

Konstruktiver Umgang mit Konflikten

Mobbing – ein Thema für Schule und Betrieb

von Olaf Lewerenz

Konflikte gehören zum Alltag: in der Schule wie im Beruf. Doch häufig überschreitet das Verhalten Einzelner oder ganzer Gruppen die Grenze zum Mobbing. Durch die hohe Arbeitslosigkeit hat der Druck auf Arbeitnehmer und insbesondere auch Auszubildende bis hin zur Grenze der Ausbeutung zugenommen. Die Probleme aus dem Betrieb werden bei Teilzeitschülern in die Berufsschule getragen und finden dort z. B. im Religionsunterricht ein Ventil.

Mobbing ist an vielen Schulen Thema, wenn nicht sogar alltägliche Praxis. Jede Lehrerin, jeder Lehrer wird aus der eigenen Unterrichtspraxis davon berichten können. Neben Hilfestellungen, die Unterrichtende brauchen, sollte das Thema »Umgang mit Konflikten« in allen Schulformen und Altersgruppen immer auch Bestandteil religionspädagogischer Arbeit sein. In vielen Schulen wird beispielsweise mit Streitschlichterteams oder Schulmediation gearbeitet. Die in diesem Beitrag aufgegriffene Thematik »Konflikt in der Arbeitswelt« ist besonders für Berufsschulen oder in Verbindung mit Arbeitspraktika geeignet.

Täter und Opfer

Von Mobbing (von engl. Mob = Pöbel abgeleitet) spricht man, wenn eine (unterlegene) Person über längere Zeit gezielt benachteiligt oder schikaniert wird, mit dem Ziel, sie aus einem Arbeitsplatz oder einer Gruppe herauszudrängen. Studien gehen davon aus, dass 3 % der Beschäftigten gemobbt werden. Bei 38 Millionen Arbeitnehmer/-innen in Deutschland sind das über eine Million Menschen!

Mobbingopfer können alle werden, in der Arbeitswelt bevorzugt aber Frauen, Ältere und in großer Anzahl auch Azubis. Die Konflikte entstehen zwischen Kolleg/-innen, gegenüber dem Chef oder Mitarbeitenden. »Den« Täter gibt es nicht, wobei allerdings 60 % Männer ausmachen und Vorgesetzte zu 40 % beteiligt sind. Es gibt vielfältige Möglichkeiten, den anderen das Leben zur Hölle zu machen: auf der Arbeitsebene (Infragestellen von Kompetenzen, Unterschlagung von Ergebnissen,

Zurückhalten von Informationen) und auf der sozialen Ebene (demonstratives Übersehen, Tuscheln, Ausschluss von gemeinsamen Aktivitäten).

Hintergründe

Rasche Veränderungen, Zwang zur Mobilität und Unsicherheit kennzeichnen die heutige Arbeitsplatzsituation. Angst vor Konkurrenz oder Arbeitslosigkeit führt häufig zu einer emotionalen und mentalen Verhärtung: Kritik und Konflikte werden als Bedrohung erlebt, aus dem Kollegen wird der Konkurrent, unabhängig ob Unternehmensziele und -werte von Partnerschaftlichkeit und Kollegialität sprechen.

Gerade in einer Situation des Arbeitsplatzabbaus und der hohen Arbeitslosigkeit kann Mobbing als probates Mittel erscheinen, um die eigene Position zu sichern.

Folgen

Konflikte, die unter den Teppich gekehrt und ungelöst bleiben, sind nicht weg; sie tauchen nur heftiger und an anderer Stelle wieder auf. Neben den persönlichen Folgen für alle Beteiligten verschlechtert sich das Betriebsklima und die eigene Arbeitsmotivation. Mangelnde Aufmerksamkeit und Anerkennung führen zu psychischen und physischen Erkrankungen. Sind aus ungelösten Konflikten Mobbingfälle geworden, zerstören sie womöglich berufliche Existenzen und das Opfer wird obendrein noch als »Störenfried« angesehen, dem man mit Abmahnungen, Zwangsversetzung oder gar Entlassung droht. Darüber hinaus führen ungelöste Konflikte zu immensen wirtschaftlichen Einbußen für Unternehmen.

