>	<b>Grundlagen zum Thema Mobbingberatung</b>	97
5.1	Die systemische Sichtweise	97
5.2	Was ist ein System?	98
5.3	Das Individuum im sozialen System	99
5.4	Interventionsansätze bei dynamischen Systemen	100
5.5	Gelingende Intervention	102
5.6	Lösungsorientierung	103
5.7	Die Systeme in der Beratung	106
5.7.1	Kund*innensystem, Berater*innensystem und Beratungssystem	106
5.7.2	Beratungssystem und Heimatsystem	107
5.8	Auftragsmuster in der Beratung	109
5.8.1	Besucher*innen	109
5.8.2	Klagende	110
5.8.3	Kund*innen	113
5.9	Die drei Perspektiven der Beratung	113
5.9.1	Die Problembewältigungsperspektive	115
5.9.2	Die Klärungsperspektive	116
5.9.3	Die Beziehungsperspektive	117

5.10	Grundregeln in der systemischen Beratung	120
5.11	Die sieben Schritte der Mobbingberatung	126
5.11.1	Klärung der Rahmenbedingungen und Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung	127
5.11.2	Problemartikulation, Auftrags- und Zielklärung	128
5.11.3	Die Einschätzung der psychischen Stabilität der Beteiligten	129
5.11.4	Analyse der Problemstruktur	133
5.11.5	Erweiterung der Handlungskompetenzen	137
5.11.6	Veränderung der äußeren Problemstruktur	138
5.11.7	Abschluss	138
5.12	Online-Beratung	140
<b>6</b>	<b>Die Fallbeispiele</b>	147
6.1	Neu	149
6.2	Ein offenes Ohr	152
6.3	Eine neue Sprosse	156
6.4	Die Weisheit des Körpers	162
6.5	Die höhere Instanz	166
6.6	Die hilfreiche Ratlosigkeit	169
6.7	Die zurückgegebene Last	173
6.8	Nicht gewollt	179
6.9	Die freie Entscheidung	182
6.10	Auf zweierlei Art	188
6.11	Der Schock	193
6.12	Die Verwechslung	196
6.13	Ein Geschenk des Himmels	200
6.14	Lange danach	204
6.15	Wie eine Feder	208
6.16	Von Recht und Gerechtigkeit	212
6.17	Eine Frage der Würde	217
6.18	Zu alt	221
6.19	Die Verantwortung	225
<b>7</b>	<b>Allgemeine Aspekte zum Thema Mobbing anhand der Fallbeispiele</b>	229
7.1	Mobbingformen	229
7.2	Mobbingauslöser	229
7.3	Mobbingauswirkungen	232



7.4	Mobbinghandlungen	233
7.5	Mobbingdynamik	238
7.6	Die Bedeutung der Gruppe	239
<b>8</b>	<b>Facetten der Mobbingberatung anhand der Fallbeispiele</b>	<b>243</b>
8.1	Persönliche Anforderungen an die Beratungsperson	243
8.2	Konflikt- und Mobbingberatung mit lösungsorientiertem Zugang	245
8.3	Konflikt- und Mobbingberatung als Schutzraum für leidvolle Erfahrungen	247
8.4	Konflikt- und Mobbingberatung als Prozess- und Expert*innenberatung	249
8.5	Konflikt- und Mobbingberatung als interdisziplinäres Sujet	251
<b>9</b>	<b>Ausgewählte Interventionen der Konflikt- und Mobbingberatung anhand der Fallbeispiele</b>	<b>255</b>
9.1	Organisations-soziometrische Analyse (OSA)	255
9.2	Mobbingtagebuch	258
9.3	Aufbau von Ressourcen	260
9.4	Stabilisierungs-, Entlastungs- und Entspannungsmethoden	265
9.5	Stärkung des Gegenwehrpotentials	267
9.6	Die Arbeit an gefestigten negativen Glaubenssystemen	268
9.7	Metaphern, Geschichten und Fallbeispiele	270
9.8	Unterstützung in Entscheidungssituationen	272
9.9	Experimente und Übungen	276
9.10	Entwicklung von neuen Lebensperspektiven und Zielen	281
9.11	Umgang mit beruflicher Neuorientierung	282
	Literaturverzeichnis	283
	Verzeichnis der Abbildungen und Boxen	295
	Sachregister	296
	Fallbeispiele nach Namen geordnet	302
	Zur Autorin	303

## Vorwort

*›Denn im Opfer reflektiert sich das System.« (Oswald Neuberger)*

Als ich vor ein paar Wochen mit Freund\*innen zusammensaß und wir über das Thema Mobbing diskutierten, sagte eine Freundin erschüttert und nachdenklich in die Runde: ›Wie kann ein Mensch einem anderen so etwas antun?‹ Das ist eine Frage, die mir oft gestellt wird. Trotzdem führt sie zu keiner befriedigenden Antwort, da eine solche auf der Personenebene meist nicht zu finden ist. Vielmehr bedarf es des Blicks auf die betrieblichen Rahmenbedingungen, auf die Dynamik des Systems und der Wechselwirkungen von sich darin befindenden Personen. Das vorliegende Buch sucht diesem Umstand Rechnung zu tragen und Mobbing als System mit speziellem Kontext zu beleuchten.

Im ersten Abschnitt des Buches wird der Begriff beschrieben und auf seine historische Entwicklung eingegangen. Mobbing wird definiert als systematische Schikanen am Arbeitsplatz, die zu zunehmender Isolierung unter der Voraussetzung eines Machtungleichgewichtes bei den Betroffenen führen. Da Mobbing zumeist aus der Nicht-Bewältigung von alltäglichen Konflikten entsteht, werden konflikttheoretische Hintergründe des Phänomens dargestellt. Dabei zeigt sich Mobbing als ein Phänomen mit hoher Konflikteskalation. Es findet zudem fast ausschließlich in Gruppen statt, bei denen es zu einem maßgeblichen Machtungleichgewicht zuungunsten der Betroffenen kommt. In den allgemeinen Ausführungen zur Thematik Mobbing wird es als Gruppenphänomen mit unterschiedlicher Rollenverteilung veranschaulicht. Insbesondere die bislang durchgeführten Experimente zum Gruppenverhalten im Konflikt, die teils Weltberühmtheit erlangt haben, werden zusammenfassend dargestellt, um ein Bild der Gruppenentwicklung bei Mobbing zu zeichnen und mögliche sich daraus ergebende Beratungsansätze zu veranschaulichen.

