

Handlungsempfehlung zum toleranten und respektvollen Umgang

Die vorliegende Handlungsempfehlung verfolgt die Umsetzung der Vereinbarung zum toleranten und respektvollen Umgang vom 02.05.2018. Deren Ziel ist es, schulinterne Regelungen zur Förderung partnerschaftlicher Zusammenarbeit und zum konstruktiven Umgang mit Konflikten im kollegialen Bereich zu treffen, präventive Maßnahmen zu fördern und Personen zu schützen.

1.) Leitgedanke Prävention

Überall dort, wo Menschen zusammentreffen, miteinander arbeiten und lernen, können sich Missverständnisse, Auseinandersetzungen und Konflikte entwickeln, die für den Einzelnen zu Stress und gesundheitlicher Beeinträchtigung führen können. Anzustreben sind Verhältnisse, in denen sowohl die einzelnen Personen wie auch das System so ausgestattet sind, dass angemessen, positiv und offen mit den Veränderungsbedürfnissen umgegangen werden kann.

Alle Beteiligten im System Schule bemühen sich um eine systematische Reflexion in Konfliktsituationen, um Klarheit in komplexe Vorgänge und Situationen zu bringen und um damit die Bewältigung in konfliktgeladenen Situationen zu erleichtern. Alle Beschäftigten tragen Verantwortung für das Erreichen dieses Zieles.

2.) Perspektive Arbeitsplatz

Partnerschaftliches Verhalten ist gekennzeichnet durch

- respektvollen Umgang miteinander
- frühzeitige offene Ansprache von Problemen (Kommunikationskultur)
- die Erarbeitung und Umsetzung gemeinsamer Lösungswege bei Konflikten (Konfliktmanagement)

Konflikte am Arbeitsplatz gehören zum Berufsalltag. Sie entzündeten sich an unterschiedlichen Interessen, Zielsetzungen, Persönlichkeiten oder Werthaltungen. Die Auseinandersetzung darüber ist eine Voraussetzung für die Weiterentwicklung und das Wachstum von Beziehungen, Systemen und Organisationen. Findet diese Auseinandersetzung nicht oder nicht konstruktiv statt, entfalten Konflikte eine destruktive Wirkung, die das weitere Miteinander und die Zusammenarbeit belasten.

Konflikte, die nicht ernst genommen und bearbeitet werden, lösen sich jedoch nicht auf, sondern schwelen weiter, suchen sich ein Ventil zum Ausbruch und können zu verschiedenen Formen der Eskalation führen (z.B. Depression, Mobbing,...). Sie binden Energie und Ressourcen nicht nur der unmittelbar Betroffenen, sondern auch ihres Umfeldes, hemmen die Motivation, die Arbeitsleistung und können zu körperlichen und seelischen Erkrankungen führen.

Hiervon zu unterscheiden sind Mobbing/Bossing, die umgangssprachlich leider inflationär und häufig falsch verwendet werden (siehe Begriffserläuterungen im Anhang A2). Tatsächliche Mobbingfälle sind vergleichsweise selten, erfordern dann aber auch regelmäßig andere (dienst- und/oder strafrechtliche) Schritte. Auch andere schwerwiegende Fälle, die disziplinarische Maßnahmen nach sich ziehen können, sind nicht Gegenstand dieser Vereinbarung.

3.) Vorgesetzte

„Die Vorgesetzten sind vorrangig verantwortlich für das Arbeitsklima. Sie sollen Vertrauen und Offenheit vorleben, auf Arbeitsergebnisse und Gesprächswünsche eingehen und versteckte Hilferufe ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht überhören. Mobbing, sexuelle Diskriminierung und andere Störungen der Arbeitsatmosphäre lassen sie nicht zu und treten bereits Anfängen entgegen“ (vgl. Anhang A.4: Ziff. 4 der Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung).