Umgang mit Mobbing

Nicht Konflikte sind das Problem, sondern der Umgang damit: Erst ein eskalierter Konflikt wird destruktiv, zugleich nimmt mit der Stufe der Eskalation die Möglichkeit konstruktiver Konfliktlösung ab.

Der hier unten zitierte Satz von Ralf Dahrendorf, dass die meisten Konflikte durch Kommunikation entstehen und nur durch Kommunikation gelöst werden können, ist sicher wahr, doch leider ist es für Mobbingopfer gewöhnlich unmöglich, den Teufelskreis zu durchbrechen. Weder die Angebote nach Aussprache oder Versöhnung noch Gegenangriffe sind in der Regel erfolgreich (von einem Scheitern von 80 % dieser Ver-

suche sprechen Untersuchungen), allerhöchstens, die Konflikte sind noch nicht (gänzlich) eskaliert. Es kann nützen, anderen, nicht beteiligten Personen von den eigenen Erfahrungen zu berichten.

Eine Unterrichtsreihe »Konflikte in der Arbeitswelt«

Den Umgang mit Konflikten im Unterricht zu thematisieren birgt verschiedene Klippen in sich: zum einen gibt es in jeder Gruppe Menschen, die schon einmal Opfer von Mobbing waren oder noch sind. Zugleich finden sich auch Täter in der Klasse. Die Frage bleibt, wie innerhalb der Lerngruppe der oben skizzierte Teufelskreis durchbrochen werden kann. Daher muss zunächst eine Sensibilisierung für die Relevanz des Themas gelingen. Besonders seitens Betroffener kann versucht werden, das Thema abzublocken, in dem es beispielsweise ins Lächerliche gezogen wird.

Um nicht von vornherein auf Ablehnung zu stoßen, sollte als Titel: »Umgang mit Konflikten in der Arbeitswelt – Heißes Eisen und schwieriges Thema« oder ähnlich gewählt werden. Da der Begriff »Mobbing« zu schnell einseitige Assoziationen hervorruft, sollte er

»DIE MEISTEN KONFLIKTE ENTSTEHEN DURCH KOMMUNIKATION UND KÖNNEN NUR DURCH KOMMUNIKATION GELÖST WERDEN.«

Ralf Dahrendorf,
Philosoph und Soziologe
(geb. 1929).

MOBBINGOPFER KÖNNEN ALLE WERDEN. IN DER ARBEITSWELT BEVORZUGT ABER FRAUEN, ÄLTERE UND IN GROSSER ANZAHL AZUBIS.

sparsam verwendet werden. Zentrum des Unterrichts sollte eine Sensibilisierung für den Umgang mit Konflikten in Gruppen und in der Arbeitswelt sein.

Anhand von Übungen können genaues Zuhören geschult und Verhaltensvarianten in Konfliktsituationen ausprobiert werden. Eher »nebenbei« könnten auch Tipps und Adressen von Beratungsstellen vermittelt werden. Es mag hilfreich sein, in einer Stunde jemanden von einer Selbsthilfegruppe oder einer Beratungsstelle einzuladen, um zum einen Mobbing konkret darzustellen und andererseits nicht jemanden aus der Gruppe bloßzustellen.

I. Zuhören üben

Viele Missverständnisse und Konflikte entstehen aufgrund ungenauen Zuhörens. Zugleich ist ein genaues Zuhören Voraussetzung für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten. Zum Einüben in aktives Zuhören kann beispielsweise folgende Übung dienen: 3er Gruppen

werden gebildet und ein Thema von allgemeinem Interesse gewählt (nicht zu emotionsbeladen). Zwei unterhalten sich, dabei muss jede/-r zunächst den Satz des/der anderen wiederholen, dann erst darf die eigene Antwort angefügt werden, die wiederum vom Gegenüber wiederholt wird. Der/die Dritte passt auf, ob die Sätze korrekt wiederholt wurden. Nach 3 Minuten werden Rollen getauscht. Nach den 10 Minuten werden Erfahrungen ausgetauscht und besprochen.

NICHT JEDER
UNGELÖSTE KONFLIKT
MÜNDET IN MOBING.
ABER AM ANFANG
STEHT FAST IMMER
EIN UNGELÖSTER
KONFLIKT.

