



ad > personam
trainings & mehr

STRESS LASS NACH!

HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN IM UMGANG MIT PSYCHISCHEM DRUCK AM ARBEITSPLATZ

Mag. Gertraud Hinterseer

Bahnhofstr. 16, A-4910 Ried im Innkreis
Mobil 0676/9258095, Tel+Fax 07752 82873, E-Mail: g.hinterseer@ad-personam.com
Homepage: <http://www.ad-personam.com>



STRESS LASS NACH!

Handlungsmöglichkeiten bei psychischem Druck am Arbeitsplatz

Die Signale hören wir wohl, aber...

Stellen Sie sich vor, Sie kommen an eine Straßenkreuzung. Sie haben es eilig. Die Kreuzung ist groß. Sehr groß. Viele Strassen queren, dichter Verkehr. Mehrere Ampeln. Bei genauerem Hinsehen werden es immer mehr Ampeln. Sie sehen: es ist grün. Aber nur nach links. Grade aus ist es rot. Nein grün. Wohin wollten Sie eben? Nach rechts. Es wird gelb. Daneben blinkt es grün. Losfahren, sagen Sie sich. Schon wieder rot auf der oberen Ampel. Drunter grün. ... was jetzt?

Stressige Situationen kommen vor – wir kennen die Signale, wir erledigen täglich viele kleine, herausfordernde oder „stressige“ Momente. Wie bei dieser ampelüberfüllten Straßenkreuzung bemerken wir auch im Alltag Signale, die bedeuten: halt! Es geht nicht noch mehr. Aber zugleich leuchten daneben die „Antreiber“, die uns sagen: geht schon noch! Die anderen schaffen es auch.

Was passiert, wenn stressige Situationen zu Dauerstress werden? Wenn unsere Elastizität im Anspannen und Entspannen auf Dauer so angespannt wird, dass ein Zustand der Entspannung beinahe fremd wird? Wenn so viele Ampeln gleichzeitig auf uns einblinken, dass wir nicht mehr wissen, was zu tun ist: rot-gelb-grün blinken gleichzeitig und man sagt sich: ich soll fahren, ich soll stehen, ich soll dorthin, los!, nein halt!, mach dich bereit! Warten! Halt, noch nicht ...

Der psychische Druck am Arbeitsplatz ist gekennzeichnet von solchen Reizüberflutungen, von steigendem Tempo und gleichzeitig komplexer werdenden Zusammenhängen, die alle wirken. Einwirken. Sie wirken auf den einzelnen – dort am deutlichsten.

Um die Handlungsmöglichkeiten gegen die Auswirkungen von Druck und Stress am Arbeitsplatz zu erkennen und – wichtiger noch: zu aktivieren und zu nützen, werde ich im Folgenden drei Bereiche näher untersuchen:

1. Stress erkennen – welche Auswirkungen hat lange andauernder Stress und welche Warnsignale sollen wir dabei beachten?
2. Stress mildern – welche Leitlinien für drucksenkende Maßnahmen helfen uns zur Orientierung?
3. Und welche Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen sind wo durch wen anzuwenden?

Auf dem Weg durch diese drei Bereiche ist eine Fähigkeit gefordert, die wir noch besser einüben sollten: der Blick auf die unsichtbaren Strukturen und Regeln von Betrieben und Organisationen. Besser vertraut ist der Blick auf den greifbaren Kollegen und die Kollegin: der einzelne als Handelnder, als Ursache und Wirkung. Dass wir in einer Gruppe, in einem System auch immer *Reagierende* sind, die zwar mitgestalten, aber doch den Erwartungen entsprechen wollen – ist uns wenig deutlich. Eine überlastete Kollegin sagt nicht nur etwas über ihr persönliches Zeitmanagement und über ihre begrenzten Energien aus! An ihr werden auch überfordernde Strukturen deutlich.



1. STRESS ERKENNEN

Welche Auswirkungen hat lange andauernder Stress und welche Warnsignale sollen wir dabei beachten?

Menschen, die über ihre Kräfte gehen und durch dauernde Belastungen ihre Balance zwischen Stressoren und Ressourcen stören, brechen irgendwann zusammen. Auch Gruppen bis hin zu Institutionen und Betrieben tun das – aber die Formen sind unterschiedlich und vielfältig.

Vom Stress zum Burnout

Auswirkungen auf die einzelne Person

Für die Folgen von Überlastung hat sich ein bildhafter Begriff eingebürgert: *das Burnout*. „Ausgebrannt sein“ ist die Metapher dafür, dass der leidenschaftliche, motivierte, vielleicht sogar als „brennend“ erlebte Einsatz für eine Sache übergeht in den Zustand des ausgebrannt Seins.

Seit den späten 70ern und in den 80er Jahren wurden an diesem Phänomen intensiv geforscht. Das Burnout-Syndrom verläuft in mehreren Phasen¹ und wird häufig wie eine Spirale dargestellt – mit Sogwirkung nach innen bzw. nach unten².

Bedeutende Stationen auf dem Weg in die innere Erschöpfung sind:

- der verstärkte Einsatz und der Zwang sich zu beweisen
- das Vernachlässigen der eigenen Bedürfnisse und Verdrängen von auftauchenden Konflikten
- das Umdeuten von Werten – was einem einst wichtig war, erscheint nebensächlich.
- der vermehrte Rückzug und die Frustration
- die Resignation und Verzweiflung, die einhergeht mit dem Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit
- am Ende stehen innere Leere, Depression und die völlige Burnout-Erschöpfung, die sich häufig in einem psychischen und/oder körperlichen Zusammenbruch äußert.

Die menschlichen Kosten von Burnout sind enorm – Betroffene wissen, dass eine Erholungszeiten von 2 bis 3 Wochen in einem früheren Stadium wohl geholfen hätte. Je tiefer in der Spirale man drin ist, desto länger dauern die Regenerationsphasen. Meistens erfordert der zusammengebrochene Gesundheitszustand eine Auszeit von 2 Monaten und mehr. Therapeutische und ärztliche Unterstützung sind im wahrsten Sinne „not-wendig“.

¹ vgl. verschiedene Phasenmodelle dargestellt in Burisch, 1994, S 28ff.

² vgl. dazu auch Freudenberger/North, 1994, S. 123



Von Spannungen zu Konflikten, von Konflikten zu Mobbing

Auswirkungen auf das zwischenmenschliche Zusammenspiel

Es ist ein altbekanntes Lied: je weniger Zeit bleibt, desto rascher wird dort Zeit eingespart, wo es kurzfristig nicht nötig oder dringend ist. Das ist die Kommunikation. Der Mangel kann jedoch langfristig folgenreich sein.

Freigelegte Kommunikationskanäle können in einer Gruppe, in einem Team, in einem Unternehmen enorm viele Spannungen, Probleme und auch Konflikte auffangen – unter diesen Umständen kann man von „lebendigen“ Strukturen der Kommunikation und Information sprechen. Hier ist *Entwicklung* im Spiel.

Langfristiger Stress bewirkt eine erhöhte Reizbarkeit. Hier sind *Verwicklungen* im Spiel. Es entstehen Konflikte als Folge eines Mangels an Informationen und als Folge einer Fülle von Projektionen und Vermutungen. Für die Beteiligten ist selten klar, worum es eigentlich geht.

