

# Schwierige Mitarbeitergespräche

## Wie sag ich's meinem Kinde?

In früheren Jahrhunderten war es Sitte, dass die Überbringer schlechter Nachrichten geköpft wurden. Auch wenn das heutzutage glücklicherweise nicht mehr der Fall ist: Die Abneigung, jemandem etwas Negatives zu sagen, ist tief in uns verwurzelt.

Als Führungskraft kommst du aber nicht drum herum, mit deinen Mitarbeitern auch heikle Themen anzusprechen oder unangenehme Botschaften zu überbringen. Es gehört zu deinen Aufgaben, mit deinen Mitarbeitern schlechte Leistungen, Unpünktlichkeit, unkollegiales Verhalten, zu hohe Fehlzeiten und ähnliches zu thematisieren. Du bist verantwortlich dafür, Konflikte im Team zu schlichten. Und du sprichst bei der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses die Kündigung aus.

Verständlich, dass du solche schwierigen Gespräche nicht sehnsüchtig erwartest, dass du lieber Lob und Anerkennung aussprechen würdest. Lass dich aber nicht dazu verleiten, diese Aufgabe immer wieder vor dir herzuschieben. Das macht es nur noch unangenehmer. Es ist, wie wenn du einen überquellenden Mülleimer stehen lässt und nicht rausbringst. Mit jedem Tag stinkt er mehr und du hast noch weniger Lust, ihn anzufassen oder auch nur in seine Riech-Reichweite zu kommen. Das heißt, mit jedem Tag, den du verstreichen lässt, kostet es dich mehr Überwindung, die Sache endlich anzupacken.

Also, trag eine unangenehme Aufgabe nicht lange mit dir rum. Sie liegt dir nur auf dem Magen und verdirbt dir Laune, Appetit und Schlaf. Geh sie sofort an!

Wenn du dir überlegst, welches der richtige Zeitpunkt für ein schwieriges Gespräch ist, gilt prinzipiell: so früh wie möglich. Damit tust du nicht nur dir selbst einen Gefallen – indem du früher das befreiende Gefühl genießen kannst, es hinter dich gebracht zu haben –,



sondern auch deinem Mitarbeiter. Denn je früher er weiss, dass etwas auf ihn zukommt (Kündigung, Mehrarbeit, etc.) oder dass du von ihm erwartest, etwas zu ändern, desto schneller und besser kann er sich darauf einstellen und daran arbeiten.

Lass uns das an einem konkreten Beispiel verdeutlichen. Eines der grossen Tabu-Themen ist mangelnde Körperhygiene. Wenn ein Mitarbeiter starke Ausdünstungen hat oder mit starkem Mundgeruch kämpft, tuscheln in kürzester Zeit meist alle darüber und versuchen, einen „Sicherheitsabstand“ zu diesem Kollegen einzuhalten. Niemand traut sich, ihn darauf anzusprechen. In der Regel wird angenommen, dass der Betroffene selbst Bescheid weiss und einfach nichts dagegen tun will. Das ist ein Irrtum. Unseren eigenen Körpergeruch können wir selbst nicht so wahrnehmen wie die Menschen um uns herum. Das ist von Natur aus so. Und deshalb kann es passieren, dass jemand nicht merkt, wenn er „stinkt“, selbst wenn es anderen schon fast den Atem verschlägt.

Als verantwortungsvolle Führungskraft suchst du ein Gespräch unter vier Augen und hilfst deinem Mitarbeiter, Lösungsmöglichkeiten zu finden.

Besonders wichtig ist schnelles Handeln, wenn sich das Verhalten eines Mitarbeiters negativ auf das ganze Team auswirkt.

Denk an Jennys Fall mit Fiorina. Sie hat derart viele Fehlzeiten, dass die anderen im Team das Gefühl nicht loswerden, dass es sich hierbei eher um verlängerte Wochenenden handelt denn um echte Krankheitstage. Dazu kommt, dass sie häufig zu spät kommt und während des Tages mehr durch Privatgespräche und verträumtes Aus-dem-Fenster-Schauen auffällt als durch konzentriertes Arbeiten.

