

## Artikel Morgenthaler Consulting GmbH – erschienen im Stellenanzeiger Südostschweiz am 14. Februar 2009

### Konflikte austragen, Mobbing verhindern

**„Herr, vergib ihnen nicht, denn sie wussten, was sie taten!“. schrieben verzweifelte Angehörige eines Mobbing-Opfers nach dessen Freitod in seiner Todesanzeige. Was läuft in Unternehmungen schief, wenn aus anfänglich harmlosen, beruflichen Konflikten solche Tragödien entstehen?**

#### Konflikte sind berufliche Realität

Wo Menschen zusammen arbeiten, entstehen Konflikte. Meinungsverschiedenheiten, Widersprüche und Missverständnisse gehören zum beruflichen Alltag. Der globalisierte Arbeitsmarkt mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Nationen und mit vermehrt interdisziplinär zusammengesetzten Teams sowie die gegenwärtige Wirtschaftskrise (Angst um Arbeitsplätze) verschärfen die Thematik zusätzlich. Konfliktfähigkeit ist deshalb mittlerweile eine entscheidende berufliche Schlüsselqualifikation. Auch für Unternehmungen ist die konstruktive Konfliktkultur zum Erfolgsfaktor geworden. Daran entscheidet sich, ob berufliche Konfliktsituationen letztlich Erfolgs- oder Eskalationspotenzial aufweisen.

#### Konflikte ermöglichen Entwicklung

Unsere Erfahrungen zeigen, dass Betriebe mit zu hohem oder zu niedrigem Konfliktniveau deutlich weniger produktiv sind als solche mit einem mittleren Konfliktniveau. Daran kann man ansetzen. Erfolgreiche, konfliktfähige Teams und Unternehmungen nutzen die Konflikt-Energie zur permanenten Weiterentwicklung der Kommunikation und der Beziehungen untereinander. Dieser aktive und konstruktive Umgang mit Spannungen lässt das motivierende Wir-Gefühl entstehen, das Mitarbeitende mit zu Höchstleistungen befähigt und so den unternehmerischen Erfolg ermöglicht. „Gäbe es Konflikte nicht, müsste man sie erfinden“, meinte deshalb ein bekannter Konfliktforscher.

#### Mobbing als scheinbare Konfliktbewältigung

Werden Konflikte destruktiv oder gar nicht austragen und z. B. aus Harmoniegründen unter den Teppich gewischt, drohen sie im Untergrund aktiv zu bleiben und dort eine verheerende Wirkung zu entfalten. Mobbing kann die Folge sein. Machtspiele im Arbeitsalltag mit systematischen, wiederkehrenden und letztlich krankmachenden Schikanen und Feindseligkeiten sind typische Mobbing-Handlungen. Hat sich diese destruktive Konfliktbewältigung erst einmal in der Unternehmung etabliert, sind krankgeschriebene Mitarbeitende, ineffiziente und erfolglose Teams sowie steigende Personalfuktuation und verlorenes Know-how typische, kostspielige Folgen.



## **Fazit**

Während konstruktiv ausgetragene Konflikte Erfolgspotential haben, produziert Mobbing aus menschlicher und unternehmerischer Sicht nur Verlierer. Ziel einer erfolgsorientierten Unternehmung muss deshalb der konstruktive Umgang mit Konflikten und die mobbingfreie Zone sein. Dazu haben alle bedingungslos beizutragen: Geschäftsleitung, Kader und Mitarbeitende.

**Harri Morgenthaler und Dr. Heinz Brunner**  
**ICTO Institut für Coaching, Team- und**  
**Organisationsentwicklung, Grüşch/Zollikerberg**  
**[www.icto.ch](http://www.icto.ch), Tel. 081 325 32 59 / 044 391 45 44**