Umgekehrt sind Konflikte selber stressauslösend. Konflikte und Stress stehen in einem sich gegenseitig begünstigenden, einander antreibenden Verhältnis.

Die Dynamik einer Gruppe, die unter Druck steht, kann verglichen werden mit einem Druckkochtopf: irgendwo *ist* oder *entsteht* ein Ventil.

Die fruchtbaren Themen wie: Arbeitsaufteilung, Regeln des Zusammenarbeitens, Rollenverteilung usw. sind bei weitem nicht so deutlich und gut greifbar wie eine Person, die nicht zu „uns“ passt und der man täglich begegnet. Die Lösungen sind oft sehr einfach und haben schon alleine deshalb eine große Verführungskraft: Person weg, Problem weg. Die Suche nach einem Sündenbock ist allzu menschlich.³

Von Vorfällen zu Krisensituationen

Diese skizzierten Auswirkungen von psychischem Druck am Arbeitsplatz ebnen den Weg zu vermehrten Vorfällen:

- Unfälle, Beinahe-Unfälle ohne „Betreuung“ und Auswertung
- emotionale Ausbrüche
- Krankheitsbedingte Ausfälle von längerer Dauer
- zwischenmenschliche Dramen

Diese Vorfälle hinterlassen in einer Arbeitsgruppe Eindrücke, die wiederum den Druck und die Angst erhöhen.

³ Die hier aufgezeigte Dynamik wird auch „Mobbing“ genannt. Darunter versteht man eine feindselige Kommunikation, in der eine Person (oder eine Gruppe) in die Unterlegenheit gerät und systematisch schikaniert wird. Das Ziel ist der Ausstoß aus dem System/ aus der Gruppe. Näheres vgl.: Leymann: 1998, Kolodej: 1999, Esser/Wolmerath/Niedl: 1999



2. STRESS MILDERN

Welche Leitlinien für drucksenkende Maßnahmen helfen zur Orientierung?

Um die Negativspirale zu stoppen, sollen vorweg drei häufig vorzufindende Fallen aufgezeigt werden und Ansatzpunkte, die zur Orientierung dienen können gegenübergestellt werden:

Drei „Fallen“

1. Individualisieren: „Stress macht man sich selber!“



„Symptomträger im System“ – den einzelnen ernst nehmen!

2. Voreilige Symptombehandlungen, Verhaltensänderungen



Erkennen, wie es läuft – Ursachen analysieren und das System behandeln

3. Sich verlieren in Schuldsuche



Verantwortung wahrnehmen statt Warten auf „den anderen“

1. Vom „Individualisieren“ von Stress zum Ernstnehmen von „Symptomträgern“

Stress ist eine Frage von subjektiver Bewertung. Was für den einen zu viel ist für den anderen grade recht.

Das legt die Vermutung nahe, dass es am einzelnen liegen möge, sich um eine ausreichende Stressresistenz zu kümmern. Ein oft gehörter Satz lautet: „Stress macht man sich selber“.

Der Handlungsspielraum für die einzelne Person ist natürlich von großer Bedeutung, aber er ersetzt nicht die Frage nach den Zusammenhängen von individueller Stressbelastung und Einflussfaktoren aus dem Umfeld.

Stressbelastete Kollegen und Kolleginnen können verdeutlichen und aufzeigen, wo Handlungsbedarf angesagt ist im System. Sie auf ihren eigenverantwortlichen Umgang mit Belastungen zurückzuweisen bedeutet: wesentliche Informationen und Hinweise für Handlungsansätze *vergeuden!*



2. Von notwendigen Symptombehandlungen zu nachhaltigen Systementwicklungen

In besonders angespannten und krisenhaften Situationen ist ein schnelles, wirksames und rasch entlastendes Eingreifen selbstverständlich unumgänglich. Wenn ein Kollege im Dienst signalisiert, dass seine Kapazitäten überschritten sind, dann wird ein kurzfristiger Notfallplan in Form von Krankenstand, Zeitausgleich oder Urlaub der Normalfall sein.

Es gibt eine reflexartige Reaktion von Systemen, die unter Druck stehen: sobald ein wenig Dampf heraußen ist, geht's weiter wie bisher.

So wie beim Burnout-Betroffenen das Gefühl für eigene Bedürfnisse und das Hören auf die eigenen Signale außer Gefecht gesetzt sind, so verlieren Gruppen das Gespür für ein „normales“, zügiges und effektives Arbeiten. Der Hochdruck ist der Normalzustand und die kleinen Druckentlastungen stabilisieren diesen Zustand.

Symptombehandlungen am einzelnen haben eine kurzfristig erleichternde Wirkung.

Für Veränderungen und nachhaltige Entwicklungen ist der erste Schritt: gut zu erkennen, wie es läuft, was Stress *bei uns* macht, auslöst, verstärkt und daraus auf verschiedenen Ebenen Maßnahmen ableiten.

3. Von der Schuldsuche zum Wahrnehmen von Verantwortung

Die Frage, woher der Stress kommt, ist wertvoll! Eine gute, kommunizierte Ursachenanalyse ist die Voraussetzung dafür, dass neben der Symptombehandlung eine Systementwicklung stattfinden kann.

Die Ursachen werden nicht selten mit Schuld verwechselt. Man verliert sich im Alltag leicht in einer Schuldsuche, die ergebnislos bleibt: Führungskräfte sehen die Schuld im anstrengenden Privatleben des Mitarbeiters, die Mitarbeiterin sieht die Schuld für ihre Energielosigkeit im demotivierenden Führungsverhalten des Vorgesetzten, der Abteilungsleiter sieht die Schuld für mangelnde Zielerreichung im mangelnden Durchsetzungsvermögen des Meisters usw.usf.

Ergebnis ist: jeder wartet auf eine Veränderung an einer anderen Stelle. Das fördert Abhängigkeiten, Resignation und Demotivation.

Psychischer Druck am Arbeitsplatz hat viele Komponenten – ein koordiniertes, kommuniziertes Anpacken an den jeweiligen Verantwortungsbereichen ist der effektivste Weg.



TEIL 3: HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN UND RESSOURCEN

Was kann nun wer tun? Mit welchen Unterstützungen und Ressourcen ?

