

## Aufgaben

- 1 Stellen Sie die vier grundlegenden Prinzipien des Harvard-Konzepts visualisiert dar.
- 2 Bilden Sie Gruppen. Schildern Sie in der Gruppe abwechselnd je einen Konflikt aus Ihrem beruflichen Alltag. Wenden Sie als Zuhörer dabei die Methode des Aktiven Zuhörens an.
- 3 Unterscheiden Sie im Anschluss an die einzelnen geschilderten Konfliktsituationen gemeinsam die jeweils vorliegenden Ebenen der Sachlage, der Emotionen und der Interessen.

## Situation

Zwei Männer, die im Lesesaal einer Bibliothek sitzen, geraten über die Frage, ob das Fenster geöffnet werden soll oder nicht, in eine Auseinandersetzung. Während der eine möchte, dass das Fenster offen bleiben soll, will der andere, dass das Fenster geschlossen werden soll.

- 4 Wenden Sie auf den geschilderten Konflikt das Harvard-Konzept an.
  - a Entwerfen Sie für diese Situation den Verlauf der konstruktiven und friedlichen Einigung in dieser Situationen mit einem „Win-win“-Ergebnis.
  - b Stellen Sie unter Anwendung des Verhandlungs-Judos dar, wie damit umgegangen werden kann, wenn eine Partei die Grundregeln nicht beachtet.
- 5 Vergleichen Sie das tatsächliche und das etwaige Verhandlungsergebnis nach dem Harvard-Konzept. Benennen Sie etwaige Unterschiede.

## Aufgaben über das ganze Kapitel

### Situation

Im Kfz-Betrieb UlmCars muss die Position des Werkstattleiters neu besetzt werden. Es liegen hierfür zwei unternehmensinterne Bewerbungen vor.

Der Kfz-Meister Thomas Paoli, der auch privat einen guten Kontakt zur Geschäftsführung des Betriebs pflegt, bei den Mitarbeitern aber unbeliebt ist und als fachlich wenig kompetent gilt, hat sich ebenso beworben wie der Kfz-Meister Peter Mayer, der durch seine fachliche Kompetenz und seine Hilfsbereitschaft bei den Mitarbeitern äußerst beliebt und angesehen ist. Die Geschäftsleitung entscheidet sich für Herrn Paoli und informiert die Belegschaft von UlmCars im Rahmen einer Werkstattbesprechung.

Bereits in der Werkstattbesprechung kommt Unruhe unter den Mitarbeiter ob dieser Entscheidung auf. Nach Beendigung der Besprechung taucht eine Abordnung bei der Geschäftsleitung auf und fordert die Umbesetzung der Position der Werkstattleitung durch Herrn Mayer.

Herr Paoli, der dies auch mitbekommt, vermutet dahinter eine Einflussnahme des abgelehnten Herrn Mayer. Er beschließt, von nun an nicht mehr mit Herrn Mayer zusammenzuarbeiten, meidet ihn, wo es nur geht, gibt Informationen nicht mehr an ihn weiter.

Dieses veränderte Verhalten des neuen Werkstattleiters ihm gegenüber bemerkte Herr Mayer und sucht das Gespräch. Doch Herr Paoli verweigert dies, beschwert sich jedoch bei der Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitung, die grundsätzlich hinter dem neuen Werkstattleiter steht, ermahnt Herrn Mayer, die Entscheidung zu akzeptieren und sich kooperativ zu verhalten ...

## Aufgaben

- 1 Analysieren Sie die Konfliktsituation.
  - a Bestimmen Sie die Auslöser.
  - b Stellen Sie Art und Form des Konflikts dar.
  - c Benennen und erläutern Sie die Konfliktphasen.
- 2 Erarbeiten Sie ein konstruktives Verhandlungsmodell unter Verwendung eines Judo-Modells.
- 3 Beurteilen Sie die Bedeutung und die Konstruktivität der einzelnen Maßnahmen.

## Mobbing gibt es bei uns

Fast 20 Jahre lang arbeitete ich in einer Organisation. Intern wechselt sie ständig. Daran, wie der Vorgesetzte die Leistungen bewertet, ist eine Unverschämtheit zu erkennen. „Sie haben die Quoten gehalten!“, empört sich der Chef. „Sie haben sich nichts zu Schulden gemacht.“ Morgen im Thermobecher wird darüber gesprochen, ob der Chef noch lange bleibt. Doch das Lachen vergeht ihm nicht. Seidler bekommt die Anwohnung, die Akten ordner von hinten links in die Tasche zu stecken. Am nächsten Morgen das Resultat bestimmt. Seidler bringt die Akten wieder zurück in die Tasche. Seidler bestimmt fortan ihren Arbeitsplatz. [...]

Erika Seidler wird über ein Kindergartenkind geplaudert. Alleinerziehende Mutter ist nicht an ihr vorüber. [...] Das Kind ist sehr schüchtern und hat Kopfschmerzen. Die Mutter ist monatelangem Mobbing gefolgt. [...]

Erika Seidler informiert ihre Eltern, dass sie nicht mehr arbeiten kann. Doch statt Genesung ist sie in die Krankenversicherung eingetragen. [...]

