

Wenn keiner grüsst und alle schweigen. Konflikte und Mobbing in der Arbeitswelt

Ist der Mensch des Menschen Wolf? Vieles spricht dafür. Anscheinend lösen immer mehr Menschen Konflikte in vielen Lebensbereichen eher mit Gewalt als mit Vernunft. Die Hemmschwelle, andere psychisch oder physisch anzugehen, ist gesunken. Ob Gewaltdarstellungen in den Medien und brutale Computerspiele Folge oder Auslöser dafür sind, ist in der Wissenschaft umstritten. Tatsache ist: Die Bereitschaft, bei Meinungsverschiedenheiten die gute Kinderstube zu vergessen, wächst - Leitbild scheint eher Rambo als Ghandi zu sein...

Der Lebensraum Arbeitswelt bleibt von dieser Entwicklung nicht unberührt - auch hier begibt man sich heute im Konfliktfall schneller auf den Kriegspfad - und das schon bei eigentlich nichtigen Anlässen. Die Reaktionen der Unternehmen darauf sind unterschiedlich. Einige stehen der wachsenden Ellenbogenmentalität und den ausufernden Konkurrenzkämpfen eher passiv gegenüber oder setzen sie sogar gezielt ein. Andere stellen sich gegen den Trend und arbeiten an einer positiven Konfliktkultur in ihren Unternehmen.

Konflikte und Konflikteskalation

Was ist ein Konflikt?

Zwei Züge rasen auf demselben Gleis aufeinander zu. Das Ergebnis ist leicht vorstellbar. Würde hier jemand von einem Konflikt sprechen? Vermutlich nicht. Und doch bedeutet das Wort Konflikt in der wörtlichen Übersetzung aus dem Lateinischen nichts anderes als Zusammenstoß, Zusammenprall (conflictus).

Im Alltag sind es in der Regel unterschiedliche Meinungen, die zusammenstoßen und unvereinbar scheinen. Das ist solange unproblematisch wie die beiden Kontrahenten nicht zueinander finden müssen - schließlich kann man über viele Dinge verschiedener Meinung sein und trotzdem friedlich seines Weges ziehen. Probleme kann es allerdings geben, wenn die Meinung des einen die Handlungsmöglichkeiten des anderen einschränkt. Diesen Aspekt betont folgende Konfliktdefinition:

„Unter einem Konflikt wird eine Interaktion zwischen verschiedenen Akteuren verstanden, wobei wenigstens einer der Akteure Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch den anderen Akteur erfolgt.“ (Friedrich Glasl)

Konflikte dieser Art sind im Arbeitsleben und auch anderswo alltäglich: Meinungen stoßen aufeinander, die zunächst gegensätzlich sind und unvereinbar scheinen. Aber anders als die beiden Züge verfügt der Mensch über Techniken, die den endgültigen Crash verhindern können. Wir nennen diese Weichen, Nebenstrecken und Signalanlagen Kompromiss und Konsens. Sie helfen dabei, Konflikte konstruktiv zu lösen. Den nicht der Konflikt selbst ist das Problem, sondern der Umgang damit. Erst wenn Konflikte eskalieren, also außer Kontrolle geraten, gewinnen sie destruktiven Charakter. Und dann stoßen nicht mehr nur Meinungen aufeinander, sondern Menschen...

Neun Schritte bis zum Abgrund

Für den Laien stellt sich ein eskalierender Konflikt in der Regel als wildes „Hauen und Stechen“ ohne Struktur dar. Wer allerdings genauer hinschaut, erkennt wiederkehrende Muster. Der Konfliktforscher Friedrich Glasl hat z.B. herausgefunden, dass Konflikte nicht allmählich eskalieren, sondern stufenweise. Nach seinem Modell lässt sich jeder eskalierende Konflikt in drei Hauptphasen mit jeweils drei Eskalationsstufen unterteilen, insgesamt existieren somit neun Eskalationsstufen. Grundsätzlich gilt dabei: In der ersten Hauptphase ist in der Regel eine konstruktive Konfliktlösung möglich, bei der beide Parteien ihre Interessen verwirklichen können (Win-Win-Lösung). In der zweiten Hauptphase ist das schon nicht mehr möglich, hier sind aufgrund der fortgeschrittenen Eskalation Lösungen nur noch auf Kosten einer Partei wahrscheinlich (Win-Lose-Lösung). Ziemlich übel ist dran, wer in der dritten Hauptphase ankommt: Hier geht eigentlich nichts mehr, keine Partei kann in dieser Phase noch ihre Interessen umsetzen - Verlierer soweit das Auge reicht (Lose-Lose-Lösung).

1. Phase (Win-Win)

Stufe 1: Spannung. Konflikte beginnen mit Spannungen. Das gelegentliche Aufeinanderprallen von Meinungen ist jedoch Teil der menschlichen Kommunikation und wird zunächst nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Entsteht hingegen ein Konflikt, verhärten sich die Standpunkte. Der Verdacht kommt auf, dass tiefere Ursachen zu den Verstimmungen führen. Alle sind aber noch der Meinung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind.

Stufe 2: Debatte. Die Konfliktparteien entwickeln Strategien, um ihren Argumenten Nachdruck zu verleihen. Die Gegensätze treten deutlich hervor, Schwarz-Weiß-Denken dominiert. Man argumentiert, behauptet, provoziert, um den anderen unter Druck zu setzen. Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit.