Das 3-Ebenen-Modell

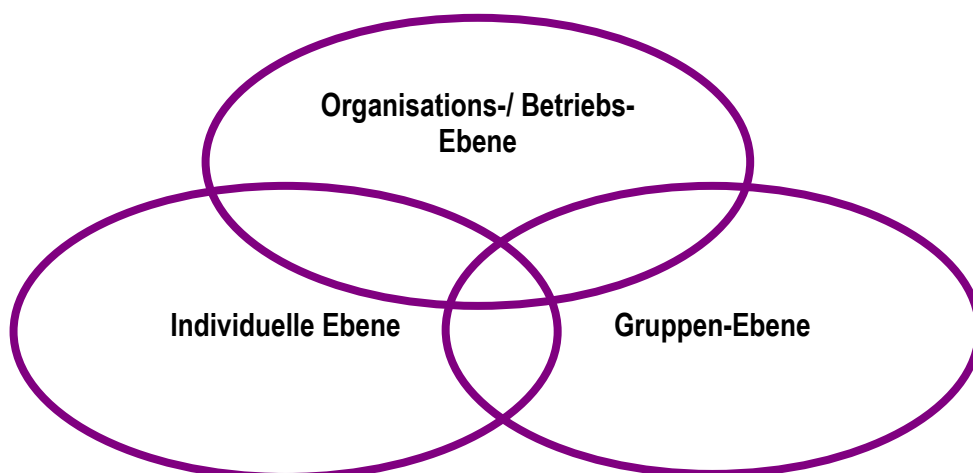
Die Handlungsmöglichkeiten sind vielfältig. Mit einem einfachen 3-Ebenen-Modell kann man theoretisch auseinander halten, welche Handlungsspielräume sich für wen ergeben. Dieses Modell soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass in der Praxis die Übergänge nicht so trennscharf sind. Veränderungen im Verhalten einer Mitarbeiterin haben Auswirkungen auf die Arbeitsgruppe, in der sie arbeitet. Und umgekehrt können strukturelle Veränderungen – oder nennen wir sie Verbesserungen – sich auf den einzelnen auswirken.

Vorsicht vor einseitigen Veränderungen

Problematisch sind einseitige Veränderungen, die in ihrem Impuls nicht aufgegriffen und weiterverarbeitet werden. Zahlreiche Burnout-Betroffene berichten in der Anfangsphase von Versuchen, Veränderungen, verstärktem Einsatz. Sie haben versucht zu sagen: Halt! Mehr geht nicht! Wenn diese Rückmeldungen unbemerkt verebben, werden sie zum Antreiber für Resignation und Rückzug.

Ressource: best practice-Modelle

Eine wichtige Ressource auf allen drei Ebenen sind *modellhafte Beispiele* von gelungener Gestaltung des Umgangs mit Stress. Man wird sich schwer tun, vorbildhafte „stressfreie“ Menschen oder Betriebe zu finden. Die Kunst ist vielmehr: den Umgang zu pflegen, den Stress im Rahmen von „Eu-Stress“⁴ zu halten. Ähnlich verhält es sich mit Konflikten: sie sind unangenehm, bedrohlich, aber sie ermöglichen und fördern auch Entwicklungen. Sie sind die Grundlage von Individualität.



⁴ unter *Eu-Stress* versteht man die positive, aktivierende, leistungssteigernde Wirkung von Stress. Wenn die Anforderungen die physiologische, emotionale und psychische Reaktionsbreite des Organismus überschreiten, führen die Stressoren zum *Dis-Stress*. Dieser Stress hat krankheitsbegünstigenden Wert (medizinisch gesehen). Vgl. Burisch, 1994



1. Handlungsmöglichkeiten auf der individuellen Ebene: Was kann ich tun?

Allgemeine Ansatzpunkte für individuelle Fragen sind heikel und ein Widerspruch in sich! Es gilt hier also, dass auf dieser Ebene nur grobe Richtungen angedeutet werden. Damit die Handlungen auch wirksam sind, bedarf es der individuellen Antwort auf diese Frage.

Und tatsächlich ist alleine schon das ernsthafte Stellen dieser Frage eine erste Intervention: was kann ich tun für mein gutes Leben? Für mein gutes Arbeiten?

☀ Abstand nehmen, Sortieren: wo gehört was hin?

Der Umgang mit Stress ist zunächst eine Frage des *Abstandnehmens* und Sortierens, woher was kommt und wohin was gehört. Die Orte und die Techniken dafür sind vielfältig:

- Aufschreiben, To-do-Listen führen
- Erzählen und Austauschen
- Sporttreiben, Wandern, Bewegung: „den Kopf frei machen“
- Meditation, Autogenes Training, Entspannungstechniken

Verschiedene Arbeitstechniken aus dem Zeitmanagement können hier helfen, am Arbeitsplatz und daheim einen brauchbaren Überblick herzustellen.

Der Philosoph Eduard Spranger hat es so formuliert:

„Für die Technik des Glückes, die unsere moderne Zeit so sträflich vernachlässigt, scheint es fast der fruchtbarste Rat, sich eine abgezweigte Welt neben der ersten, großen zu begründen, in der man Stille findet, wenn auf der Hauptbahn des Lebens Stockungen eintreten. Jeder von uns bedarf der ‚Ausweichstellen‘.“⁵

☀ Eigene Ansprüche und Prioritäten reflektieren

Damit einher geht ein zweiter Ansatzpunkt: das Reflektieren der eigenen Ansprüche und Prioritäten. Im Balance-Akt zwischen Arbeit, Familie, Sozialleben und Eigenleben ist jede und jeder gefordert, Ausgleichsübungen vorzunehmen.

Im Beruflichen Kontext ist das Definieren von Zielen, die Prioritätenliste bekannt. Auch im persönlichen Bereich ist wichtig zu erkennen, was wichtig ist.

Das Nein-sagen

Viele klagen über die Schwierigkeit NEIN zu sagen – eine Abhilfe ist: erkennen Sie, wozu Sie „ja“ sagen (was Ihnen also wichtig ist: persönlich, familiär, beruflich), dann fällt das Nein-sagen leichter.

⁵ Zit.: Spranger, E.: Gedanken zur Daseinsgestaltung. München: 1954



☀ Zeit gestalten: offene Zyklen abschließen, Pausen, Übergangsrituale und Kraftquellen pflegen

Anfang, Durchführung, Ende – fast jeder Prozess, jede Handlung, jedes Gespräch, jedes Erlebnis verläuft in diesen drei Stadien. Zyklen sind auch ein Prinzip der Arbeitsorganisation. Sie strukturieren den Ablauf, geben Orientierung und verhelfen zu konzentriertem Einsatz und umsichtigen Umgang mit der aufzubringenden Energie. Ohne Zyklen zu arbeiten bedeutet, in einer „Wurscht“ dahin zu arbeiten. Erfolge gehen unter, auch besondere Anstrengungen werden schlecht wahrgenommen.

Stress erleben wir,

- wenn zu viele Zyklen offen sind und wie ein unbewältigbarer Berg sich vor uns auftürmen
- wenn keine Zyklen abgeschlossen werden oder zu einem Ende kommen
- wenn immer mehr neue Zyklen angefangen werden

Das Denken in Zyklen fängt deshalb nicht beim „Anfangen“ an, sondern der erste Schritt ist: Zyklen abschließen.

☀ Tipp: Zyklen abschließen als Ansatzpunkt gegen Stress

Das Abschließen eines Zyklus setzt Energien frei! Durch den Abschlussakt bekommen wir die Energie zurück, die wir investiert haben, und mehr.

Offene Zyklen binden Energie. Ein Teil unserer Aufmerksamkeit heftet sich an jeden Zyklus. Ein durchgeführter Zyklus, der nicht abgeschlossen ist, wird wie ein offener Zyklus empfunden: man hält sich jederzeit bereit, um gegebenenfalls sofort präsent und einsatzbereit zu sein, sollte noch was „nachkommen“.