Wenn du als Teamleiter so etwas einfach hinnimmst, wie wirkt das auf die anderen Team-Mitglieder? Sie sehen, dass „Nichtstun“ keine negativen Konsequenzen hat, ja sogar dadurch noch belohnt wird, dass jemand anders einem die Arbeit abnimmt, die liegen bleibt. Da fragen sie sich früher oder später, warum sie die Arbeit eigentlich nicht auch gemüthlicher angehen.



Überleg dir ab und zu bewusst, welches Verhalten in deinem Team belohnt wird. Wird derjenige, der gut und zügig arbeitet, „bestraft“, indem ihm so viel aufgehalst wird, dass er kaum noch weiss, wo ihm der Kopf steht? Wird schlechte Laune und Gereiztheit belohnt, indem alle den betreffenden Kollegen nur noch mit Samthandschuhen anfassen und versuchen, alles zu tun, um ihn zufrieden zu stellen? Dein Ziel sollte sein, positives Verhalten und Leistung zu belohnen. Das heisst nicht, dass du die

Messlatte ganz nach oben hängen musst. Auch kleine Fortschritte verdienen Lob, wenn sie in die richtige Richtung gehen.

Ein Team verdient den Namen Team, weil jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zur gemeinsamen Zielerreichung leistet und dabei kooperativ mit seinen Kollegen zusammenarbeitet. „Parasiten“, die sich nur bei den anderen anhängen und selbst wenig leisten, kann ein Team nicht gebrauchen.

Es ist entscheidend für den Erfolg deines Teams, dass du einem solchen Mitarbeiter aufzeigst, was sein Verhalten auslöst. Und zwar sowohl in Bezug auf die Teamergebnisse als auch auf die Stimmung. Mach ihm klar, welche Konsequenzen es für ihn haben wird, wenn er nicht ebenso mit am Strang zieht wie die anderen. Denn selbst wenn jemand jahrelang vom Team mitgezogen wird und seine geringe Leistung von den anderen kompensiert wird: Spätestens, wenn ein Personalabbau ansteht, trifft ihn ein harter Schlag. Oft völlig unerwartet – da sein Teamleiter nie offen mit ihm über seine ungenügende Leistung gesprochen hat. Es geht hier also auch um eine Frage der Fairness. Fair ist, dem Mitarbeiter rechtzeitig zu signalisieren, dass er auf dem falschen Weg ist, damit er noch etwas ändern kann.

Ein solches „schwieriges Gespräch“ führst du nicht zwischen Tür und Angel – das gilt übrigens ebenso für alle anderen Mitarbeitergespräche. Nimm dir genügend Zeit dafür, zieh dich mit deinem Mitarbeiter in einen gesonderten Raum zurück und sorg dafür, dass ihr nicht gestört werdet – Telefone abstellen.

Eine Alternative zum Gespräch unter vier Augen in einem gesonderten Raum ist ein gemeinsamer Spaziergang. Bei einem Spaziergang ist die Atmosphäre für das Gespräch von Beginn an lockerer und entspannter als wenn ihr euch an einem Tisch gegenüber sitzt. Darüber hinaus hat es den Vorteil, dass ihr endlich mal wieder an die frische Luft kommt und euch bewegt.

Achte allerdings auch hier darauf, dass ihr so wenig wie möglich gestört werdet. Das heisst, such dir für den Spazierweg eine ruhige Gegend aus. An einer viel befahrenen Strasse entlang zu gehen, bringt euch weder frische Luft noch könnt ihr euch vernünftig verständigen.

Ein Nachteil hat der Spaziergang allerdings: Du und dein Gesprächspartner schaut euch dabei weniger in die Augen als wenn ihr euch gegenüber sitzt. Deshalb ist diese Variante nicht immer ideal. Wäg für jedes Gespräch ab, welcher Rahmen dafür am besten geeignet ist.

