

5 Konfliktarten

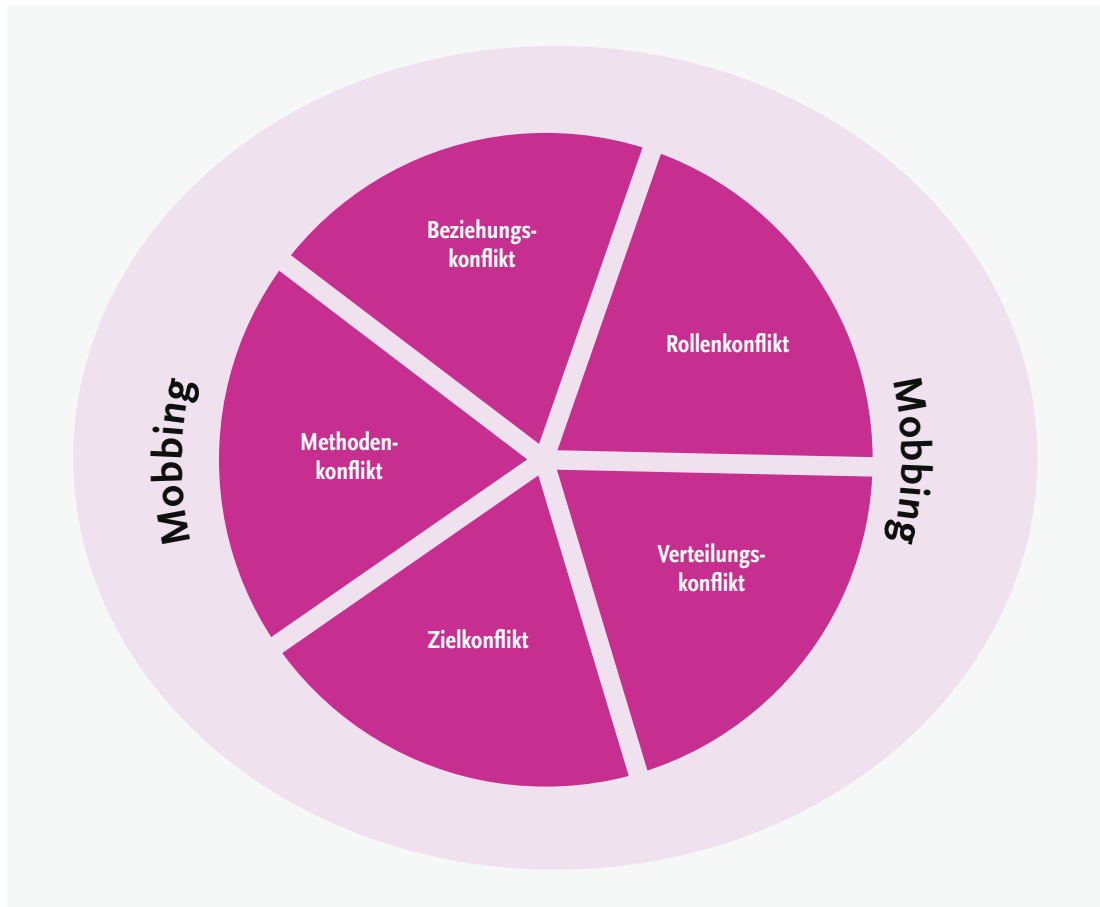
Um was geht es?

Für einen erfolgreichen Umgang mit Konflikten ist es unumgänglich, die zugrundeliegende Ursache zu bestimmen. Je nachdem, wie der Konflikt auf diese Weise klassifiziert wurde, sind verschiedene Lösungsansätze sinnvoll.

Die Klassifizierung des Konflikts ist nur ein erster Schritt. Die Ursachen von Konflikten sind vielfältig. Sie reichen von unzureichender Kommunikation bis hin zum Wettbewerb um knappe Ressourcen. Die einzelnen Themen in einem aktuellen Konflikt auseinanderzuhalten, ist ausserdem schwierig, weil es meistens Überschneidungen zwischen den Konfliktarten gibt oder sich das Konfliktthema von einem Bereich in einen anderen verschoben hat. Oft kommunizieren und handeln Konfliktgegner taktisch und geben ihre wahren Interessen und Einstellungen nicht oder nur unvollständig preis.

Aufgrund der Alltagsrelevanz wird am Ende des Kapitels Mobbing als Spezialfall des Konflikts thematisiert.

Abbildung Nr. 7:
Die Konfliktarten



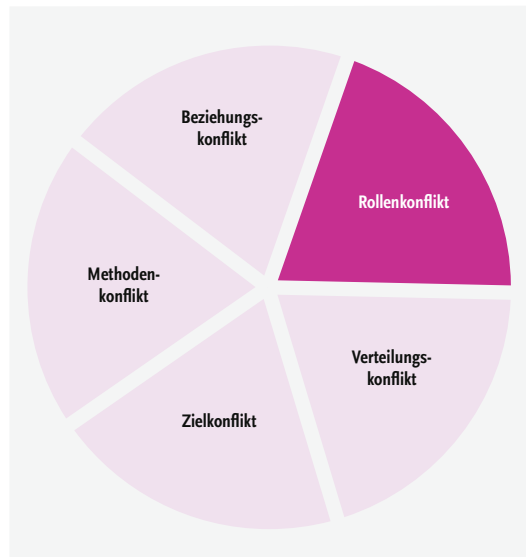
Konfliktarten lassen sich

- entsprechend ihrer Ursache klassifizieren.
- einem Konflikttyp zuordnen.

Konflikte entstehen aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmung, Interpretation und Einschätzung oder aufgrund gegensätzlicher Wertvorstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse. So haben zwei Menschen entweder unvereinbare Absichten und Ziele oder sie reagieren mit gegensätzlichen Einschätzungen und Gefühlen auf den gleichen Gegenstand. Je nach Konfliktthema lassen sich verschiedene Konflikttypen definieren.

5.1 Rollenkonflikte

Rollenkonflikte sind in der Regel innere Konflikte, die eine Person mit sich selbst austrägt. Hierbei geht es, wie bereits beschrieben, darum, sich zwischen zwei Alternativen zu entscheiden. Beim Rollenkonflikt entstehen diese Alternativen aufgrund unterschiedlicher Erwartungen, die mit den sozialen Rollen verbunden sind. Diese Erwartungen können zum einen innerhalb einer Rolle, zum anderen zwischen unterschiedlichen Rollen zu Konflikten führen. Der Rollenkonflikt kann sich schnell in einen zwischenmenschlichen Konflikt weiterentwickeln. Die Erfahrung zeigt, dass Konflikte zwischen zwei Personen auch dadurch ausgelöst werden können, wenn nur eine der beiden Personen das Gefühl empfindet, den an sie gestellten Erwartungen nicht gerecht zu werden.