Eine erledigte Arbeit braucht einen „Schlussakkord“. Große Aufgaben und Arbeiten, die also lange Zeit offene Zyklen sind, sollten in Teilzyklen zerlegt werden, die man jeweils mit einem Schlussakkord abschließt.

Abschließen – aber wie?

Hier helfen „Rituale“, also kleine, deutliche Gesten, die einen „Schlusspunkt“ setzen: auf der to-do-Liste ein Hackerl machen, eine Tasse Tee trinken, eine Pause einlegen, den erledigten Notizzettel in den Papierkorb werfen, ...



Tipp: Kraftquellen pflegen – der „Energieverteilungskuchen“

Die Kraft und die Energie, der Schwung und die Freude für die Bewältigung der täglichen Herausforderungen – sie kommen nicht von irgendwo! Unsere Kräfte verteilen wir und wir „laden“ sie auch wieder auf. Durch Erfolg, durch Erholung, durch Ausgleich, durch Schlaf, ...

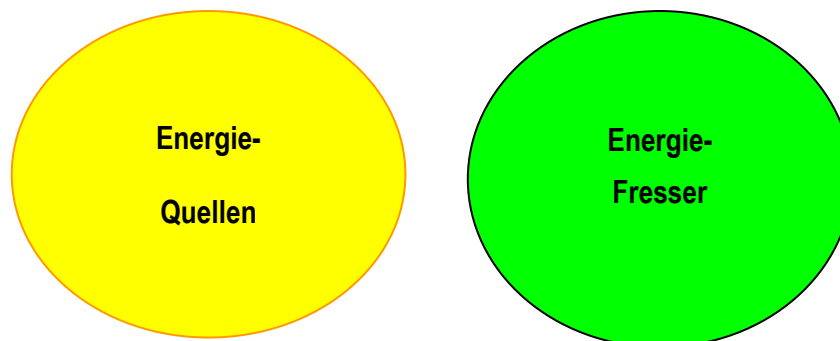
Um einen Überblick zu bekommen, wie Ihre Energieverteilungen insgesamt ausschauen hilft folgende Übung:

Übung: Energieverteilungs-Kuchen

Nehmen Sie 2 runde Pappscheiben/ Papierkreise und stellen Sie sich vor, Sie hätten einen Kuchen vor sich.

Teilen Sie nun diese beiden Kuchen auf:

- Energie-Verbrauch: Welche Personen, welche Rollen, welche Aufgaben bekommen (oder „fressen“) wie viel Energie?
- Energie-Quellen: Welche Personen, welche Rollen, welche Aufgaben geben wie viel Energie
- wo tanke ich auf?



Tipp: „Auftankzeiten“ in den Terminkalender

Die beste Analyse nützt nicht viel, wenn ihr keine Taten folgen. Eine bewährte Umsetzungshilfe ist der **Kalender**: tragen Sie nicht nur die Arbeitstermine ein! Die Hoffnung, dass *Zeit übrigbleibt* für Ihre Energiequellen, wird leicht enttäuscht. Besetzen Sie in der Tages- und Wochenplanung Zeiten für das „Auftanken“.



☀ Tipp: Ressourcen und Unterstützungen nützen!

Für die individuellen Handlungsmöglichkeiten stehen zahlreiche Ressourcen zur Verfügung:

- Anregungen aus der Literatur (Zeitmanagement – siehe Literaturliste)
- Supervision, Coaching, Lebens- und Sozialberatung
- Therapeutische Begleitung bei Burnout
- Zeitmanagementseminare, Schulungen
- Regelmäßige „Realitäts-Checks“: Feedback holen und ernst nehmen! Nahestehende Menschen sehen oft überraschend viel mehr – und anderes – als man selber!



2. Handlungsmöglichkeiten auf der „Gruppen-Ebene“

Wie gestalten wir im Kollegium/ in der Gruppe/ im Team unser Zusammenwirken?

Für psychischen Druck am Arbeitsplatz gibt es verschiedene Quellen, die sich im groben zusammenfassen lassen:

- **was ist bis wann zu tun?** Die Quantität und Qualität des Arbeitsinhalts und die Dauer dafür
- **wie ist es zu tun?** Der Koordinationsbedarf, die Informationen, die Erfordernisse an Abstimmung und Kooperation

Gruppen, die unter Druck stehen, entwickeln eigene Dynamiken. Ein Signal ist, dass das Verantwortungsgefühl der Gruppenmitglieder reduziert wird.

Der Konfliktforscher Friedrich Glasl hat den Begriff der „**dämonisierten Zone**“ dafür geprägt⁶. Gemeint ist damit der Bereich, für den niemand der Handelnden Verantwortung übernehmen will. In Gruppen findet sich immer ein Bereich, der in die „Verantwortung der Gruppe“ als solche fällt und für den sich keine einzelne Person zuständig fühlt. Die Frage ist: *wie groß* ist dieser Bereich?

Begünstigende Faktoren für einen ausgeweiteten Bereich dieser dämonisierten Zone sind:

- **niedrige Qualitätsansprüche an Verhaltensweisen**, die in einer Gruppe/ in einer Beziehung geduldet werden – wenn alle ihre Privattelefonate in der Firma machen, warum nicht auch ich?
- Projektionen und Phantasien, die vor allem durch **mangelnde oder mangelhafte Kommunikation** ausgelöst und genährt werden
- **mangelhaftes Bewusstsein über persönliche Verantwortung** der Gruppenmitglieder (Hörigkeit, Verwöhnung durch überfürsorgliche Gruppenleiter/ Chefs/ Gruppenmitglieder – verantwortlich sind immer die anderen, ich tu, was man mir sagt! - mir hat ja keiner was gesagt!)
- **Unklarheiten**: undurchsichtige Strukturen, unklare Aufgabenstellungen, ungeklärte Anforderungen

⁶ vgl. dazu Glasl: 2002, S. 207f.



Welche Handlungsansätze können nun auf dieser Ebene den psychischen Druck entlasten?

☀ Sensibilität im Umgang mit Stress und psychischem Druck: Informationen und Aufklärung zum Thema.

Die Formen sind sehr variabel. Ziel ist neben der Wissensvermittlung auch ein In-Gang-Bringen der Gespräche darüber.

- Vorträge zu den Themen Burnout, Stressbelastung, Mobbing und Konflikte als Stressquelle
- Artikel in der Betriebszeitung
- Broschüren, Aushänge am schwarzen Brett

☀ In der Zusammenarbeit offene Zyklen abschließen

Das Abschließen von offenen Zyklen hat auf Teamebene ebenso wie auf der individuellen Ebene seine Wirkung: es macht Fortschritte und Erfolge sichtbar.

Vor allem Besprechungen sind als Ort dafür sehr geeignet:

- Am Beginn einer Besprechung mit einem Rückblick Offenes abschließen
- Aufgaben und Ziele visualisieren (in Protokollen oder am Flipchart) und Erledigtes abhackeln
- Offene Vorhaben, die im Moment nicht weiterverfolgt werden können, ebenfalls abschließen und gegebenenfalls einen Zeitpunkt festlegen, wann das Vorhaben wieder aufgegriffen wird (Zwischenziele einrichten)

☀ Aufgabenteilung, Rollen und Regeln transparent gestalten

Besonders in Situationen, in denen eine Kollegin oder ein Kollege ausfällt oder verstärkten Belastungen ausgesetzt ist, ist eine Arbeitsgruppe gefordert, die Aufgaben und Rollen flexibel zu handhaben.

