



Fairness hilft!

Zum Umgang mit Konfliktsituationen am Arbeitsplatz

Konflikte sind Bestandteil unseres Lebens – und damit auch unseres Arbeitslebens. Werden sie nicht bewältigt, machen sie auf Dauer krank. Dr. Peter Teuschel zeigt auf, warum Konflikte im Blickfeld der Betriebsratsarbeit stehen müssen.

Unser Zusammenleben ist ohne Konflikte nicht vorstellbar. Das Arbeitsleben bildet hierbei keine Ausnahme. Mehr noch – die Beziehungen der Arbeitnehmer untereinander sind geradezu prädestiniert für Konflikte. Immerhin treffen am Arbeitsplatz die unterschiedlichsten Individuen aufeinander. Meist hat man nicht die Wahl, mit wem man das Büro oder den Arbeitsplatz teilt. Und seinen Chef kann man sich schon gar nicht aussuchen.

Jeder von uns befindet sich mehrmals am Tag in einer Konfliktsituation. Wir haben uns daran gewöhnt und denken gar nicht mehr darüber nach. Zur sozialen Kompetenz gehört einfach, diese alltäglichen Konflikte zu meistern.

Was aber passiert, wenn die Lösung eines Konfliktes nicht gelingt, wenn er nicht „aus der Welt zu schaffen ist“? Dann fangen wir an, doch darüber nachzudenken. Kommen wir auch damit zu keiner Lösung, versuchen wir

vielleicht das eine oder andere, um uns einer Lösung zu nähern. Vielleicht holen wir uns auch einen Rat.

Eine typische Situation

Charlotte befindet sich in einer Konfliktsituation. Die 54jährige Büroangestellte hat Heuschnupfen. Das ist nichts wirklich Schlimmes, aber im Frühjahr kann das schon lästig werden, wenn die ganze Zeit die Nase läuft und die Augen jucken. Da ist sie froh, wenn die Pollen, auf die sie allergisch ist, nicht in ihre Nähe kommen. Leider hat aber Marianne, mit der sie das Büro teilt, ein ganz anderes Problem. Seit einiger Zeit springt sie völlig unvermittelt auf und reißt mit den Worten „O mein Gott, diese Hitze hier drinnen“ das Fenster auf. Hormonprobleme, das weiß auch Charlotte und eigentlich hat sie Verständnis für ihre Kollegin. Aber durch das geöffnete Fenster kommen die Pollen und schon muss sie niesen.

Ein typischer Fall eines alltäglichen Konfliktes am Arbeitsplatz. Hoffen wir, dass die beiden eine Lösung finden. Meist wird es ein Kompromiss sein. Wenn sie sich nicht selbst einigen können, wird vielleicht die Chefin etwas vorschlagen. Sollte eine Einigung nicht gelingen, muss unter Umständen der Betriebsrat ran.

Hilfreich: Der Blick auf die Konfliktstile

Ob sich aus einem banalen Konflikt schließlich eine Situation entwickelt,



Dr. Peter Teuschel arbeitet als Facharzt für Psychiatrie in München www.drteuschel.de

die aus dem Ruder zu laufen droht, hängt von vielen Faktoren ab. Die Persönlichkeit der einzelnen Konfliktparteien ist dabei sehr wichtig und hierbei vor allem die Frage nach dem so genannten Konfliktstil der jeweiligen am Konflikt beteiligten Person (siehe hierzu auch die Abbildung 1 auf dieser Seite): Will ich jede Auseinandersetzung „gewinnen“? Ist für mich ein Kompromiss vorstellbar? Kann ich eigene Bedürfnisse überhaupt sinnvoll formulieren? Habe ich Angst vor der „Missstimmung“ des Betriebsrats?

Der Blick auf den Konfliktstil der betreffenden Person ist für den Betriebsrat ein wichtiges Instrument, um nicht nur den weiteren Verlauf des Konfliktes abschätzen, sondern an einer Lösung mitarbeiten zu können.

Konfliktphasen vergegenwärtigen

Ebenso wichtig ist es, sich zu vergegenwärtigen, in welcher Phase sich die Auseinandersetzung befindet. In der Regel werden Konflikte in vier Phasen eingeteilt (vgl. die Abbildung 2 auf der Seite 12).