Stufe 3: Taten statt Worte

Die Konfliktpartner erhöhen den Druck auf den Anderen, um den anderen auszubremsen und die eigene Meinung durchzusetzen. Gespräche werden abgebrochen, an deren Stelle treten Taten. Das Verständnis für den anderen geht verloren, die Eskalation beschleunigt sich

2. Phase (Win-Lose)

Stufe 4: Koalitionen.

Mitstreiter werden gesucht, Koalitionen gebildet. Man fühlt sich im Recht und macht die andere Seite für das eigene (unfaire) Verhalten verantwortlich - schließlich haben die anderen angefangen! Gerüchte, üble Nachrede und Verleumdungen werden gezielt zur Denunziation eingesetzt, die eigene Position wird idealisiert.

Stufe 5: Gesichtsverlust.

Die Aktionen werden fanatischer. Schläge unter der Gürtellinie sind die Regel. Die öffentlichen und direkten Angriffe zielen auf den Gesichtsverlust des Gegners. Der grundlegende Vertrauensbruch ist gegenseitig, man ist sich im Hass verbunden.

Stufe 6: Drohungen.

Jede Partei versucht, die Gesamtsituation zu kontrollieren. Drohgebärden dienen der Darstellung der eigenen Macht. Die Gewalt wuchert, der Handlungsspielraum wird enger. Durch Ultimaten (Wenn nicht...dann...!) wird der Konflikt weiter beschleunigt. Der Gegner soll kalt gestellt werden.

3. Ebene (Lose-Lose)

Stufe 7: Begrenzte Vernichtung.

Der Gegner wird mit gezielten Aktionen empfindlich geschädigt, die ihn zwar noch nicht zerstören, aber doch Ausschalten sollen. Täuschung und Lügen kommen zum Einsatz gegen einen Gegner, dem die menschlichen Qualitäten abgesprochen werden. Kleinere eigene Schäden werden als Gewinn gewertet, wenn nur der Schaden des Gegners größer ist.

Stufe 8: Zersplitterung.

Ziel in diesem Stadium des Konflikts ist die Lähmung und Zerstörung des feindlichen Systems.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund.

Totale Konfrontation, kein Weg mehr zurück. Die Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

Planmäßige Übersicht

Konfliktmodelle dienen der Orientierung im Konfliktgeschehen. Wer sich mit den Eskalationsstufen auskennt, kann gut einschätzen, an welcher Stelle sich ein Konflikt aktuell befindet. Ist noch etwas zu retten? Oder ist die Sache schon im Endstadium? Hilfreich ist dieses Wissen sowohl für denjenigen, der sich in einem Konflikt befindet als auch für denjenigen, der in einem Konflikt vermittelt bzw. interveniert. Betroffene können sich mit dem Wissen um dieses Modell vielleicht vom Automatismus der Eskalation freimachen. Und Außenstehende bzw. Mediatoren können das Modell wie eine Wanderkarte nutzen - der Wegverlauf des Konfliktes mit seinen Dreh- und Wendepunkten lässt sich mit ein wenig Erfahrung schnell ablesen. Darüber hinaus gilt: Wer jederzeit abschätzen kann, auf

welcher Eskalationsstufe sich die Konfliktparteien befinden, verfügt über ein entscheidendes Hilfsmittel, um Abstand zur Anziehungskraft der Eskalation zu halten.

Mobbing in der Arbeitswelt

Worum es geht

Wenn sich der schlecht gelaunte Vorgesetzte ab und zu im Ton vergreift, ist das nicht schön, aber in der Regel kein Mobbing. Auch Konflikte mit Kollegen oder Kolleginnen über die Lösung eines Problems haben - konstruktiv und fair ausgetragen - mit Mobbing nichts zu tun, sondern sind alltäglich im Berufsleben. Selbst der „normale“ Büroklatsch hat seine soziale Funktion im Arbeitsalltag und erfüllt nur allzu menschliche Bedürfnisse. Davon ist hier nicht die Rede. Mobbing bedeutet vielmehr, dass jemand am Arbeitsplatz systematisch und über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert, benachteiligt und ausgegrenzt wird.

Stichwort Mobbing

Der Begriff „Mobbing“ leitet sich aus dem englischen „Mob“ ab, welches eine Verkürzung des lateinischen Begriffs „mobile vulgus“ = „aufgewiegelte Volkmenge, Pöbel“ darstellt. Erstmals wurde der Begriff von dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz verwendet, der mit Mobbing den Angriff einer Gruppe von Tieren auf einen Eindringling bezeichnete. Bereits in den 1960er Jahren wurde der Begriff auch in den Bereich des menschlichen Sozialverhaltens übernommen, populärer wurde er in den 1990er Jahren im Zusammenhang mit ersten Untersuchungen über die gezielte Benachteiligung und Schikanie von einzelnen Beschäftigten am Arbeitsplatz durch Professor Heinz Leymann.

Das Ausmaß

Mobbing ist weder selten noch ein Kavaliersdelikt. Nach dem Mobbing - Report der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) werden aktuell drei von 100 Beschäftigten am Arbeitsplatz diskreditiert, gedemütigt, verleumdet, beleidigt, an ihrer Arbeit gehindert, seelisch zermürbt oder sogar körperlich bedroht - eben gemobbt. Bei über 38 Millionen Erwerbstätigen sind das über eine Million Personen.