### **Zusammensetzung eines Dream Teams**

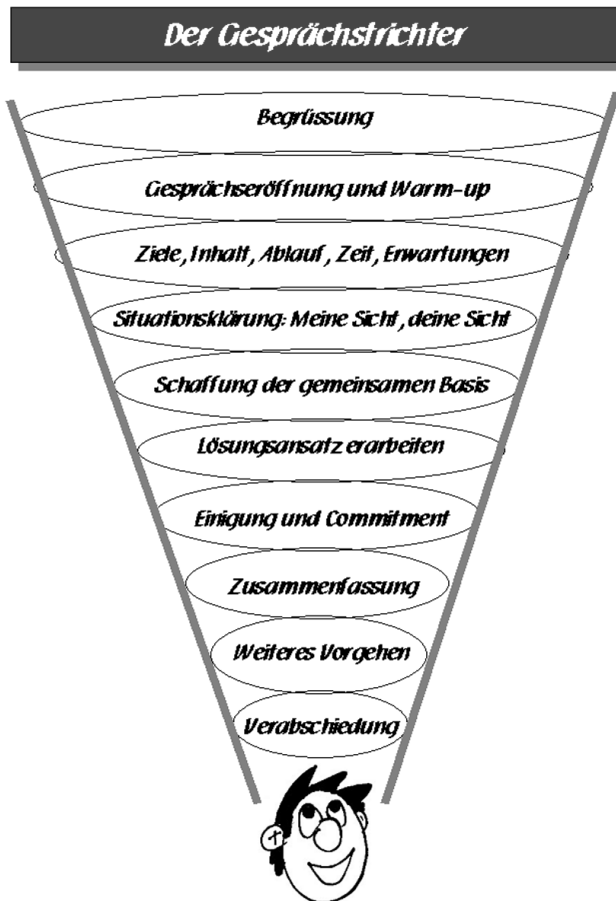
→ 6. Etappe  
S. 236

### **Zielvereinbarungsgespräche**

→ 5. Etappe  
S. 190

Bereite dich auf jedes Gespräch gut vor. Je genauer du dir überlegst, was du sagen willst und wie, desto mehr Sicherheit hast du im Gespräch. Das merkt auch dein Gegenüber. Besonders bei heiklen Themen ist es wichtig, dass du dir im Voraus gut überlegst, wie du sie auf den Punkt bringst, ohne lange um den heißen Brei herumzureden. Gib dem Gespräch insgesamt eine klare Struktur, damit bietest du dir selbst und deinem Gesprächspartner Halt.

Was eine gute Gesprächsstruktur beinhaltet, zeigt der Gesprächsrichter. Lass uns die einzelnen Etappen zusammen durchgehen.



Über die Begrüssung müssen wir ja nicht viele Worte verlieren.

Mit Gesprächseröffnung und Warm-up sorgst du für eine entspannte Gesprächsatmosphäre. Ein paar persönliche Worte oder ein kurzer Austausch über ein allgemeines Thema brechen das Eis und nehmen dir und dem Gegenüber etwaige Anspannungen.

Der wichtigste Punkt einer klaren Struktur ist eine saubere Zielformulierung. Sag gleich zu Beginn des Gesprächs, worum es geht und was das Ziel ist. Ohne Umschweife. Je länger du wartest, bevor du mit der Sprache rausrückst, desto unsicherer machst du deinen Mitarbeiter und desto mehr Zeit hat er, sich mit Vorahnungen und Befürchtungen zu belasten.

Indem du deinem Gegenüber ankündigst, was der Inhalt des Gesprächs sein wird und wie du dir den Ablauf vorstellst, gibst du ihm ein Stück Sicherheit bezüglich dessen, was auf ihn zukommt. Wenn du den Zeitbedarf am Anfang nochmals kurz abklärst, sparst du dir die unangenehme Situation eines plötzlichen Gesprächsabbruchs, weil einer von euch „doch noch dringend früher gehen muss“.

Dadurch dass du deine Erwartungen an das Gespräch zu Beginn klar deklariert, gibst du deinem Gesprächspartner ein weiteres Stück Struktur und Sicherheit. Gib auch dem anderen die Gelegenheit, kurz seine Erwartungen zu äussern. So wisst ihr beide, woran ihr seid.