Je nach Lerngruppe kann der/die Unterrichtende anschließend einen Input über die Kommunikationsebenen geben, im Plenum bzw. in Gruppen kann versucht werden, die Metaebene von Aussagen (»Ist der Müll schon runtergebracht worden?« »Was guckst du?«) zu erschließen und gegebenenfalls eigene Äußerungen daraufhin zu untersuchen.

Eventuell könnten Mitschnitte von Pausengesprächen oder Dialoge aus Sitcoms nach emotionalen oder appellativen Aussagen untersucht werden.

II. Konflikte benennen

Um sich dem Thema zu nähern, können Schüler/-innen beispielsweise in Einzelarbeit auf Kärtchen Konflikte notieren, die sie am Arbeitsplatz erleben/erlebt haben. Dabei sollte offen bleiben, ob und in welcher Rolle sie daran beteiligt sind. Auf einer Wandzeitung können dann Konflikte nach Kategorien (sexuelle Belästigung, Ausgrenzung, ...) oder Konfliktbeteiligten (Azubi, Chef, Migrant/-innen ...) geordnet werden. Im weiteren Verlauf kann über den unterschiedlichen Umgang einzelner Betriebe bei vergleichbaren Konflikten oder das Verhalten unterschiedlich Beteiligter (d.h. auch die nicht unmittelbar Beteiligten!) betrachtet werden. Je nach Lerngruppe kann auch die eigene Rolle bei einzelnen Konflikten thematisiert werden.

III. Ohnmächtige Wut spüren: »Wenn ich Mobbing-Opfer wäre«

Hier sollte **M1** von den Schüler/-innen bearbeitet werden. Je nach Lerngruppe in Partnerarbeit, in Gruppen oder im Plenum einzelne Reaktionen vorstellen, nachfragen (auch nach der emotionalen Seite, sofern nicht verschriftlicht), unterschiedliche Vorgehensweisen mit-



Foto:
Wolfgang
Noack

einander vergleichen und auf die Tauglichkeit für das eigene Befinden und die Situation am Arbeitsplatz abwägen.

Wichtig ist auch die vierte Frage. Hier zeigt sich möglicherweise der Beginn oder die Verhinderung eines Teufelskreises.

IV. Empathie zeigen

Die Lerngruppe in zwei Gruppen teilen und jeweils Untergruppen bilden. Die eine Hälfte der Gruppen bekommt das Arbeitsblatt **M2** (oben)

V. Konfliktentwicklung erkennen, Lösungen suchen

Mit Hilfe von **M3** lernen die Schüler/-innen ein Modell zur Konfliktentwicklung kennen. Sie sollen anhand von Beispielen ihrer Lebenswelt die Tauglichkeit überprüfen und konstruktive Umgangsweisen mit Konflikten einüben sowie Grenzen der eigenen Handlungsmöglichkeit erkennen. Anhand des Modells der Eskalationsstufen wird ersichtlich, dass es, je weiter ein Konflikt eskaliert ist, um so schwieriger wird, eine konstruktive Lösungsmöglichkeit

VI. Über eigene Erfahrungen sprechen lernen

Eines der beiden Zitate kann als Grundlage für einen stummen Dialog dienen. Hierbei kann die Zustimmung zu den Zitaten, aber auch die Nichteinlösbarkeit in der Praxis zum Gegenstand des Dialogs werden. Eine andere Möglichkeit ist, dass die Schüler/-innen nach Anschrieb des Zitats von Dahrendorf Konfliktsituationen aus ihrem Alltag notieren. Sie suchen danach in Partnerarbeit Ideen, wie durch Kommunikation der Konflikt hätte gelöst werden können. Zugleich kann hierbei die Unmöglichkeit von einseitigen Gesprächsangeboten erkannt werden.

An dieser Stelle könnte auf Hilfsangebote bei Mobbing eingegangen werden oder jemand Externes berichtet von Mobbing Erfahrungen.