Die Wahl der Waffen

Die Methoden, anderen das Leben zur Hölle zu machen, sind vielfältig und richten sich auch nach den Möglichkeiten, über welche die zum Mobbing entschlossene Person verfügt. So lässt sich die persönliche Beleidigung oder die gehässige Stichelei ohne große Voraussetzung unterbringen, während die Manipulation der Zeiterfassung oder die willkürliche Erzeugung von Zeitdruck schon mehr Voraussetzungen erfordert. Daher verwundert es kaum, dass Mobber je nach Berufsstatus Vorlieben für bestimmte Mobbinghandlungen entwickeln. Untersuchungen haben ergeben, dass sich Arbeiterinnen und Arbeiter häufig der mündlichen Beleidigung bedienen, während Angestellte lieber zur Ausgrenzung und Isolierung ihrer Opfer greifen. Die Beamten schneiden ihre Gegner bevorzugt vom Informationsfluss ab.

Grundsätzlich lassen sich Mobbinghandlungen in zwei Kategorien unterteilen, wobei Männer häufiger auf der Arbeitsebene und Frauen stärker auf der sozialen Ebene angegriffen werden.

Mobbing auf der Arbeitsebene, also z.B. Anordnung von sinnlosen Tätigkeiten, Unterschlagung oder Manipulation von Arbeitsergebnissen, In-Fragestellen der Fähigkeiten eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin, Zurückhaltung von arbeitsrelevanten Informationen, unsachliche Kritik an Arbeitsergebnissen usw.

Mobbing auf der sozialen Ebene, also z.B. eine bestimmte Personen wie Luft behandeln, demonstratives Schweigen bei Anwesenheit eines bestimmten Mitarbeiters, Verleumdungen, Anspielungen, kollektives Verlassen des Raumes, wenn eine bestimmte Mitarbeiterin eintritt usw.

Wer ist Opfer?

Untersuchungen haben ergeben: Weder gibt es das typische Mobbingopfer, noch generelle Verhaltensmuster, die vor Mobbing schützen. Es gibt allerdings besonders gefährdete Personengruppen sowie Berufsfelder, in denen Mobbing überdurchschnittlich häufig vorkommt. So laufen Frauen, ältere Beschäftigte und Auszubildende schneller Gefahr als andere mit Mobbing konfrontiert zu werden. Auch Beschäftigte in sozialen Berufen sowie im Bank- und Versicherungsgewerbe sind besonders gefährdet - sie sind einem dreimal bzw. doppelt so hohem Mobbingrisiko ausgesetzt wie der Durchschnitt.

Wer ist Täter?

Das Spektrum der Mobber reicht vom Arbeiter über den Angestellten bis hin zum Beamten. Unter den Tätern sind ebenso Frauen wie Männer, Ältere wie Jüngere, Vorgesetzte und Kollegen vertreten. Aber eben in recht unterschiedlichem Maße.

So nehmen die Vorgesetzten einen unrühmlichen Spitzenplatz in Sachen Mobbing ein: Fast 40% aller Mobbingfälle gehen ausschließlich auf ihr Konto. In weiteren 10% betätigt sich der Vorgesetzte nicht allein als Mobber, sondern verbündet sich mit den „Kollegen“ des ausgeguckten Opfers. Die sind auf solche unseligen Allianzen mit dem Chef allerdings nicht angewiesen, in rund 20% aller Fälle verbirgt sich hinter der tätigen Missgunst ein Kollege oder eine Kollegin, in weiteren 20% der Mobbingfälle ist es eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen, die ihr Opfer drangsaliert. Alles in allem ist die Wahrscheinlichkeit, vom Vorgesetzten selbst oder unter dessen Beteiligung gemobbt zu werden, noch größer, als den Gehässigkeiten der Kollegen ausgesetzt zu sein. Angesichts der Tatsache, dass es erheblich weniger Vorgesetzte als Arbeitskollegen gibt, lässt das an den Führungsqualitäten derselben zweifeln.

Auch altersmäßig ist der typische Mobber dingfest zu machen: Die so genannten „besten Jahre“, also zwischen 35 und 54, sind auch die aktivsten Mobbingjahre; annähernd 70% aller Mobbingfälle kann dieser Altersgruppe gutgeschrieben werden. Und wenn hier vom typischen Mobber überwiegend in der maskulinen Form berichtet wird, hat das einigermassen seine Berechtigung: 60% der Mobber sind Männer. Und zwar meistens Männer, die schon länger als sechs Jahre in „ihrem“ Betrieb beschäftigt sind. Bringt man es auf den Punkt, so handelt es sich beim typischen Mobber um einen männlichen Vorgesetzten zwischen 34 und 54 Jahren, der bereits langjährig im Betrieb beschäftigt ist.

Folgen ungelöster Konflikte

Konflikte im Arbeitsleben wollen gelöst sein. Bleiben sie ungelöst, haben sie die unangenehme Eigenschaft, an anderer Stelle wieder aufzutauchen, um dort mit Nachdruck auf sich aufmerksam zu machen. Von den sechs Möglichkeiten des Umgangs mit Konflikten - Flucht, Vernichtung des Gegners, Unterordnung des einen unter den anderen, Delegation an eine dritte Instanz, Kompromiss, Konsens - garantieren die ersten drei Bewältigungsstrategien Ärger und Kosten für alle Beteiligten, da sie Konflikte nicht wirklich lösen, sondern nur vertagen:

- Flucht lässt keine Weiterentwicklung zu, der Konflikt bleibt bestehen und wird später an anderer Stelle wieder aufbrechen.
- Vernichtung des Gegners als Bewältigungsstrategie ist doppelt kontraproduktiv, das Opfer sinnt auf Rache, der „Vernichter“ fühlt sich in seinem Verhalten bestätigt und wird so weitermachen wie bisher.
- Bei der Unterordnung bzw. Unterwerfung des einen unter den anderen können Mittel zum Einsatz kommen wie Überreden, Manipulieren, Intrigieren, oder auch Drohen. Auch hier muss am Ende des Konflikts nicht die beste Lösung stehen, da konstruktive Gegenmeinungen u.U. unterdrückt werden. Der eigentliche Konflikt besteht weiter und kann in verschärfter Form wieder aufbrechen.

