

# **KONFLIKTE AM ARBEITSPLATZ ERFOLGREICH BEWÄLTIGEN**

EIN RATGEBER DER ARBEITERKAMMER SALZBURG



## Vorwort

Mit Konflikten in der Arbeitswelt hat wohl jeder schon seine unliebsamen Erfahrungen gemacht. Mit dieser Broschüre wollen wir Ihnen einen kleinen Leitfaden geben, wie man damit besser umgehen kann. Manchmal können schon ein bisschen Umdenken und kleine Einstellungs- und Verhaltensänderungen eine Besserung bringen.

Viele Konflikte entstehen aber nicht nur dort, wo es „menschelt“. Sie kommen Hand in Hand mit Unsicherheiten - die Zukunft des Betriebs, neue Eigentümer, drohender Personalabbau, erhöhter Leistungsdruck, um nur einige mögliche Faktoren zu nennen.

Viele Konflikte spielen sich auch ganz klar auf der gesetzlichen Ebene ab: wenn Rechte und Ansprüche des Arbeitnehmers außer Acht gelassen werden. Hier helfen die AK-Juristen mit Beratung, Intervention und kostenlosem Rechtsschutz. Für Recht und Gerechtigkeit!

AK-Präsident  
Siegfried Pichler

# Inhalt

Ursachen von Konflikten	7
Zwei Extreme: Konfliktscheu und Streitlust	8
Das Ziel: Konfliktfähigkeit	9
Sieben Goldene Regeln zum Umgang mit Konflikten	11
1. Eigene Wünsche klären	12
2. Schweigen und reden	13
3. Den richtigen Zeitpunkt abwarten	14
4. Beweglich bleiben	15
5. Die Leistung des anderen anerkennen	16
6. Ergebnisse schriftlich festhalten	17
7. Fehler vermeiden	18
Vorsicht: So wird's schlimmer	19
Ist das schon Mobbing?	21
Wie kann ich Kollegen helfen?	22
Weitere Fragen....	23

# Ursachen von Konflikten

Konflikt ist nicht gleich Streit. Häufig beginnt es mit unklaren Aufgaben, Meinungsverschiedenheiten oder Missverständnissen. Bei steigendem Stress wird es schwierig, darauf einzugehen. Die Probleme verstärken sich, es entsteht ein Konflikt.

Die häufigsten Ursachen für Konflikte am Arbeitsplatz sind:

- Informationsmangel: Für die Arbeit wichtige Informationen sind nicht allen Beteiligten bekannt, die Zusammenarbeit wird dadurch erschwert.
- Stress und Termindruck: Arbeiten sollen schnell oder sofort erledigt werden, man hat keine Zeit, auf die Interessen anderer Rücksicht zu nehmen.
- Unklare Aufgaben: Es ist nicht geregelt, wie eine Aufgabe genau erledigt werden soll, man kann sie deshalb kaum richtig machen.
- Nicht erfüllbare Aufträge: Aufträge sind in der vorgegeben Zeit oder mit den vorhandenen Mittel nicht zu bewältigen.
- Mangelnde Anerkennung, Abwertung: Die eigene Leistung wird von Kollegen und Vorgesetzten nicht anerkannt, heruntergespielt oder lächerlich gemacht.
- Fehlende Kooperation: Kollegen sind nicht bereit, mit anderen bei der Erledigung von Aufgaben zusammenzuarbeiten
- Grobe Umgangsformen: Kollegen verhalten sich egoistisch oder aggressiv, schreien, beleidigen, verwenden grobe Schimpfwörter usw.
- Konkurrenz: Man will oder muss besser und schneller sein als die anderen, mehr Umsatz zu machen, größere Stückzahlen liefern usw.
- Veränderte Grundeinstellungen: Die „nachrückende Generation“ hat andere Erwartungen und Ziele in Bezug auf die Leistung, Arbeitsqualität etc.
- Führungsmängel: Vorgesetzte kümmern sich nicht um ein gutes Arbeitsklima oder heizen Konflikte durch ihr Verhalten zusätzlich an.