Siehe Modul 5, Kapitel «Das Rollenverhalten in Gruppen», Seite 51

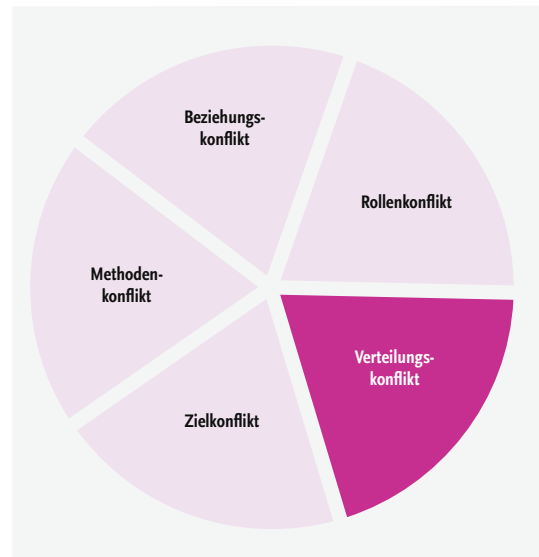
- Lt Meier weiss, dass seine Sdt von ihm erwarten, dass er sie bei ihrer Arbeit unterstützt. Zugleich weiss er auch, dass man von ihm erwartet, dass er sich aus der praktischen Arbeit zurückzieht, um sich ganz auf seine Führungsaufgabe konzentrieren zu können (innere Konflikte wegen entgegengesetzter Handlungsalternativen).
- Die Gruppe von Wm Bourquin hat einen guten Zusammenhalt und die Sdt haben während und auch ausserhalb des Dienstes viel Spass zusammen. Da Wm Bourquin den Grossteil seiner Zeit mit ihnen verbringt, wäre er gerne Teil der Gruppe und mit ihnen kameradschaftlich verbunden. Für ihn sind jedoch Disziplin und Gehorsam oberstes Gebot. Um diese von seinen Sdt zu erhalten, wahrt er eine gewisse Distanz zu ihnen (Konflikt innerhalb einer Rolle).
- Rekr Spadro muss sich entscheiden, ob er eine militärische Weiterbildung absolvieren möchte. Sein Vater, ein Berufsmilitär, erwartet von ihm, dass er den Rang eines Of anstrebt. Rekr Spadro ist aber auch Stürmer beim FC Thun und sein Verein rechnet damit, dass er nach der RS gleich wieder zur Verfügung steht, da eine entscheidende Saison ansteht (Konflikt zwischen unterschiedlichen Rollen).

Beispiele

Die Beispiele machen deutlich, dass sich die Betroffenen in einer «Zwickmühle» befinden und sich entweder für die eine oder andere Alternative entscheiden müssen.

5.2 Verteilungskonflikte

Hier geht es um die Verteilung von etwas, das nur in begrenzter Anzahl bzw. in begrenztem Ausmass vorhanden ist. Der Konflikt entsteht aufgrund unterschiedlicher Auffassungen über die Verteilung von Mitteln, z. B. Geld, Personal, Material und Geräte. Das bedeutet, dass zwei oder mehrere Parteien gleichzeitig dasselbe haben wollen. Ein Gewinn auf der einen Seite bedeutet einen Verlust auf der anderen Seite.



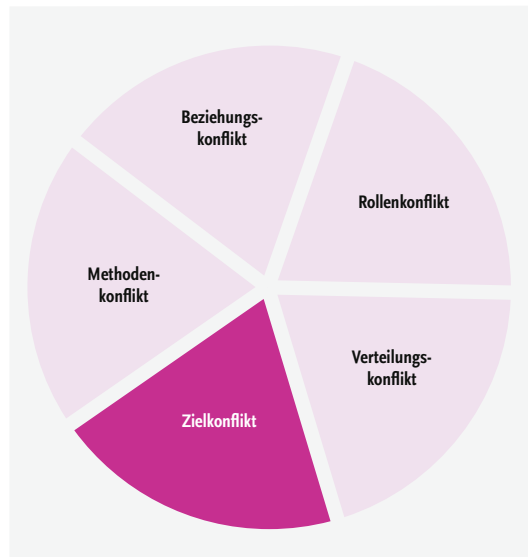
Beispiele

- Die Eltern von Herrn Müller sind kürzlich verstorben und hinterlassen eine Liegenschaft. Er und sein Bruder wollen beide das Haus haben.
- Eine Firma schafft neue Autos für die Aussendienstmitarbeitenden an. Diese erhalten das Angebot, die «alten» Autos mit einem ausserordentlichen Rabatt zu erwerben. Die nicht im Aussendienst tätigen Mitarbeitenden sind von diesem Angebot ausgeschlossen.
- Wm Maag und Wm Flury absolvieren den praktischen Dienst mit grosser Motivation in der gleichen Einheit. Sie werden darüber informiert, dass in der Verlegungsperiode ein Grfhr eine Zusatzausbildung als Gabelstaplerfahrer machen darf. Beide möchten nun unbedingt diesen Ausbildungsplatz bekommen. Es entsteht eine Rivalitätssituation.

Alle Beispiele beschreiben Situationen, in denen es zu einem Konflikt kommen könnte, da mehrere Personen das Interesse am Gleichen haben. Das führt zu Rivalitäten und zu Konkurrenzdenken. Ein solcher Konflikt kann sogar einer vormals guten Beziehung dauerhaft schaden.

5.3 Zielkonflikte

Diese Konflikte entstehen in der dienstlichen und beruflichen Zusammenarbeit, wenn Menschen unterschiedliche Zielvorstellungen haben. Meistens geht dies auf unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse zurück. Zielkonflikte werden auch Bewertungskonflikte genannt, weil sie sich um die gegensätzliche Einschätzungen eines Ziels (oder eines Gegenstands, einer Handlung) drehen.



- Zwei Freunde wollen gemeinsam in die Ferien fahren: Während der eine von einer Safari schwärmt, will der andere eine Kreuzfahrt auf dem Pazifik unternehmen.
- Für Rekr Kälin ist klar, dass er nach der RS sofort mit seinem Studium beginnen möchte. Er hat sich bereits eingehend mit der Frage auseinandergesetzt und weiss bereits, welches Fach er an welcher Universität in Angriff nehmen möchte. Hptm Perriard hingegen sieht in Rekr Kälin einen fähigen Sdt und eine zukünftig wertvolle Führungsperson. Hptm Perriard wird alles daran setzen, damit Rekr Kälin eine militärische Weiterbildung absolviert.
- Eine Softwarelösung muss für den Endnutzer möglichst benutzerfreundlich und umfassend sein. Für den Systemverantwortlichen muss sie hingegen möglichst sicher, für den Programmierer möglichst technisch elegant, für den Auftraggeber möglichst wirtschaftlich sein.