Der nächste wichtige Schritt ist die Situationsklärung. In dieser Phase schilderst du die Ausgangslage aus deiner Sicht. Achte darauf, dass du dabei sachlich und konstruktiv bleibst und nicht in die Falle der Interpretationen und Unterstellungen tappst. Anschliessend darf dein Gesprächspartner seine Sicht der Dinge darlegen. Diese Reihenfolge kannst du auch umdrehen, wenn du möchtest.

In dieser Phase ist es wichtig, dass du und dein Gesprächspartner euch gegenseitig zuhört und bis zum Ende ausreden lasst. Erst wenn der eine fertig ist, ist es am anderen, dazu Stellung zu nehmen.

So kommt ihr in die nächste Phase: die Schaffung der gemeinsamen Basis. Jetzt sucht ihr den Konsens, den Interessenausgleich. Euer Fokus muss sich jetzt von den Punkten, wo ihr euch uneinig seid, wegbewegen hin zu denjenigen, wo ihr gleiche oder ähnliche Sichtweisen habt oder euch das Gleiche wichtig ist.

Damit ermöglicht ihr einen konstruktiven Verlauf für die Erarbeitung des Lösungsansatzes. An diesem Punkt überlegt ihr euch Möglichkeiten zur künftigen Zusammenarbeit. Lasst euch ruhig die Zeit, verschiedene Varianten zu prüfen.

Schliesslich einigt ihr euch auf eine Lösung. Und zu dieser gebt ihr beide euer Commitment ab. Das heisst, ihr steht beide hinter der gefundenen Vorgehensweise und signalisiert die Motivation, sie wie vereinbart umzusetzen.

Ein solches Gespräch verdient einen sauberen Abschluss. Dazu gehört die Zusammenfassung, mit der du sicherstellst, dass ihr euch wirklich richtig verstanden habt und nun vom Gleichen ausgeht. Ihr legt die nächsten Schritte für beide von euch fest. Und schliesslich kommt die Verabschiedung.

Das ist deine Leitlinie für ein strukturiertes Gespräch, sei es mit einem deiner Mitarbeiter oder mit einer anderen Person aus deinem Umfeld.

Achte während des gesamten Gesprächs darauf, dass du die Sachebene klar von der Beziehungsebene trennst. Das heisst, vermittele Fakten und deine persönliche Wahrnehmung ohne zu beschuldigen. Denk an die Feedback-Regeln, wie wir sie in der 1. Etappe besprochen haben.

**Feedback**  
→ 1. Etappe  
S. 71

Du brauchst keine Angst vor Emotionen zu haben. Logisch wird der Mitarbeiter, dem du eben gesagt hast, dass seine derzeitige Leistung nicht ausreicht für die erhoffte Beförderung, dich nicht eben freudig anlächeln. Rechne damit, dass er enttäuscht reagieren wird. Damit rechnen heisst, dir in der Vorbereitung auch Gedanken über die Reaktion deines Gesprächspartners zu machen – und zu verstehen, dass eine solche Reaktion natürlich und normal ist. Sie gehört dazu. Dein Mitarbeiter ist nicht von **dir** enttäuscht, sondern von der Sachlage, für die er letztlich selbst verantwortlich ist. Verständnis und Mitgefühl darfst du selbstverständlich zeigen. Das darf dich nur nicht davon abhalten, bei deiner getroffenen Entscheidung zu bleiben. Auch das gehört zur Trennung von Sach- und Beziehungsebene. Wenn du jemandem rückmeldest, dass er eine Aufgabe nicht so bearbeitet, wie du es erwartest, bedeutet das nicht, dass du ihn als Mensch deshalb weniger gut leiden kannst oder ihm böse bist. Mach dir das immer wieder bewusst, auch wenn du selbst einmal eine negative Rückmeldung bekommst.

### **Metakommunikation**

Zu einem guten, konstruktiven Gespräch gehören zwei. Wenn du zwar vorbildlich kommunizierst, dein Gegenüber aber unsachlich wird oder – bewusst oder unbewusst – destruktive Kommunikationsstrategien anwendet, droht das Gespräch trotzdem schlecht zu verlaufen. Was tun?