# Zwei Extreme: Konfliktscheu und Streitlust

Die innere Haltung in Bezug auf Konflikte kann von Mensch zu Mensch sehr unterschiedlich sein. Zwei Extreme sind Konfliktscheu und Streitlust.

„Bloß keinen Streit!“

Konfliktscheue Menschen haben Angst vor Auseinandersetzungen und wollen ihnen so weit wie möglich ausweichen. Sie sind vorsichtig und stellen keine direkten Forderungen. Eigener Ärger und Aggression werden verdrängt. Unbeteiligten Dritten gegenüber tun sie, als wäre nichts. Auch ganze Teams, Abteilungen und Firmen können konfliktscheu sein.

Die Folge sind „kalte Konflikte“: Die Spannungen sind zwar für alle zu spüren, aber niemand spricht sie an. Man versucht sich zu schützen und „bunkert“ sich ein. Dadurch kommt es zu einer Lähmung aller Energie, die Arbeit wird immer schwerfälliger und kommt zuletzt gar nicht mehr voran.

„Ich streite, also bin ich!“

Streitlustige Menschen sind das andere Extrem. Auseinandersetzungen machen ihnen Spaß. Sie wirken fordernd, aggressiv und dominant. Aus Ärger, Zorn oder Triumphgefühlen machen sie kein Geheimnis. Wenn der Konflikt nicht rasch gelöst wird, erzählen sie Unbeteiligten davon, gehen zu hohen Vorgesetzten oder gar in die Medien. In streitlustigen Teams ist der Ton oft rau und direkt. Vorgesetzte und Mitarbeiter kehren ihre persönlichen Stärken hervor und wollen sich im offenen Streit gegenüber den anderen durchsetzen.

Streitlustige Menschen führen „heiße Konflikte“. Sie können andere niederwalzen, verletzen und beleidigen. Die Arbeit wird dadurch hektisch, alle versuchen einander zu übertrumpfen. Im Extremfall kämpft jeder gegen jeden.

Konfliktscheu und Streitlust sind zwei extreme Haltungen, die selten zu einem dauerhaften Erfolg führen. Die besten Lösungen für Konflikte liegen üblicherweise dazwischen.

# Das Ziel: Konfliktfähigkeit

Um mit Konflikten gut umgehen zu können, braucht es vor allem eine Eigenschaft: Konfliktfähigkeit.

Mit ihrer Hilfe können zwischenmenschliche Spannungen entschärft und Konflikte zu einer Lösung gebracht werden, ohne dass sich die Situation verschlimmert.

Konfliktfähig sein bedeutet:

Zwischenmenschliche Spannungen erkennen: In Konflikten ist es wichtig, sich selbst und die Mitmenschen realistisch einzuschätzen:

- Wo stimmen wir überein, wo gibt es Unterschiede?
- Was stört mich wirklich?
- Ärgert sich der andere über mich?
- Wie gehen wir damit um? Bleibt etwas zurück?

Die eigenen Anliegen ausdrücken: Vorschläge, Meinungen, Wünsche usw. sollten dem anderen angemessen und klar vermittelt werden.

- Was will ich mit meinen Worten erreichen?
- Was ist mir besonders wichtig?
- Was sollte keinesfalls passieren?
- Was kann ich selbst zu einer guten Lösung beitragen?

Um die Situation nicht zu verschlimmern, ist die richtige Wortwahl besonders wichtig.