Die Sichtung der wissenschaftlichen Arbeiten zur speziellen Thematik Mobbing zeigt in Bezug auf Auftretenshäufigkeit, Geschlecht, Alter, Folgen oder Ursachen über die Jahre hinweg wissenschaftlich eindeutige Tendenzen. Viele Untersuchungen weisen zudem auf maßgebliche strukturelle Mangelercheinungen hin. Sie beschreiben eine Kultur und einen Führungsstil des Unternehmens, die es erlauben, sich unfaire Mittel der Konfliktaustragung zu bedienen. Umso bedeutungsvoller ist es auch in der Mobbing-einzelberatung, diese Tatsache zu berücksichtigen. Würde doch bei einer anderen Vorgehensweise eine weitere Viktimisierung der Betroffenen stattfinden, indem diese für gesellschaftlich-strukturelle Ursachen individuell verantwortlich gemacht werden. Es gilt die individuellen wie die strukturellen Aspekte in ihren Zusammenhängen sowie in den Konturen ihrer jeweiligen Relevanz zu beurteilen.

In einem weiteren Abschnitt wird auf das spezielle Feld der Mobbingberatung eingegangen. Als theoretische Fundierung dient hierbei die systemtheoretische Sichtweise. Die Analyse und Beratung mithilfe eines systemtheoretischen Konzeptes eignet sich besonders gut, da Mobbing in den meisten Fällen ein Gruppenkonflikt mit speziellen organisatorischen Rahmenbedingungen ist. Dargestellt werden die grundlegende systemische Sichtweise und deren Analysekriterien, Beratungsansätze bei dynamischen Systemen sowie die Kriterien für eine gelingende Beratung. Die unterschiedlichen Systeme im Beratungsprozess werden veranschaulicht, Auftragsmuster von Kund\*innen, ihre Konsequenz und der Umgang mit diesen beschrieben sowie die wichtigsten inhaltlichen Perspektiven aufgezeigt. Zudem wird auf die Grundregeln systemischer Beratung und die sieben wesentlichen Schritte der Mobbingberatung eingegangen.

Um die Dynamik, den Verlauf und die Intervention von Mobbing und Konflikten sichtbar und nachvollziehbar zu machen, wurden verdichtete, anonymisierte Fallbeschreibungen verfasst. Ziel war es, den Leser\*innen einen persönlichen Einblick zu vermitteln sowie wesentliche Interventionen zu beschreiben, die sich in der Konflikt- und Mobbingberatung als effizient erwiesen haben. Die Falldarstellungen wurden hierbei so ausgewählt, dass in jeder Beschreibung eine andere Intervention dargestellt wird. Betroffene

und Berater\*innen können anhand der Fallbeispiele nicht nur die spezielle Entwicklung des Geschehens nachvollziehen und zugleich die allgemeinen Mobbingstrukturen erkennen, sondern auch den Weg zur Lösung mitbeschreiten.

In den nachfolgenden Ausführungen werden die Fallbeschreibungen analysiert. Für Betroffene und Berater\*innen soll dieser Abschnitt dazu dienen, über die emotionelle Erfassung der Dynamik hinaus spezielle Grundhaltungen und Interventionen der Konflikt- und Mobbingberatung ins Blickfeld zu rücken, um diese für das eigene Handeln nachvollziehbar und nutzbar zu machen. Auch hier wurde eine systemische Aufbereitung gewählt, indem die in den dargestellten Fällen angewandten Methoden inhaltlich nachvollziehbar veranschaulicht werden. So können die eingesetzten Methoden und Techniken für die interessierten Leser\*innen in den Gesamtkontext der Beratung rückgekoppelt werden.

Die Analyse der Fallbeispiele zeigt, dass Mobbing zumeist aus der Nicht-Bewältigung von alltäglichen Konflikten entsteht. In einem geringeren Ausmaß kommt es jedoch auch zu Mobbingprozessen aufgrund struktureller Veränderungen, die nicht unmittelbar auf zwischenmenschliche Konflikte zurückzuführen sind. Im Unterschied zu Konflikten bestehen bei Mobbing zumeist schwerwiegendere psychische wie physische Auswirkungen, die einer längerfristigeren Regeneration bedürfen. Mobbing ist darüber hinaus auf eine multifaktorielle Problemlage zurückzuführen. Strukturelle Bedingungen haben hierbei eine besondere Bedeutung, insbesondere der Aspekt Führungsverhalten.

Mobbingintervention und -beratung bedarf einer klaren Lösungsorientierung, die zugleich einen Schutzraum für leidvolle Erfahrungen bietet. Konflikt- und Mobbingberatung stellt sich sowohl als Prozess- wie auch als Fachberatung dar. Es gilt demnach sowohl die Kund\*innen auf ihren selbst gewählten Wegen zu begleiten als auch Wissensinputs zu vermitteln, um bestmögliche Entscheidungs-/Handlungsvoraussetzungen zu schaffen. Die Beratung verlangt nach speziellen Techniken mit einem interdisziplinären Interventionsansatz.

Deutlich wird, dass die Mobbingintervention unterschiedlichsten Kriterien gerecht werden muss, die zunächst widersprüchlich erscheinen mögen. Doch gerade die gelungene Synthese zwischen

Lösung und Problem, Begleitung und fachkundiger Expertise, Nähe zur Person bei gleichzeitigem Abstand zum Sachverhalt, Grenzen des eigenen Könnens und Verweis auf Kolleg\*innen macht Mobbingberatung und -intervention zu einer Herausforderung für die beratende Person. Als entscheidende Faktoren erweisen sich hierbei Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Respekt.

*Christa Kolodej*

## **Vorwort zur zweiten Auflage**

*›Erst wenn der Blick das Ganze erfasst, versteht man die Details.«  
(o. V.)*

Als ich die erste Auflage dieses Buches schrieb, war speziell das Thema Mobbingberatung neu, und mein Anliegen bestand darin, die Verbindung systemischer Theorie mit relevanten Interventionen der Mobbingberatung, die ich über die Jahre entwickelt hatte, aufzuzeigen. Die systemische Perspektive vermag komplexe Wechselwirkungen zwischen den beteiligten Personen und dem sie umgebenden sozialen Gefüge zu berücksichtigen. Sie ermöglicht ein Verständnis der zugrunde liegenden Dynamiken und Rollenverteilungen. Durch die Fokussierung auf das gesamte System können strukturelle Aspekte und organisatorische Einflüsse identifiziert und die Konturen ihrer jeweiligen Relevanz ins Licht gerückt werden. Ein solcher Zugang kann als nachhaltig angesehen werden, da sich der ganzheitliche Blick nicht vordergründig auf individuelle Aspekte beschränkt. Die Forschung der letzten Jahrzehnte hat die große Bedeutung von strukturellen Rahmenbedingungen und Führungsverhalten deutlich gezeigt (vgl. Kolodej 2018a).