In einem solchen Fall ist Metakommunikation angebracht. Metakommunikation bedeutet, über die Art und Weise wie Gesprächspartner miteinander kommunizieren zu sprechen. Der Fokus liegt also nicht mehr auf dem, was inhaltlich gesagt wird, sondern auf dem „Wie“. Dazu gehören Tonfall, Lautstärke, wie häufig zwei Menschen überhaupt miteinander sprechen, wie offen und ehrlich die Kommunikation ist, ob die Kriterien des konstruktiven Dialogs und des Feedbacks eingehalten werden und ähnliches.

Wenn du deinem Gegenüber rückmeldest, wie du seine Art mit dir zu reden wahrnimmst und wie sie auf dich wirkt, ist dies hilfreich für euer Gespräch. Häufig ist der andere sich nämlich seiner Wirkung nicht bewusst. Die offene (nicht unhöfliche!) Rückmeldung ermöglicht ihm, sich auf dich als Gesprächspartner einzustellen. Und das gilt natürlich umgekehrt für dich genauso.

### **Mobbing**

Mobbing bedeutet, dass jemand von einer anderen Person oder einer Gruppe von Personen so unkollegial behandelt wird, dass der daraus ent-

**Dialog-  
Wertesystem**  
→ 2. Etappe  
S. 113

stehende Stress für ihn zu einer unerträglichen Belastung wird. Die Situation wirkt sich negativ auf seine Arbeitsfähigkeit und seine Befindlichkeit aus und kann gar zu einer starken psychischen Beeinträchtigung führen. Jemand wird gemobbt, indem er isoliert und unter Druck gesetzt wird. Ihm wird Unterstützung verweigert, und die Aufmerksamkeit wird nur auf seine negativen Arbeitsergebnisse gerichtet, während die guten Leistungen ignoriert werden.

Dieses Verhalten geht von einem Vorgesetzten oder vom ganzen Team aus. Es handelt sich dabei um Personen, zu denen der Mitarbeiter in einer Abhängigkeit steht, so dass er ein Gefühl der Hilflosigkeit gegenüber dieser Situation hat.

Nur wenn all diese Faktoren zusammenkommen, kann man von Mobbing sprechen. Ein Konflikt mit einem Kollegen, eine gegenseitige Antipathie oder fehlende Unterstützung bei einer Aufgabe hat noch nichts mit Mobbing zu tun.

Das Thema Mobbing ist in den vergangenen Jahren mehr und mehr ins Rampenlicht gerückt. Dies ist auch richtig, weil Mobbing-Opfern dringend und schnellstmöglich professionell geholfen werden muss.

Die Kehrseite dieser Mobbing-„Populärheit“ ist, dass immer mehr Mitarbeiter angeben, gemobbt zu werden. Wenn man die Situation dann näher betrachtet, erfüllt sie häufig in keiner Weise die Kriterien des Mobbing. Stattdessen geht es um „normale“ Konflikte im Betrieb oder verfahrenere Situationen, die sich irgendwann aus einem Missverständnis heraus entwickelt haben, hinter denen keine böse Absicht steckt. Die Gefahr dabei ist, dass jemand, der sich selbst als Mobbing-Opfer sieht, in eine passive Haltung verfällt und denkt: „ich kann daran ohnehin nichts ändern, ich werde eben gemobbt“.

Denk noch mal an das Thema Attribution. In einem solchen Mobbing-Fall schreibt der Betroffene die Ursachen für die Situation äusseren Gegebenheiten (den Kollegen) zu und sieht sie als zeitlich andauernd. Er attribuiert also external und stabil. Wie du gelernt hast, bietet das die geringste Chance, dass die Person eine Veränderung aktiv in die Hand nimmt.

**Attribution**  
→ 2. Etappe  
S. 116

Der Mobbing-Gedanke kann sich so festhaken, dass sich das „Opfer“ selbst nach einem Stellenwechsel – der häufig als Ausweg gewählt wird – auch am neuen Arbeitsplatz bald wieder gemobbt fühlt. Wenn er sein Empfinden nicht rechtzeitig und offen mit den entsprechenden Kollegen thematisiert, verhindert dies nicht nur die Lösung der Konfliktsituation, sondern verschärft sie sogar.