---

Standpunkte klären: In Konflikten kommt es auf beiden Seiten leicht zu Missverständnissen. Deshalb ist es wichtig, mögliche Unklarheiten auszuräumen:

- „Was genau meinen Sie?“
- „Bitte geben Sie ein Beispiel.“
- „Das sehe ich anders.“
- „Bitte lassen Sie mich das genauer erklären.“
- „Verstehen Sie, was ich meine?“

Eskalation vermeiden: Konflikte können sich scheinbar „wie von selbst“ immer weiter zuspitzen. Es ist gut zu wissen, was zu einer solchen Eskalation beiträgt. Dadurch kann man

- selber Schritte in Richtung Eskalation vermeiden
- und sie beim Konfliktpartner möglichst unterbinden.

Grenzen erkennen: Jeder Konflikt stellt das eigene Wissen und Können auf eine Probe. Wenn die eigenen Grenzen erreicht sind, ist Hilfe von dritter Seite nötig. Die entscheidende Frage dabei lautet:

- Habe ich einen Konflikt -
- oder hat der Konflikt mich?

# Sieben Goldene Regeln zum Umgang mit Konflikten

## Konfliktfähigkeit kann man lernen.

Die besten Lehrmeister sind Vorbilder: Menschen, die mit zwischenmenschlichen Spannungen gut umgehen können und sich in Konflikten behaupten, ohne die Situation zu verschlimmern oder Beziehungen auf Dauer zu belasten.

Freunde, Angehörige und die eigenen Eltern haben uns in vielen Situationen vorgezeigt, wie man sich angemessen und geschickt verhält. Auch von erfahrenen Kollegen und Vorgesetzten lassen sich viele Tricks und Einstellungen „abschauen“. Zusätzlich bieten Bücher, Sendungen, Vorträge, Seminare usw. viele wichtige Informationen, die im Umgang mit Konflikten helfen.

Folgendes hat sich im Umgang mit Konflikten besonders bewährt:

1. Eigene Wünsche klären
2. Schweigen und reden
3. Den richtigen Zeitpunkt abwarten
4. Beweglich bleiben
5. Die Leistung des anderen anerkennen
6. Ergebnisse schriftlich festhalten
7. Fehler vermeiden

Diese „Goldenen Regeln“ helfen, auch mit schwierigen Konfliktsituationen zurechtzukommen und die eigene Konfliktfähigkeit zu erhalten.

# 1. Eigene Wünsche klären

Je genauer man weiß, was man eigentlich möchte, desto eher kann man es in Konflikten erreichen. Dazu sollte man u.a. folgende Fragen beantworten können:

- Was genau ist das Problem?
- Was ist für mich die größte Belastung?
- Was möchte ich unbedingt geklärt / verändert haben?
- Wie könnte eine Lösung aussehen?
- Was soll der andere tun / unterlassen (z.B. mich respektieren, meine Leistung anerkennen, mich verstehen, nachgeben, mich nicht hindern, mir helfen...)?
- Was möchte ich selbst tun / unterlassen?

Diese Fragen brauchen Zeit. Um die besten Antworten für sich zu finden, hilft es, sie mit jemand anderen zu besprechen oder sie aufzuschreiben. So kann man später wieder darauf zurückkommen und sie nochmals überprüfen und ergänzen.

Die eigenen Wünschen sollten einerseits realistisch (tatsächlich erfüllbar) und andererseits möglichst konkret formuliert sein. Schlagwörter („Respekt“, „Gemeinschaft“, „in Ruhe lassen“) kann man in konkrete Schritte übersetzen: Welche Verhaltensweisen sind für mich respektvoll, welche nicht? Wann genau will ich in Ruhe gelassen werden, von wem besonders usw.

## 2. Schweigen und reden

Was andere Menschen tun, haben wir zumeist nicht unter Kontrolle. Sehr wohl aber können wir unsere eigenen Handlungen bestimmen.

Dazu gehört z.B., ob und wann wir ein Problem ansprechen, ob wir auf eine Provokation eingehen, wie wir antworten und wann wir besser schweigen.

Die Grundsatzfrage lautet: Will ich mich auf eine Auseinandersetzung einlassen oder nicht? Ist mir dafür das Thema wichtig genug? Oder muss ich mit negativen Folgen rechnen, wenn ich etwas sage?