Im Zentrum des Buches stehen 19 Beschreibungen von Konflikt- und Mobbingfällen. Sie zeigen typische Konflikt- und Mobbingdy-

namiken auf und lassen die Unterschiede beider Formen erkennen. Es war mir auch ein Anliegen, die breite Palette der Themen zu veranschaulichen, die Teil der Konflikt- und Mobbingberatung sind. So finden sich neben Beschreibungen von aktuellen Konflikt- und Mobbingfällen auch solche, bei denen es im Arbeitsleben zu Problemen kam, weil Mobbing in der Vergangenheit erlebt wurde. Es werden darüber hinaus Fallbeispiele aufgezeigt, bei denen die Kund\*innen nicht mehr an der Arbeitsstelle tätig sind, jedoch noch in unterschiedlicher Weise unter der vergangenen Situation leiden. Zudem können Mobbing Erfahrungen alte Traumata triggern. Der professionelle Umgang mit dieser Situation wird ebenfalls thematisiert.

Die Fälle wurden in der vorliegenden Auflage mit strategischen Anmerkungen versehen und um einen Fall zum Thema Führung erweitert. Über die vergangenen Jahre hatten mich viele Kolleg\*innen darauf aufmerksam gemacht, dass diese einen Mehrwert für das Buch und ihre Beratungstätigkeit darstellen würden. Eingegangen wird unter anderem auf spezielle Dynamiken, strategische Schritte, Interventionstools, Machtausgleichsstrategien und vielfältige Lösungsmöglichkeiten. Ich hatte große Freude, die Fälle zu kommentieren, habe ich doch selbst das Buch Jahre nicht gelesen. Mein jüngeres schreibendes Selbst zu ergänzen hat Spaß gemacht und mir aufgezeigt, welche Aspekte unverändert geblieben sind und wo es Veränderungen gab. Auch wurden in der vorliegenden Auflage Ausführungen zur Online-Beratung sowie zu den Handlungsmöglichkeiten von Mobbing-Betroffenen ergänzt. Wichtig war es mir zudem, wissenschaftlich fundierte Screening-Verfahren vorzustellen, die ich an der Karl-Franzens-Universität Graz mit Kolleg\*innen entwickelt habe. Durch diese kann mit minimalen Mitteln, schnell (mittels drei oder sieben Fragen) und für den Beratungskontext adäquat eine mögliche Mobbing-Betroffenheit identifiziert werden.

Über die letzten eineinhalb Jahrzehnte hat sich die Konflikt- und Mobbingberatung etabliert. Sie ist zu einer wichtigen Unterstützung für Betroffene, Führungskräfte, Personalist\*innen, Psycholog\*innen, Therapeut\*innen, Betriebsrät\*innen, Angehörige und viele andere Gruppen geworden. Möge die vorliegende Neuauflage sie in ihrer Arbeit inspirieren oder Impulse geben, eine eigene

Konflikt- oder Mobbingverfahren zu lösen. Konflikte und Mobbing sind nicht eindimensional, sie enthalten viele verschiedene Aspekte, die miteinander verwoben sind. Dies ist zugleich die große Chance der Intervention, denn nur wenige Elemente, an der richtigen Stelle verändert, können eine transformative Wirkung auf das gesamte System haben.

*Christa Kolodej*

## Mobbing: Ein Begriff und seine Geschichte

Das Wort Mobbing geht auf das englische Wort *mob* zurück, das übersetzt ›zusammengerotteter Pöbel(haufen), Gesindel, Bande, Sippschaft‹ bedeutet (Messinger & Rüdénberg 1977, S. 757). Aus entwicklungsgeschichtlicher Sicht verwendete Lorenz in seinem Buch *Das sogenannte Böse* (1963) den englischen Begriff Mobbing, um das Angriffsverhalten von Tieren gegenüber ihrem Fressfeind zu beschreiben. Mobbing liegt für ihn zum Beispiel dann vor, wenn sich eine Gruppe von Gänsen gegen einen Fuchs zusammenrottet und diesen mit gezielten Angriffen vertreibt.

1972 bezeichnete Heinemann, angelehnt an das Angriffsverhalten der Tiere, das aggressive Verhalten von Kindern auf Schulhöfen, durch das einzelne Kinder in den Suizid getrieben wurden, als Mobbing.

Der Begriff Mobbing wurde in seiner heutigen Bedeutung durch den Arbeitspsychologen und Betriebswirt Leymann geprägt. Leymann, geboren 1932 in Deutschland, lebte von 1955 bis 1999 in Schweden, wo er sich als Professor den speziellen Thematiken der Arbeitspsychologie widmete. Als sein erstes Werk zu Mobbing am Arbeitsplatz gilt eine explorative Studie gemeinsam mit Gustavsson (1984). Mit seinem Buch *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann* legte Leymann 1993 den Grundstock für die Mobbingforschung im deutschsprachigen Raum. Er definierte Mobbing als psychosoziale Gewalt am Arbeitsplatz:

›Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft oder über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen‹ (Leymann 1993, S. 21).

Deutlich wird, dass es bei Mobbing zu einem starken Ungleichgewicht zwischen den Beteiligten kommt, welches die Anzahl der



Personen oder aber ihre Machtbefugnisse betreffen kann. Das Machtgefälle kann in den Funktionen der Beteiligten begründet sein, wenn zum Beispiel ein Vorgesetzter/eine Vorgesetzte seine/ihre Untergebenen gezielt schikaniert. Es kann jedoch auch vorkommen, dass eine kleine Gruppe von Personen einer größeren Gruppe gegenübersteht. Im vorliegenden Buch wird eine Modifikation zur ursprünglichen Definition von Leymann vorgenommen, der ausschließlich von Einzelpersonen als Mobbingbetroffenen spricht. Die Erfahrung der letzten Jahrzehnte hat gezeigt, dass es auch Gruppen gibt, die von Mobbing betroffen sind.