VII. Beiträge zur Konfliktbearbeitung benennen

Vertiefend können die einzelnen Schritte zusammengefasst werden und in Partner- bzw. Gruppenarbeit der eigene Beitrag zur Eskalation von Konflikten und Möglichkeiten zum Bearbeiten von Konflikten reflektiert werden. Bei einer Gruppenbildung können je nach Lerngruppe geschlechtergetrennte oder gerade gemischte Gruppen sinnvoll sein. Abschließend könnten unterschiedliche Wege zum konstruktiven Umgang mit bzw. bei Konflikten in einem Tafelbild bzw. OH-Folie erarbeitet werden unter den Überschriften »Konstruktiver Umgang mit Konflikten: eigene Möglichkeiten – Möglichkeiten im Betrieb – Hilfen von außen«.

Anmerkungen

Im Raum der EKHN gibt es die Mobbingkontaktstelle Frankfurt-Rhein-Main (mobbing-frankfurt.de), die bei Bedarf zu entsprechenden Ansprechpartnern in den Regionen weiter vermittelt. In der von der EKHN herausgegebenen Broschüre »Handreichung für ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz« finden sich neben allgemeinen Informationen Adressen von Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen.

Inhaltliche Anregungen, die Grafiken aus **M2** und die beide Zitate stammen aus der KDA-Ausstellung »Konflikte in der Arbeitswelt«. (Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt)

Zur weiterführenden Information: Leymann, Heinz (Hg.), Der neue Mobbing-Bericht, Reinbek 1995.

Dr. Olaf Lewerenz war Schulpfarrer in Frankfurt und ist Referent für Bildung im Zentrum Gesellschaftliche Verantwortung der EKHN in Mainz.



Verkrustete Fronten

Foto: Hormijn Dam

mit der Position von Herrn K., die andere **M2** (unten) mit der Position von Herrn S. Nach der ersten Gruppenarbeitsphase werden gemischte Gruppen gebildet, die ihre jeweilige Position einbringen und damit die Mutmaßungen und Zuschreibungen über den jeweils anderen relativieren und so Empathie für den jeweils anderen entwickeln können.

zu finden. Zugleich erkennen die Schüler/-innen ggf. die Notwendigkeit bzw. Chancen, externe Personen (Betriebsrat, Mediator/-in, ...) oder Institutionen (Justiz, Arbeitsmedizin) hinzuzuziehen.

»Die meisten Konflikte entstehen durch Kommunikation und können nur durch Kommunikation gelöst werden.« Ralf Dahrendorf, Philosoph und Soziologe (geb. 1929)

»Der beste Weg, andere an uns zu interessieren, ist der, an ihnen interessiert zu sein.« Emil Oesch, Schweizer Schriftsteller (1894-1974)

Ein Fall – zwei Aussagen



Herr K. berichtet:

»Ich muss dafür sorgen, dass meine Abteilung ihre Vorgaben erfüllt, sonst bin ich bald weg vom Fenster.
 Deshalb versuche ich immer, die besten Leute in meine Abteilung zu ziehen.
 Letztes Jahr habe ich mich um den Herrn W. aus der Logistik bemüht, ein cleverer Mitarbeiter, der gut in das Team gepasst hätte.
 Verhindert hat das der Müller aus der Personalabteilung.
 Ich weiß nicht warum, aber der hat was gegen mich.
 Wahrscheinlich ist er neidisch, weil ich in der Firma ganz gut dastehe und er seit Jahren karrieremäßig herumdümpelt.
 Jedenfalls kommt er nie meinen Wünschen nach, das nervt langsam richtig.
 Müller hat mir anstelle von Herrn W. eine richtige Pfeife geschickt, diesen S.
 Der hat wirklich nichts auf Stück bekommen.
 Ständig ist der hinter mir her gelaufen und wollte irgendwas von mir – dabei hab ich anderes zu tun als mich dauernd mit Banalitäten aufzuhalten.
 Ich habe dem dann immer alles aufgeschrieben, damit die Nachfragerei aufhört.
 Hat nichts genutzt, angeblich konnte er meine Schrift nicht lesen.
 Ich bin dieser Nervensäge dann nach Möglichkeit ausgewichen.
 In die Abteilung hat er auch nicht gepasst, ich hatte den Eindruck, dass die anderen den S. geschnitten haben.
 Das Problem hat sich dann Gott sei dank von alleine erledigt:
 Der S. hat erst lange Zeit krankgefeiert und dann gekündigt.
 Dem Müller hab ich danach noch mal richtig meine Meinung gesagt, ob er mir mit solchen Versagern den Schnitt kaputtmachen will und so ... «

Die Klasse wird in zwei Gruppen geteilt. Die eine bekommt den Text von Herrn K., die andere den von Herrn S.