Die Schulleiterinnen und Schulleiter sind in ihrer Funktion als Dienstvorgesetzte gemäß § 47 BeamtenstatusG gehalten, die Beschäftigten am Arbeitsplatz vor Beeinträchtigungen der körperlichen und psychischen Unversehrtheit zu schützen. (vgl. „Fürsorgepflicht“ Anhang A5). Das Gleiche gilt für die zuständigen schul- und verwaltungsfachlichen Dezernenten und Dezernentinnen des Staatlichen Schulamtes in Bezug auf die Schulleiterinnen und Schulleiter in ihrem Aufsichtsbereich, wenn diese sich einer solchen Konfliktsituation ausgesetzt sehen.

Der /die Dienstvorgesetzte trägt deshalb insbesondere Verantwortung dafür,

- unterschiedliche Interessen und Positionen rechtzeitig zu erkennen,
- auf das gemeinsame Ziel der kooperativen Konfliktlösung hinzuwirken,
- Konfliktparteien an einen Tisch zu bringen,
- Probleme offen anzusprechen und den Beteiligten bewusst zu machen,
- einen Konflikt als direkt Beteiligter konstruktiv auszutragen und
- einen Konflikt als indirekt Beteiligter zu regeln helfen.

4.) Mittelbar Betroffene

Beschäftigte, die das Fehlverhalten anderer miterleben oder mit ansehen, werden ausdrücklich aufgefordert, Stellung zu beziehen, ihre Missbilligung zum Ausdruck zu bringen und nicht wegzuschauen.

5.) Empfehlungen

Sieht sich ein Beschäftigter oder eine Beschäftigte einer massiven Konfliktsituation ausgesetzt, so hat er oder sie das Recht – ohne Sanktionen oder nachteilige Auswirkungen auf den beruflichen Alltag und den beruflichen Werdegang befürchten zu müssen – sich zu beschweren sowie Hilfe und Beratung in Anspruch zu nehmen.

Betroffene werden bestärkt, Fehlverhalten von Vorgesetzten und/oder Kolleg/innen nicht hinzunehmen, sondern sich dagegen sachlich zur Wehr zu setzen und der oder den schädigende/n Person/en zunächst deutlich zu machen, dass ihr Verhalten uner-

wünscht ist, dass es als verletzend oder missachtend empfunden wird, das Arbeitsklima stört und, dass die schädigende/n Person/en damit aufhören soll/en (vgl. Rechtliche Grundlagen im Anhang A4 und A5.). Ist die persönliche Zurechtweisung erfolglos oder erscheint sie im Einzelfall unangebracht bzw. unzumutbar, so kann der/die Betroffene die unter 7.) aufgeführten Anlaufstellen zu Rate ziehen.

Als eine Hilfe zunächst für den/die Betroffene/n selbst und aus Nachweisgründen, zur Versachlichung sowie zur Strukturierung des Konfliktes empfiehlt es sich, eine ausführliche Falldokumentation anzufertigen (vgl. Anlage A1).

Ziel ist es, den Konflikt möglichst frühzeitig vor Ort (i.d.R. in der Schule) zu klären, um weitere Eskalationen zu vermeiden. Betroffenen wird daher empfohlen, sich wenn möglich an den /die unmittelbare/n oder nächsthöhere/n Vorgesetzte/n zu wenden. In der Regel ist dies die Schulleiterin bzw. der Schulleiter. Da es sich nicht um einen Antrag oder eine Beschwerde nach § 104 HBG handelt, muss der Dienstweg nicht eingehalten werden. Außerdem kann natürlich der örtliche Personalrat sowie ein unter 7.) genannter Ansprechpartner zu Rate gezogen werden.

Sollte eine Einigung vor Ort scheitern, kann der Fall an nächsthöherer Stelle mit dem Ziel der Beratung und Erörterung weiterer Möglichkeiten vorgetragen werden, um zu einer Lösung zu kommen.