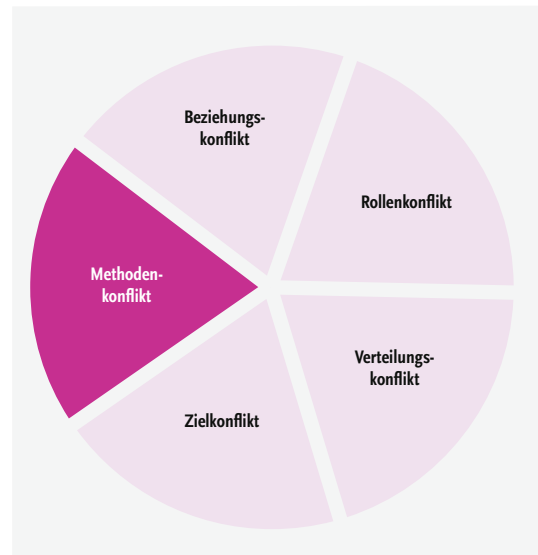
Beispiele

Die Beispiele beschreiben Situationen, in denen die Beteiligten unterschiedliche Ziele verfolgen, die nicht gleichzeitig erfüllt werden können. Es kann nur eine Person das angestrebte Ziel erreichen, während die andere ihr Ziel aufgeben muss. Solch ein Prozess wird oft von negativen Gefühlen begleitet und kann deshalb zu Konflikten führen.

5.4 Methodenkonflikte

Ein Methodenkonflikt entsteht, wenn die Parteien ein gemeinsames Ziel haben, sich aber uneinig darüber sind, wie dieses Ziel am besten erreicht werden kann.

In diese Kategorie fallen alle technischen bzw. fachlichen Auseinandersetzungen über die Methoden und Mittel, die man verwenden will.



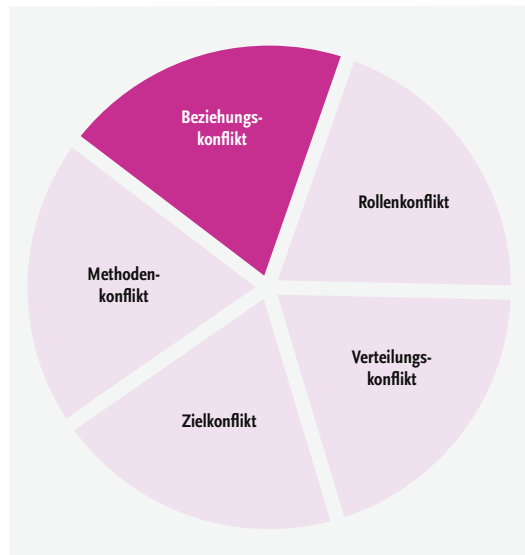
Beispiele

- Zwei Freundinnen unternehmen eine Bergwanderung. Beide wollen den Gipfel erreichen, die eine mit einem Zwischenlager, weil sie möglichst lange in der Natur sein will, die andere will es in einem Aufstieg schaffen, weil es ihr um die Leistung geht.
- Wm Koller ist Automechaniker und bringt als Unterstützung für den Unterricht zivile Unterrichtsmaterialien mit. Er will damit seiner Gruppe das Verständnis für die Wichtigkeit der Wartungsarbeiten am Geschütz näherbringen. Sein Vorgesetzter bemerkt das und weist Wm Koller an, sein Mat zu Hause zu lassen, denn in der Armee solle man nur mit den armeeeigenen Unterrichtsunterlagen arbeiten.
- Ein Fussballclub setzt sich zum Ziel, an der Tabellenspitze zu stehen. Der Clubpräsident will dafür neue Spieler einsetzen, der Trainer will jedoch die alte Mannschaft intensiver trainieren.

Auch hier geht es um eine unterschiedliche Wahrnehmung, Einstellung (vgl. erstes Beispiel) oder Einschätzung. So kann man für eine bestimmte Methode sein, weil man glaubt, nur auf diesem Weg das Ziel erreichen zu können (vgl. drittes Beispiel). Ein anderer ist stattdessen gegen eine bestimmte Methode, weil er dabei die Nachteile auf seiner Seite sieht (vgl. zweites Beispiel).

5.5 Beziehungskonflikte

Manchmal gibt es keine vernünftigen und sachlichen Gründe, die das Auftreten eines Konflikts rechtfertigen. Sie sind eher im sozialen und emotionalen Bereich zu suchen. So kann man z. B. vom ersten Augenblick an einer Person gegenüber Antipathie empfinden, obwohl man gar nicht erklären kann, weshalb. Auch Vorurteile und vorgefasste Meinungen können hierbei eine Rolle spielen. Nicht selten werden dann die Gründe bei der anderen Person gesucht und man beginnt, diese zu ärgern oder anzugreifen. Wenn darauf ein Gegenangriff erfolgt, werden die Gründe für die Antipathie mit der Zeit einleuchtend erscheinen.



Siehe Modul 1,
Kapitel
«Selbstwahrnehmung»,
Seite 25

Peter erhält eine neue Arbeitskollegin. Sie ist ihm vom ersten Augenblick an unsympathisch.

Beispiel

Zu Beziehungskonflikten kommt es nicht zuletzt wegen unvereinbarer Einstellungen und Werthaltungen, die sich im Umgang miteinander niederschlagen.

Peter diskriminiert Barbara, weil sie eine homosexuelle Frau in Leitungsposition ist.

Beispiel

Häufig ist es nicht möglich, Antipathie gegenüber einer Person offen zu äußern. Dann verlagert sich der Konflikt auf andere Bereiche. Von **verschobenen Konflikten** spricht man, wenn um Themen gestritten wird, um die es im Grunde gar nicht geht, weil das eigentliche Thema nicht angesprochen werden darf oder nicht verhandelbar ist.

Peter streitet mit Barbara um deren Arbeitstechnik und persönliche Art. Dabei geht es eigentlich darum, dass Peter homosexuelle Personen ablehnt.

Beispiel

Wenn man gegenüber einer Person Antipathie empfindet, ist man schnell bereit, ihr schlechte Eigenschaften zuzuschreiben, um eine Begründung für das Gefühl zu finden. Oft sind es aber nicht nur einzelne spezifische Eigenschaften, sondern die Person wird in ihrer Gesamtheit negativ beurteilt. Dann ist sie nicht mehr nur unsympathisch, sondern auch unfreundlich, inkompetent, besserwisserisch usw.

Wm Lanz findet Wm Borgeaud sehr unsympathisch und versteht sich überhaupt nicht mit ihm. Als die beiden eine Übung gemeinsam vorbereiten müssen, kritisiert Wm Lanz dauernd die Ideen von Wm Borgeaud hinsichtlich ihrer Machbarkeit. Die Ideen von Wm Borgeaud sind eigentlich gar nicht so schlecht, aber Wm Lanz will keine Idee von Wm Borgeaud umsetzen müssen, für die der vielleicht noch Lob bekommen könnte.