Natürlich verlaufen nicht alle Konflikte streng nach diesem Schema. Oft setzt die Emotionalisierung früher ein. Auch dauern die einzelnen Phasen unterschiedlich lange.

Für den Betriebsrat, der sich mit den Konfliktparteien auseinandersetzt, bringt die Phaseneinteilung und die Einschätzung des Konfliktstils Struktur und Übersicht in das oft verschlungene Konfliktgewirr. Dadurch gewinnt er das, was den Konfliktparteien oftmals fehlt: Abstand. Eine Lösung, die sowohl den rationalen Gegebenheiten als auch den emotionalen Bedürfnissen des Einzelnen Rechnung trägt und zudem die Interessen des Betriebs berücksichtigt, wird dadurch wahrscheinlicher.

Konflikte belasten und machen krank

Jeder Betriebsrat sollte Kenntnis von den körperlichen und psychischen Störungen haben, die durch Arbeitskonflikte ausgelöst werden. Denn sie verdeutlichen, warum es so wichtig ist, dass sich der Betriebsrat mit dem Thema Konflikte beschäftigt.

Das Auftreten dieser Störungen lässt sich am ehesten vor dem Hintergrund der Stresshypothese verstehen. Körperlicher und psychischer Stress löst eine Reihe von automatisiert ablaufen-

den Vorgängen aus. Unter anderem führt er zum Anstieg des Blutdrucks, zur Beschleunigung des Pulses und zu einer besseren Durchblutung der Muskeln – ganz im Sinne einer biologischen Anpassung an eine Bedrohungslage. „Kämpfen oder Fliehen“ heißt das Notprogramm für eine solche Situation. Man kann dies als eine Alarmreaktion des Organismus begreifen.

Reißt der Stress nicht ab, folgen weitere Anpassungsschritte, meist auf hormonaler Basis. So wird unter anderem vermehrt Adrenalin ausgeschüttet. Bei weiterbestehender „Bedrohung“ folgt schließlich eine Erschöpfung.

Vor allem lang dauernde Stresssituationen, so genannter chronischer Stress, sind gesundheitsschädlich. Im Übrigen sind manche Individuen deutlich stressanfälliger als andere. Der „Zusammenbruch“ erfolgt bei dem einen früher, bei dem anderen später.

Mit welchen Beschwerden und Symptomen kann man rechnen, wenn Konflikte am Arbeitsplatz nicht gelöst wer-

den können und über die chronische Stressreaktion krank machen? Meist sieht man zu Beginn körperliche Beschwerden, die in einem engen Zusammenhang zu der psychischen Belastung stehen, so genannte psychosomatische Störungsbilder. Mit am häufigsten sind sicherlich Rückenschmerzen. Magen-

Vor allem lang dauernde Stresssituationen sind gesundheitsschädlich.

schmerzen und Verdauungsbeschwerden treten ebenfalls sehr früh auf. Auch finden sich meist schon in einem frühen Stadium erste Schlafstörungen. Der eine hat Probleme beim Einschlafen, weil er durch das ständige Nachdenken über die Probleme nicht in den Schlaf findet, der andere wacht nachts um drei Uhr auf – zittrig und schweißgebadet. Dann setzen auch hier die Grübeleien ein – das ständige Durch-

Abb. 1: Die fünf Konfliktstile (nach Kreyenberg)

Vermeiden und Fliehen: Aus Angst vor einer Niederlage werden Konflikte, soweit es geht, vermieden. Besteht bereits ein Konflikt, so erfolgt ein rascher Rückzug.

Vorteil: Keine länger laufenden Konflikte

Nachteil: Schlechtes Selbstwertgefühl, Frustration

Konkurrieren und Vernichten: Der unbedingte Wille nach dem eigenen Sieg beherrscht das Verhalten im Konfliktfall. Dahinter verbirgt sich die Einstellung, dass es immer einen Gewinner und einen Verlierer geben muss.

Vorteil: Erfolg bei Konflikten, bei denen man im Recht ist

Nachteil: Verhärtung, vertrauensvolle Beziehungen werden selten sein

Nachgeben und Unterwerfen: Unter der Vorstellung, dass Beziehungen keinerlei Konflikte aushalten können, soll die Beziehung durch Nachgeben und Unterwerfen letztlich „geschont“ werden.