Manchmal ist die Situation bereits so aufgeheizt, dass die eigenen Worte sehr leicht missverstanden werden können. Auch in diesen Fällen sollte man sich genau überlegen, ob und was man sagt bzw. wann ein besserer Zeitpunkt dafür wäre. Man sollte sich jedenfalls nie provozieren lassen. Das ist natürlich „in der Hitze des Gefechts“ nicht immer einfach. Hilfreich ist in jedem Fall sich bereits vor einer Auseinandersetzung zu fragen: Wie weit will ich gehen? Wie weit habe ich mich selbst unter Kontrolle? Was kann ich tun, um Missverständnisse zu vermeiden?

Bei vielen Provokationen reicht es, statt mit einem ganzen Satz nur mit zwei Silben zu antworten: „Aha“, „Soso“, „Ach ja“, „Na dann“ usw.

Dieser sogenannte Zwei-Silben-Kommentar hält den Angreifer auf Distanz und setzt ihm etwas entgegen, ohne direkt auf seine Äußerungen einzugehen. Er hilft auch, wenn man zunächst überrumpelt ist oder momentan nicht weiß, was man sagen soll. Zwei Silben fallen einem immer ein, und damit ist zumindest etwas gesagt.

Der Zwei-Silben-Kommentar hilft besonders bei Kollegen auf der gleichen Ebene. Aber Vorsicht: Gegenüber Vorgesetzten kann er rasch respektlos wirken.

### 3. Den richtigen Zeitpunkt abwarten

Viele Konflikte können durch Gespräche entschärft oder gelöst werden. Dabei ist es entscheidend, dass alle Beteiligten zu einem solchen Gespräch bereit sind. Keinesfalls sollte man den anderen überfallsartig mit Problemen, Vorwürfen oder Kritik konfrontieren. In spontanen, schlecht vorbereiteten Gesprächen besteht die Gefahr, rasch sehr emotional zu werden und den eigenen Standpunkt schlecht oder gar nicht angemessen ausdrücken zu können.

Oft ist es am besten, sich einen Termin für ein klärendes Gespräch auszumachen, auf das sich dann beide Seiten einstellen und vorbereiten können. Dazu sollte man die Unterschiede und strittigen Punkte klar benennen und den anderen zu einem klärenden Gespräch auffordern bzw. bitten.

Gute Rahmenbedingungen für ein klärendes Gespräch sind

- ausreichend Zeit
- ein ruhiger, ungestörter Raum
- keine Ablenkung durch andere Aufgaben, Telefon etc.
- eine Liste der eigenen Wünsche, Vorschläge etc.
- zu wissen, was man in dem konkreten Gespräch erreichen will

Ein schlechter Zeitpunkt wäre es, wenn man selbst oder der andere gerade sehr im Stress, nicht bereit zu einem Gespräch oder durch andere Dinge verärgert ist. Auch unbeteiligte Dritte können durch ihre Anwesenheit das Gespräch stören. Kritik sollte auf jeden Fall unter vier Augen, nicht „vor versammelter Mannschaft“ geäußert werden.

## 4. Beweglich bleiben

Selten erreicht man in Konflikten seine Ziele, wenn man stur auf seinen Wünschen und Forderungen beharrt. Besser ist es, beweglich zu bleiben, sich die Vorschläge des anderen anzuhören und verschiedene Wege zu einer Lösung zu überlegen. Dabei lässt man natürlich das eigene Ziel nicht aus den Augen. Auch über Umwege kann man ihm immer näher kommen.