**Kommunikation  
und Wahrnehmung**  
→ 2. Etappe  
S. 112

Das liegt daran, dass die Wahrnehmung, dass deine Kollegen dich nicht leiden können, sich auf dein Verhalten auswirkt: Du ziehst dich automatisch von ihnen zurück und deine Meinung über sie wird immer schlechter. Deine Reaktion wird wiederum von deinen Kollegen wahrgenommen. Und sie kommen möglicherweise zu dem Schluss: „Die will wohl nichts mit uns zu tun haben, also lassen wir sie in Ruhe.“ Ein Teufelskreis bei dem sich die Frage nach dem Anfang ebenso schwer beantworten lässt wie bei Henne und Ei. Bei der Frage nach der Wahrheit verhält es sich genauso. Erinnere dich, was wir in der letzten Etappe über den Zusammenhang von Wahrnehmung und Kommunikation besprochen haben.

Welchen Schluss ziehst du daraus? Wenn du den Eindruck hast, dass zwischen dir und einem oder mehreren Kollegen bzw. Vorgesetzten etwas schief läuft, dann sprich offen und direkt mit demjenigen darüber. Je früher du das Gespräch suchst, desto schneller kann die unangenehme Situation aus der Welt geschafft werden.

Wenn einer deiner Mitarbeiter mit einem Mobbingproblem auf dich zukommt, nimm seine Sorge ernst. Hör gut zu und lass dir möglichst genau beschreiben, was vorgefallen ist. Versuch dann, die Situation zu entschärfen, indem du die Beteiligten zu einem offenen Gespräch einlädst und ihr gemeinsam eine Lösung erarbeitet. Achtung: Der Mitarbeiter sollte nicht einer Mehrheit gegenüber auf dem „heissen Stuhl“ sitzen. Es liegt in deinem Ermessen – und in deinem Fingerspitzengefühl – wen du wie in die Konfliktlösung einbindest. Eine Möglichkeit kann auch sein, zuerst ein Gespräch mit dem Team zu führen, ohne dass der betroffene Mitarbeiter dabei ist.

### **Konfliktmanagement**

Konflikte wird es in deinem Alltag immer wieder geben. Sie lassen sich weder im Privatleben noch bei der Arbeit völlig vermeiden.

Wichtig ist, dass du dich davon nicht abschrecken lässt. Hab keine Angst vor Konflikten. Denn Angst schränkt unser Verhaltens-Repertoire ein, was bis zu einem Gefühl der Lähmung führen kann. Das nimmt uns die Möglichkeit, klar zu denken und das zu tun, was in der Situation angemessen und hilfreich ist.

Konflikte können auch Positives bewirken. Sie weisen darauf hin, dass etwas nicht optimal funktioniert, regen zum Überdenken an und sind der Keim für Veränderung. Aus Konflikten können Teams stärker geeint hervorgehen. Ein gemeinsam durchgestandener Konflikt kann zusammenschweissen.



Also, steh Konflikten positiv gestimmt gegenüber. In einem Team müssen und können gar nicht immer alle einer Meinung sein. Das liegt daran, dass Menschen mit unterschiedlichen Wahrnehmungen, Stimmungen, Zielen und Informationen aufeinander treffen. Daraus ergeben sich automatisch unterschiedliche Sichtweisen – zum Beispiel in Bezug auf die beste Vorgehensweise oder die Aufgabenverteilung bei der Arbeit. Und so können Missverständnisse entstehen.

Daneben wird es immer wieder vorkommen, dass zwei Teammitglieder nicht „auf der gleichen Wellenlänge liegen“. Lass dich auch davon nicht abschrecken. Nicht jeder muss mit allen Kollegen eine tiefe Freundschaft pflegen.

Wichtig ist, dass alle gut zusammenarbeiten und im Umgang miteinander konstruktiv bleiben.