Ein solcher ineffektiver Umgang mit Konflikten scheint auch in deutschen Unternehmen weit verbreitet. Diesen Schluss legt eine Studie der Gallup-Organization nahe, eines der weltgrößten Unternehmen für Beratung, Marktforschung, Mitarbeiterauswahl und Schulung. Untersucht wurde die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation in Deutschland, die Ergebnisse sind ernüchternd: 84% der Beschäftigten verspüren keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber, 15% sind sogar aktiv unengagiert sind. Der wichtigste Grund dafür ist schlechte Führung und eine mangelhafte Kommunikations- und Konfliktkultur. Arbeitnehmer sagen aus, dass sie nicht wissen, was von ihnen erwartet wird, dass ihre Vorgesetzten sich nicht für sie als Menschen interessieren, und dass ihre Meinungen und Ansichten kaum Gewicht haben. Solche Mängel in der Führung kosten viel Geld und vielen Mitarbeitern auch die Gesundheit. Untersuchungen zeigen: Wer als Beschäftigter ständig das Gefühl hat, dass seine Meinung nicht interessiert, wer sich in Konflikten ständig dem Stärkeren beugen muss, wer sich nie als Teil eines Teams sondern immer nur als Befehlsempfänger fühlt, nimmt auf Dauer Schaden an Leib und Seele. Denn Arbeit ist für den Menschen nicht nur Mittel zum Zweck, sondern auch der Ort an dem sie Anerkennung und Erfüllung suchen, an dem sie kommunizieren und sozial interagieren. Die Studie zeigt, dass hier manches im Argen liegt, dass gerade die Führungskräfte ihrer Verantwortung und ihrer Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern zu wenig nachkommen. Wünschenswert wären Führungskräfte, die betriebswirtschaftlich denken

und dennoch die sozioethische Dimension ihres Tuns erkennen und akzeptieren. Zumal beides keineswegs unvereinbar ist.

Was tun bei Mobbing?

Das Gespräch suchen!

Für Betroffene ist es fast unmöglich, den Teufelskreis Mobbing aus eigener Kraft zu durchbrechen. Weder der Versuch einer sachlichen Aussprache noch „Friedensangebote“ oder Verbalattacken bzw. Zurückmobben als Verteidigung sind in der Regel erfolgreich: Wissenschaftliche Untersuchungen bescheinigen diesen Strategien in über 80% der Fälle ein Scheitern.

Diese Erfolglosigkeit ist kaum verwunderlich, da es zum Wesen des Mobbings gehört, dem Opfer kaum eine Chance der Gegenwehr zu lassen. Schikanen werden einfach kleingeredet oder der überspannten Phantasie des Opfers zugeschrieben. Und oft werden die Attacken auch einfach geleugnet, denn wo augenscheinlich kein Opfer ist, da findet sich auch kein Täter...

Trotz dieser geringen Erfolgsaussichten sollten Betroffene nicht von der direkten Selbsthilfe absehen. Gerade im Anfangsstadium lässt sich der dem Mobbing zugrunde liegende unbewältigte Konflikte vielleicht doch noch durch ein klärendes Gespräch lösen und das Fortschreiten des Mobbings aufhalten. Ein Versuch ist es allemal wert, zumal es für das eigene Selbstbewusstsein immer besser ist, aktiv zu werden, als die Feindseligkeiten einfach nur passiv zu erleiden.

Öffentlichkeit schaffen!

Neben dem Versuch, die Situation durch eigenes Zutun zu deeskalieren und nicht durch Provokationen weiter anzufeuern, sollten Betroffene auch daran denken, den Mobbingprozess für andere offensichtlich zu machen. Schließlich ist es möglich, dass der eigene Fall eines Tages Gegenstand eines Arbeitsgerichtsprozesses wird. Für diesen Fall ist es sinnvoll, Zeugen für bestimmte Vorgänge zu haben oder auch eigene schriftliche Aufzeichnungen und Notizen vorlegen zu können. Vermutlich gibt es Kolleginnen und Kollegen in der Abteilung, die sich nicht am Mobbing beteiligt haben. Oft hilft es schon, sich diesen mitzuteilen, ihnen die Situation zu erklären und sie vielleicht als „Verbündete“ zu gewinnen. Das hebt zwar den Mobbingprozess nicht aus, führt aber erst einmal aus der zermürbenden Isolation heraus. Und außerdem schwächt es die mobbende Person, denn die ist immer nur so stark, wie es das Umfeld zulässt.

Entspannung suchen!

Neben Deeskalation, Beweissicherung und der Suche nach Verbündeten sollten Betroffene versuchen, sich selbst zu „entstressen“. Schließlich ist eine Mobbingsituation eine erhebliche Belastung für Körper und Seele, der es entgegenzutreten gilt. Deshalb sollten Betroffene alle Möglichkeiten der Entspannung und Ablenkung nutzen, damit das Mobbing nicht zum beherrschenden Thema in ihrem Leben wird. Denn wenn erst einmal alle Gedanken nur noch um das Mobbing kreisen, hat der Mobber sein Ziel schon fast erreicht: Das Opfer wird nervös, macht Fehler bei der Arbeit, wird vielleicht krank und ist deshalb häufiger abwesend - alles Dinge, die im Zweifel gegen den oder die Betroffene verwendet werden können.