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit Mobbing haben sich unterschiedliche Begriffe entwickelt, die das Machtgefälle zwischen den Beteiligten berücksichtigen. Mobbing wird dementsprechend sowohl als Überbegriff für die systematische Schikane am Arbeitsplatz verwendet als auch für die spezielle Thematik der Schikanen unter hierarchisch gleichgestellten Kolleg\*innen. Der Begriff *Bossing* hat sich für die Schikane von einem/einer Vorgesetzten zu seinem/ihrem Untergebenen etabliert. Der Begriff *Staffing* definiert Schikanen von mehreren Untergebenen zu einem/einer Vorgesetzten und *Bullying* ist im deutschsprachigen Raum als Bezeichnung für Mobbing im Schulbereich gängig. *Cyberbullying* bzw. *Cybermobbing* bezeichnet die Schikane mittels Kommunikationsmedien, beispielsweise über Smartphones, E-Mails, Websites, Foren oder Chats.

Zur Erhebung von Mobbing im schulischen Bereich wurde das *Olweus-Bullying-Inventar* (1989) konzipiert. Es gibt eine alltags sprachliche Beschreibung von Mobbing vor, um dann mittels soziometrischer Wahlen im Klassenzimmer Mobbingbetroffene zu identifizieren. Die Befragten geben im Inventar jene Namen von Mitschüler\*innen an, die sie als gemobbt ansehen. Eine Person gilt dementsprechend als gemobbt, wenn sie von mindestens fünf Mitschüler\*innen genannt wird.

Zur Erhebung von Mobbing am Arbeitsplatz gibt es unterschiedliche Fragebögen (vgl. Kolodej 2018a), wobei der *Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT)* eine zentrale Stellung einnimmt. Die Operationalisierung seiner Definition erfolgt bei diesem Fragebogen durch 45 Handlungen. Leymann definierte einen

Zeitraumen von sechs Monaten, in dem mindestens einmal wöchentlich eine Mobbinghandlung vorkommen muss (vgl. Kolodej 2018a). Diese Vorgaben führten zu intensiven wissenschaftlichen Diskursen. Der von Kolodej, Essler & Kallus (2008) neu entwickelte Test zur Erfassung von Mobbingverhaltensweisen am Arbeitsplatz (TEMA) versucht, aufbauend auf den LIPT, die wissenschaftliche Diskussion der letzten Jahre zu berücksichtigen. Er kann zur Diagnostik von Mobbing und als Präventionsinstrument, um Mobbingrisiken zu erfassen, eingesetzt werden. Zudem gibt es zwei Screening-Instrumente, mit denen die Mobbingbetroffenheit eingeschätzt werden kann. Sie eignen sich besonders gut für den Beratungskontext, da sie nur aus wenigen Fragen bestehen.

Gemeinsam mit Kolleg\*innen (2017) haben wir an der Karl-Franzens-Universität Graz den ›Fast and Frugal Tree‹-Fragebogen für Mobbing (FFTM) entwickelt. Das Instrument ermöglicht ein schnelles und einfach durchführbares Screening. Mithilfe des ›FFTM sollten so Betroffene frühzeitig identifiziert werden, sodass eine adäquate Intervention initiiert werden kann und die negativen Konsequenzen für die Betroffenen und das Unternehmen so gering wie möglich gehalten werden können‹ (Kolodej et al. 2017). Der FFTM besteht aus drei Fragen, die hintereinander gestellt werden. Wenn alle drei Fragen aufeinanderfolgend mit ›Ja‹ beantwortet werden, liegt der Verdacht nahe, dass Mobbing besteht. Falls nicht alle Fragen mit ›Ja‹ beantwortet werden, handelt es sich nicht um Mobbing. Es besteht dann entweder kein Konflikt oder eine andere Konfliktform (z. B. Diskriminierung, Gewalt, sexuelle Belästigung usw.).

Der ›Fast and Frugal Tree‹-Fragebogen für Mobbing gibt vor der Testung eine beispielhafte Beschreibung von Schikanen vor. Unter systematischen Schikanen werden hierbei vielfältige Handlungen subsumiert, die gezielt Menschen ins Abseits stellen und nicht mehr auf eine konstruktive Konfliktaustragung fokussieren. So kann die Möglichkeit, sich mitzuteilen, massiv eingeschränkt sein, z. B. durch ständige unberechtigte Kritik, Unterbrechungen, Beschimpfungen oder Drohungen. Die Betroffenen können gezielt sozial isoliert werden, indem z. B. nicht mehr mit ihnen gesprochen wird, sie wie Luft behandelt oder räumlich isoliert wer-

den. Schikanen können auf das soziale Ansehen abzielen, indem über die Betroffenen z. B. Gerüchte verbreitet, sie öffentlich lächerlich gemacht werden oder sie Verleumdungen ausgesetzt sind. Schikanen können zudem die Berufs- und Lebenssituation betreffen, indem die Betroffenen z. B. gezielt über- bzw. unterfordert, ihnen bewusst kränkende oder sinnlose Aufgaben zugeteilt oder Informationen bewusst vorenthalten werden. Weiters kann es zur Beeinträchtigung der Gesundheit kommen, z. B. durch Gewaltandrohungen oder Gewalt, Zuweisung gesundheitsschädigender Arbeiten oder sexuelle Belästigung.

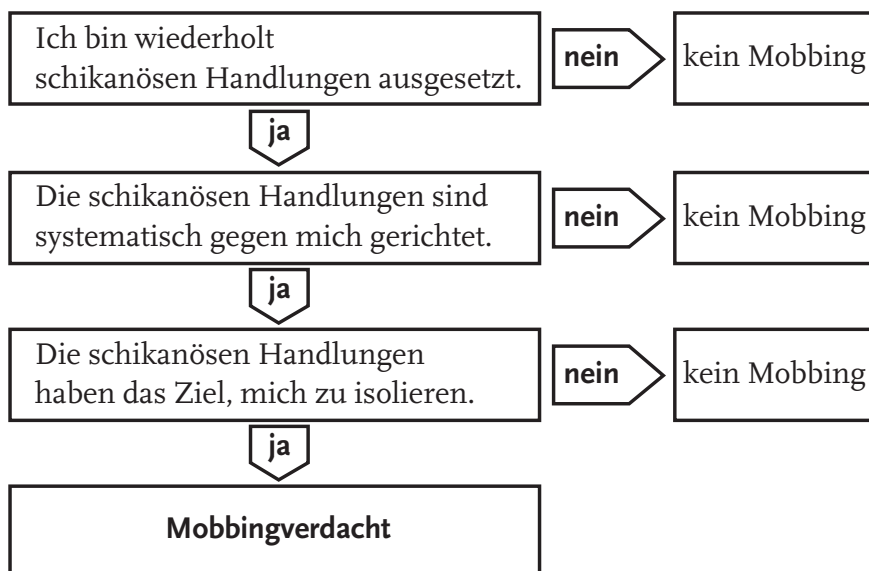


Abbildung 1: Mobbing-Schnelltest FFTM (Kolodej et al. 2017)