Beweglichkeit im Gespräch bedeutet

- die verschiedenen Streitpunkte sammeln, um die es eigentlich geht.
- die Themenlisten gemeinsam durchgehen: beide Seiten beschreiben nacheinander ihre Sicht und nennen ihre Absichten und Ziele
- Lösungsvorschläge zu den einzelnen Punkten sammeln; nichts von vornherein ausschließen
- Varianten überlegen, Spielraum anbieten und einfordern
- Bedingungen finden, unter denen alle Seiten zustimmen können

Beide Seiten haben so Gelegenheit, die ihnen wichtigen Dinge auszudrücken und entsprechende Vorschläge zu machen. Je genauer man dem anderen zuhört, desto leichter können Missverständnisse ausgeräumt werden. Oft zeigt sich, dass man ohnehin in gewissen Punkten übereinstimmt. Diese können dann die Grundlage für eine akzeptable Lösung sein.

## 5. Die Leistung des anderen anerkennen

Je intensiver Konflikte geführt werden und je länger sie andauern, desto schwerer kann es fallen, für den anderen Achtung und Anerkennung aufzubringen. Das betrifft einzelne Meinungen und Absichten ebenso wie seine Leistungen und seine Position (als Älterer, Vorgesetzter, Spezialist etc.)

Gerade die gegenseitige Anerkennung ist jedoch eine wesentliche Voraussetzung für Konfliktlösungen. Vor allem Vorgesetzte merken rasch, ob sie in ihrer Rolle respektiert werden oder nicht. Auf Wünsche, Forderungen usw. gehen sie vor allem dann ein, wenn sie sich als Vorgesetzte anerkannt fühlen.

Respekt und Anerkennung fallen leichter, wenn man versucht, akzeptable Gründe für die Meinung des anderen zu erkennen. Hinter allen Wünschen stehen letztlich gute Absichten, die man ohne Abwertung respektieren kann (z.B. Erfolg, Sicherheit, Leistung, Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Vermeidung von Gefahren usw.).

Auch die Leistungen des anderen sollten gesehen und anerkannt werden. Das betrifft gegenwärtige Leistungen (z.B. in der täglichen Arbeit) ebenso wie besondere Verdienste bei besonderen Aufgaben, Projekten etc. So wie wir selbst verdient auch der andere, dass seine Leistungen nicht ignoriert, kleingeredet oder lächerlich gemacht werden. Anerkennung trägt zu einer besseren Atmosphäre bei und hilft, Konflikte leichter zu überwinden oder zumindest auf einzelne Punkte zu begrenzen.

## 6. Ergebnisse schriftlich festhalten

Jede Lösung ist nur so gut wie ihre Umsetzung. Je konkreter die entsprechenden Vereinbarungen getroffen werden, desto besser. Das betrifft vor allem

- konkrete Schritte: Was ist im einzelnen zu tun?
- Personen und Zeitpunkte: Wer macht was bis wann?
- mögliche Verzögerungen: Was soll geschehen, wenn ...?

Die Ergebnisse des Gespräches und alle Umsetzungspunkte sollten schriftlich festgehalten werden. Andernfalls kann es passieren, dass beide Seiten nur hören, was sie hören wollen und das Gespräch bald anders in Erinnerung haben. Das würde unweigerlich zu neuen Spannungen führen.

Eine schriftliche Zusammenfassung enthält die wesentlichen Punkte des Gespräches und macht sie für alle Beteiligten verbindlich. Sie kann so zum Beginn einer neuen Phase der Zusammenarbeit werden.

## 7. Fehler vermeiden

Mit Konflikten richtig umzugehen ist nicht immer einfach. Man kann dabei auch einiges falsch machen. Je besser man über mögliche Fehler bescheid weiß, desto besser kann man sie vermeiden.

Die häufigsten Fehler sind:

- allgemein herumreden
- von einem Thema zum nächsten springen
- Meinungsverschiedenheiten und sachliche Kritik persönlich nehmen
- den anderen persönlich angreifen
- den anderen bloßstellen oder lächerlich machen
- alte Geschichten aufwärmen
- immer schneller und hektischer werden
- Killerphrasen: „Ja aber...“, „Das war schon immer so...“, „Aber in der Praxis sieht das ganz anders aus...“ usw.