Hilfe in Anspruch nehmen!

Dort, wo es sie gibt, sollten natürlich Betriebsärzte/innen ins Vertrauen gezogen werden. Darüber hinaus kommt der oder die Vorgesetzte als Ansprechpartner/in in Sachen Mobbing in Frage. Schließlich sollte es im Interesse der Abteilungsleitung liegen, dass produktiver Frieden statt destruktive Zwietracht herrscht. Handelt es sich beim Vorgesetzten und beim Mobber um ein und dieselbe Person - leider keine Ausnahme - ist es wahrscheinlich, dass sich die Geschäftsführung bzw. die Personalleitung für die Vorfälle interessiert. Denn Vorgesetzte sollen motivieren statt schikanieren, schlichten statt spalten, entscheiden statt entzweien. Mobbende Vorgesetzte sind insofern ungeeignet für die ihnen anvertrauten Aufgaben, was die Geschäftsführung wissen sollte. Den Weg zur Geschäftsleitung braucht im Regelfall niemand allein antreten, Unterstützung bietet der Betriebs- bzw. Personalrat, der selbstverständlich frühzeitig einbezogen und informiert werden sollte. Bevor die Vorgesetzten und der Betriebs- bzw. Personalrat eingeschaltet werden, sollte man sich allerdings darüber klar sein, dass dieser Schritt nicht rückgängig gemacht werden kann. Einmal vollzogen, ist die Sache öffentlich und muss mit allen Konsequenzen durchgestanden werden. Das kostet Kraft und muss nicht immer positiv ausgehen.

Außerbetriebliche Beratung und Hilfe nutzen!

Neben den innerbetrieblichen Möglichkeiten sollten natürlich auch die außerbetrieblichen Angebote genutzt werden. Neben der Familie oder dem Partner kommen hier eine ganze Reihe von Anlaufstellen in Betracht: z.B. ÄrztInnen, RechtsanwältInnen, Psychologen, staatliche, private und kirchliche Beratungsstellen, die Krankenkassen, Selbsthilfegruppen, Gewerkschaften etc. Die Hilfen können je nach Ansprechpartner von der wichtigen seelischen Unterstützung über eine fundierte Rechtsberatung bis hin zur Vermittlung persönlicher Bewältigungsstrategien reichen. Umfragen unter Betroffenen zeigen, dass diese Angebote konkret helfen, jedes zweite Opfer hat Rat und Tat der angesprochenen außerbetrieblichen Personen/Institutionen als positiv erlebt.

Direkte Gegenwehr der Betroffenen, Hilfestellung von Kollegen und Kolleginnen sowie Unterstützung vom sozialen Umfeld wie Familie, Freunde und Lebenspartner können die Situation entspannen, in einigen Fällen den Teufelskreislauf Mobbing sogar durchbrechen. Dennoch sollte nicht unerwähnt bleiben, dass in mehr als 50% aller Mobbing-Fälle erst die Kündigung bzw. die Auflösung des Arbeitsvertrages den Psychoterror am Arbeitsplatz beendet. Und auch eine andere Zahl stimmt nur wenig optimistisch: Nur knapp 20% der Mobber wurden dem Mobbing-Report zufolge ihrerseits mit arbeitsrechtlichen Sanktionen belegt - ihnen wurde gekündigt, bzw. sie wurden versetzt. Allein diese Zahlen verdeutlichen: Wenn sich Mobbing erst einmal ausgebreitet hat, ist es nur schwer zu bekämpfen. Ein Grund mehr, verstärkt Prävention zu betreiben, d.h. durch vorbeugende Maßnahmen ein Betriebs- und Arbeitsklima sowie ein Konfliktkultur zu schaffen, in dem Mobbing nicht gedeihen kann.

Hier gibt's Hilfe:

MobbingLine NRW 01803100113 (9Cent/min): das zentrale Mobbingtelefon der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten für das Land NRW, in anderen Bundesländern gibt es ähnliche Einrichtungen, Auskunft erteilen die Presse- und Informationsstellen der Landesregierungen.

Bundesgeschäftsstelle des KDA (Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt)
Tel.: 07164/20 08. Der KDA unterhält flächendeckend in ganz Deutschland Beratungsstellen. Die nächstgelegene lässt sich über die Geschäftsstelle erfragen.

Service-Telefon der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
0180 321 4 321: Hier können Betroffene Fragen stellen und weitere Kontaktadressen bekommen.

Konflikte konstruktiv lösen

Konfliktfelder

Gerade im Arbeitsleben gibt es zahlreiche Themen, über die sich trefflich streiten lässt. Ganz oben auf der Hitliste steht z.B. der ständige Termindruck. Während die Unternehmensleitung mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit enge Termine setzt, werden diese von den Beschäftigten oft als zu eng empfunden. Das sorgt für ständige Friktionen zwischen „oben“ und „unten“. Offen geredet wird nicht nur darüber in vielen Betrieben eher nicht - fehlende oder mangelhafte Kommunikation sorgen dann erst für Missverständnisse und später für Konflikte. Ebenso ist der Konkurrenzdruck zwischen den Mitarbeitern, zwischen den Abteilungen und auch zwischen den Führungskräften eine zuverlässige Quelle für Konflikte. In Zeiten, wo der Zweite häufig der Erste ist, der gehen muss, wird aus manchem Team schnell ein Haifischbecken. Eng damit verbunden ist der Kampf um Ressourcen: Wer die Konkurrenz übertreffen und dem Erfolgsdruck gerecht werden will, braucht den schnellsten PC, die besten Büros und die qualifiziertesten Mitarbeiter. Überhaupt die Projektteams und Arbeitsgruppen - selten, dass deren Zusammenstellung den Vorstellungen aller Teilnehmer entspricht! Und warum die allseits beliebte Kollegin XY schon wieder nicht Projektleiterin geworden ist, versteht auch niemand so recht - wer entscheidet so etwas eigentlich und vor allem auf welcher Grundlage? Damit ist eines der Hauptfelder für Konflikte angesprochen: Kompetenz und Verantwortung. Wer hat wem etwas zu sagen? Wer muss wem „berichten“, wie es heute so schön heißt...