Eine „gesunde“ Gruppe kann solche besonderen Situationen sehr gut auffangen. Voraussetzung dazu ist, dass es eine **transparente Kommunikation und Information** über veränderte Aufgabenverteilung gibt und dass die **Zeiträume klar definiert** werden.

Wo dies fehlt, schleicht sich sehr schnell Neid, Angst vor Benachteiligung und Argwohn gegenüber „Bevorzugten“ ein.



☀ Die interne Kommunikation stärken, Feedback fördern

Ein Schlüsselthema der internen Kommunikation sind die Sitzungen oder Besprechungen. Diese regelmäßigen Zusammenkünfte gehören zu den Eckpfeilern des internen Austausches. Es liegt nicht an den Besprechungen selber, wenn sie als nutzlos, unergiebig oder langweilig erlebt werden. Die Gründe liegen meistens auf zwei Ebenen:

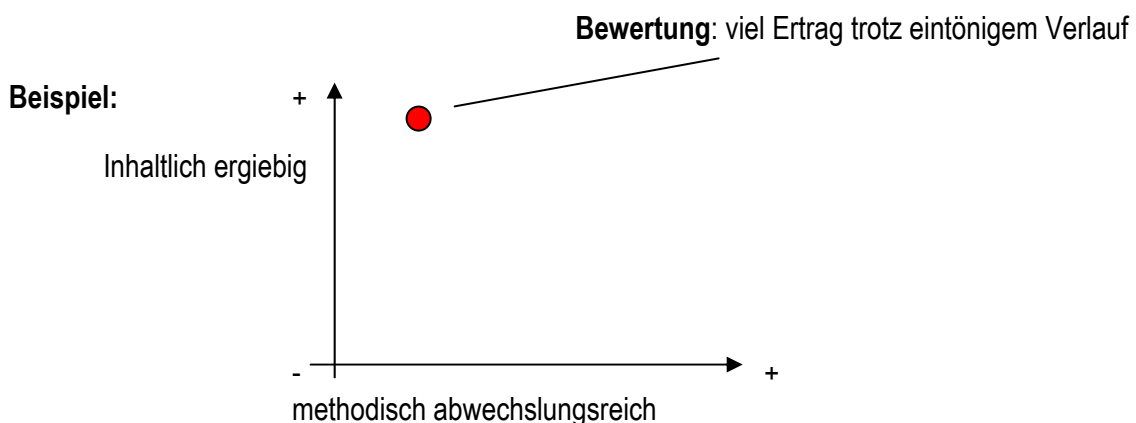
- **Besprechungskultur** (Revierdenken, Monologisieren, kein gemeinsames Ziel, innere Abwesenheit, zu große Informationsunterschiede etc.)
- **Besprechungstechnik** (ungenügende Vorbereitung, mangelnde Themenliste, unklare Leitung, Unverbindlichkeit, fehlendes Protokoll, fehlende Übersicht etc.)

Um Besprechungskultur und –technik so zu gestalten, dass die Kommunikation offen, ergebnisreich und zufriedenstellend ist, helfen vor allem Anregungen aus der Moderationstechnik: hier finden jene, die sich um die Gesprächsleitung kümmern, zahlreiche Methoden, Tipps und Werkzeuge wie man Gruppen aktiviert, wie man Feedback ermöglichen und fördern kann, wie man zu verbindlichen Ergebnissen kommt.⁷

☀ Tipp: Das Besprechungsfeedback

Gelegentlich ist es hilfreich, über die Art der Kommunikation zu kommunizieren („Meta-Kommunikation“). Mit dieser Übung können Sie ein zeitnahes Feedback zu Effektivität einer Besprechung erhalten und kontinuierlich überprüfen.

Durchführung: Leiten Sie diese Aufgabe klar und deutlich ein: es geht ums Auswerten! Jede/r soll konstruktive Anregungen, Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen. Am Flipchart werden 2 Koordinaten aufgezeichnet (siehe unten). Die Teilnehmenden markieren mit einem Punkt ihre Einschätzung darüber, wie sie die Besprechung erlebt haben. Reihum erläutert jede/r die Bewertung.



⁷ vgl. Klebert/Schrader/Straub: Moderations-Methode. 2002



Tipp: Feedback stärken durch vier Fragen

Das Problem von Feedbacks ist, dass sie meistens dann gegeben werden, wenn etwas Unangenehmes ansteht. Der Zeitpunkt, es deutlich zu sagen, wird dabei hinausgezögert. Manchmal solange, bis es nicht mehr geht – und dann wird es erst recht unangenehm.

Ein Feedback kann jedoch durch einige gezielte Frage sehr konstruktiv und handlungsorientiert gestaltet werden:

Was soll weiterhin so sein wie bisher? (stärkt den Blick auf das Funktionierende)

Was soll/kann ruhig häufiger oder mehr sein? (stärkt den Blick auf künftige Handlungen)

Was soll weniger oder überhaupt nicht mehr sein/passieren? (gibt Orientierung für künftige Handlungen)

Was sollen die anderen von mir wissen? (sensibilisiert die Teammitglieder füreinander)

Tipp: Ressourcen und Unterstützungen nützen!

Für stressreduzierende Handlungsmöglichkeiten auf der Ebene der Zusammenarbeit (Gruppe/ Team/ Kollegium) stehen zahlreiche Ressourcen zur Verfügung:

- Informationsmaterial in Form von Literatur, Broschüren, Wandzeitungen
- Supervision und Coaching zur gezielten Begleitung – sowohl für Führungskräfte als auch für Gruppen
- Seminare und Trainings zu Zeitmanagement, Teamführung und -entwicklung, Konfliktmanagement
- Besprechungskultur durch Moderationstechnik fördern (Besprechungsmethoden, Werkzeug zum Aktivieren von Gruppen, Visualisierungsmittel)
- Konflikte aktiv aufgreifen: Mediation als Konfliktvermittlung einsetzen



3. Handlungsmöglichkeiten auf der Organisations-/ Betriebs-Ebene

Wie tragen Führung, Strukturen und die Kultur zur Stressreduktion bei?

Die Handlungsansätze auf individueller und gruppenspezifischer Ebene haben die Spielräume dort aufgezeigt (siehe oben). Was jedoch klar ist: das Ausschöpfen und Nützen dieser Gestaltungsfreiräume kann wesentlich unterstützt und gefördert werden, wenn sie von der Führung mitgetragen werden.

Die Strukturen – also erwartbare Muster, Einrichtungen, Vorgaben – werden von der Führung errichtet und dort liegt auch die Verantwortung dafür.

Damit die Handlungsmöglichkeiten auf allen Ebenen umgesetzt werden, ist eine deutliche Stellungnahme und Positionierung der Leitung von zentraler Bedeutung.

