



# Kommunikation und Konfliktklärung

als wesentlicher Bestandteil betrieblicher  
Gesundheitsförderung

Dr. Gerhard Rothhaupt

*Visionen  
& Wege*

[www.visionenundwege.de](http://www.visionenundwege.de)

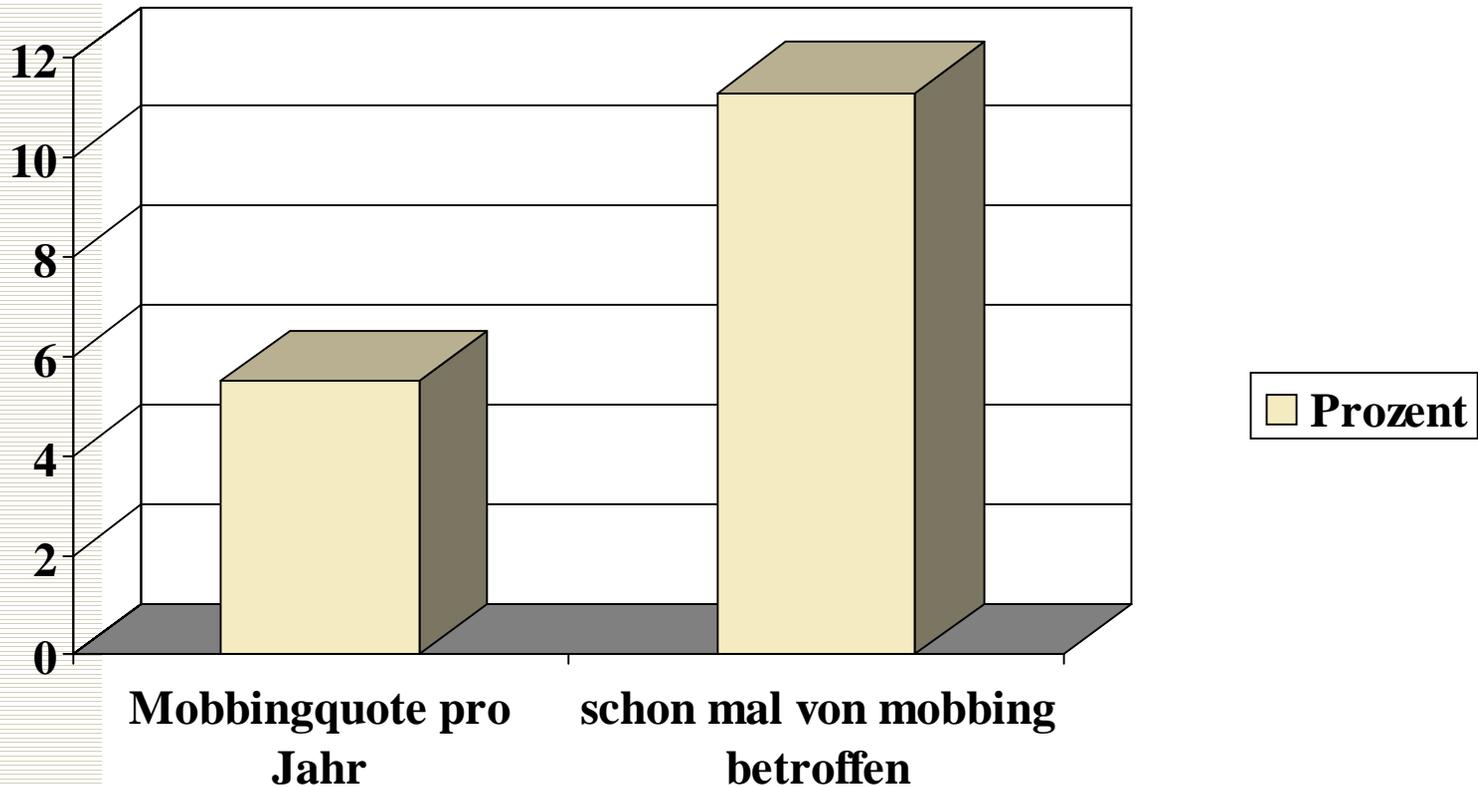


# Konflikte können krank machen

☛ Die Menschen und die Organisation

☛ Das Beispiel Mobbing

# Mobbinghäufigkeit

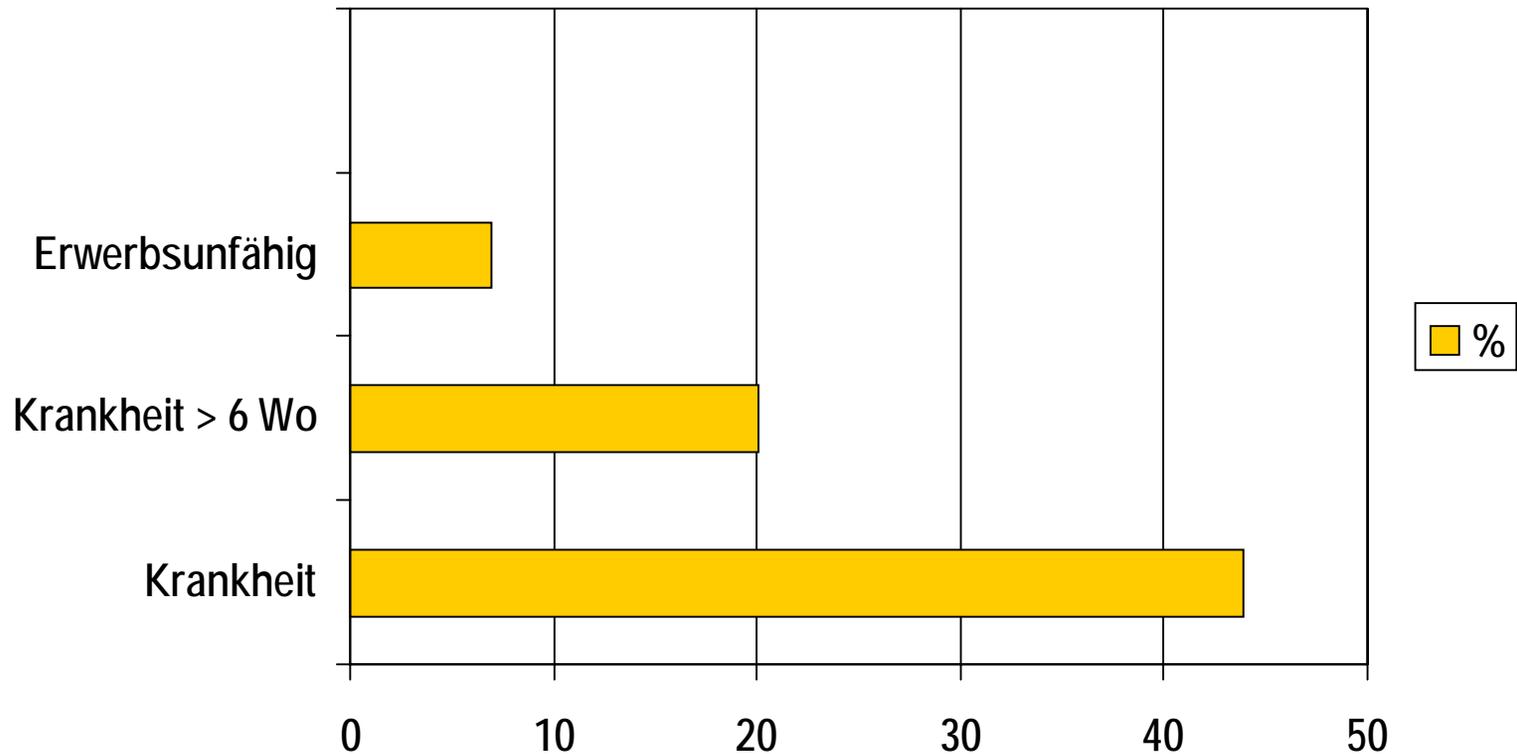


Quelle: Der Mobbing Report; Repräsentative Studie; Angaben Betroffener;

# Auswirkungen von Mobbing\*

Auswirkung	% der Angaben
Demotivation	71,9
Nervös, verunsichert	60,9
Innerlich gekündigt	57,3
Leistungs- und Denkblockaden	57
Angstzustände, aggressiv	53,2
Mehr Fehler	33,5

# Folgen von Mobbing\*



\*Quelle: Meschkaut et al. „Der Mobbing-Report“, Schriftenreihe BAuA, Fb 951

# Konflikte machen Betriebe krank\*

- ✖ Gesamtkosten ca. 15.000 – 50.000 € pro Fall durch
  - Zusätzliche Fehlzeiten ( $\Phi$  7 zusätzliche Fehltage)
  - Minderleistung bei direkt Betroffenen ( $\Phi$  7 %)
  - Minderleistung im Umfeld (Betreuungskosten, vorenthaltene Information)
  - Erhöhte Personalfuktuation
- ✖ Verschlechterung des Betriebsklimas
- ✖ Verringerte Kreativität und Neuerung
- ✖ Rufschaden nach außen („wie die mit Ihren MA umgehen!“)

\*Quelle: Meschkaut et al. „Der Mobbing-Report“, Schriftenreihe BAuA, Fb 951



# Thesen zu Konflikten

- ✦ Konflikte sind unvermeidbar
- ✦ Nicht die Konflikte sind ein Problem, sondern der Umgang mit ihnen