Beispiel

5.6 Wechselbeziehungen zwischen den Konfliktarten

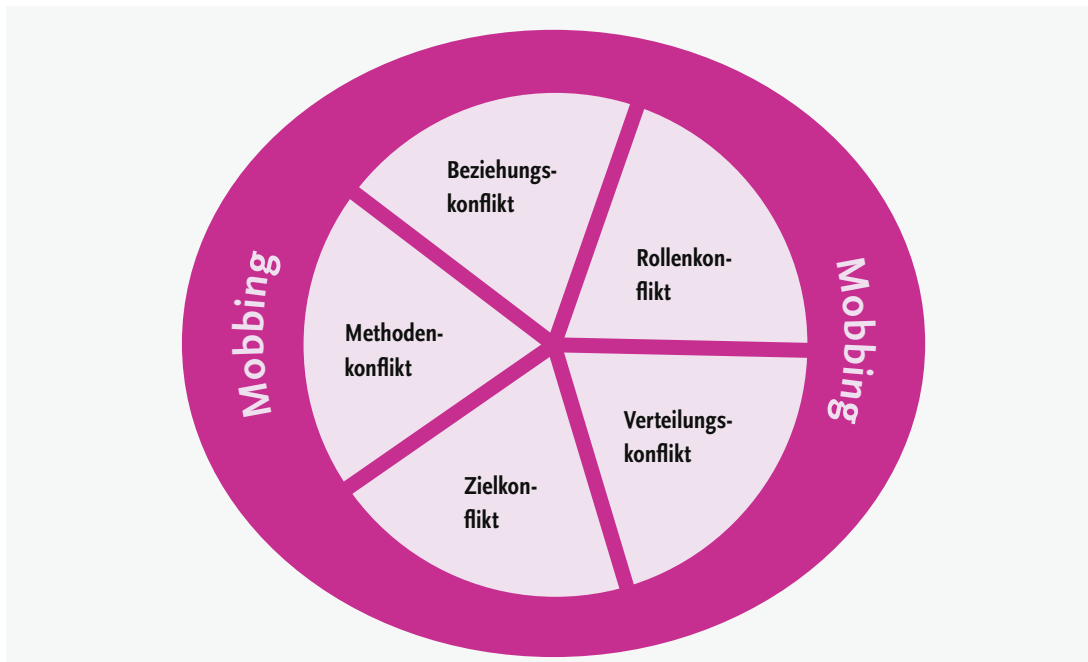
Nur ganz selten hat man reine Konflikttypen vor sich. In der Realität sind die Grenzen oftmals verwischt und die Kategorisierung fällt dementsprechend schwer. Konflikte breiten sich wie ein Lauffeuer auf andere Themen aus. Am Ende können Beziehungs-, Verteilungs-, Ziel- und Methodenkonflikte komplex ineinander verflochten sein. Beziehungskonflikte können zu Verteilungs-, Ziel- und Methodenkonflikten führen. Umgekehrt können Verteilungs-, Ziel- und Methodenkonflikte mit der Zeit auch die Beziehung zur anderen Partei beeinträchtigen. War man sich zu Beginn lediglich uneins, wie eine Aufgabe angegangen werden soll, geht man einander plötzlich auf die Nerven. Aus einer anfänglich sachlichen Meinungsverschiedenheit kann ein mit starken Emotionen verbundener Beziehungskonflikt werden.

Beispiele

- «Vorhin ging's noch um's Staubsaugen – nun bin ich ein schlechter Partner?»
- Das Verhältnis zwischen den Lehrlingen Luca und Michael ist in letzter Zeit recht abgekühlt, obwohl sie sich früher immer sehr gut verstanden haben. Sie sprechen kaum noch miteinander und wenn man sie fragt, was denn los sei, bekommt man die Antwort: «Ach, mit dem kann ich nichts anfangen.» Erst als der Vorgesetzte sich für ein klärendes Gespräch mit ihnen zusammensetzt, kommt heraus, dass die beiden erfahren haben, dass nur einer von ihnen nach der Lehre im Betrieb bleiben darf. Der andere muss sich eine neue Stelle suchen.

Das zweite Beispiel beschreibt, wie sich ein Verteilungskonflikt in einen Beziehungskonflikt verschiebt. Weil sich die beiden nicht eingestehen können, dass jeder die Stelle gerne möchte. Keiner der beiden Lehrlinge mag dem anderen die Stelle gönnen. Daher verschlechtert sich ihre Beziehung zusehends. Das geht so weit, bis die eigentliche Konfliktursache, nämlich die Stelle zu bekommen, nicht mehr im Vordergrund steht.

5.7 Mobbing



Siehe Modul 1,
Kapitel «Belastung und
Beanspruchung»,
Seite 83

Siehe Modul 5,
Kapitel «Der Umgang
mit Macht und
Autorität»,
Seite 81

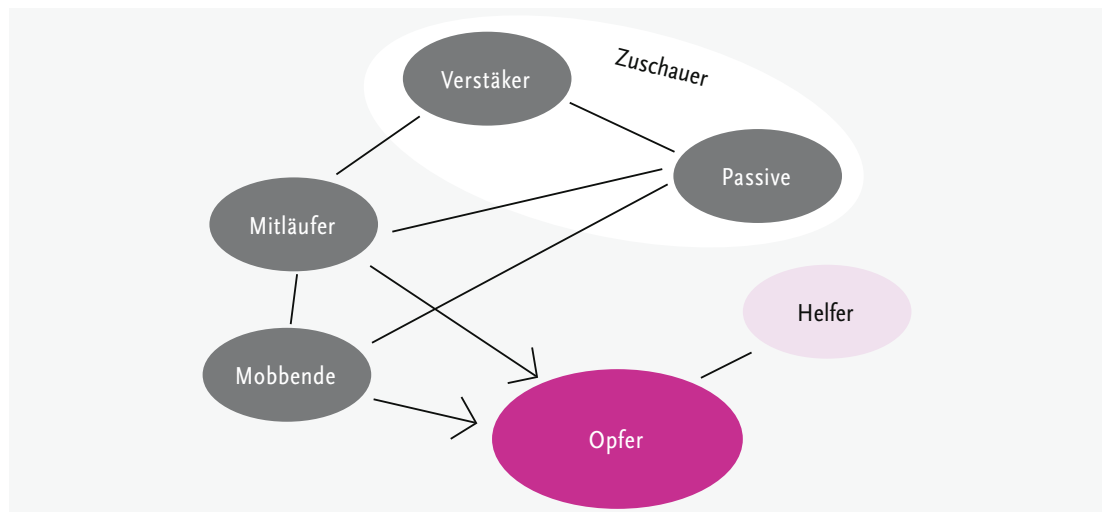
Mobbing oder jemanden mobben (engl.: to mob – anpöbeln, angreifen, bedrängen, über jemanden herfallen; engl.: mob – Meute, Gesindel, Pöbel, Bande) steht im engeren Sinn für «Psychoterror». Der Begriff Mobbing hat sich unterdessen auch in den allgemeinen Sprachgebrauch eingeschlichen. Mittlerweile wird oft schon bei kleineren Streitereien oder Beleidigungen von Mobbing gesprochen, was den Begriff verwässert und das Problem letztlich verharmlost.