Dieses Bekenntnis zu gesundheitserhaltenden oder gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen kann in verschiedenen Formen Ausdruck finden:

- Leitbild des Unternehmens
- Betriebliche Gesundheitsmanagement
- Betriebsvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten, Stressfaktoren usw. – für ein faires, gesundes Arbeitsklima

Im Folgenden werden die Handlungsmöglichkeiten auf Führungsebene zusammengefasst:

- Sensibilisierung und **Information** für Führungskräfte, um das frühzeitige Erkennen der ersten Symptome von Stress und Burnout zu ermöglichen
- für regelmässige Mitarbeitergespräche und **gute Kommunikation** sorgen
- **Entwicklungsmöglichkeiten** und Gestaltungsspielräume ermöglichen und sichtbar machen
- **Kompetenzen** der Mitarbeiter entwickeln und fördern, Werkzeuge und Ressourcen zur Verfügung stellen (externe Ressourcen wie Supervision, Coaching, Mediation, Beratung)
- Transparenz und Klarheit über **betriebliche Abläufe** und Entscheidungswege schaffen Vertrauen bilden durch Kommunikation und Information über langfristige Strategien im Unternehmen
- Eine optimale Verteilung der Arbeit mit klar definierten **Arbeitsaufgaben und Rollen**
- Ein angemessenes **Belohnungssystem**
- Gestaltung von **familienfreundlichen** Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten – dabei ist auf die Vorbildwirkung von Führungskräften für Mitarbeiter/innen besonderes Augenmerk zu legen!
- **Arbeitsbelastungen** konstruktiv begleiten – Herausforderungen, Engpässe und Problemzeiten kommunizieren, ausreichend Orientierung geben und den Belastungszyklus auch wieder abschliessen – Abwechslung von Hochleistungseinsätzen und Entspannungszeiten!



TEIL 4: WORK-LIFE-BALANCE – MAßNAHMEN, ERFAHRUNGEN UND HINDERNISSE

„Ich komme zur Tür rein, und sobald ich den Schlüssel ins Schloss stecke, steht auch schon meine große Tochter da. Klar, sie braucht jemanden, mit dem sie über ihren Tag reden kann... Die Kleine ist noch wach. Eigentliche hätte sie schon vor zwei Stunden ins Bett gemusst und das nervt mich. In der Küche türmt sich der Abwasch. Meine Tochter beschwert sich schon an der Haustür über alles, was ihr Stiefvater wieder gesagt oder getan hat, und will über ihren Job reden, und mein Mann brüllt aus dem anderen Zimmer meine Tochter an: „Tracy, ich komme nie dazu, mit deiner Mutter zu reden, weil du sie immer schon mit Beschlag belegst, ehe ich überhaupt eine Chance dazu habe!“ Alle stürzen sich sofort auf mich.“⁸

So geht es einer Mutter und berufstätigen Frau – und sie ist mit diesen Erlebnissen nicht alleine. Die Schwierigkeiten beim Balance-Akt zwischen Arbeit und Familie sind bekannt. Die Los Angeles Times haben es so beschrieben: „Es ist keine Freude für Eltern nach Hause zu kommen, wenn die Familie sich aufführt wie wütende Gewerkschaftsmitglieder“.

Die Soziologin Arlie Russell Hochschild hat in ihrer Studie „Keine Zeit – wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet“ das vorbildliche Work-Life-Balance-Programm eines amerikanischen Unternehmens untersucht.

Das Programm umfasste Maßnahmen, die mittlerweile in vielen Unternehmen bekannt sind:

- Teilzeitstellen und Job Sharing
- Flexible Arbeitszeiten und flexible Arbeitsplätze (die Möglichkeit, Arbeiten auch von Zuhause zu erledigen)
- Freistellungen für Familienzeiten (Kinderbetreuung, Pflege)
- Sowie zahlreiche unternehmensinterne Angebote (Kinderbetreuung, Einkaufsservice, usw.)

In diesem Unternehmen hat alles darauf hin gedeutet, dass man es hier wirklich ernst meint! Überraschend aber war, dass die zahlreichen attraktiven Angebote zur Verbesserung der empfindlichen Balance zwischen Firma und Daheim von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kaum genutzt wurden.⁹

⁸ zit.: Hochschild: 2002, S 47

⁹ Diese Tendenz wurde in verschiedenen Untersuchungen bestätigt. ZB. Galinsky u.a. (1991 – eine der umfassendsten amerikanischen Studien zu work-family-programms) befragte 188 Industriebetriebe (von den 500 größten) zu ihren Programmen. So wurden von 61% der Betriebe Teilzeitstellen offiziell angeboten, nur 3-5% der Beschäftigten nutzten die Maßnahme. 45% der Betriebe haben offiziell flexible Arbeitszeiten angeboten – 10% der Beschäftigten nutzten die Maßnahme. (vgl. Hochschild: 2002, S 288)



Hochschild durchläuft in ihrem Buch verschiedene Hindernisse, die sich auf dem Weg zur Umsetzung in den Weg stellen können.

Hindernisse bei der Umsetzung von Work-Life-Balance-Programmen:

- **finanzieller Druck:** die Gehaltseinbußen vor allem für Jobsharing, Teilzeitjobs und Freistellungen sind für zahlreiche Familien nicht tragbar. Zu hinterfragen ist, ob sich hinter dem finanziellen Druck nicht auch andere Hindernisse „verstecken“ – oft sind es gerade Gutverdienende, die den finanziellen Druck vordergründig als Hindernis sehen.
- **Angst vor Arbeitsplatzverlust:** je höher der Druck am Arbeitsmarkt ist, desto stärker und berechtigter wird die Angst vor der Ersetzbarkeit, wenn man nicht so viel wie möglich am Arbeitsplatz ist
- **Schein-Maßnahmen des Unternehmens?** Das Misstrauen der Mitarbeiter/innen gegenüber der Ernsthaftigkeit spielt eine große Rolle. Die Befürchtungen lassen sich auf eine kurze Formel zusammenfassen: erst bieten sie Teilzeit und Freistellungen an, dann reduzieren sie die Arbeitsplätze. Hier sind ausreichende Information und Transparenz der tatsächlichen Ziele und Anliegen wichtig.
- Konkurrenz und Neid zwischen den Kollegen/innen: der **Karrieredruck** relativiert für viele (vor allem für Frauen) die Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten. Wer nicht „dran“ bleibt, fliegt schnell raus aus der Karriereleiter.
- **Mehr Zeit daheim – wollen wir das wirklich?** Die Tendenz der „*verkehrten Welten*“: vor allem die zahlreichen Interviews mit Eltern haben Hochschild ein weiteres Hindernis aufgezeigt: der Arbeitsplatz ist für viele zum Zuhause geworden, wo man Wertschätzung erlebt, wo man klare Aufgaben, Erfolge und ein Gefühl der Verbundenheit im Team und mit den Kollegen hat. Und wenn man heimkommt wartet für viele Eltern ein „stressiger Arbeitsplatz“: das Eingehen auf die kindlichen Bedürfnisse, Entwicklungsphasen und auf ein kindgerechtes „Tempo“ zu Beginn und am Ende eines vollen Arbeitstages ist für alle Beteiligten eine Herausforderung.

