
Runder Tisch Konfliktkultur in Unternehmen und Organisationen



JobkonfliktFeuerwehr

Netzwerk
Respekt am Arbeitsplatz –
Patente gegen Mobbing

30. Januar 2020, Hansa-Haus München

Einführung Ludwig Gunkel, Diplom-Psychologe, Mobbing Beratung München

„Einmal Hölle und zurück“

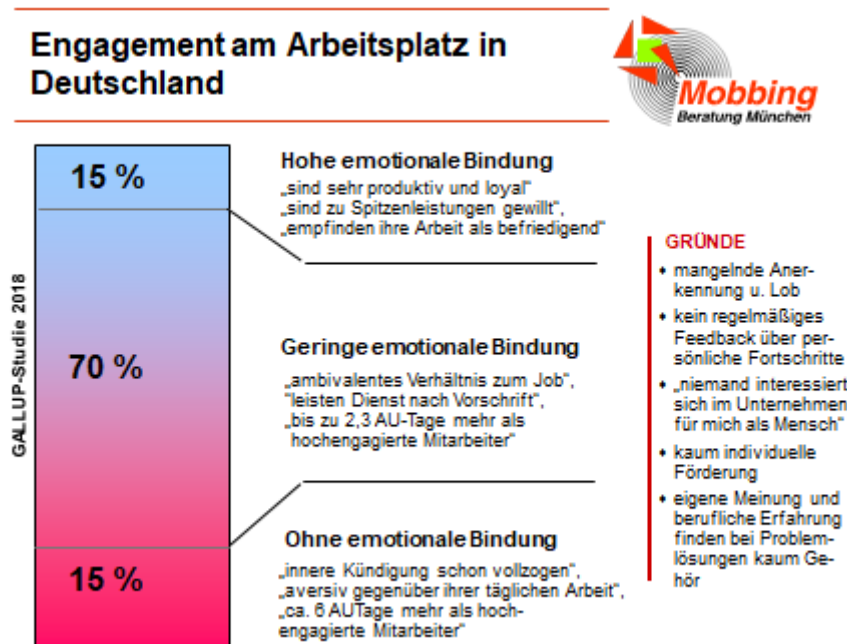
Mit diesem Schlagwort haben wir unsere Einladung überschrieben. Mobbing, Belästigung, Diskriminierung und andere eskalierte Konflikte werden von den davon Betroffenen oft als „Hölle“ erlebt.

Aber, wie formulierte Albert Einstein: „Inmitten von Schwierigkeiten liegen Gelegenheiten“ – diese Gelegenheiten für ein Zurück zum guten Zusammenleben wollen wir finden und nutzen, um unsere Handlungskompetenzen bei der Prävention und der Bewältigung von Konflikten in den Unternehmen und Organisationen zu stärken und weiterzuentwickeln.

Die Auseinandersetzung um „Mobbing“, die vor 27 Jahren begann, hat die Diskussion um eine konstruktive Konfliktkultur deutlich befördert. Es geht um Fair Play und Partnerschaftliches Verhalten, um respektvollen Umgang - auch und gerade in schwierigen und Stresssituationen - bei unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen. Die Teams und Belegschaften werden immer heterogener: sei es aufgrund des unterschiedlichen kulturellen und sprachlichen Hintergrundes, der divergierenden persönlichen Interessen und Erfahrungen u.v.a.m. Dadurch stellt sich eine kollegiale Kommunikation und Zusammenarbeit vielfach nicht automatisch ein. Es muss etwas dafür getan werden – von den Beteiligten selbst. Aber auch die Unternehmen und Organisationen sind gefordert, in eine positive Sozialstruktur und eine konstruktiven Kommunikation und Zusammenarbeit zu investieren.

Nach aktuellen Studien des Beratungsunternehmens **Gallup** machen ungefähr

- 70 % der Arbeitnehmer in Deutschland „Dienst nach Vorschrift“,
- 15 % haben bereits „innerlich gekündigt“.



Wenn die Unternehmen und Unternehmensverbände ebenso wie der öffentliche Sektor „Fachkräftemangel“ beklagen, dann kommt es doch auch auf den „pfleglichen Umgang“ mit den vorhandenen Fachkräften an.

Unbearbeitete Konflikte und Störungen des Miteinander führen zu Unzufriedenheit und Motivationsverlust. Die Folge ist die von Gallup ermittelte eingeschränkte Leistungsbereitschaft. Dies erhöht deutlich die Initiative zum Wechsel des Arbeitsplatzes, dort wo dies möglich ist. Der Gallup Engagement Index 2018 summiert allein die messbaren Kosten einer einzigen Fluktuation auf über 40.000 €.

Darüber hinaus: Mobbing und andere eskalierte Konflikte machen krank und mindern die Leistungsfähigkeit.