6.) Maßnahmen

a. Möglichkeiten für präventive Maßnahmen

- Einrichtung von Sprechstunden der SL und / oder des PR, vorzugsweise nach Schulung/Fortbildung dieser Personen in Fragen des Konfliktmanagements
- Sammeln und Bereitstellen von Informationsmaterial und Ansprechpartnern zu Konfliktlösung und Mobbing (Siehe Anhang)
- Information der Beschäftigten über die Handreichung
- Maßnahmen anbieten, die einem guten Schulklima dienen (z.B. Transparenz bei der Entscheidungsfindung, Feedbackmaßnahmen, Gefährdungsanalyse durch Medical Airport Service)
- Schaffen von klaren Strukturen durch Treffen von Dienstvereinbarungen zu konfliktträchtigen Themen (z.B. Vertretungsunterricht, Einsatz von Teilzeitkräften o.ä.)
- Treffen von Vereinbarungen zu empfohlenen Abläufen/Kommunikationswegen im Konfliktfall

b. Möglichkeiten für Maßnahmen zur Intervention

- zeitnahe Anhörung und Beratung von Betroffenen
- Dokumentation des Sachverhaltes (Dokumentationshilfe vgl. Anhang A1)
- Führen von Gesprächen (getrennt, gemeinsam) zur Lösung des Problems innerhalb eines festzulegenden Zeitraums, Reflexion über den Stand der Konfliktbewältigung
- Sollte eine Einigung vor Ort definitiv scheitern, kann eine unter 7. genannte und möglichst schon im Verfahren vor Ort involvierte Ansprechperson bei der Amtsleitung des Staatlichen Schulamtes den Fall vortragen und mit dieser gemeinsam ein Planungsgespräch initiieren. An diesem Planungsgespräch sollten die Ansprechperson, eine Vertretung des Amtes und je nach Fall weitere geeignete Personen teil-

nehmen. Diese Planungsgruppe kann ggf. ein Gespräch zur Lösung des Konfliktes initiieren. Weitere Experten/Expertinnen können zur Erweiterung dieses Gespräches hinzugezogen werden.

- Alle Teilnehmenden sind zur Verschwiegenheit und zu einem respektvollen Umgang auf Augenhöhe miteinander verpflichtet. Es wird kein Protokoll der Gespräche in die Personalakten aufgenommen.
- Ziel des Gespräches ist es, lösungsorientiert Festlegungen zu treffen, deren Einhaltung überprüfbar sein muss. Form und Termine der Überprüfung werden von den Teilnehmenden der Gesprächsrunde gemeinsam festgelegt. Das Verfahren ist abgeschlossen, wenn alle Teilnehmenden dessen Abschluss einstimmig bestätigen.

7.) Anlaufstellen

Diese Anlaufstellen können Ansprechpersonen von Betroffenen sein (wobei grundsätzlich einer Lösung vor Ort, wie oben dargelegt der Vorrang einzuräumen ist):

- **Schulfachliche Aufsicht** je nach Zuständigkeit die/der für die Schule zuständige Dezernent/in (vergl. Zuständigkeitsliste auf der Homepage)
- **Verwaltungsfachliche Aufsicht** beim Staatlichen Schulamt für den Landkreis Groß-Gerau und den Main-Taunus-Kreis (vergl. Zuständigkeitsliste auf der Homepage): Frau Martina Evertz, Frau Marina Fischer, Telefon: 06142-5500-309, Telefon: 06142-5500-419
- **Gesamtpersonalrat der Lehrerinnen und Lehrer beim Staatlichen Schulamt für den Landkreis Groß-Gerau und den Main-Taunus-Kreis**, Vorsitzender: Herr Andreas Stähler, Vertreterin: Frau Katja Pohl, Telefon: 06142-5500-417
- **Gesamtvertrauensperson der Schwerbehinderten der Lehrerinnen und Lehrer beim Staatlichen Schulamt für den Landkreis Groß-Gerau und den Main-Taunus-Kreis**: Frau Ursel Czichy, Vertreter: Herr Mansour Sharifan, Telefon: 06142-5500-417
- **Gleichstellungsbeauftragte für den Schulbereich beim Staatlichen Schulamt für den Landkreis Groß-Gerau und den Main-Taunus-Kreis**: Frau Heike Mohr, Vertreterin: Frau Maren Unruh, Telefon: 06142-5500-336
- **Schulpsychologen und Schulpsychologinnen beim Staatlichen Schulamt für den Landkreis Groß-Gerau und den Main-Taunus-Kreis** (vergl. Zuständigkeitsliste auf der Homepage), Telefon: 06142-5500-0
- **Medical Airport-Service GmbH**, Hessenring 13A, 64546 Mörfelden-Walldorf, Frau Dr. med. Annette Heller, Telefon: 06150-3413-180