Die angeführten Hindernisse machen deutlich, dass psychischer Druck am Arbeitsplatz eine Vielfalt von Komponenten hat. Diese Hindernisse sollten nicht davon abhalten, für Entlastungen zu sorgen – ein differenzierter Einblick in die Ansatzpunkte und die möglichen Hindernisse sind eine wesentliche Zutat für wirklich nachhaltige und passende Maßnahmen.

Vor allem die letztgenannte Tendenz der „*verkehrten Welten*“ weist auf die gesellschaftliche Verantwortung, die Unternehmen im Umgang mit Stress am Arbeitsplatz haben.



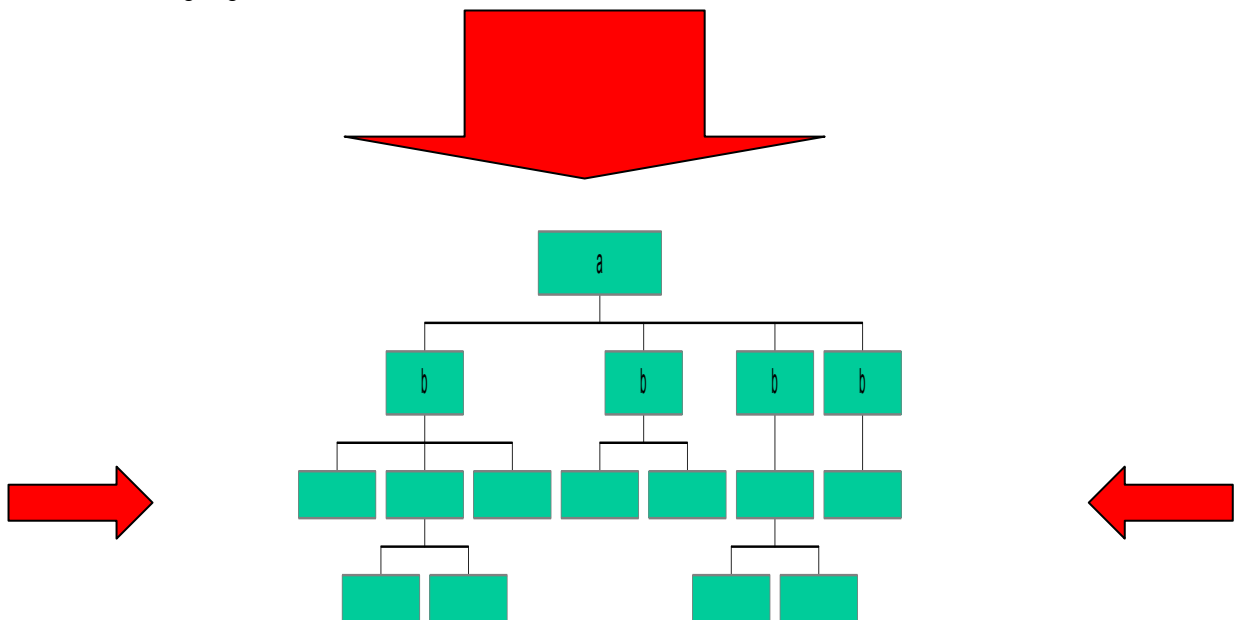
TEIL 5: STRESS LASS NACH!

BETRIEBLICHE UNTERSTÜTZUNGSSYSTEME

Zum Abschluss komme ich wieder zurück auf das Ausgangsmotto: Stress lass nach! Die Handlungsebenen wurden skizziert – sie befinden sich *im* betrieblichen System, also in der Hierarchie bzw. im Organigramm.

Viel Stress und Druck wird auch *in diesem* System erzeugt und kann dort behoben oder gemildert werden.

Nicht zu übersehen ist jedoch, dass viele Betriebe und Organisationen – und hier gibt es branchenspezifisch wiederum Unterschiede – insgesamt unter druckerzeugenden Rahmenbedingungen arbeiten.



Unter Druck von außen werden die Handlungsspielräume innen – in einem System – deutlich verringert.¹⁰

Der Druck wird weitergegeben und die Kommunikation darüber, wie belastbar einzelne überhaupt noch sind, wird zu einer Tabuzone. Häufig hört man den klaren Satz: „geht nicht, gibt’s nicht!“

¹⁰ Vgl. zu diesen Erfahrungen auch die Ergebnisse der Studie „Arbeitsklima und Konfliktpotential“ der Arbeiterkammer OÖ (vgl. Steinweg, 1999, S 5f). Arbeitnehmer/innen und Funktionäre wurden u.a. befragt, wie sie die Entwicklung des Betriebsklimas der letzten Jahre wahrgenommen haben. Ein Großteil der Befragten antworteten mit „konfliktreicher“ und „unpersönlicher“. Dabei wurden zur Erklärung dieser Entwicklung einige zentrale Faktoren genannt, darunter an der Spitze: Schnellebigkeit und Kommunikationsmangel, zunehmende Konkurrenz, erhöhter Termindruck.



1. Betriebliche Unterstützungssysteme und -funktionen

In solchen Druck-Welten gewinnen drei betriebliche Unterstützungssysteme und -funktionen ein besonderes Gewicht:

- Betriebsräte/innen
- Sicherheitsvertrauenspersonen
- Arbeitsmediziner/innen

Für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann es schwierig sein, in der Kollegschaft oder mit dem Vorgesetzten über die stressenden Belastungen und Auswirkungen zu reden.

In den Rollen Betriebsrat, SVP und Betriebsarzt können Handlungsansätze und Möglichkeiten gefunden werden, die dem System (Betrieb/ Organisation) sehr wertvoll und nützlich sein können.

Wie weit diese Ressourcen auch tatsächlich wirksam sind, hängt von mindestens zwei Faktoren ab:

1. Nützen die Personen in den drei Funktionsbereichen ihren Handlungsspielraum?

- sind sie informiert und geben sie Informationen weiter? (zu Stress, Burnout, Konfliktbelastungen)
- haben sie ein offenes, sensibles Ohr für diese Themenbereiche?

2. Nützt das Unternehmen/ die Führung die Informationen, das Know-how und die Vorschläge der drei Funktionsbereiche?

2. Externe Ressourcen als Unterstützung

Eine weites Feld der Unterstützung bieten außerdem die externen Ressourcen wie Supervision, Coaching, Mediation, Seminare, Trainings, Workshops.

Merkmale und Einsatzbereiche sind nachfolgend im Überblick dargestellt. (vgl. Seite 22).

3. Das unterstützende Gespräch

Am Ende bleibt eine Handlungsmöglichkeit, die unabhängig von Funktion und Rolle **jede und jeder** von uns nützen kann: das unterstützende Gespräch mit stressbelasteten Mitmenschen.

Damit diese Gesprächssituation nicht nur bei einem entmutigenden Jammern bleibt, kann es hilfreich sein beim Sortieren der Belastungen zu helfen und nach entlastenden Schritten zu suchen. Eine Notizblattvorlage für diese Art von unterstützender Gesprächsführung kann dabei helfen (vgl. Seite 21).