Eine Erweiterung fand dieses Screening-Verfahren durch die Kolodej Mobbing Scale (KMS). Sie besteht aus den drei Fragen des FFTM, die um vier weitere Fragen ergänzt wurden. Mittels dieser kann der Schweregrad des Mobbing eingeschätzt werden (vgl. Kolodej et al. 2020). Bei der Kolodej Mobbing Scale gilt ebenfalls, dass die drei Fragen des FFTM mit ›Ja‹ beantwortet werden müssen. Je mehr der weiteren Fragen mit ›Ja‹ beantwortet werden, desto weiter fortgeschritten ist die Mobbingdynamik.

- Ich bin wiederholt schikanösen Handlungen ausgesetzt.
- Die schikanösen Handlungen sind systematisch gegen mich gerichtet.
- Die schikanösen Handlungen haben das Ziel, mich zu isolieren.
- Es besteht ein Machtungleichgewicht, das gegen mich in schikanöser Weise ausgespielt wird.
- Die Gruppe und/oder der/die Vorgesetzte nutzen ihre Macht, um mich zu schikanieren.
- Ich bin mit der Zeit in der Arbeit völlig isoliert.
- Ich bin völlig isoliert.

*Abbildung 2: Mobbing-Schnelltest KMS (Kolodej et al. 2020)*

In den letzten Jahren zeigte sich insbesondere die Bedeutung der Prozesshaftigkeit des Mobbinggeschehens (vgl. Kolodej 2005a). Der Aspekt der Prozesshaftigkeit, der seinen Ausdruck in der gezielten dauerhaften Schikane findet, stellt ein wichtiges Abgrenzungskriterium zu anderen Konflikten dar und wird im vorliegenden Buch höher bewertet als die Dauer- und Häufigkeitsangaben von einzelnen Mobbinghandlungen.

Eine weitere wichtige Ergänzung wurde durch Neuberger eingeführt. Der entscheidende Unterschied zur Definition von Leymann ist hierbei, dass beiden Seiten Aktivität zugesprochen und nicht von einer einseitigen Täter\*innen-Opfer-Relation ausgegangen wird. ›Jemand spielt einem übel mit und man spielt wohl oder übel mit‹ (Neuberger 1999, S. 11). Diese Erweiterung impliziert einen für die Mobbingintervention elementaren Aspekt, nämlich dass das sogenannte Opfer nicht hilflos den Attacken ausgeliefert ist, sondern potentiellen Handlungsspielraum besitzt. Es empfiehlt sich, den Begriff Opfer mit dem des/der Betroffenen zu er-

setzen, da die Intention jeder Intervention die Erweiterung von individuellen Handlungsspielräumen ist (vgl. Kolodej 1999). Auch wer Täter\*in ist, entscheidet sich in der Regel nicht am Beginn von Mobbing, sondern an dessen Ende. Dementsprechend sei darauf verwiesen, dass eine derart eindeutige Kategorisierung in Täter\*in und Opfer in der Realität meist den Schlusspunkt einer lange eskalierenden Konfliktsituation markiert. Am Beginn kann zumeist weder von Betroffenen noch von Täter\*innen gesprochen werden. Vielmehr entscheidet häufig die jeweilige externe wie interne Ressourcenlage der Konfliktbeteiligten über ihre Rolle im Geschehen.

In Sinne der vorangegangenen Ausführungen wird im vorliegenden Buch aufbauend auf die Definition von Leymann sowie die angeführten Modifikationen von Mobbing ausgegangen, wenn die nachfolgenden vier Aspekte zutreffen:

- Die Angriffe finden gezielt und systematisch statt.
- Sie treten häufig auf, sodass der Prozess der gezielten Schikane deutlich erkennbar wird.
- Es besteht ein Machtungleichgewicht zwischen den Beteiligten zuungunsten der von Mobbing betroffenen Person.
- Es kommt zur zunehmenden Isolierung bei dem/der Betroffenen.

Mobbing wird dementsprechend folgendermaßen definiert:

Unter Mobbing versteht man die systematischen Schikanen am Arbeitsplatz, die zu zunehmender Isolierung unter der Voraussetzung eines Machtungleichgewichtes bei den Betroffenen führt.

## Grundlagen zum Thema Konflikt

### 3.1 Definition Konflikt

Der Begriff Konflikt stammt ursprünglich aus dem lateinischen *conflictus* und bedeutet ›Zusammenstoß, Kampf‹ (Der Brockhaus Psychologie 2001, S. 308). Zudem wird der Begriff als ›Zwiespalt, Auseinandersetzung (zwischen Personen, Staaten usw.) bzw. Widerstreit der Motive und Bestrebungen (psychologisch)‹ definiert (Meyers großes Handlexikon 2002, S. 457). Für soziale Konflikte hat Glasl eine differenzierte Definition vorgelegt (Glasl 2004, S. 14 ff.):

›Ein Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeit im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit einem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolgt.‹

Es zeigt sich, dass mehrere Faktoren gleichzeitig zutreffen müssen, um von einem sozialen Konflikt sprechen zu können. Es müssen zumindest zwei widerstreitende Aktoren aufeinandertreffen, die Personen, Gruppen, Organisationen usw. sein können. Mindestens eine Person schreibt die Gründe für die Nicht-Erfüllung der eigenen Gedanken/Gefühle und/oder Intentionen der anderen Partei zu und verdeutlicht dies in Form von Aktionen. Dieser Aspekt stellt den entscheidenden Unterschied von sozialen Konflikten zu inneren Konflikten dar. Sie müssen durch eine äußere Aktion verdeutlicht sein, um als solche zu gelten.

Entscheidend für die Definition von Konflikten sind zwei Variablen:

1. **Kontradiktorische Positionen:** Es müssen mindestens zwei Positionen bestehen.