Vor diesem Hintergrund sind Investitionen in eine von Fair Play und Respekt geprägte Zusammenarbeit, auch im Umgang mit unvermeidlichen Konflikten, für die Unternehmen fast überlebensnotwendig.

Einleitend sollen ein paar **Grundlagen** präsentiert werden, um eine gemeinsame Basis herzustellen.

„Mobbing“ – ein schillernder Begriff: Ja und Nein

„Mobbing“ als solches wird natürlich von verschiedenen Autoren etwas unterschiedlich definiert. Betrachtet man Mobbing mehr aus der Perspektive des Betroffenen („gefühltes Mobbing“) oder mehr aus der mehr oder weniger objektiven Außenperspektive. Ich

bevorzuge letztere. Dies hat auch Heinz Leymann, in Deutschland quasi der Vater der Mobbing-Diskussion, 1993 formuliert:

„Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einem oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Opfer und Täter kennzeichnen.“

(Heinz Leymann, 1993).

D.h. es geht um negative, unfaire, respektlose Handlungen, die auch von unbeteiligten Dritten bewertet werden können. Folglich bestimmt die objektive Handlung die Definition Mobbing, auch wenn es hier eine breite Grauzone in der Bewertung gibt.

Im Alltag und bei den betroffenen Beschäftigten steht „Mobbing“ allerdings für alle möglichen verfestigten oder eskalierten Konflikte, unter denen jemand leidet.

„Belästigung“ dagegen definiert sich aus dem Gefühl des belästigt Werdens (unerwünschte Handlung). Das heißt auch, ein Verhalten kann für einen Kollegen eine Belästigung darstellen, für einen Anderen aber ganz in Ordnung sein. Das erfordert Toleranz für Unterschiedlichkeit und Sensibilität.

Folgerichtig können Mobbing und Belästigung als verschiedene Formen eskalierter Konflikte gesehen werden.

Die Entstehung von Konflikten kann vielfältige Ursachen haben, zum Beispiel:

Häufige Konfliktursachen



- Missverstehen: „Gesagt ist nicht gleich Verstanden“
- „Drehbücher“ unserer Erfahrungen
- Sich selbst erfüllende Prophezeiungen
- Unterschiedliche Ziele und Interessen
- Vorurteile und mangelnde Toleranz
- Unrealistische Erwartungen und unerfüllbare Wünsche
- Wir hören auf den Beziehungs- und Appell-Ohren statt den Sach- und Selbstverwirklichungs-Ohren

„Keine Konflikte“ gibt es nicht. Sie sind alltäglich und allgegenwärtig. Sie sind Quelle für Entwicklung und Wachstum, wenn sie im Anfangsstadium angesprochen, angegangen und bewältigt werden.

Heiße Konflikte sind zwar unangenehm, aber werden frühzeitiger erkannt, da sie emotional und streitig ausgetragen werden. Dadurch sind sie sichtbar, auch für Unbeteiligte.

Kalte Konflikte dagegen sind die „wortlose Spannung“, die häufig schleichend und schwer sichtbar eskalieren.

Konflikte haben die Tendenz zu eskalieren.

Konflikteskalation und Intervention



Eskalationsstufen:

1. Verhärtung
2. Debatten und Polarisierung
3. Kontaktabbruch / Taten statt Worte

4. Soziale Ausweitung/Koalitionen
5. Gesichtsverlust
6. Offene Drohung

7. Begrenzte Vernichtung
8. Angriffe aufs Hinterland
9. Totaler Krieg

(Eskalationsstufen und Interventionen nach Glasl)

Interventionen:

Stufe 1-3: Moderation und Konfliktberatung, Unterstützung, den Konflikt selbst zu lösen.

Stufe 4-6: Konfliktberatung und Pendeldiplomatie; vorerst keine direkten Verhandlungen, erst nach sorgfältiger Vorbereitung.

Stufe 6-8: Vermittlung, „Schiedsrichter“ durch anerkannte Autorität.

Stufe 7-9: Machteingriff einer rechtlich befugten Autorität, auch gegen den Willen der Parteien.

Ziel ist folglich eine Konfliktkultur und die Entwicklung von Prozessen und Strukturen, die es ermöglichen, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zur Sprache bringen zu können. Dann sollten sie systematisch und zielgerichtet bearbeitet werden, um die bestmögliche Lösung für alle Beteiligten und das Unternehmen zu finden. Dies erhält die Gesundheit, die Motivation und die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Einzelnen und des Teams.

Aufgrund dieser Ausgangslage ist die Entwicklung einer konstruktiven Konfliktkultur und eines funktionierenden Konfliktmanagements eine ernsthafte und bedeutsame Herausforderung für die Unternehmen.