Vorteil: Vordergründig harmonisches Umfeld, wenig „Stress“

Nachteil: Hintanstellung eigener Bedürfnisse, Frustration

Feilschen und Kompromiss: Es besteht meist das Ideal, sich „in der Mitte zu treffen“. Ein persönlicher Teilerfolg wird angestrebt, aber auch das Interesse des anderen berücksichtigt.

Vorteil: „Vorzeigbare“ Konfliktlösungen, Zufriedenheit mit der Lösung

Nachteil: Oft rigides Festhalten am Kompromiss, auch wenn asymmetrische Lösungen passender wären

Integrieren und Konsens: Es muss keine Gewinner und Verlierer geben. Das Ergebnis der Konfliktlösung ist offen, die Betrachtung des Problems differenziert. Dies erfordert auf beiden Seiten ein hohes Maß an Dialogfähigkeit und gutem Willen.

Vorteil: Chance auf längerfristige Einigung

Nachteil: Nicht praktikabel, wenn der Konfliktgegner nicht das gleiche Ziel hat (z.B. bei Mobbing)

denken der Situation, ohne einer Lösung näher zu kommen. Tags darauf schleppt man sich dann müde zur Arbeit. Das Gefühl der Erschöpfung macht sich breit, die Belastbarkeit ist vermindert. In dieser Phase folgen oft erste depressive Symptome. Das Interesse an den schönen Dingen des Lebens geht zurück, die Hobbys bringen keine Freude mehr. Die Stimmung ist niedergeschlagen, an manchen Tagen macht sich vielleicht Verzweiflung oder Hoffnungslosigkeit breit. Auch die Angst fehlt selten in dieser Phase. Von einer „unerklärlichen“ inneren Unruhe, einem „mulmigen Gefühl“ im Bauch, einem Druck auf der Brust bis hin zu heftigen Panikreaktionen reichen die Angstsymptome. Die Woche hindurch rettet man sich mit letzter Kraft bis ins Wochenende, nur um festzustellen, dass bereits am Sonntagmittag das Grauen vor dem Besuch der Arbeitsstätte wieder einsetzt.

Wir befinden uns an diesem Punkt längst im Bereich einer handfesten psychischen Erkrankung. Findet jetzt keine fachmännische Hilfe statt, so drohen schlimme und bleibende Folgen. Suizidgedanken und -versuche sind die aktive Variante der Katastrophe, Erschöpfung und Burn-out die eher schleichen-



de, passive. Das Konfliktgeschehen am Arbeitsplatz hat jetzt das gesamte Individuum erfasst. Nicht nur der weitere Verbleib am Arbeitsplatz ist gefährdet, sondern die Teilhabe am Erwerbsleben insgesamt. Im schlimmsten Fall ist das eigene Leben bedroht.

Aber nicht nur der Betroffene selbst ist gefährdet. Auch sein Privatleben,

der Lebenspartner, die Kinder – alles gerät in den Sog des sich verselbständigenden gesundheitlichen und sozialen Kollapses.

Möglichkeiten und Grenzen des Betriebsrats

An dieser Stelle wird deutlich, welche Verantwortung der Betriebsrat trägt, solche desaströsen Entwicklungen in einem Konfliktgeschehen zu erkennen und richtig zu reagieren.

Gleichwohl muss an dieser Stelle vor einer Überforderung betrieblicher Konfliktshelfer gewarnt werden. Es ist von essentieller Bedeutung, die Grenze zwischen einer Beratung mit konkreten Hilfsangeboten und einer Behandlungsbedürftigkeit zu erkennen. Wird dies versäumt, gerät nicht nur der Mitarbeiter in Gefahr, sondern auch das mit der Angelegenheit befasste Betriebsratsmitglied, das den Abstand zum Arbeitnehmer verliert und so in seine eigene Stressfalle geht. Hier helfen das Betriebsratsgremium und die Supervision: Habe ich noch die gesunde Distanz? Reicht meine Kompetenz aus, um echte Hilfe zu leisten? Oder fühle ich mich schon selbst von dem zunehmenden gesundheitlichen Verfall des bei mir Hilfe suchenden Kollegen überfordert? Muss ich ihn von meiner Beratung in eine medizinische Behandlung „übergeben“?