Anhang

A 1. Hilfe zur Erstellung einer Falldokumentation

Das genaue Dokumentieren der (gegebenenfalls mehreren) Konflikt-Vorfälle ist ein wichtiges Hilfsmittel zur Strukturierung und Analyse für die/den Betroffene(n), für andere (z.B. Vorgesetzte oder Beraterinnen und Berater) und, falls erforderlich, auch für ein Gerichtsverfahren. Dabei kann je Vorfall so vorgegangen werden:

Vorfall (Datum/Uhrzeit/Ort)	
Was ist genau vorgefallen? Wer war an welcher Handlung beteiligt?	
Wie habe ich reagiert?	
Was war Ursache bzw. Anlass für den Vorfall? Was war meiner Ansicht nach Zweck und Ziel dieser Handlung?	
Wer oder was hat mich unterstützt?	
Was für Folgen (privat/beruflich) hatte es für mich?	
Wer kann das Vorgefallene bezeugen?	

A.2 Erläuterung zum Begriff Mobbing

Unter dem Begriff „Mobbing“ wird ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt verstanden, bei dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art von einer oder mehreren Personen wiederholt (i.d.R. mindestens einmal pro Woche) und über einen längeren Zeitraum (i.d.R. mindestens ein halbes Jahr) gegen Einzelne oder eine Gruppe vorgenommen werden.

Dabei reichen Mobbinghandlungen vom Ignorieren der Person und Vorenthalten wichtiger Informationen bis hin zu Beschimpfungen, zum Bloßstellen und anderen Formen der persönlichen Verletzung. Von den Betroffenen werden diese Handlungen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden, deren Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit verstärkt beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden. Nicht selten können auch psychosomatische Beschwerden und Langzeiterkrankungen die Folge sein.

Mobbing findet unter Kolleginnen und Kollegen statt, kann von Vorgesetzten im Sinne eines Bossing ausgehen oder auch gegen Vorgesetzte gerichtet sein. Wenn im Sinne von Bossing hierbei Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unter Druck gesetzt werden, so entspricht dies nicht einem angemessenen professionellen Leitungsverhalten und kann wie Mobbing in nachweisbaren Fällen dienstrechtlich geahndet werden. Im Folgenden wird Bossing unter dem Begriff Mobbing subsummiert.

Einmalige Konflikte fallen ebenso wenig unter den Begriff „Mobbing“ wie Auseinandersetzungen über die unzureichende Erfüllung dienstlicher Verpflichtungen. Auch gelegentliche Kontroversen, wie sie bei jeder Zusammenarbeit auftreten können, sind nicht gemeint.

A3. Beispielhafte Kriterien für ein gutes Schulklima¹

- ein Schulalltag, in dem die Schulkultur durch respektvollen, achtsamen, wertschätzenden und vertrauensvollen Umgang miteinander geprägt ist,
- eine Schule, die diese Werte in einem Leitbild festgelegt hat und in der dieses Leitbild nach innen spürbar und nach außen erlebbar ist,
- eine Schule, in der eine reflexive, dialogische Kommunikation gepflegt wird,
- eine Schule, in der mit Konflikten konstruktiv, lösungsorientiert und ressourcenorientiert umgegangen wird,
- eine Schule, in der es klare Arbeits- und Kompetenzverteilungen gibt, in der die Entscheidungswege eindeutig sind und ein transparenter Informationsfluss herrscht,
- eine Schule, die sich klare Ziele setzt und sich in ihrer Arbeit daran orientiert,
- eine Schule, in der sich das Kollegium stetig sensibilisiert und professionalisiert in den Bereichen der Kommunikation (Systemik, Lösungs- und Ressourcenorientierung), Mediation, Antimobbing (z. B. No Blame Approach/Shared Responsibility Approach), Umgang mit Konflikten, eine Schule, in der für gute Teambildung und Teamarbeit gesorgt ist,
- eine Schule, in der ein produktiver Umgang mit Diversität gepflegt wird.

