

Bei Mobbing nach Verständigung statt Schuldspruch streben

Nicht bearbeitete Konflikte haben die Eigenheit zu eskalieren. Oft wird dann von Mobbing gesprochen, was den Konflikt nur weiter verschlimmert. Führungskräfte können eine derartige Eskalation verhindern, indem sie angespannte Situationen erkennen und ansprechen.

CARSTEN SCHÄPER

In Unternehmen gibt es überall Menschen, die sich schlecht behandelt fühlen. In letzter Zeit wird immer öfter das Etikett Mobbing auf Verhalten geklebt, welches als Ursache für erlebtes Leid identifiziert wird. Das ist bequem: Das Opfer muss sich nicht mit dem eigenen Beitrag zum Ungemach auseinandersetzen, die Schuldfrage ist geklärt. Die Vorgesetzten und Verantwortlichen können Konfliktklärungen vermeiden. Die Kollegen

Dr. Carsten Schäper ist geschäftsführender Gesellschafter von Janus Training und Beratung in 85653 Aying, Tel. (0 80 95) 8 73 38-0, carsten.schaeper@janusteam.de

werden unterhalten. Und der Betriebsrat kann sich als Retter profilieren. Nur der vermeintliche Täter hat kein Interesse an seinem Label: Wer einmal als Mobber gebrandmarkt ist, hat es schwer, aus dieser Nummer wieder herauszukommen.

Was ganz klein beginnt, mit einer Kränkung oder einem Missverständnis, kann ganz groß enden. Denn nicht bearbeitete Konflikte haben die Eigenheit, zu eskalieren. Fantasien, Gedanken und Interpretationen beeinflussen das Verhalten und hinter der Kraft von Vermutungen bleiben Tatsachen weit zurück. Sorgen Sie deshalb dafür, dass

aus kleinen Turbulenzen nicht großes Leid wird. Das Präventivmittel heißt Kommunikation. Es ist wichtig, über das, was ist, mit dem Gegenüber zu reden, statt sich nur selbst Gedanken zu machen. Dinge direkt anzusprechen, erfordert allerdings die nicht zu unterschätzende Kompetenz, klar zu bleiben und auf den anderen zuzugehen, selbst wenn man gekränkt ist und sich ungerecht behandelt fühlt. Kein Mensch kann diese Größe in allen Fällen und zu jeder Zeit aufbringen. Die Grenzen der Offenheit und der Kommunikationsbereitschaft verändern sich mit dem Stress, der auf dem Einzelnen lastet.

An diesem Punkt kommt der Chef ins Spiel: Verantwortliche, die dafür sorgen wollen, dass Konflikte, die unweigerlich immer wieder auftreten, nicht zu Mobbing eskalieren, müssen geschützte Räume schaffen, in denen die verwaschenen Anfänge von Konflikten bearbeitet werden können. Sie müssen ihre Führungsmannschaft sensibilisieren und kompetent dafür machen, angespannte Situationen zu erkennen und anzusprechen. Der Alltag sollte Gelegenheit geben, sich auf der Metaebene über die Zusammenarbeit auszutauschen, statt nur über die Arbeit selbst zu sprechen. Für fortgeschrittene Konflikte lohnt es sich zudem, eine Struktur ähnlich den Streitschlichtern in Schulen zu schaffen. An diese kann sich wenden, wer im Konfliktfall nicht mehr weiter weiß. Kümmern Sie sich darum, dass Ihre Mitarbeiter einander zuhören. Sorgen Sie für die Gelegenheit, sich zu entschuldigen, ohne das Gesicht zu verlieren. Dröseln Sie die Konfliktetappen mit den Kontrahenten auseinander. Streben Sie nach Verständigung statt nach einem Schuldspruch.



Bild: MIM-Archiv

Führungskräfte tragen die Verantwortung dafür, dass aus kleinen Turbulenzen nicht großes Leid wird. Das Präventivmittel heißt Kommunikation.

MM