Sehr empfehlenswert ist es, sich frühzeitig ein Netz mit innerbetrieblichen Ansprechpersonen sowie externen Hilfsorganisationen, Beratungsstel-

Abb. 2: Die vier Phasen eines Konflikts

Anbahnung: Hier bestehen bereits Konflikte, die aber nicht offen ausgetragen werden, sondern verdeckt bleiben. Sie schwelen vor sich hin. Die Beteiligten nehmen den Konflikt als solchen oft gar nicht wahr, spüren vielleicht nur ein Unwohlsein, eine leichte Irritation oder ein mulmiges Gefühl.

Rationalisierung: Jetzt wird allen klar, dass ein Konflikt vorliegt. Typischerweise wird in dieser Phase versucht, den Konflikt durch inhaltliche Diskussionen – möglichst auf der Fachebene – zu lösen. Die Beziehungsebene bleibt dabei meist noch ausgeklammert. Diese Phase dient oft mehr der Selbstberuhigung als der Lösung des Konflikts.

Emotionalisierung: In dieser Phase steigt der Druck innerhalb des Konfliktgeschehens merklich an. Der Konflikt ist weiterhin nicht gelöst. Es mehrten sich Frustration und Ärger. An die Stelle inhaltlicher Auseinandersetzung treten jetzt Emotionen. Die Diskussionen werden heißer, die Argumente unsachlicher. In dieser Phase neigt der Konflikt zur Ausweitung auf andere, bislang unbeteiligte Personen.

Offener Kampf bzw. Rückzug oder Verhärtung: Nun ist richtig „Krieg“. Befinden sich die Konfliktpartner „auf Augenhöhe“, wird die Konfrontation meist offen geführt, wobei die eingesetzten Mittel fair sowie unfair sein können. Ein geordnetes Arbeiten ist spätestens jetzt nicht mehr möglich, der Konflikt hat deutliche Auswirkungen auf den Arbeitsplatz. Bei einer ungleichen Machtverteilung zieht sich meist der Schwächere aus dem Konfliktgeschehen zurück. Dieser Rückzug bedeutet selten eine Lösung des Konflikts, vielmehr kommt es zu einer Verhärtung und einer Verlagerung auf andere Ebenen.

len und Ärzten aufzubauen. Die persönliche Empfehlung, doch mal den Dr. XYZ aufzusuchen, der den Betrieb von ähnlichen Fällen her kennt und „mit dem man reden kann“, wird mehr Erfolg haben als der Hinweis, man solle doch „lieber mal zu einem Psychiater gehen“.

Stichwort: Mobbing

Zuletzt noch einige Hinweise zu Mobbing. Mit diesem Reizwort wird früher oder später jeder Betriebsrat konfrontiert. Erstaunlich ist, dass sehr viele Menschen eine Meinung dazu haben, wenige aber profunde Kenntnisse.

Die Abgrenzung von Mobbing von anderen Konfliktformen am Arbeitsplatz ist wichtig und gelingt auch in den meisten Fällen ohne Probleme. Mittlerweile gibt es einiges an sinnvoller Literatur darüber. Der Betriebsrat als „Konfliktprofi“ sollte hier informiert sein und Mobbingsituationen erkennen können. Es existiert eine ganze Liste so genannter Mobbinghandlungen, die das Mobbingopfer auf ganz unterschiedlichen Ebenen des Miteinanders unter Druck setzen. Vom Fernhalten von Informationen über gezieltes Verbreiten von Gerüchten bis hin zu Sabotage von Arbeitsergebnissen, unberechtigter Kritik, Anschreien und körperlicher Gewalt reichen die mannigfaltigen, negativen sozialen Handlungen.