**2. Einigungszwang:** Die Erfüllung der Positionen ist nicht gleichzeitig möglich. Dementsprechend bedeutet die Erfüllung einer Position die Nicht-Erfüllung der anderen Position.

Um von einem Konflikt sprechen zu können, müssen demnach mindestens zwei Positionen kollidieren, die beteiligten Parteien unter einem Einigungszwang stehen und ihre Position auch durchsetzen wollen. Ohne gegebenenfalls Einigungszwang könnten diese konfliktlos ihre unterschiedlichen Interessen verfolgen. Ein solcher Einigungszwang kann im Rahmen einer Projektrealisierung zum Beispiel der Konflikt um die Verteilung der zur Verfügung stehenden Projektmittel, der Weg zur Realisierung des Projektes oder die Zieldefinition selbst sein, bei gleichzeitiger Voraussetzung einer gemeinsamen Projektrealisierung.

Besteht einer der beiden Aspekte nicht, handelt es sich zum Beispiel um eine Meinungsverschiedenheit, unterschiedliche Interessen oder unterschiedliche Einstellungen. Zusammenfassend formuliert, kann ein Konflikt folgendermaßen definiert werden: Ein Konflikt ist ein Aufeinandertreffen unterschiedlicher Positionen unter Einigungszwang.

### **3.2 Konfliktinhalt: Reichweite der Bemühungen**

In der Konfliktliteratur gibt es eine große Bandbreite von unterschiedlichen Benennungen der Konfliktinhalte. Die Bezeichnungen gehen von Beziehungskonflikten, Rollenkonflikten, Geschlechterkonflikten, Verteilungskonflikten, Zielkonflikten, Wertekonflikten, Identitätskonflikten, Regelkonflikten, Machtkonflikten, Informationskonflikten bis hin zu Strukturkonflikten, Sachkonflikten, Interessenskonflikten. Die Liste könnte beliebig lange fortgesetzt werden. Um eine Orientierung zu erleichtern, ist das Konzept von Glasl (2004) hilfreich, der unter dem Titel ›Reichweite der Bemühungen‹ drei inhaltliche Dimensionen beschreibt. Im konkreten Anlassfall bedarf es natürlich der genauen Differenzierung der unterschiedlichen Interessen und der damit verbundenen Bedürfnislage. Für eine erste Analyse ist jedoch eine Einschätzung nach den drei Kategorien hilfreich. Glasl (2004) unterscheidet zwischen

## **Reibungskonflikten, Positionskonflikten und Systemveränderungskonflikten.**

Bei **Reibungskonflikten** werden die unterschiedlichen Rollen gegenseitig anerkannt. Die Konflikte bestehen in Bezug auf den Inhalt. Im Rahmen einer Ausbildung kann ein/eine Teilnehmer\*in mit seiner/ihrer Benotung nicht einverstanden sein und dagegen protestieren. Es kann zu einer harten Diskussion kommen, wobei jedoch die festgelegten Rollen Teilnehmer\*in vs. Lehrende\*r gegenseitig anerkannt werden. Im Streitfall würde sich der/die Teilnehmer\*in mit einer Erläuterung über die Notengebung begnügen und mehr Transparenz für die Teilnehmer\*innen fordern.

Bei einem **Positionskonflikt** werden die jeweiligen Rollenverhältnisse von den Konfliktparteien abgelehnt. Der/die Teilnehmer\*in könnte sich so nicht mit seiner/ihrer Rolle zufriedengeben und mehr Mitspracherecht bei der Benotung und Beurteilung fordern. Er/sie könnte zum Beispiel fordern, bei der Benotung mitentscheiden zu dürfen, oder die Kompetenz des/der Lehrenden gänzlich in Frage stellen. In der zweiten Form der Beurteilung von Streitgegenständen geht es also darum, dass die Rollenverhältnisse abgelehnt oder verändert werden wollen. Dies impliziert jedoch nicht, dass man das Gesamtsystem verändern will.

Der **Systemveränderungskonflikt** ist in seinem Kern ein Mittel, um die Gesamtstruktur zu verändern. So kann der/die Teilnehmer\*in mit den anderen Teilnehmer\*innen die gesamte Struktur des Lehrganges verändern wollen. Seine/ihre Einschätzung kann dahin gehen, dass der Aufbau des Lehrganges nicht funktional ist und den Lernerfolg verhindert. Mittels der anderen Teilnehmer\*innen kann er/sie sich zum Beispiel an den Träger des Vereins wenden und seine/ihre Kritik thematisieren. Das kann unter Umständen weitreichende Folgen für den Ausbildungsträger haben.

### **3.3 Basismechanismen der Eskalationsdynamik**

Glasl definiert in seinem Buch *Konfliktmanagement* folgende zehn Basismechanismen, die bei der Eskalation von Konflikten wirken (vgl. Glasl 2004).



### **Zunehmende Projektion:**

Die Konfliktparteien neigen dazu, die andere Seite als Ursache aller Probleme und Frustrationen zu sehen, sie projizieren alles Negative auf die Gegenpartei.

### **Wachsende Selbstfrustration:**

Die Konfliktparteien frustrieren sich selbst mit unbeherrschten Aktionen, die der Situation nicht entsprechen. Dadurch wächst auf beiden Seiten das Unbehagen mit sich selbst und eigene negative Anteile werden verstärkt auf die Gegenpartei projiziert.

### **Ausweitung der strittigen Themen:**

Von den Konfliktparteien werden immer mehr Punkte in den Konflikt gezogen und zu Konfliktthemen gemacht, sodass die Streitfragen an Anzahl, Umfang und Komplexität zunehmen.

### **Simplifizierung der Situation:**

Die Konfliktparteien neigen dazu, die Situation stark zu vereinfachen, da die starke Themenausweitung zu verstärkter Irritation und Überlastung der Verarbeitungskapazität führt. Durch die Zunahme der Komplexität in der Eskalation wächst bei den Konfliktparteien auch das Unbehagen an der Komplexität, sie nehmen ihre Zuflucht zu radikalen Vereinfachungen, zur Über-Simplifizierung, die dann starr und stereotyp wird.