Augen zu und durch?

Obgleich Konflikte zum Menschsein dazu gehören und folglich jeden Tag auch tausendfach in der Arbeitswelt auftreten, ignorieren viele Organisationen diese Tatsache. Die Ursache für dieses Verdrängen liegt auf der Hand: Konflikte werden im beruflichen Alltag eher als negativ empfunden, nach gängiger Meinung verunsichern sie die Beteiligten, hemmen die Produktivität, untergraben die Stabilität der Organisation und anderes mehr. Die Folge: Da nicht sein kann, was nicht sein darf, werden Konflikte eher unter den Teppich gekehrt. Kaum jemand kann einem Konflikt etwas Positives abgewinnen, kaum jemand sieht die Chancen für die Organisation und für die persönliche Entwicklung der Beteiligten, die eben auch in Konflikten stecken. Denn Konflikte machen Probleme offensichtlich, stimulieren Kreativität, fördern Innovation und Kommunikation und lösen letztendlich notwendige Veränderungen bzw. Verbesserungen aus. Insofern sollten Organisationen bestrebt sein, Konflikte als konstruktives Element der Unternehmens- und Personalentwicklung zu begreifen und eine positive Konfliktkultur im Unternehmen zu verankern. Jedes Unternehmen bestimmt selbst, ob Konflikte als Bremsklotz oder als Motor wirken.

Konfliktkultur braucht Voraussetzungen!

Nicht aufgearbeitete Konflikte machen krank. Eine positive Konfliktkultur in Unternehmen ist insofern ein wichtiger Beitrag für bessere und gesündere Arbeitsplätze. Der Weg dahin erfordert neben strukturellen Voraussetzungen die Mitarbeit aller Beteiligten, denn sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter beeinflussen die Konfliktkultur und können so zu gesünderen Arbeitsbedingungen beitragen. Damit die Menschen allerdings positiv auf ihre Organisationen wirken können, müssen sie sich zunächst erst einmal selbst bei der Arbeit wohlfühlen. Hier setzt das Prinzip der Salutogenese an, das im Arbeits- und Gesundheitsschutz und besonders in der betrieblichen Gesundheitsförderung immer mehr an Bedeutung gewinnt. Danach gilt es nicht mehr „nur“ Berufskrankheiten und gesundheitliche Belastungen zu vermeiden, sondern in den Focus rückt die Frage: Was hält und macht den Menschen gesund? Hier kann die Arbeitswelt Antworten geben, denn Arbeit kann den Menschen nicht nur krank machen, sondern auch zu seiner Gesundheit und Persönlichkeitsentwicklung beitragen. Dazu muss Arbeit allerdings so gestaltet sein, dass sie den Bedürfnissen, Veranlagungen und Kompetenzen des Menschen entspricht. Das tut sie, wenn sie möglichst viele der folgenden Kriterien erfüllt:

- **Benutzerorientierung:** Der Ausführende kann seine Fähigkeiten einbringen.
- **Vielseitigkeit:** Die Arbeitsaufgabe ermöglicht die Entfaltung vieler Fertigkeiten.
- **Ganzheitlichkeit:** Die Arbeitsaufgabe setzt sich aus planenden, ausführenden, steuernden und kontrollierenden Elementen zusammen.
- **Bedeutsamkeit:** Die Arbeitsaufgabe ist ein wichtiger Beitrag am Ganzen, was für den Beschäftigten auch einsichtig ist.
- **Handlungsspielraum:** Die Arbeitsaufgabe gibt angemessene Freiräume hinsichtlich Reihenfolge, Arbeitstempo und Vorgehensweise.
- **Rückmeldung:** Die Arbeitsaufgabe findet in einem sozialen Kontext statt, d.h. der Beschäftigte erhält Rückmeldung über die Qualität seiner Arbeit von Vorgesetzten und Kollegen, die ihn auch unterstützen.
- **Entwicklungsmöglichkeiten:** Die Arbeitsaufgabe bietet Möglichkeiten des Erwerbs neuer sowie der Weiterentwicklung vorhandener Kenntnisse.

Führungskräfte sind Vorbild!

Wie mit Konflikten in Unternehmen umgegangen wird, hängt auch entscheidend von den Führungskräften ab. Ihr Führungsstil prägt das Betriebsklima und auch die Umgangsformen aller im Unternehmen. Insofern sind Führungskräfte - von der Personalchefin bis zum Meister, vom Gruppenleiter bis zu Oberschwester - Vorbild und tragen in dieser Rolle große Verantwortung. Dabei ist der Führungsstil entgegen gängiger Vorurteile keineswegs eine Charakterfrage, sondern eine der inneren Haltung: Im Führungsstil spiegelt sich die Einstellung gegenüber den Mitarbeitern wider. Und wer seinen Mitarbeitern wenig zutraut, wer ihnen gar misstraut, kann ihnen weder offen gegenüber treten noch sie mit gebührendem Respekt behandeln. Erreicht werden so zwei Dinge: Zum einen fühlen sich die Mitarbeiter entwertet, was sich in mangelnder Arbeitsmotivation und niedriger Produktivität niederschlägt. Zum zweiten werden sie einen ähnlichen Umgangston untereinander pflegen, wie der Vorgesetzte mit ihnen - schließlich ist der damit Chef geworden.