Ein Konflikt entsteht, wenn eine Meinungsverschiedenheit zunehmend auf der emotionalen und nicht mehr auf der Sachebene ausgetragen wird. Wenn nicht mehr die Fakten besprochen werden, sondern sich die beiden Parteien gegenseitig Beschuldigungen und Vorwürfe an den Kopf werfen. Wenn mit Dritten hinter seinem Rücken darüber gelästert wird, was einem an ihm nicht passt, statt den direkten Dialog mit ihm zu suchen.

Jenny muss sich mit einem solchen Konflikt auseinandersetzen. Zwischen ihren beiden Mitarbeitern Matthias und Luca gibt es schon lange Unstimmigkeiten. Das droht sich negativ auf die Stimmung im gesamten Team auszuwirken, und schlimmer noch auf die Teamleistung.

Die ganze Geschichte hatte bereits angefangen, als Matthias vor einem halben Jahr neu ins Team kam. Luca, der schon seit zwei Jahren dabei war und sich rasch zu einem der besten Agenten entwickelte, wurde ihm als Mentor zur Seite gestellt. Er bekam die Aufgabe, Matthias bei der Einarbeitung zur Seite zu stehen. Von Anfang an konnte Matthias sich nicht recht damit abfinden, dass er sich von dem fünf Jahre jüngeren Luca helfen lassen sollte. Er empfand es nicht als Hilfe, sondern als Vorschreiben, wie er seine Arbeit zu machen habe. Die daraus resultierende abweisende Haltung veranlasste wiederum Luca, häufig einen ruppigen Ton anzuschlagen, negatives Feedback leicht herablassend zu geben und mit Anerkennung sparsam zu sein. Dadurch fühlte sich Matthias ungerecht behandelt. So schaukelte sich die ganze Sache zunehmend hoch, und das Verhältnis zwischen den beiden wurde immer angespannter. Jeder sieht die Schuld dafür beim anderen.

Jenny muss schleunigst handeln. – Und wie?

**Kommunikation  
und Wahrnehmung**  
→ 2. Etappe  
S. 112



„Sprich die beiden direkt darauf an. Sag ihnen wie du die Situation wahrnimmst und bitte sie zu einem klärenden Gespräch“, rät ihr Coach Angi. „Vermittle zwischen den beiden Konfliktparteien und hilf, Schritt für Schritt zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen. Melde dabei immer wieder zurück, was du während des Gesprächs wahrnimmst. Halte deine eigene Meinung zurück und greif nicht als Entscheider ein.“

Ein Konfliktmanagement-Gespräch hat folgende drei Etappen:

1. Situationsklärung (Was ist passiert?)
2. Lösungserarbeitung (Was können wir zur Verbesserung tun?)
3. Commitment (Auf was einigen wir uns?)

Wie führst du ein solches Konfliktmanagement-Gespräch zu einer konstruktiven Lösung? Hier sind **die neun goldenen Elemente für erfolgreiches Konfliktmanagement**.

### Zuhören

Für dich als Vermittler gilt: Erst mal genau zuhören! Gib beiden Seiten die Gelegenheit, die Sachlage so zu schildern, wie sie sich aus ihrer Sicht darstellt. Bleib dabei möglichst dicht daran, was tatsächlich passiert ist. Lass dir konkrete Situationen und Verhaltensweisen ohne Interpretationen und Bewertungen beschreiben.

Achte darauf, dass sich auch die beiden „Kontrahenten“ gegenseitig zuhören. Aktives Zuhören ist die notwendige Voraussetzung für Verständnis. Dazu gehört auch, sich nicht gegenseitig zu unterbrechen.

### Fragen stellen

Stell Fragen und achte auf eine sachliche Beantwortung. Hinterfrage so lange, bis du das, was vorgefallen ist, wie einen Film klar vor Augen hast. Da du in diesem Fall möglichst viele Informationen möchtest, bringen dich offene Fragen am schnellsten weiter. Offene Fragen werden mit einem Fragewort eingeleitet, also „wer“, „was“, „wann“, „wie oft“, „wie“, und so weiter. Achtung bei der Warum-Frage. „Warum“ löst beim Gegenüber leicht das Gefühl aus, sich rechtfertigen zu müssen. Stell die Frage nach der Ursache lieber mit „aus welchem Grund“ oder „was sind die Gründe für ...“.