### **Vermischung von Ursache und Wirkung:**

Durch Unterschiede in ihren Ausgangspositionen und Interessenslagen bilden sich die Konfliktparteien ihre eigene ›Theorie‹ über Ursachen und Hintergründe des Konfliktes, ebenso darüber, was ihn verschärft und in den bestehenden Zustand manövriert hat. In der Regel weichen ihre Einsichten in diese Ursachen- und Wirkungszusammenhänge stark voneinander ab. Jede Interaktion im Konflikt verstärkt diese Unterschiede zusätzlich. Die Auffassungsunterschiede werden schließlich selbst zum Streitobjekt. Es entsteht der ›Konflikt über den Konflikt‹.

### **Das eigene Handeln wird als Reaktion auf die Gegenpartei gesehen und gerechtfertigt:**

Die Konfliktparteien meinen, dass nicht sie selbst durch ihr Verhalten die Situation bestimmen, sondern die Gegenpartei. Dies führt zu einem immer stärkeren Gefühl der Hilflosigkeit und des Ausgeliefertseins. In solchen Situationen ist es völlig müßig, die Frage

zu stellen, wer begonnen habe. Das Verhalten der einen Seite hat das der anderen begünstigt.

**Ausweitung des sozialen Rahmens:**

Die Konfliktparteien beziehen einen stets größer werdenden Personenkreis zur eigenen Unterstützung und zum Machtgewinn in den Konflikt ein. Zudem drängt der Konflikt zur Ausweitung, wenn das eigene Image in Gefahr zu geraten droht. Die Angst vor der Expansion des Konfliktes durch die Gegenpartei führt dazu, dass der Prozess ausgeweitet wird. Wenn die Grenzen einmal überschritten sind, folgen Gegenmaßnahmen und es geht Schlag auf Schlag. Mit der Expansion des Konfliktes nimmt die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen und Fehlverhalten zu, die Einflussmöglichkeiten auf den Konflikt hingegen sinken.

**Tendenz zur Personifizierung:**

Es wird nicht mehr auf bestimmte Vorschläge und Argumente des Gegners/der Gegnerin eingegangen, sondern dessen/deren ganze Person als untragbar dargestellt und empfunden. Man reagiert nicht mehr auf die Person des Gegners/der Gegnerin, sondern auf den Typus des Feindes/der Feindin, auf das Stereotyp.

**Die Face-to-Face-Kontakte nehmen ab:**

Durch die Ausweitung des Geschehens, die zunehmende Verschärfung des Konfliktes, eigenes Unwohlsein im Konflikt, innere Vermeidungstendenzen usw. nehmen die Face-to-Face-Kontakte ab.

**Beschleunigung durch Bremsen:**

Durch die Erhöhung der Gewaltandrohung hoffen die Konfliktparteien, dass die andere Seite nachgeben wird. Die tatsächliche Wirkung ist jedoch umgekehrt: Die Gegenpartei reagiert darauf gewaltsamer, wodurch eine Beschleunigung der Eskalation eintritt. Was als Abschreckung und ›Bremse‹ beabsichtigt war, wirkt als Provokation und Beschleunigung.

### 3.4 Heiße und kalte Konflikte

Im Konfliktmanagement wird von heißen und kalten Konflikten gesprochen. Je nachdem, welche Erscheinungsform der Konflikt hat, braucht es vonseiten des Beraters/der Beraterin unterschiedli-

che Interventionsentscheidungen. Grundsätzlich müssen heiße Konflikte ›abgekühlt‹ werden, indem (Kommunikations-)Regeln etabliert werden, kalte Konflikte ›angewärmt‹, indem Emotionen neu artikuliert und Prozedere-Verkrustungen abgebaut werden.

Bei einem **heißen Konflikt** wird die direkte Auseinandersetzung mit der Gegenpartei gesucht und dabei werden Regeln und Richtlinien missachtet. Der Konflikt wird zumeist impulsiv, emotional, affekthaft und selbstbewusst ausgetragen. Die Parteien sind sich des Konfliktes bewusst.

Bei **kalten Konflikten** versuchen die Parteien, einander aus dem Wege zu gehen. Die Kommunikation wird auf ein formelles Mindestmaß reduziert, unpersönliche Regeln und Prozeduren werden etabliert, um jeglichen Kontakt zu vermeiden. Für gewöhnlich wird der kalte Konflikt strategisch und überlegt ausgetragen. Zumeist besteht eine enorme Desillusionierung, verbunden mit einem stark verminderten Selbstwert aufgrund vermehrter glückloser Versuche, den Konflikt zu bewältigen, was bis zu einer völligen Konfliktverleugnung führen kann.

### 3.5 Formgebundene und formlose Konflikte

Konflikte können formgebunden, formlos oder in einer Mischform im Unternehmen auftreten. Eine Analyse dieser Kategorie ist wichtig, da bei destruktiven Eskalationsentwicklungen wie zum Beispiel bei Mobbing eine Überführung vom formlosen zum formgebundenen Konflikt notwendig ist (vgl. Kolodej 2005a).

#### **Formgebundener Konflikt:**

Bei diesem Konflikttypus bedienen sich die Konfliktparteien der vorhandenen Institutionen, Prozeduren und Kampfmittel. Sie versuchen, ihre Ziele unter Anwendung dieser geregelten Formen zu erreichen, zum Beispiel durch betriebliche Streitschlichtungseinrichtungen, Gerichte oder Schiedskommissionen.

#### **Formloser Konflikt:**

Bei diesem Konflikttypus bedienen sich die Parteien keiner vorgegebenen Konfliktaustragungsinstanzen.

### 3.6 Konflikte im mikro-, meso-, makrosozialen Rahmen

Konflikte können eine unterschiedliche Größenordnung annehmen. Je weiter sich ein Konflikt ausbreitet, desto weniger haben die Beteiligten direkten Kontakt oder kennen einander. Dementsprechend haben Interventionen einen unterschiedlichen Charakter, je nachdem, ob sie im mikro-, meso- oder makrosozialen Rahmen angesiedelt sind.

#### **Konflikte im mikrosozialen Rahmen:**

Das sind Konflikte, die zwischen zwei oder mehreren Einzelpersonen oder in kleinen Gruppen stattfinden. Hier kennt jede\*r jede\*n und es kann zu direkten, so genannten Face-to-Face-Interaktionen kommen. Das Gefüge der Beziehungen ist im Großen und Ganzen für jede\*n überschaubar. Interventionen können nach einer Orientierungsphase direkt an den Personen/Gruppen orientiert bleiben (vgl. Glasl 2004, Kolodej 2005a).