Bitte erörtert die folgenden Fragen:

- | | |
|--|--|
| <p>Gruppe A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was hält Herr K. von sich selbst? - Welche Probleme schneidet er an? - Was missfällt ihm an Herrn S.? | <p>Gruppe B</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was hält Herr S. von sich selbst? - Welche Probleme schneidet er an? - Was missfällt ihm an Herrn K.? |
|--|--|

Schreibt einen Brief an Herrn K. bzw. an Herrn S.!

Gemischte Gruppen werden gebildet:

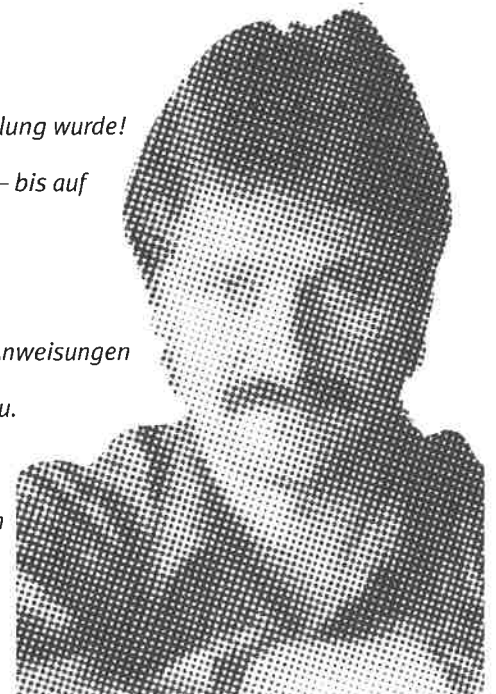
**Was überrascht die einen an Herrn S., die anderen an Herrn K.?
 Was seht Ihr jetzt anders als in Eurer ersten Gruppe?**

Formuliert Euren ersten Brief an Herrn K bzw. Herrn S. noch einmal um!

Verschiedene Blickwinkel ...

Herr S. berichtet:

»Was war ich froh, als aus dem Aushilfsvertrag endlich eine Festanstellung wurde!
 Ich hatte richtig Lust auf die Arbeit in der neuen Abteilung.
 Hab dann auch einen Einstand gegeben, zu dem alle gekommen sind – bis auf den Herrn K., meinen neuen Chef.
 Da fing das schon an, aber ich habe mir nichts dabei gedacht.
 Was die Monate danach passierte, war dann die Hölle.
 Der K. hat mich einfach ignoriert.
 Auf dem Flur blieb mein Gruß unerwidert.
 War es unvermeidbar, mich anzusprechen, gab es immer nur knappe Anweisungen – immer im Befehlston, immer aggressiv.
 Oder er schob mir kleine Zettel mit schriftlichen Arbeitsanweisungen zu.
 Die waren meist unleserlich, do dass ich nachfragen musste.
 Dann hatte er nie Zeit oder er raunzte mich an, ob ich denn noch nicht mal lesen könne.
 Mit der Zeit waren dann alle gegen mich – die anfangs netten Kollegen mieden mich, als ob ich die Pest hätte.
 Ich habe das sechs Monate ausgehalten.
 Dann bin ich umgekippt.
 Als ich wieder halbwegs auf den Beinen war, habe ich gekündigt.
 Ich weiß bis heute nicht, warum sich der Herr K. so verhalten hat.
 Eine neue Stelle habe ich bis heute nicht ... «





Neun Schritte bis zum Abgrund

Der Konfliktforscher Friedrich Glasl hat 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 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**
Das gelegentliche Aufeinanderprallen von Meinungen ist Teil der menschlichen Kommunikation. Entsteht 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. Eine Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit setzt sich durch.
- Stufe 3 **Taten statt Worte**
Die Konfliktpartner erhöhen den Druck auf den anderen, um ihn 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**
Mitreiter 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 kaltgestellt 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.