Treten sie nur gelegentlich auf, stellen diese Handlungen noch kein Mobbing dar. Erst wenn sie regelmäßig vorkommen und sich gezielt und systematisch gegen einen Einzelnen richten, dazu auch mit einer gewissen Häufung (z.B. zweimal pro Woche) über einen längeren Zeitraum hinweg auftreten (der aufgrund der unterschiedlichen „Empfindlichkeit“ der Betroffenen sehr variieren kann), sind die Mobbingkrite-

10 Tipps zum Umgang mit Konfliktsituationen

- > Sich bewusst werden über die Phase des Konfliktes.
- > Einschätzung der Konfliktstile der jeweiligen Konfliktpartner.
- > Einschätzung, worum es bei dem Konflikt wirklich geht (Beachte: Hinter einer fachlichen Diskrepanz verbirgt sich nicht selten eine persönliche Aversion).
- > Sich nicht in den Konflikt hineinziehen lassen.
- > Nicht nach dem Schuldigen suchen, sondern nach Lösungen.
- > Die eigene objektive Rolle nicht verlassen – auch wenn es manchmal schwerfällt.
- > Gesundheitliche Beeinträchtigungen erkennen (danach fragen!).
- > Die Grenzen der Betriebsratsrolle im Blick behalten.
- > Die Grenzen der eigenen Kompetenz akzeptieren (Frage: Ab wann muss der Arbeitskollege zum Arzt?).
- > Auf die eigene Belastbarkeit achten, eventuelle Warnzeichen bei sich selbst ernst nehmen.

rien erfüllt.

Ganz wichtig: Mobbing zielt immer auf die Entfernung des Gemobbten aus seinem Arbeitsumfeld ab. Eine Kompromisslösung ist damit meist in weite Ferne gerückt. In über 80 % aller Mobbingfälle ist das Opfer am Ende nicht mehr an seinem alten Arbeitsplatz!

Umso wichtiger ist es, nicht nur entschlossen zu reagieren, wenn eine Mobbingsituation vorliegt, sondern im Sinne einer Prävention die Entwicklung von Mobbing von vornherein zu verhindern. Dies sollte im Interesse des gesamten Betriebes möglichst in einer Betriebsvereinbarung festgelegt sein. Mobbing schadet nämlich nicht nur den Opfern, sondern auch dem Arbeitsklima. Außerdem erzeugt es enorme Kosten – sowohl für den Betrieb (z.B. Fehlzeiten, Aushilfen) als auch für die Volkswirtschaft (z.B. Frühverrentung, Arbeitslosigkeit).

Die gesundheitlichen Auswirkungen von Mobbing sind fatal. Man kann davon ausgehen, dass Mobbing bei einem ungebremsten Verlauf immer zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führt.

Mobbing ist sicherlich das „Krebsleiden“ unter den Konflikten am Arbeitsplatz. Jeder Betriebsrat sollte gut darüber informiert sein und seine Handlungen darauf einstellen können.

Ausblick

Die Anforderungen an den Betriebsrat in seiner Rolle als Vermittler bei Konflikten am Arbeitsplatz sind vielfältig. Er muss sich rasch einen Überblick verschaffen über die beteiligten Konfliktpartner, sowohl was die Motive als auch was die Machtposition innerhalb des Konfliktgeschehens betrifft. Er sollte sich vergegenwärtigen, auf welcher Ebene (fachlich, persönlich) der Konflikt angesiedelt ist und in welcher Phase sich der Konflikt befindet. Außerdem ist der Blick auf die verschiedenen Konfliktstile der beteiligten Personen hilfreich, um sinnvoll intervenieren zu können.

Besonders sei darauf hingewiesen, dass die eigene Befindlichkeit bei dieser oft anstrengenden Tätigkeit nicht leiden darf. Die Grenzen des eigenen Auftrags und der eigenen Kompetenz sollten immer im Blickpunkt bleiben, so dass Überforderungen oder gar Burn-out-Entwicklungen vermieden werden. ■

Hinweis der Redaktion: Zu verlosen!

Vom Schattauer Verlag haben wir drei Exemplare des von Dr. Peter Teuschel verfassten Buches „Mobbing. Dynamik – Verlauf – gesundheitliche und soziale Folgen“ erhalten. Diese wollen wir unter den Leserinnen und Leser von „der betriebsrat“ verlosen. Wer an der Verlosung teilnehmen möchte, wird gebeten, uns per Fax (02381/97223015) oder E-Mail (info@redaktion-dbr.de) unter dem Stichwort „Mobbing“ Namen und vollständige Anschrift mitzuteilen. Einsendeschluss ist der 31.08.2010. Die Verlosung der Bücher erfolgt unter Ausschluss des Rechtswegs.