M13 Quelle: Karin Flöthmann: Mobbing

## Mit Konflikten angemessen umgehen

### Aufgaben

- 1 Analysieren Sie die Konfliktsituation anhand von geeigneten Analysekriterien:
  - a Bestimmen Sie die Auslöser dieses Konfliktes.
  - b Stellen Sie Art und Form des Konfliktes dar.
  - c Benennen und erläutern Sie, auf welcher Stufe des Konfliktverlaufs sich der Konflikt befindet.
- 2 Erarbeiten Sie ein konstruktives Konfliktlösungsgespräch mit den am Konflikt beteiligten Personen unter Verwendung einer Ihnen bekannten Konfliktlösungsmethode.
- 3 Beurteilen Sie die Bedeutung von Konfliktlösungen im Berufsalltag hinsichtlich der Arbeitsproduktivität der einzelnen Mitarbeiter.

### Mobbing gibt es bei uns nicht

Fast 20 Jahre lang arbeitet Erika Seidler\* als Büroangestellte für eine große Krankenversicherung. Intern wechselt sie die Stelle – und damit auch den Chef. Gut erinnert sie sich noch daran, wie der Vorgesetzte das erste Mal scheinbar grundlos ausflippt. „Was Sie sich hier leisten, ist eine Unverschämtheit! Sie stehen beim Kaffee kochen in der Küche neben der Maschine und gucken dem Kaffee dabei zu, wie er durchläuft, Frau Seidler. Das wird Konsequenzen haben!“, empört sich der Mann. Zunächst lacht Seidler über den Vorfall. Denn sie hat sich nichts zu Schulden kommen lassen. Immerhin bringt sie sich ihren Kaffee jeden Morgen im Thermobecher von zu Hause mit. Im Büro hat sie noch nie einen Kaffee gekocht. Doch das Lachen vergeht der 46-Jährigen schnell. Denn rasch folgt der nächste Vorfall. Seidler bekommt die Anweisung, im Büro für mehr Übersicht zu sorgen. Sie soll die Aktenordner von hinten links in die Regale vorne rechts umsortieren. Doch als der Chef am nächsten Morgen das Resultat begutachtet, ist er alles andere als zufrieden. Seidler muss alle Akten wieder zurück in die alten Regale schaffen. Unsinnige Arbeitsaufträge wie dieser bestimmen fortan ihren Arbeitsalltag. Die alleinerziehende Mutter wird zum Mobbingopfer.

[...]

Erika Seidler wird über ein Jahr lang von ihrem Chef drangsaliert. Seidler hält durch. Als alleinerziehende Mutter ist sie auf den Job angewiesen. Aber spurlos gehen die Schikanen nicht an ihr vorüber. [...] Dann stellt sich ein Pfeifton in ihren Ohren ein – ein Tinnitus, unter dem sie noch bis heute leidet. Seidler will Urlaub machen, ausspannen zusammen mit ihrem Kind. Doch den Antrag auf Urlaub genehmigt der Chef nicht. Zum Ohrenpfeifen gesellen sich Kopfschmerzen. Die Büroangestellte geht zum Arzt. Der stellt ein Burn-out infolge von monatelangem Mobbing fest, schreibt sie erst einmal krank und schickt sie zu einer Psychotherapie.

[...]

Erika Seidler informiert ihren Arbeitgeber darüber, dass sie mehrere Wochen krankgeschrieben ist. Doch statt Genesungswünschen erhält sie eine Vorladung des Medizinischen Dienstes der Krankenversicherung (MDK). Der Chef vermutet, Seidler simuliere nur. [...]

MT3 Quelle: Karin Flothmann: Mobbing gibt es bei uns nicht. In: www.zeit.de, \*Name von der Redaktion geändert.

### Aufgaben

- 1 Definieren Sie den Begriff „Mobbing“. Beurteilen Sie, ob in der geschilderten Situation – ausgehend von Ihrer Definition – von Mobbing gesprochen werden kann.
- 2 Mobbing läuft in der Regel in verschiedenen aufeinanderfolgenden Phasen ab.
  - a Beschreiben Sie zunächst den klassischen Mobbingverlauf.
  - b Benennen Sie in einem zweiten Schritt die in der geschilderten konkreten Situation bereits durchlaufenen Phasen.
- 3 Mobbing „funktioniert“ in alle hierarchischen Richtungen. Stellen Sie dar, auf welchen Hierarchieebenen Mobbing wie auftritt.
- 4 Anders als bei den Mobbingopfern ist das Profil der Mobber schärfer umrissen. Beschreiben Sie die typischen Merkmale eines Mobbers.
- 5 Für Betroffene ist es nicht einfach, den Teufelskreislauf Mobbing aus eigener Kraft zu durchbrechen. Erläutern Sie das mögliche weitere Vorgehen der Betroffenen. Skizzieren Sie, was die Betroffene im oben genannten Text tun könnte.

## Sich selbst andere

Um als Führer  
können, wird  
tenz benötigt  
angepasste U  
und Konfliktfa  
Unternehmen  
modelle und -

### Kompetenzen

- › Grundlagen der Führung
- › Kompetenzprofile
- › Führungsstile
- › Funktionen des Führungspersonals
- › Mitarbeiter betreuen
- › Organisationsentwicklung und eigene Entwicklung
- › Führungsmodelle und vergleichende Analysen