NOTIZBLATT FÜR GESPRÄCHE

Belastungen sortieren – Entlastungen finden

	<u>Belastendes</u>	<u>Entlastende Schritte</u>
Arbeitsgestaltung		
Arbeitsklima, Kollegen/innen, Chef/in		
Privat – soziales Netz		
Meine eigenen Ansprüche		
Gesundheit		
Unterstützungen – Entlastende Sofortmaßnahmen – kleine Schritte		
<p>Nachfolge-Gespräch (es geht um Rückmeldung und Zyklus abschließen): wann? Termin/Telefon</p>		



EXTERNE RESSOURCEN: PSYCHOSOZIALE INTERVENTIONSMETHODEN IM ÜBERBLICK

INTERVENTION	KURZBESCHREIBUNG	ZIEL
Beratung	Ein Berater mit <u>fachlich einschlägigem Wissen</u> steht dem Beratungssuchenden zur Seite und verknüpft sein Wissen/ seine Kenntnisse aus dem Spezialgebiet mit der Situation und dem Bedarf des Beratungsempfängers (zB. Arbeitsabläufe optimieren)	Bedarfsorientierte Anwendung von speziellem Fachwissen
Training	Ausprobieren, Trainieren und Erlernen von <u>Verhaltensweisen</u> : im kommunikativen Bereich, im Umgang mit speziellen Situationen und bestimmten Fertigkeiten (Zeitmanagement, Konfliktmanagement, Teambildung, Führungskräftebildung, usw.)	Neue, hilfreiche Verhaltensweisen erlernen und trainieren
Seminar	Zum Thema des Seminars werden Informationen/ Theorie und Werkzeuge/ Techniken erarbeitet – ein Ineinandergreifen von <u>Wissenserwerb und Umsetzung</u>	Wissenserweiterung und Umsetzung in die Praxis
Workshop	Die <u>Teilnehmer/innen selber sind die Experten/innen</u> und es wird <u>gemeinsam</u> in der Gruppe, an einer Aufgabenstellung (Problemanalyse und Lösungsfindung) gearbeitet mit Hilfe einer strukturierenden Workshopleitung	Das vorhandene Wissen und Können in der Gruppe zusammenbringen und zu einem gemeinsamen Ergebnis führen
Moderation	Bei Besprechungen hilft eine Moderation, die Inhalte, Beiträge und Ziele zu <u>strukturieren</u> , zu visualisieren, zusammenzufassen und sie sorgt für eine gute Arbeitsfähigkeit der Teilnehmer/innen	Gibt bei komplexen Besprechungen Struktur, inhaltliche Übersicht, ist zielorientiert und zeitsparend
Mediation	Wird bei Konflikten eingesetzt – die Mediation ist ein Verfahren <u>zur Vermittlung zwischen Konfliktparteien</u> , wobei die Entscheidungs- und Verhandlungskompetenz bei den Beteiligten bleibt!	Ziel ist eine konsensfähige Vereinbarung zwischen den Konfliktparteien, die für alle zufriedenstellend ist (win-win-Situation)
Coaching	Eine professionelle Unterstützung für Menschen in verantwortungsvollen Aufgaben, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Coaching bietet einen „stärkenden Rückenwind“, mit dem <u>Ziele, Rollen und Hindernisse reflektiert und bearbeitet</u> werden können.	Unterstützung und Bearbeitung von besonderen, definierten Situationen (neue Führungsaufgaben, Konfliktsituationen, Umstrukturierungen usw.)
Supervision	Eine praxisbegleitende Reflexion und Erweiterung der möglichen Handlungsspielräume – Supervision ist meist langfristig angelegt und gilt als <u>Professionalisierungshilfe</u>	Begleitung für Gruppen/ Teams (Teamsupervision) oder für die professionelle Entwicklung (Fall- und Praxissupervision)



LITERATURLISTE

Zu Kommunikation

- Decker, F.: Teamworking. Gruppen erfolgreich führen und moderieren. München, 1998
- Gehm, Th.: Kommunikation im Beruf. Hintergründe, Hilfen, Strategien. Weinheim und Basel, 1998
- Klebert, Karin/ Schrader, Einhard/ Straub, Walter G.: Moderationsmethode. Das Standardwerk. Vollkommen überarbeitete Neuauflage, Verlag Windmühle - Hamburg, 2002
- Saul, S.: Führen durch Kommunikation. Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Weinheim, Basel, 1995
- Schulz von Thun, Fr/ Ruppel, J./ Stratmann, R.: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek bei Hamburg, 2000

Zu Stress und Burnout

- Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Springer Vlg.: Berlin, Heidelberg, 1994
- Fengler, Jörg: Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. Stuttgart, 2001
- Freudenberger, Herbert/ North, Gail: Burn-out bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins. Frankfurt am Main, 1995
- Kral-Bast, Claudia (GPA): SOS-Stress. Instrumente für BetriebsrätInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen. Wien, 2002 (zu beziehen über GPA Wien)
- Pfaff, H./ Slesina, W. (Hrsg.): Effektive betriebliche Gesundheitsförderung. Konzepte und methodische Ansätze zur Evaluation und Qualitätssicherung. Weinheim und München, 2001
- Tausch, Reinhard: Hilfen bei Stress und Belastung. Was wir für unsere Gesundheit tun können. Reinbek bei Hamburg, 2002
- Wirtschaftskammer, Arbeiterkammer, ÖGB (Hrsg.): Impuls - Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen. Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen im Betrieb. 2002 (zu beziehen: AK-Wien 01-3100010-406 oder bestellservice@akwien.at)



Zu Zeitmanagement:

Covey, Stephan R.: Der Weg zum Wesentlichen. Zeitmanagement der vierten Generation. Frankfurt/
New York: Campus Vlg., 1997

DeMarco, Tom: Spielräume. Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn.
München – Wien: Carl Hanser Vlg., 2001

Scott, Martin: Zeitmanagement durch Selbstmanagement. Frankfurt/M: Campus, 1993

Seiwert, Lothar: Mehr Zeit für das Wesentliche. Landsberg am Lech: Mvg.-Vlg., 2001 (7. Aufl.) eine
Sammlung vieler Zeitmanagement-Methoden

Seiwert, Lothar: Wenn du es eilig hast, gehe langsam. Frankfurt/M: Campus, 1999

Storch, M./ Krause, F.: Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual
für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). Bern, 2005

zu Konflikt/ Mobbing/ Mediation

Esser, A./ Wolmerat, M./ Niedl, K.: Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre
Interessenvertretung. Wien, 1999.

Glasl, Fr.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern
und Stuttgart, 2002

Kolodej, Chr.: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Wien, 1999.

Leymann, H.: Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote.
Reinbek bei Hamburg, 1995

Meschkatat, B./ Stackelbeck, M./ Langenhoff, G.: Der Mobbing-Report (Kurzfassung), 2002.
<http://www.sfs-mobbing-report.de> (25.1.2005)

Pause, W./ Stegmann, W.: Kostenfaktor Angst. Landsberg/Lech, 1998

Steinweg, R.: Arbeitsklima und Konfliktpotenzial. Erfahrungen aus oberösterreichischen Betrieben.
Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Linz: 1999

Thomann, Chr.: Klärungshilfe. Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche bei
gestörter Zusammenarbeit. Reinbek bei Hamburg, 1998