Wenn eine Person gemobbt wird, verhalten sich Täter und Täterinnen nicht unbedingt aggressiv. Aggressives Verhalten kann aber auftreten. Man unterscheidet zwischen direkten und indirekten Formen des Mobbing:

Direkte Form Konfrontation und Täter sind bekannt	Indirekte Form Keine klare Konfrontation und Täter sind unbekannt
<ul style="list-style-type: none"> • Körperliche Handlung • Verbale Handlung • Drohung, Erpressung • Zerstörung von Eigentum • Beleidigende Gesten 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschwellige Handlungen • Nonverbale Handlungen • Gerüchte • Ausgrenzen und ignorieren

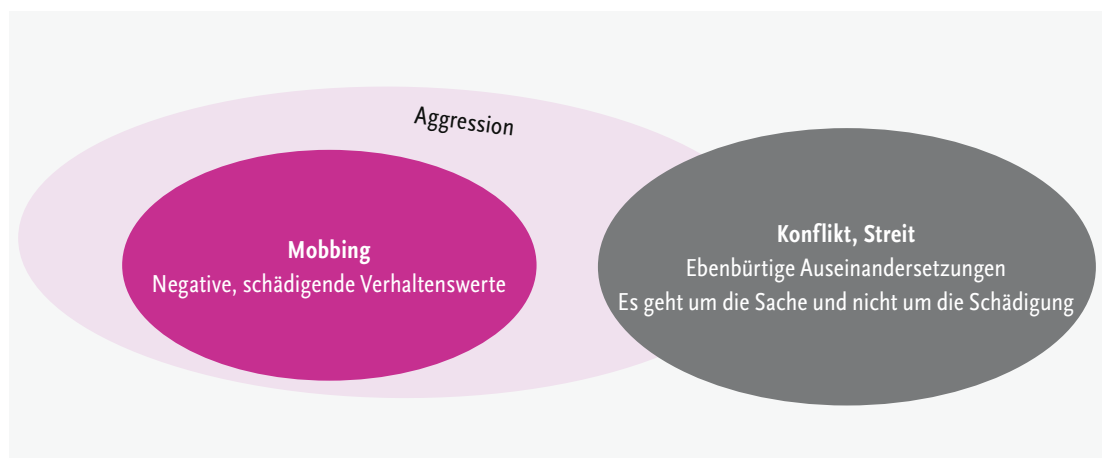
Mobbing ist ein Gruppengeschehen und es gibt dabei unterschiedliche soziale Rollen.

Abbildung Nr. 8:
Eine Mobbing-situation



Von Mobbing spricht man, wenn eine Person durch Kollegen, Vorgesetzte oder Unterstellte **häufig** und **über einen längeren Zeitraum wiederholt schikaniert**, belästigt, benachteiligt, ausgegrenzt oder mit unangemessenen Arbeiten beauftragt wird. Mobbing kann von einer Person oder auch von mehreren Personen ausgehen. Dies geschieht absichtlich und **systematisch**. Mobbing unterscheidet sich insofern von Konflikten, als das Grundproblem im Hintergrund bleibt und stattdessen die angegriffene Person als Problem in den Vordergrund rückt. Je nachdem, wie psychisch stabil und selbstbewusst der Betroffene ist, wird seine Leistung mehr oder weniger rasch sinken. Die ganze Energie fließt in die Bemühungen, sich vor der Gruppe zu behaupten, um den sozialen Status und die Würde aufrechtzuerhalten. Weil das Opfer sozial isoliert wird oder Ablehnung statt positiver Rückmeldung erfährt, wird die Person ziel- und orientierungslos, handlungsunfähig, ängstlich, unsicher und von Selbstzweifeln geplagt. Der starke psychische Druck führt zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen.

Abbildung Nr. 9:
Zusammenhang zwischen Konflikt und Mobbing



Mobbing bedeutet,

- dass systematische, häufige, wiederholte und über einen längeren Zeitraum erfolgende Übergriffe durch Kollegen, Vorgesetzte oder Unterstellte erfolgen, die auf die soziale Ausgrenzung des Opfers zielen.
 - dass es der betroffenen Person nicht gelingt, den Zustand ohne fremde Hilfe zu beenden.
-

Mobbing tritt fast ausschliesslich unter festen sozialen Rahmenbedingungen auf, z. B. in der Schule, bei der Arbeit oder im Militär. Hierbei handelt es sich um Zwangsgemeinschaften, die man nicht einfach so verlassen kann. Man ist mit Kollegen konfrontiert, die man sich nicht aussuchen kann. Die Führungspersonen müssen über die Anzeichen, Ursachen und Folgen von Mobbing Bescheid wissen. Nur so können sie verhindern, dass jemand fälschlicherweise des Mobbings beschuldigt wird – sie selbst mit eingeschlossen. Wenn die Führungspersonen eine reale Mobbingsituation erkennen können, sind sie auch in der Lage eingzugreifen. Die Opfer geraten im Laufe der Zeit in eine unterlegene Position und sind ihren Angreifern ausgesetzt.

5.7.1 Anzeichen von Mobbing

Wie zeigt sich Mobbing? Im folgenden befinden sich einige Beispielhandlungen:

- Arbeitsleistung sabotieren durch das Schaffen ungünstiger Arbeitsbedingungen, durch die Anordnung sinnloser, unverhältnismässiger Tätigkeiten, Zurückhaltung oder Verfälschung wesentlicher Informationen etc.
- Ungerechte Behandlung, Äusserungen ständiger destruktiver und/oder unsachlicher Kritik, Verleumdung, Verbreitung von Gerüchten
- Demonstrativ den Raum verlassen, schweigen, ignorieren, unterbrechen

Rekr Girolodi fühlt sich wohl im militärischen Umfeld, ist motiviert und erlebt die RS als persönliche Bereicherung. Die anderen Gruppenangehörigen sehen das anders. Sie sehen den militärischen Dienst als ein notwendiges Übel und sind nur schwer für eine Aufgabe zu motivieren. Bereits von der ersten Woche an wird Rekr Girolodi von den anderen ausgegrenzt, beleidigt und schikaniert. Ständig werden ihm grobe Streiche gespielt und unangenehme Aufgaben aufgetragen.

Beispiel

5.7.2 Ursachen von Mobbing

Die Ursachen von Mobbing sind vielfältig und können auf drei Bereiche aufgeteilt werden. Grundsätzlich **kann jede Person ein Mobbingopfer** werden.

Möglich Motive der Mobbingtäter:

- Verunsicherung und Angst vor Autoritäts- und Statusverlust, vor Verlust der Anerkennung und Position
- Andersartigkeit bestrafen (Geschlecht, Rasse, Glauben, Gewohnheiten), andere Personen zur Anpassung an Forderungen/Normen zwingen
- Eigener Unzufriedenheit Luft machen, eigene Überlegenheit demonstrieren, Neid
- Die Person loswerden wollen
- Können ihr Fehlverhalten oft verdrängen

Mobbingopfer geben Anlass für Ablehnung durch:

- Leistungsprobleme wie mangelnde Kenntnisse/Fähigkeiten oder mangelnde Anstrengungsbereitschaft, Fehleranfälligkeit
- Unsicheres, sozial inkompetentes Verhalten, Konfliktvermeidung, niedriger Selbstwert, geringer Glauben an sich selbst
- Sozial unangepasstes Verhalten wie arrogantes Auftreten, Absonderung
- Überangepasstes Verhalten und Leistung, die nicht den Gruppennormen entspricht (z. B. gewissenhafte Mitarbeiter in einer Gruppe mit eher unmotivierten Kollegen)
- Auffälliges Äusseres, Behinderungen, Krankheiten, Substanzabhängigkeit, körperliche Eigenschaften (z. B. starker Mund- und Körpergeruch)