¹ Erarbeitet im Dezernat für Schule und Gesundheit

A4. Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung

Die hessische Landesregierung hat am 19. November 2012 die aktualisierten Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung beschlossen, per Erlass vom 4. April 2007 (StAnz. S. 890), überarbeitet in 2012 (StAnz. 50/2012, S. 1316). Sie bieten umfassende und grundlegende Hinweise für Vorgesetzte wie auch für Beschäftigte.

A5. Rechtliche Grundlagen

- **Beschwerden**

Beamtinnen und Beamte können gemäß § 104 Hessisches Beamtengesetz Anträge und Beschwerden vorbringen. Hierbei haben sie den Dienstweg einzuhalten. Der Beschwerdeweg bis zur obersten Dienstbehörde (HKM) steht offen. Richtet sich die Beschwerde gegen eine Vorgesetzte oder einen Vorgesetzten, so kann sie unmittelbar bei der oder dem nächsthöheren Vorgesetzten eingereicht werden.

- **Personalakte**

Für jede Beamtin und jeden Beamten ist gemäß § 50 Beamtenstatusgesetz eine Personalakte zu führen. Diese wird für das Lehrpersonal im jeweiligen Staatlichen Schulamt geführt. Zur Personalakte gehören alle Unterlagen, die die Beamtin oder den Beamten betreffen, soweit sie mit dem Dienstverhältnis in einem unmittelbaren inneren Zusammenhang stehen (Personalaktendaten). Die Personalakte ist vertraulich zu behandeln. Personalaktendaten dürfen grundsätzlich nur für Zwecke der Personalverwaltung oder Personalwirtschaft verwendet werden, es sei denn, die Beamtin oder der Beamte willigt in die anderweitige Verwendung ein.

§ 88 des Hessischen Beamtengesetzes räumt den Beamtinnen und Beamten ein Anhörungsrecht ein. Sie sind zu Beschwerden, Behauptungen und Bewertungen, die für sie ungünstig sind oder ihnen nachteilig werden können, vor deren Aufnahme in die Personalakte zu hören. Ihre Äußerungen sind zur Personalakte zu nehmen.

Gemäß § 89 Hessisches Beamtengesetz haben Beamtinnen und Beamte ein Recht auf Einsicht in ihre Personalakte.

Unterlagen über Beschwerden, Behauptungen und Bewertungen sind gemäß § 91 Hessisches Beamtengesetz, falls sie sich als unbegründet oder falsch erwiesen haben, mit Zustimmung der Beamtin oder des Beamten unverzüglich aus der Personalakte zu entfernen und zu vernichten, bzw., falls sie für die Beamtin oder den Beamten ungünstig sind oder ihr oder ihm nachteilig werden können, auf Antrag der Beamtin oder des Beamten nach zwei Jahren zu entfernen und zu vernichten; dies gilt nicht für dienstliche Beurteilungen.

Für Disziplinarverfahren gibt es teilweise abweichende Regelungen im Hessischen Disziplinalgesetz.

Die Beamtin oder der Beamte kann sich gemäß § 4 Hessisches Disziplinalgesetz in jeder Lage des Disziplinarverfahrens einer oder eines Bevollmächtigten oder eines Beistands bedienen. Diesem Personenkreis steht das Recht, Einsicht in die Akten zu nehmen, im gleichen Umfang zu wie der Beamtin oder dem Beamten selbst.

Vorgänge, die nicht Teil der Personalakte sind oder sich im laufenden Verfahren befinden, werden in eigenen Verfahrensakten geführt. Für die Einsicht in diese Akten gelten üblicherweise die allgemeinen Regelungen des § 28 des Hessischen Verwaltungsgesetzes.

- **Fürsorgepflicht**

In § 45 Beamtenstatusgesetz ist geregelt, dass der Dienstherr im Rahmen des Dienst- und Treueverhältnisses für das Wohl der Beamtinnen und Beamten und ihrer Familien, auch für die Zeit nach Beendigung des Beamtenverhältnisses, zu sorgen hat. Zudem schützt er die Beamten bei ihrer amtlichen Tätigkeit und in ihrer Stellung. Den Dienstherrn trifft die Verpflichtung, den Beamten/die Beamtin seiner/ihrer Befähigung, Leistungen und Eignung entsprechend zu fördern und Schäden von Rechtsgütern des Beamten/der Beamtin abzuwenden.