# Wie kommt es dazu?



✦ Konflikteskalation von außen gesehen

# Stufe 1: Verhärtung



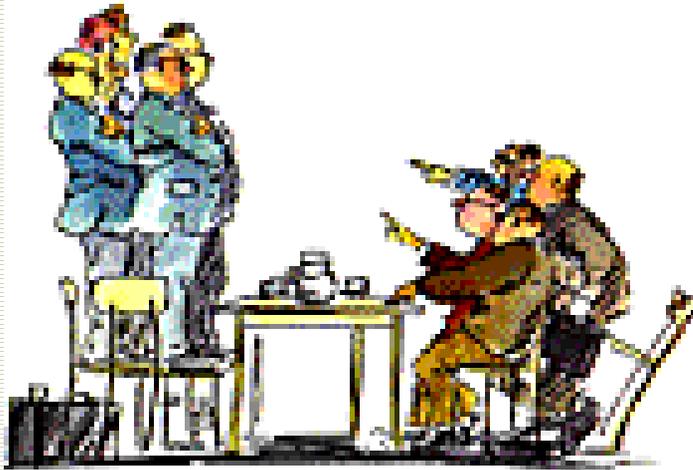
- ✦ Standpunkte prallen immer öfter aufeinander
- ✦ Befangenheit entsteht durch gelegentliche Ausrutscher (im Eifer des Gefechts)
- ✦ Eine gewisse Verkrampfung
- ✦ Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit überwiegt; der Glaube an eine Gesprächslösung ist vorhanden
- ✦ Es gibt noch keine starren Lager und Konfliktparteien

# Stufe 2: Debatte



- ✦ Polemik kommt hinzu
- ✦ Schwarz-Weiß-Denken herrscht vor
- ✦ Reden v. a. zur Selbstdarstellung und zum Gewinnen von Verbündeten eingesetzt
- ✦ lose Gruppierungen um Standpunkte herum
- ✦ Doppelbotschaften nehmen zu
- ✦ Kampf um Überlegenheit
- ✦ Kooperation und Konkurrenz wechseln ab => Verwirrung

# Stufe 3: Taten statt Worte



- ✎ Die Streitparteien schaffen Tatsachen
- ✎ Die Konzentration auf die nicht-verbale Anteile der Kommunikation nimmt zu
- ✎ Misstrauen und pessimistische Erwartung nehmen zu
- ✎ Festere Gruppen
- ✎ Rollen im Konflikt werden immer weiter festgelegt
- ✎ Einfühlungsvermögen in die Bedürfnisse der anderen Konfliktpartei geht weitgehend verloren.
- ✎ Konkurrenz überwiegt Kooperation

# Stufe 4: Feindbilder und Lager



- ☛ Die Parteien schließen sich enger zusammen:  
Feindbild und Gruppendruck nehmen zu

# Stufe 5 – Personifizierung & Gesichtsverlust



- ☛ Öffentliche und direkte Angriffe, die auf den Gesichtsverlust des Gegners zielen.

# Stufe 6: Drohungen



- ☛ Drohung und Gegendrohung.  
Konfliktbeschleunigung durch Ultimatum

# Stufe 7:

## Begrenzte Vernichtungsschläge



- ✦ Der Gegner wird nicht mehr als Mensch gesehen.  
Begrenzte Vernichtungsschläge als "passende" Antwort..
- ✦ Umkehrung der Werte: Ein kleiner eigener Schaden wird bereits als Gewinn bewertet.

# Stufe 8: Zersplitterung



- ✦ Zerstörung und Auflösung des feindlichen Systems als Ziel.

# Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund



- ✦ Totale Konfrontation ohne einen Weg zurück. Die Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.



# Destruktiver Konfliktumgang von innen

- ☛ Konzentrieren auf das was falsch ist
- ☛ Suche nach dem Schuldigen
- ☛ Leugnen von Verantwortung für das eigene Handeln
- ☛ Angst

# Noch einige Tricks

- ☛ Glauben Sie, dass Sie gewinnen können, wenn der andere verliert
- ☛ Verwenden Sie „immer“ oder „nie“
- ☛ Arbeiten Sie mit Forderungen und Drohungen



# Gewaltfreie Kommunikation

nach Marshall Rosenberg

- ☛ Konzentrieren Sie sich auf das, was die Menschen brauchen
- ☛ Bauen Sie Brücken aus ihren Interpretationen nicht Käfige
- ☛ Nutzen Sie Gefühle als Indikatoren
- ☛ Äußern Sie konkrete Bitten



# Rahmenbedingungen

- ✂ Wertschätzung als Teil der Unternehmenskultur
- ✂ Feedback schnell und konkret
- ✂ Auf Strafe und Blamage verzichten
- ✂ Sich zeigen
- ✂ Kommunikation als eigenes Thema in Meetings und Fortbildung