Mögliche Ursachen in der Organisation:

- Schlechte Arbeitsorganisation wie unklare Aufgaben und Zuständigkeiten, starre Hierarchien, unsinnige Anweisungen etc. fördern Angst um Arbeitsplätze. Hohe Verantwortung bei geringem Handlungsspielraum, unbeliebte oder gering geschätzte Tätigkeiten
- Mangelnde Führung
- Schwerwiegende Fehler bei der Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Wettbewerbsklima, hoher Leistungs- und Zeitdruck

5.7.3 Welche Faktoren halten das Mobbing aufrecht?

Eine mobbende Person erhält eine positive Rückmeldung für ihre Taten. In der Gruppe erhält diese Person einen höheren Status und auch mehr Macht. Das ist das Problem. Mobbingtäter fühlen sich stark, erfolgreich und sehen daher auch keinen Grund, das Mobbing zu beenden. **Mobbing lohnt sich für den Mobber.**

5.7.4 Mobbingstrategien

Es gibt hinter den Mobbinghandlungen deutlich erkennbare Muster. Zwar ist jede Mobbing-situation in ihrer Form einzigartig, aber dennoch lassen sich einzelne oder kombinierte Grundstrategien in jeder Mobbinghandlung erkennen. Im Folgenden finden Sie einige davon aufgelistet.

- **Mobbing über organisationale Massnahmen:** Bei dieser Strategie bezieht sich das Mobbing auf die Arbeitsaufgaben und die Behinderung der Entscheidungskompetenz
- **Soziale Isolierung:** Die Gruppe meidet das Opfer und grenzt es aus. Man spricht das Opfer nicht mehr an und man lässt sich auch nicht mehr ansprechen
- **Angriff auf die Person und ihre Privatsphäre:** Man macht sich über das Opfer lustig, zieht es ins Lächerliche, reißt Witze und verbreitet Gerüchte
- **Verbale Drohungen/verbale Aggression:** Man schreit die Person an, kritisiert sie und demütigt sie in der Gruppe
- **Androhung oder Ausübung körperlicher Gewalt**

5.7.5 Mögliche gesundheitliche Auswirkungen des Mobblings

Mobbingopfer leiden unter Befindungsbeeinträchtigungen, die weit über Stresssymptome hinausgehen. Die Opfer klagen über:

- | | | |
|-------------------|-------------------------------|---|
| • Angespanntheit | • Appetitlosigkeit | • Posttraumatisches Stress-Syndrom |
| • Nervosität | • Herz- und Kreislaufprobleme | (Opfer lässt sich Ereignis immer |
| • Kopfschmerzen | • Depressive Verstimmungen | und immer wieder durch den Kopf |
| • Schlafprobleme | • Angststörungen | gehen und kann nicht mehr vernünftig denken) |
| • Alpträume | | • Tiefes Selbstwertgefühl |
| • Rückenschmerzen | | |

Beispiele

Oftmals verlieren die Opfer auch ihr soziales Netzwerk, da sie ihre Geschichte immer wieder erzählen. Das kann so weit gehen, dass ihnen niemand mehr zuhören möchte. Als Folge können sich Kameraden, Freunde und schlimmsten Falls auch die Familie von der Person abwenden. Tritt diese Situation ein, dann wird es immer schwieriger, aus diesem Kreislauf auszubrechen.

Mobbing zieht weite Kreise. Um die oben genannten Symptome zu lindern, greift das Mobbingopfer zu Medikamenten, Alkohol oder anderen Betäubungsmitteln. Mit dieser Art der Problemlösung fördert es auch andere Krankheiten. Heute sind ca. 40 Prozent der Todesursachen auf Erkrankungen des Kreislaufsystems zurückzuführen. Es ist davon auszugehen, dass Mobbing indirekt zu dieser Prozentzahl beiträgt.

5.7.6 Umgang mit Mobbing

Als Vorgesetzter tragen Sie die Verantwortung für Ihre Unterstellten. Wenn Sie sie ernst nehmen, Wert auf ihre Meinung legen und Konflikte angehen, statt sie zu ignorieren, wenn Sie Transparenz, Gerechtigkeit und Normen des wertschätzenden Umgangs aufstellen, werden Sie dem Phänomen Mobbing unter Ihrer Führung keine Chance geben.

Sollte sich doch ein Mobbingopfer an Sie wenden, handeln Sie nicht vorschnell. Mit den folgenden Strategien verschaffen Sie sich zuerst einen Überblick:

- Hören Sie zunächst zu, ergreifen Sie nicht Partei – Sie müssen erst einschätzen können, wie komplex der Sachverhalt ist
- Unterstützen Sie den Betroffenen zunächst mit Massnahmen, die er alleine durchführen kann

Analysieren Sie die Ursachen und den Verlauf des Konflikts gründlich:

- Wer ist beteiligt?
- Wie viel Macht haben die Beteiligten und in welcher Beziehung stehen sie zueinander?
- Was halten die Beteiligten vom Konflikt?
- Sehen die Beteiligten eine Lösung?
- Droht der Konflikt zu eskalieren oder ist er begrenztbar?

Das Gespräch sollte so schnell wie möglich stattfinden. Erkennen Sie Rechtsüberschreitungen oder psychische Schäden, die das Opfer bereits erlitten hat, soll dem Opfer umgehend Hilfe gewährt werden.

Fühlen Sie sich selbst als Vorgesetzter der Situation nicht gewachsen, lassen Sie sich helfen! Wenden Sie sich an Ihren Vorgesetzten oder suchen Sie eine entsprechende Fachstelle auf.

Als endgültige Massnahme kann der Mobber versetzt oder ihm gekündigt werden. Die Strukturen, die das Mobbing erst möglich gemacht haben, bleiben jedoch zurück. Deswegen ist es wichtig, das Geschehene mit den übrigen Beteiligten zu besprechen und günstige Rahmenbedingungen zu schaffen, um zukünftigem Mobbing die Grundlage zu entziehen.

Sollten Sie selbst Opfer werden (von Vorgesetzten, Unterstellten oder Gleichgestellten), warten Sie nicht, sondern suchen Sie direkt die Aussprache mit dem Täter. Schalten Sie, wenn das nichts bringt, höhere Instanzen ein! Sie müssen unbedingt ein Mobbingtagebuch führen, damit Sie nachweisen können, wann was von wem ausging mit welchen Folgen und wer noch anwesend war. Häufig nehmen Personen aus Unbedachtheit oder Nachlässigkeit am Mobbing teil oder sie schauen zu, ohne einzuschreiten.

5.7.7 Prophylaxe gegen Mobbing

Im Umgang mit Mobbing gilt: **Vorsorge ist besser als Nachsorge.** Die Lösung solcher Konflikte bindet sehr viele Energien. Daher ist es für Organisationen besser, wenn es gar nicht erst zu Mobbingfällen kommt. Informationen zum Thema sind wichtig. Alle Personen einer Organisation sollen diesbezüglich sensibilisiert werden. So können Problemfelder frühzeitig erkannt werden. Jedem soll bewusst sein, was Mobbing ist (Definition), dass es überall auftreten kann und dass es nicht von selbst wieder verschwindet.