Möglichkeiten der Konfliktbewältigung

Die schlechte Nachricht: Unbewältigte Konflikte kosten die Unternehmen viel Geld und vielen Menschen Gesundheit und Wohlbefinden. Die gute Nachricht: Das muss nicht so bleiben. Denn wie alles im Leben lässt sich auch der konstruktive Umgang mit Konflikten lernen - und das gilt sowohl für den einzelnen als auch für Organisationen. Mittlerweile gibt es zahlreiche private und institutionelle Dienstleister, die den Unternehmen in Sachen Konfliktberatung und -bewältigung hilfreich zur Seite stehen. So engagiert sich z.B. der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt (KDA) schon seit Jahren auf diesem Gebiet und bietet umfangreiche Konfliktberatung in Form von Seminaren und Schulungen an. Zum Einsatz kommen hier und anderswo verschiedene Verfahren, die für eine Konfliktbewältigung im Unternehmen hilfreich sein können, z.B. Moderation, Coaching, Supervision, Mediation und Wirtschaftsmediation. Allen gemeinsam ist die Vermittlung zwischen den Parteien durch eine externe Person, die das Gespräch moderiert und zielorientiert steuert. Damit ist auch schon der Weg angesprochen, den allen Strategien der konstruktiven Konfliktbewältigung verfolgen: die Kommunikation. Denn wie hat schon der Soziologe Ralf Dahrendorf festgestellt: „Die meisten Konflikte entstehen durch Kommunikation und können nur durch Kommunikation gelöst werden.“

Stichwort Salutogenese

Die Salutogenese versteht sich als Gegensatz zur Pathogenese: Statt Krankheiten zu bekämpfen, sorgt sie sich um Gesundheit. Ihre wesentlichen Fragen sind: Was ist Gesundheit? Wie fördert man Gesundheit? Was erhält den Menschen gesund?

Untersuchungen zeigen: Die Einstellungen eines Menschen zu sich selbst sind gesundheitsbestimmend. Positiv wirken ein hohes Maß an Selbstsicherheit und Selbstvertrauen, gepaart mit Vertrauen zu anderen und in die Zukunft. Erlangen kann der Mensch dieses psychophysische Wohlbefinden, das mehr ist als die bloße Abwesenheit von Krankheit, wenn er seine Anlagen entfalten kann, wenn er Wertschätzung erfährt und wenn er sein Tun als sinnvoll erlebt. Die Arbeitswelt kann also ein Ort der Gesundheitsförderung sein. Voraussetzung dafür ist allerdings eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit sowie eine Unternehmensphilosophie, die eine vertrauensvolle Kommunikations- und Konfliktkultur anstrebt und umsetzt.

Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.

Ottawa Charta der Weltgesundheitsorganisation, 1986

Für eine positive Konfliktkultur

Konflikte sind mehrschichtig!

Ob ein Konflikt besteht oder nicht, hängt von der subjektiven Wahrnehmung der Beteiligten ab. Was für den einen schon bedrohlich erscheint, ist für den anderen vielleicht noch normale Interaktion und Kommunikation. Das macht es auch unmöglich, mit Gewissheit eine eindeutige Konfliktursache zu ermitteln. Was den einen stört, ist dem anderen vielleicht gleichgültig, dafür stört den etwas ganz anderes. Deshalb gilt es bei Analyse möglicher Konfliktursachen immer die unterschiedlichen Sichtweisen, Verbindungen und Beziehungen zu berücksichtigen. Grundsätzlich gilt: Um das Ursachengeflecht von Konflikten zu entflechten, bedarf es einer ebenso vernetzten Sichtweise. Die sollte man sich zu eigen machen, bevor man sich in ein Konfliktgespräch begibt.

Strategien in Konflikten

Menschen stehen unterschiedliche Strategien im Umgang mit Konflikten zur Verfügung. Während die einen solche der Einseitigkeit bevorzugen (Durchsetzen versus Nachgeben), setzen andere mehr auf Gemeinsamkeiten (Kompromiss und Konsens, Mediation), während wieder andere ihre Konflikte am liebsten delegieren, indem sie z.B. den Vorgesetzten entscheiden lassen. Welche Strategie gewählt wird, hängt unter anderem auch von den verfolgten Zielen ab. Sollen die eigenen Interessen unter allen Umständen durchgesetzt werden? Oder ist die Sache nicht so wichtig, dass man es deshalb auf einen ernsten Konflikt ankommen lassen möchte? Je nach dem, welche Intention verfolgt wird,

stehen folgende Strategien zur Auswahl, wobei weniger Erfolg versprechend die beiden nachstehenden sind:

Dominieren.

Die eigenen Interessen stehen im Mittelpunkt, die der Gegenseite werden ignoriert. Ziel ist der eigene „Sieg“ und die „Niederlage“ des anderen.

Vermeiden.

Weder eigene noch andere Interessen werden berücksichtigt bzw. verfolgt, man bleibt passiv. Besser und Erfolg versprechender hingegen sind die folgenden Vorgehensweisen:

Entgegenkommen.