- **Vertraulichkeit**

Beamtinnen und Beamte begehen gemäß § 47 Beamtenstatusgesetz ein Dienstvergehen, wenn sie schuldhaft die ihnen obliegenden Pflichten (u.a. Beamtengesetze und Dienstordnung) verletzen. Ein Verhalten außerhalb des Dienstes ist nur dann ein Dienstvergehen, wenn es nach den Umständen des Einzelfalls in besonderem Maße geeignet ist, das Vertrauen in einer für ihr Amt bedeutsamen Weise zu beeinträchtigen.

- **Loyalitätspflicht**

Gemäß § 35 Beamtenstatusgesetz haben Beamtinnen und Beamte ihre Vorgesetzten zu beraten und zu unterstützen. Sie sind verpflichtet, deren dienstliche Anordnungen auszuführen und deren allgemeine Richtlinien zu befolgen.

- **Dienstgespräch**

Soweit eine Dienstpflichtverletzung im Raum steht, kann die Beamtin/der Beamte in einem Dienstgespräch dazu angehört werden. Ihr oder ihm ist dann jedenfalls stichpunktartig der Anlass für das Gespräch mitzuteilen und (anders als bei anderen Dienstgesprächen) das Recht einzuräumen, sich durch eine Person ihres/ seines Vertrauens begleiten zu lassen.

A 6. Hilfreiche Links²

Medical Airport Service

<https://www.medical-airport-service.de>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

<http://www.bmas.de>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

www.baua.de

Unfallkasse Hessen: Materialien zur Prävention am Arbeitsplatz

<https://www.ukh.de/praevention/fachthemen-uebergreifend/mobbing>

² Für die Inhalte dieser Seiten zeichnen sich die Verfasser der Handlungsempfehlung nicht verantwortlich und machen sich diese auch nicht zu eigen

Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik
Gegen Mobbing - Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder
2003

<https://rp-darmstadt.hessen.de/sites/rp-darmstadt.hessen.de/files/content-downloads/LV%2034%20Lösungswege%20gegen%20Mobbing.pdf>

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

www.inqa.de

Bundesarbeitsgemeinschaft Lehrer gegen Mobbing:

<http://www.bl-mobbing.de/index.html>

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege

<http://www.vkm-baden.de/infothek/mobbing2.pdf>

Uniklinik Freiburg: https://www.uniklinik-freiburg.de/fileadmin/mediapool/10_andere/chancengleichheit/pdf/Handlungskonzept.pdf

Institut zur Fortbildung von Betriebsräten

<https://www.betriebsrat.de/mobbing-konflikt/konflikte-am-arbeitsplatz.html>

Land Thüringen

https://www.thueringen.de/imperia/md/content/tkm/aktuelles/shpr/leitfaden_konfliktpraevention.pdf

Öffentliches Gesundheitsportal Österreichs

<https://www.gesundheit.gv.at/leben/lebenswelt/beruf/arbeitsplatzgestaltung/konflikte-am-arbeitsplatz>

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen: Konflikte bearbeiten – Mobbing verhindern ... auf dem Weg zum gesunden Arbeitsplatz Schule. Münster 2007

http://m.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/Sonderschriften/S_014-2017.pdf

DGB: Raus aus der Opferrolle (mit Hinweisen zum Thema Rechtsschutz):

<http://www.dgb.de/mobbing-am-arbeitsplatz-was-tun-bei-mobbing-durch-chef-oder-kollegen>

<https://www.bund-verlag.de> (Suchbegriff: Mobbing)

Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen

Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Analysen, Handlungsmöglichkeiten, Prävention bei Konflikten und Mobbing. Ein Handbuch für Führungskräfte. Düsseldorf 2010

<http://www.mobbingscout.de/pdf/broschuere-komplett-konfliktloesung-am-arbeitsplatz.pdf>