Diese Fehler sollte man so weit wie möglich vermeiden. Dabei hilft vor allem: konkrete Aussagen treffen, Probleme und Ziele klar benennen, die anstehenden Probleme einzeln behandeln, den Sachinhalt hervorheben, das Gesicht wahren lassen, das Gespräch auf gemeinsame Absichten und Ziele ausrichten, die Debatte verlangsamen und Killerphrasen vermeiden.

# Vorsicht: So wird's schlimmer

Bei vielen Konflikten besteht die Gefahr, dass sie sich „wie von selbst“ verschärfen. Spannungen und Stress machen die Beteiligten ungeduldig und bewirken immer neuen Ärger. Spannungen schaukeln sich hoch, ein Wort ergibt das andere, bis die Situation nur noch schwer kontrollierbar ist.

Eine solche Verschärfung wird Eskalation genannt. Sie kann in den meisten Fällen vermieden werden. Dazu ist es wichtig die Mechanismen zu kennen, die einen Konflikt vorantreiben. Nur so kann man sie selbst unterlassen und bei anderen so rasch wie möglich abstoppen.

Ein Konflikt eskaliert u.a. durch

- Wortwahl: missverständliche Ausdrücke, extreme Vergleiche etc. vergiften das Gesprächsklima: „Ihr Vorschlag ist idiotisch“, „Verbrecher“, „Wenn du nicht einmal das kapiertst...“
- Persönliche Angriffe, Unterstellungen: Sachfragen werden auf eine persönliche Ebene gezogen, negative Eigenschaften oder Motive werden unterstellt: „Du regst mich auf“, „Du bist ja bloß...“, „Sie sind also nicht bereit...“
- Verallgemeinerungen: konkrete Anlässe werden als allgemeine Probleme dargestellt: „Das war schon immer dein Fehler“, „Auf dich ist nie Verlass“ etc.
- Wachsende Streitpunktlawine: immer mehr Streitpunkte werden in die Auseinandersetzung geworfen: „Das ist das gleiche wie damals“, „Und weil wir schon davon reden...“
- Ausweitung der Arena: immer mehr Personen werden in den Streit hineingezogen und sind dran beteiligt: „Ich gehe jetzt zum Chef“, „Das kommt in die Zeitung“. Immer mehr Menschen/Gruppen sehen dadurch ihre Interessen gefährdet.
- 100%-Haltung: der eigene Standpunkt soll ohne Abstriche durchgesetzt werden: „immer/nie“, „alle/keiner“, „auf jeden Fall / auf keinen Fall“, „müssen“, „unbedingt“, „sofort“ usw.
- Vereinfachung und Personifizierung: die Themen und Absichten werden allzu einfach dargestellt: „In Wahrheit geht's doch nur um...“ Personen oder

---

Gruppen werden als die Wurzel allen Übels angesehen: „Wenn wir die los sind, wird alles besser“.

- Pessimistische Erwartungen: man sieht keine Chance, den Konflikt zu klären oder zu regeln; stattdessen werden sich selbst erfüllende Prophezeiungen geäußert: „Das Gespräch geht sicher schief“, „ein abgekartetes Spiel...“ „Das hat doch alles keinen Sinn mehr“.

# Ist das schon Mobbing?

Immer wieder hört man bei Konflikten am Arbeitsplatz den Verdacht: „Das ist ja Mobbing!“

Unter Mobbing versteht man gezielte und wiederholte Angriffe auf eine Person oder Gruppe. Die systematischen Gemeinheiten sollen den Betroffenen ärgern, schikanieren, und zermürben, bis er zuletzt aus der betrieblichen Gemeinschaft ausgeschlossen wird (durch Kaltstellen, Kündigung, Entlassung etc.).

Typische Mobbinghandlungen sind: nicht ausreden lassen, wie Luft behandeln, ständig kritisieren und kontrollieren, anschreien, Gerüchte verbreiten, sinnlose Aufgaben zuteilen, drohen, sexuelle Belästigung uvm.