Eine zusätzliche Massnahme ist, eine **Vertrauensperson** zu bestimmen. Man kann sich auch überlegen, ob man eine interne Person (jemand, welcher der Institution angehört) bestimmt oder ob man eine externe Person (z. B. einen psychologischen Dienst) hinzuzieht. Dabei darf man nicht vergessen, dass es ein langer Prozess ist und viele kleine Schritte nötig sind, um eine nachhaltige (andauernde) Prävention zu erreichen. Der Umgang mit Mobbing muss darüber hinaus konsequent erfolgen.

5.7.8 Bossing

Bossing ist eine spezielle Form von Mobbing, die jedoch **vom Vorgesetzten ausgeht**. Welche Vorgesetzte mobben ihre Untergebenen? Oft handelt es sich dabei um inkompetente Führungskräfte, machtbesessene Vorgesetzte oder aber es herrschen wirtschaftlich schwierige Zeiten in der Organisation.

Bossing durch den Vorgesetzten zeigt sich bspw. in folgenden Handlungen:

- Ständige Drohungen (mit der Kündigung)
- Übertriebene Kontrolle (Überwachung der An- und Abwesenheit)
- Alles wird protokolliert (Aktennotizen zu jeder Arbeitsaufgabe)

Bei Bossing kommen die Strategien wie Verbreitung von Gerüchten oder Isolation weniger infrage: Als Einzelperson ist es schwieriger, diese umzusetzen. Auch Angriffe auf die Privatsphäre passieren weniger, da Vorgesetzte oft geringere Kenntnisse über das Privatleben als die Kameraden haben. Mobbing durch organisationale Massnahmen findet selten statt, obwohl der Vorgesetzte die formelle Macht dazu hätte.

Diese Mobbingform zielt darauf ab, dass der Betroffene sich unterwirft oder anpasst. Wenn es aber nicht zum gewünschten Ergebnis kommt, dann soll der Betroffene das Feld räumen.

Die Kombination aus Bossing und Mobbing ist die stärkste Form des Mobbings.

5.7.9 Diskriminierung

Diskriminierung (lat.: discriminare - unterscheiden, aussondern) ist eine ungerechtfertigte Verhaltensweise gegenüber einem Menschen oder einer Gruppe. Die Diskriminierung erfolgt ausschliesslich über die Zugehörigkeit zur Gruppe. Sie entsteht aus der Bildung von Stereotypen. Dabei bleibt es nicht bei der blossen Kategorisierung, sondern ein einziges, willkürlich herausgegriffenes Merkmal erklärt das gesamte Verhalten einer Person. Es gibt positive und negative Formen der Diskriminierung. Die in unterschiedlichen Ländern angewendete Quotenregelungen für weibliche Führungskräfte ist ein Beispiel für eine positive Diskriminierung. Die grundsätzliche Weigerung, Personen mit einem nicht schweizerischen Nachnamen einzustellen, ist ein Beispiel für negative Diskriminierung. Im Folgenden werden wir uns auf die negativen Aspekte der Diskriminierung konzentrieren. Sexuelle Belästigung ist eine Form der Diskriminierung aufgrund des Geschlechtes.

5.7.10 Sexuelle Belästigungen

Mehr als 90 Prozent der berufstätigen Frauen haben Erfahrung mit sexueller Belästigung. Die hohe Zahl erschreckt. Seit den 90er-Jahren werden bezüglich dieses Themas Sensibilisierungskampagnen durchgeführt. Nicht nur Frauen sind von dieser Art der Belästigung betroffen, sondern auch Männer.

Was unter sexueller Belästigung verstanden wird, ist im Schweizerischen Strafgesetz (Art. 198) definiert. Sexuelle Belästigung beginnt dort, wo die Grenzen der Gegenseite überschritten werden. Entscheidend ist somit die Beurteilung des Opfers. Bei folgenden Verhaltensweisen spricht man von sexueller Belästigung:

- «Zufällige» Berührungen
- Bemerkungen über körperliche Vorzüge und Schwächen
- Obszöne, sexistische Redensweisen und Witze
- Anstarren, pfeifen, taxierende Blicke
- Unerwünschte Annäherung, Gesten und Zudringlichkeiten
- Pornografisches Material in den Arbeitsräumen
- Zurschaustellung der Geschlechtsteile
- Drohung, sexuelle Nötigung und Vergewaltigung

Sexuelle Belästigung passiert in einer Grauzone: «Hat sie mit mir geflirtet?», fragt sich vielleicht ein Angestellter. «War das jetzt Absicht?», denkt die Kollegin, der ihr Vorgesetzter gerade über den Arm gestrichen hat. Was für den Angestellten ein nettes Kompliment ist, stellt für seine Kollegin vielleicht schon einen Übergriff dar. Grundsätzlich gilt: Wenn man sich in einer Situation unbehaglich fühlt, handelt es sich um eine sexuelle Belästigung.

Die ideale Reaktion in der grauen Zone gibt es nicht: Als betroffene Person scheint man sich gar nicht richtig verhalten zu können. Im folgenden Abschnitt befinden sich einige Beispiele:

Man reagiert nicht, weil man den Täter ignorieren möchte:

Soll die Kollegin ihren Vorgesetzten nun auf die Berührung ansprechen oder nicht? Was, wenn ihr Vorgesetzter in der Situation überhaupt keine Hintergedanken hatte? Denkt er dann, dass sie ein Problem mit ihm oder mit Männern allgemein hat? Und überhaupt – ist das nicht sehr überempfindlich? Auf der anderen Seite: Wenn die Berührung am Arm nun ein Test war, ob sie sich wehrt oder nicht – lädt sie dann nicht zur Belästigung ein? Ist sie dann nicht selbst Schuld, wenn sie sexuell belästigt wird?

Grundsätzlich soll man in solchen Grauzonen freundlich, aber bestimmt die Grenze aufzeigen.

Sich schämen:

Dieses Gefühl schützt den Täter oder die Täterin. Das Opfer reagiert nicht und ermöglicht so weitere Belästigungen.

Scham ist eindeutig die falsche Reaktion auf eine Belästigung.

Sich wehren und somit isoliert werden:

Angenommen, die Kollegin wehrt sich gegen ihren Vorgesetzten, der immer zudringlicher wird: Gilt sie dann in ihrer Gruppe als überempfindliche Männerhasserin? Weiter angenommen, dass ihrem Kollegen das ständige Flirten in der anderen Abteilung auf die Nerven geht: Schaut man ihn nicht komisch an? Macht er sich nicht lächerlich, wenn er die ständigen Bemerkungen nicht einfach ignoriert? Und sollte er nicht stolz darauf sein, dass er so umschwärmt wird?

In solchen Situationen empfiehlt es sich, dass man eine Vertrauensperson aufsucht oder sich von ausserhalb Hilfe sucht.