Hier werden die eigenen Interessen zurückgestellt zugunsten einer starken Orientierung an denen der Gegenseite. Die Absicht: mögliche Gegensätze herunterspielen.

Kompromiss.

Sowohl die eigenen als auch die Interessen der Gegenseite werden in einem mittleren Ausmaß berücksichtigt, beide Parteien geben und nehmen. Funktioniert dann, wenn beide Parteien diese Strategie wählen.

Integration, Problemlösung, Konsens.

Der Idealfall. Sowohl die eigenen als auch die Interessen der Gegenseite werden voll berücksichtigt. Es gibt keine Verlierer.

Das Konfliktgespräch

Auf Konfliktgespräche kann und sollte man sich vorbereiten. Es ist hilfreich, vorher folgende Fragen für sich zu beantworten. Worum geht es? Was ärgert mich? Wo sehe ich den Konflikt? Wo sieht ihn vermutlich die Gegenseite? Was ist mein eigener Anteil am Konflikt? Was sind meine Argumente? Wo verläuft meine Kompromisslinie? Was ist mein wichtigstes Ziel?

Das Konfliktgespräch selbst sollte an einem neutralen Ort angesetzt werden, unter vier Augen stattfinden und möglichst nur ein Thema behandeln. Selbstverständlich sollten Gesprächs- und Verhandlungsbereitschaft signalisiert werden. Das kann durch Körpersprache, aber auch durch das gesprochene Wort erreicht werden, z.B. durch Ich-Botschaften, durch Nachfragen, durch konkrete Formulierungen etc. Und zu einer guten Kommunikation gehört selbstverständlich auch Zuhören, Ausreden lassen und der Verzicht auf aggressive Untertöne! Für die Konfliktlösung ist es hilfreich, wenn gemeinsame Sichtweisen betont werden, wenn aktuelle statt weit zurückliegende Probleme diskutiert werden, wenn deutlich wird, dass ernsthaft nach einer für alle Seiten zufriedenstellenden Lösung gesucht wird.

Wenn zwei sich streiten, vermittelt der Dritte!

Nicht jeder Konflikt lässt sich unter vier Augen lösen, oft geht es nicht ohne einen Dritten, der vermittelt. Hier gibt es verschiedene Verfahren, die für eine Konfliktbewältigung im Betrieb hilfreich sein können.

Moderation. Eine Person hilft bei der Konfliktbewältigung durch Moderation, d.h. sie lenkt das Konfliktgespräch in geregelte Bahnen, nimmt die Konfliktanalyse vor, fördert die Kommunikation und spielt den neutralen Schiedsrichter, die den beiden Konfliktparteien bei der Bewältigung hilfreich zur Seite steht.

Mediation. Hierbei handelt es sich um ein geregeltes Verfahren, bei dem die Streitparteien mit Hilfe eines Mediators bzw. einer Mediatorin als Interessenvertreter für beide Seiten zu einer Win-Win Lösung ihres Konflikts finden sollen. Eine weit verbreitete Mediationsstrategie ist das: Verhandeln nach dem Harvard Konzept. Das an der amerikanischen Harvard-Universität entwickelte Konzept lässt sich in einem Satz beschreiben: Hart in der Sache, sanft gegenüber den Menschen. Menschen und verhandelte Gegenstände sind nicht identisch, es gilt, die Sach- von der Beziehungsebene zu trennen. Kennzeichnend für diese Mediation ist der Schritt von den Positionen zu den Interessen. Dazu das bekannte Orangen-Beispiel: Zwei Personen streiten sich um eine Orange, die Positionen sind eindeutig - jede möchte die Orange haben. Ein Mediator würde in dieser Situation mit den Beteiligten nicht um diese Positionen feilschen, sondern nach den Interessen

fragen, die hinter der jeweiligen Position stehen. Möglich, dass die eine Person die Orange auspressen möchte, weil sie den Saft trinken möchte, während die andere Person die Schale für einen Kuchen braucht. Indem nach den Interessen gefragt wird, ergibt sich die Möglichkeit, dass die Konfliktparteien sich bewegen und gemeinsam Lösungen erarbeiten, die alle Interessen berücksichtigen.

Nach Möglichkeit sollen die Konfliktparteien ihre Konflikte selbst lösen. Ist das nicht möglich, können externe Vermittler hilfreich bei der betrieblichen Konfliktbewältigung sein, weil sie für den Austausch von unverzerrten Informationen zwischen den Konfliktparteien sorgen können, weil sie die Interaktion zwischen den Konfliktparteien moderieren können und weil sie nicht zuletzt Kompromisse schmieden können, die von beiden Seiten als fair betrachtet und ohne Gesichtsverlust akzeptiert werden können

Systematische Konfliktlösung im Unternehmen

Konflikte in der Arbeitswelt sind alltäglich. Deshalb sollten die Verantwortlichen in Organisationen darüber nachdenken, wie sie damit effizient und für alle Beteiligten erfolgreich umgehen können. Sicher ist eine „Fall-zu-Fall-Mediation“ schon ein positiver Ansatz und zu begrüßen. Besser ist allerdings eine konstruktive Konfliktkultur, die sowohl die Konfliktprävention als auch die Konfliktbearbeitung innerhalb einer Organisation mitregelt und transparente Verfahren garantiert.

Quelle : www.wenn-keiner-gruesst.de

Informationen in Sachsen / Moderation + Mediation

ASSISTANCE

Fachstelle für betriebliche Sozialarbeit
09113 Chemnitz, Schlossplatz 1

www.intexo.de/assistance