Auch Späße können zu Mobbing werden. Das gilt insbesondere dann, wenn die Betroffenen klar sagen, dass sie den „Spaß“ nicht lustig finden und unmissverständlich fordern, dass damit aufgehört wird. Mobbing beginnt da, wo der Spaß aufhört.

Mobbing erstreckt sich über einen längeren Zeitraum, mindestens einmal pro Woche über ein halbes Jahr (bei intensiverem Mobbing dementsprechend kürzer). Einzelne Angriffe, Beleidigungen oder Streitereien sind noch kein Mobbing. Sie werden es erst durch ständige Wiederholung.

Wenn Sie den Eindruck haben, gemobbt zu werden, sollten Sie mit Menschen, die zu ihnen halten, darüber sprechen. Das können erfahrene Kollegen sein, Vorgesetzte, Betriebsräte und andere. Professionelle Unterstützung bietet u.a. die Mobbingberatungsstelle der Salzburger Arbeiterkammer.

# Wie kann ich Kollegen helfen?

Konflikte am Arbeitsplatz sind keine Seltenheit. Immer wieder sehen unbeteiligte KollegInnen, wie sich Auseinandersetzungen verschärfen oder ohne Lösung hinführen. Wenn sie um Rat oder Hilfe gefragt werden, wissen sie oft nicht, wie sie sich verhalten sollen.

In den meisten Fällen ist es besser, sich nicht direkt in den Konflikt hineinziehen zu lassen, die Beteiligten gegeneinander aufzustacheln oder sonst Öl ins Feuer zu gießen. Auch an der Verbreitung von Gerüchten, „Späßen“ oder Mobbinghandlungen sollte man sich nicht beteiligen (auch nicht als „Publikum“).

Hilfreich ist hingegen genaues und geduldiges Zuhören. Bevor man einen Rat gibt, sollte man sich ein klares Bild von der Lage machen, nachfragen und dabei sachliche und persönliche Aspekte auseinanderhalten. Zumeist ist es auch besser, sich für bewegliche Lösungen stark zu machen statt für verhärtete Fronten.

Im Team kann man generell auf ein gewisses Niveau der Auseinandersetzung achten und klar zeigen, dass man z.B. Beleidigungen, Schreiduelle usw. nicht in Ordnung findet. Stattdessen sollte man positive Werte des Zusammenarbeitens ansprechen: nicht hintenherum, sondern direkt mit den Betroffenen zu reden, konstruktive Zusammenarbeit, gegenseitige Anerkennung, Respekt und Höflichkeit usw.

Wenn der Konflikt von den Betroffenen nicht selbst bewältigt werden kann, besteht die Möglichkeit weiterer Unterstützung: durch Vorgesetzte, den Betriebsrat, Beratungsstellen, die Arbeiterkammer u.a.m.

# Weitere Fragen....

Wenn Sie weitere Fragen zu den Themen dieser Broschüre haben oder speziellen Rat und Hilfe benötigen, können Sie sich u.a. an folgende Stellen wenden:

AK Salzburg  
Markus-Sittikus-Straße 10  
5020 Salzburg  
Tel.: (0662) 8687-0  
www.ak-sbg.at  
E-Mail: kontakt@ak-sbg.at

## **Beratung im Arbeitsrecht:**

persönlich: Montag - Freitag 8.00 - 12.00 Uhr  
Mittwoch auch 16.00 - 18.30

telefonisch: (0662) 8687-88  
Montag - Freitag 8.00 - 12.30  
Montag - Donnerstag 13.30 - 16.00

E-Mail: arbeitsrecht@ak-sbg.at

## **spezielle Mobbing-Beratung:**

nach telefonischer Terminvereinbarung unter (0662) 8687-208 oder E-Mail:  
m.jungholz@ak-sbg.at