Das Opfer fordert Massnahmen:

Die Gefahr ist gross, dass die betroffene Person als Nestbeschmutzer aus der Geschichte hervorgeht: «Unser Vorgesetzter? Das würde der niemals tun!» oder «Ist der schwul, oder was?», denken manche Kollegen und Kolleginnen vielleicht. Die Situation wird von dem Umfeld umgedeutet. Es kann so weit kommen, dass das eigentliche Opfer des Mobbings beschuldigt wird, wenn es versucht, die sexuelle Belästigung publik zu machen.

Daher sollte man sich anfangs absichern und nicht die ganze Organisation informieren, sondern stets einen kühlen Kopf bewahren.

Man denkt, man sei selbst schuld:

Scham und Schuldgefühle hängen oftmals eng miteinander zusammen. Die Kollegin könnte sich nun fragen: «Habe ich ihm vielleicht unbewusst Signale gegeben, dass ich Interesse an ihm habe? Sind meine Blusen zu weit ausgeschnitten? Meine Hosen oder Röcke zu eng? Habe ich mich mit ihm auf dem Betriebsausflug vielleicht zu lange unterhalten?» Frauen, die sich betont weiblich kleiden, wird oftmals das Gefühl vermittelt, dass sie dann auch ihre eigenen Grenzen nicht mehr definieren dürften: «Die hat ja auch immer diese knallengen Röcke an – dann muss sie sich nicht wundern, wenn etwas passiert!»

Grundsätzlich gilt auch hier: Jeder Mensch darf selbst bestimmen, welche Berührung er mag oder nicht, selbst wenn er sich körperbetont kleidet.

Überlegt, wie man reagieren soll:

Opfer denken, dass sie die geeignete Chance verpasst haben, zu reagieren. Der Angestellte fragt sich vielleicht, wie er ein solches Gespräch über die offensive Flirtkultur in der angrenzenden Abteilung überhaupt beginnen soll. Alles erscheint so furchtbar peinlich und unangenehm – da lässt er es doch lieber sein und erträgt die Bemerkungen der Kolleginnen mit zusammengebissenen Zähnen.

Jeder Moment ist der richtige Moment zu reagieren, wenn es zu weit geht. Je länger man die Belästigung nämlich über sich ergehen lässt, desto eher denkt der Täter, dass das Opfer ihm ein stilles Einverständnis gegeben hat.

Den Täter schonen:

Dies ist vor allem ein Problem von Frauen. Sie fühlen sich z. B. für das Klima am Arbeitsplatz verantwortlich. Viele Frauen verwenden aus Gewohnheit Floskeln wie «Es tut mir Leid», «Entschuldigung» oder «Ich will dich nicht stören». Sie wollen auf diese Weise die Situation entschärfen und dem Täter die Peinlichkeit ersparen, weil sie eigentlich keinen Streit haben wollen.

Auch wenn es eine unangenehme Situation ist, soll man nie vergessen, was der Täter einem antut. Nur klare Worte helfen gegen die Belästigung. Das eigene Anliegen sollte verbal und auch nonverbal kommuniziert werden (feste Stimme, gerade Haltung, kein ängstliches Lächeln auf den Lippen etc.).

Die Aggression wendet das Opfer gegen sich selbst:

Die Belästigung führt zu einem Ohnmachtsgefühl. Ein Nein heisst nicht nein – diese Erfahrung macht das Opfer. Das Opfer fühlt sich ohnmächtig und glaubt, dass es selbst nichts bewirken kann. Das Sicherheitsgefühl und auch die Bewegungsfreiheit werden massiv eingeschränkt und das Vertrauen des Opfers ist gebrochen. Die Folgen davon sind auch physische Reaktionen (Schlafstörungen, Verdauungsprobleme, Konzentrationsschwächen etc.). Die Lebenslust des Opfers schwindet zunehmend.

Grundsätzlich kann jede Person Opfer sexueller Belästigung werden. In diesem Fall kontaktieren Sie unbedingt die Vertrauensperson oder holen Sie sich so schnell wie möglich Hilfe von ausserhalb!

Opfer sexueller Belästigungen wenden sich an einen Kameraden, an die Vertrauensperson, an den Vorgesetzten oder an die Personal- oder Sozialberatung. Niemand muss diese Situation alleine meistern. Dem Täter soll zudem klar gemacht werden, dass dieses Verhalten weder erwünscht noch geduldet wird. Die Sanktionen für den Täter reichen von Disziplinar-massnahmen bis hin zur Kündigung.

Die zentralen Überlegungen zu den Konfliktarten lauten:

- Wo erlebt man Konfliktsituationen?
- Auf welche Konfliktursachen gehen diese zurück?
- Den Konflikt einzuordnen/einzugrenzen, hilft, den Konflikt zu bewältigen. Aber wie gut lassen sich die Konfliktarten voneinander unterscheiden?
- Wie verhindert man Mobbing in der Gruppe?
- Wie soll bei sexueller Belästigung vorgegangen werden?

Das Wichtigste in Kürze

Man kann zwischenmenschliche Konflikte je nach Ursache klassifizieren.

- Rollenkonflikt (innere Konflikte wegen entgegengesetzter Handlungsalternativen)
- Verteilungskonflikt (um knappe Ressourcen)
- Zielkonflikt (wegen unterschiedlicher Zielvorstellungen)
- Methodenkonflikt (Uneinigkeit bezüglich des Vorgehens)
- Beziehungskonflikt (wegen Antipathie und wegen unvereinbarer Einstellungen und Bedürfnisse)

Wechselbeziehung zwischen den Konfliktarten

Zwischen den verschiedenen Konfliktarten bestehen Wechselwirkungen, weshalb Konflikte häufig als Mischform vorliegen. Konflikte können sich auf andere Themen verschieben oder ausbreiten, sodass die ursprüngliche Ursache nicht mehr im Vordergrund steht.

Mobbing

Ungelöste Konflikte können unterschwellig weiterbrodeln und schleichend zu Mobbing werden. Von Mobbing spricht man erst, wenn Übergriffe systematisch und über längere Zeit erfolgen. Die Führungsperson sollte bei Mobbingfällen unbedingt eingreifen und, wenn nötig, professionelle Unterstützung beziehen.

Diskriminierung

Diskriminierung ist eine ungerechtfertigte Verhaltensweise gegenüber einem Menschen oder einer Gruppe. Die Diskriminierung erfolgt ausschliesslich über die Zugehörigkeit zur Gruppe. Sie entsteht aus der Bildung von Stereotypen.

Sexuelle Belästigung ist eine Form der Diskriminierung aufgrund des Geschlechtes (Sexismus). Dabei sind nicht nur Frauen von dieser Art von Belästigung betroffen, sondern auch Männer.

Sexuelle Belästigung beginnt dort, wo eine Handlung der Gegenseite nicht mehr angenehm ist. Entscheidend ist somit die Beurteilung des Opfers. Wichtig ist, dass die betroffene Person dem Täter mitteilt, dass man sein Verhalten weder mag noch duldet und sich Hilfe holt.