#### **Konflikte im mesosozialen Rahmen:**

Darunter versteht man Konflikte in sozialen Gebilden der mittleren Größenordnung wie Schulen, Verwaltungen, Fabriken usw. Diese bauen sich aus mikrosozialen Einheiten auf. Innerhalb dieser Einheiten gestalten sich die sozialen Beziehungen nach den Funktionsbedingungen der Kleingruppe, zwischen diesen Einheiten der Organisationen sind aber oft keine direkten Beziehungen mehr möglich. Die Kommunikation erfolgt über Mittelpersonen, die als Exponent\*innen einer Abteilung oder eines Teams auftreten. Zu der Komplexität der Beziehungen in der Kleingruppe tritt nunmehr auch die der weniger persönlichen Zwischengruppenbeziehung.

Bei Interventionen müssen Bedingungen im mesosozialen Rahmen geschaffen werden, die es erlauben, an den mikrosozialen Konflikten innerhalb des Gesamtbildes fruchtbar zu arbeiten. Interventionen setzen bedeutet: Arbeit an den Beziehungen in und zwischen den Gruppen und den Informationsfluss zu gewährleisten.

#### **Konflikte im makrosozialen Rahmen:**

Der Konflikt spielt sich auf mehreren gesellschaftlichen Ebenen ab und seine Protagonist\*innen sind dementsprechend unterschiedlichen Spannungen ausgesetzt. Der Komplexitätsgrad ist ex-

trem hoch, wobei mehrere Ebenen ineinander verschachtelt sind und die Analyse maßgeblich erschweren. Der Kommunikations- und Informationsfluss gestaltet sich durch die Medien der öffentlichen Meinung anders als im mesosozialen Bereich.

Da Konflikte hier zumeist in sehr starkem Ausmaß mit außerpersönlichen Kräften zu tun haben, die nur zum Teil von den Hauptakteur\*innen beeinflussbar sind, wird sich die Intervention sehr stark auf unpersönliche Fakten richten.

### 3.7 Die Hauptphasen der Konflikteskalation

Glasl (2004) definiert drei Hauptphasen, die wiederum in jeweils drei Stufen unterteilt sind. Sein Modell leitet er aus dem 44-stufigen Modell der Beschreibung internationaler Krisen von Kahn (1965) ab. Dies begründet auch die zum Teil sehr aggressive Wortwahl der einzelnen Stufen. »Dementsprechend kommt es bei Glasls Eskalationsmodell gerade in der 3. Hauptphase zu sehr aggressiv formulierten Aussagen, die jedoch für den Arbeitskontext differenziert gesehen werden können. Wenn also im Kontext der neunten Eskalationsstufe zum Beispiel von dem Wort »Untergang« oder »Gemeinsam in den Abgrund« gesprochen wird, so kann dies im Zusammenhang des Arbeitslebens in Form einer Kündigung, Entlassung oder einem beidseitigen Verlust des Arbeitsplatzes verstanden werden« (Kolodej 2005a, S. 89). Für die Operationalisierung entwickelten Kolodej, Voutsinas, Jiménez & Kallus (2005) ein Testverfahren zur Einschätzung der Eskalationsphasen. Das Inventar zur Messung des Eskalationsgrades von Konflikten in der Arbeitswelt (IKEAr) bildet die Intensität von Konflikten in drei Hauptphasen ab. Dies ist für die Interventionssetzung von entscheidender Bedeutung, da Konflikte in jeder Hauptphase einer anderen Handhabung bedürfen. »Das IKEAr stellt ein ökonomisches Instrument zur Feststellung des Eskalationsgrades von Konflikten in der Arbeitswelt dar und kann als effizientes Diagnoseinstrument im Bereich des Konfliktmanagements am Arbeitsplatz zum Einsatz kommen« (Kolodej, Voutsinas, Jiménez & Kallus 2005).

Im Rahmen der Entwicklung des IKEAr hat sich gezeigt, dass insbesondere die Differenzierung in die drei Hauptphasen als sta-

tistisch gesichert angesehen werden kann (vgl. Voutsinas 2004). Diese Differenzierung ist von besonderer Bedeutung, da es grundlegend unterschiedlicher Interventionsstrategien je nach Phase bedarf. Die Stufen sind jedoch nicht deutlich voneinander trennbar, sondern gehen fließend ineinander über.

### **Erste Hauptphase: Verstimmung**

Die erste Hauptphase wird als Phase der Verstimmung bezeichnet und ist gekennzeichnet durch drei Unterstufen: Verhärtung, Polarisierung und Debatte sowie Taten statt Worte. Erste Meinungsverschiedenheiten und das Aufkeimen eines Konfliktes sind erkennbar. Die Konfliktparteien versuchen in diesem Abschnitt jedoch eine konstruktive Konfliktlösung auf inhaltlicher Ebene herbeizuführen. Die Möglichkeit, dass alle Parteien aus dem entstandenen Konflikt als Gewinner hervorgehen, ist groß, deshalb wird dieser Konfliktabschnitt auch als ›Win-win-Phase‹ bezeichnet.

#### *Erste Eskalationsstufe: Verhärtung*

Es bilden sich unterschiedliche Meinungen und Einstellungen heraus. Die Kontrahent\*innen erkennen sich als solche und beziehen Position. Erste deutliche Verstimmungen und kleinere Streitigkeiten treten auf.

#### *Zweite Eskalationsstufe: Polarisierung und Debatte*

In dieser Stufe können zwei Reaktionen erwartet werden. Zum einen kann der Konflikt direkt angesprochen werden und es kann zu einer offenen Diskussion kommen. Zum anderen kann es passieren, dass trotz eines bis dahin schon enormen Konfliktpotentials die Konflikte nicht angesprochen werden. Dies führt zu einem enormen Frustrationserlebnis seitens der Beteiligten.

#### *Dritte Eskalationsstufe: Taten statt Worte*

Die Konfliktparteien kommen zu dem Schluss, dass die verbale Auseinandersetzung keine befriedigende Lösungsmöglichkeit darstellt oder darstellen würde. Dementsprechend wird alle Hoffnung auf die konkreten Handlungen gesetzt. Die Kontrahent\*innen werden jetzt anders wahrgenommen, indem das Trennende verstärkt in das Blickfeld gerückt wird. Gemeinsamkeiten werden nicht mehr gesehen und verdrängt. Es kommt zur verstärkten Gruppenbildung gleich gesinnter Kontrahent\*innen. Der Kontakt unter den Streitparteien wird vermieden.