Mit Fragen stösst du auch den Perspektivewechsel deiner Mitarbeiter an. Das heisst, du bringst sie dazu, sich in die Rolle des anderen zu versetzen und die Angelegenheit von seiner Seite aus zu betrachten. Zum Beispiel: „Luca, wie wäre es für dich, der Neuling und gleichzeitig der Ältere zu

### Fragetechnik

- 4. Etappe
- S. 182

sein?“ – „Matthias, wie ginge es dir, wenn sich jemand dir gegenüber so verhalten würde?“ Zu den hilfreichen Fragen auf dem Weg zur Lösungsfindung gehören zudem konstruktive Vorschläge. Zum Beispiel: „Welche Lösung schlägst du vor, wie ihr euch künftig untereinander so abstimmt, dass die Aufgabenverteilung für beide klar ist?“ – „Was wünschst du dir von Luca bezüglich der Zusammenarbeit?“

Auf das Thema Fragetechnik gehen wir in der 4. Etappe noch näher ein.

### In Dialog treten

Die Voraussetzung für einen konstruktiven Dialog ist, aus einer Haltung der Offenheit und des Respekts für den anderen heraus zu kommunizieren. Es muss der echte Wunsch bestehen, sich gegenseitig zu verstehen. Neben dem aktiven Zuhören ist auch das Darlegen der Hintergründe und Gedanken seines Standpunkts wichtig. Statt nur zu sagen „das muss so und so gemacht werden“, heisst das erklären, warum du der Meinung bist, dass das die beste Möglichkeit ist. Statt zu sagen „das macht keinen Sinn“, aufzeigen, aus welchen Gründen du dieses Vorgehen für nicht zielführend hältst.

Lass dir und deinen Mitarbeitern Zeit für das Gespräch. Zieh keine voreiligen Schlüsse und sorg dafür, dass auch die anderen Beteiligten nicht in diese Falle tappen.

Achte darauf, dass die Redezeiten deiner Mitarbeiter ausgeglichen sind. Wenn einer der beiden das Gespräch mit seinem Redefluss zu dominieren versucht, leg gegebenenfalls eine maximale Redezeit fest. So kommen beide gleichermassen zu Wort.

### Fokuswechsel anregen

Jeder steht auf seinem Standpunkt. Und wie wir in der Etappe „Kommunikation und Wahrnehmung“ gesehen haben, kann daraus eine sehr unterschiedliche Sicht der Dinge resultieren. Um einen Konflikt zu lösen, braucht es die Bereit-



### Dialog-Wertesystem

→ 2. Etappe  
S. 113

### Kommunikation und Wahrnehmung

→ 2. Etappe  
S. 112

schaft, sich in die Situation des Gegenübers zu versetzen. Sich vorzustellen, wie man sich selbst in der Position des anderen fühlen würde, hilft, Verständnis für dessen Reaktionen zu entwickeln.

### **Erregung kontrollieren**

Bei Konflikten kochen die Emotionen meistens hoch. Ärger, Wut, Neid, Enttäuschung und Frustration können jemanden so fest im Griff haben, dass er kaum noch einen klaren Gedanken fassen kann, geschweige denn, ihn klar und sachlich ausdrücken.

Deshalb ist es wichtig, dass sich die Beteiligten erst mal „abkühlen“. Im Stuhl eine lockere Sitzhaltung einnehmen und tief durchatmen ist ein guter Anfang dafür. Wenn du als Vermittler das Ziel und den Ablauf des Gesprächs klar formulierst, unterstützt du durch diese Strukturierung die Entspannung der Atmosphäre weiter. Denn so weiss jeder, woran er ist und kann sich darauf einstellen.

Zu Beginn kannst du mit deinen Mitarbeitern auch die „Spielregeln“ für die Gesprächsführung festlegen. Zum Beispiel, dass jeder einmal durchatmet, bevor er antwortet. Insbesondere wenn er sich angegriffen fühlt. So werden vorschnelle Reaktionen vermieden, Sticheleien leichter überhört und es wird nicht zu einem Gegenschlag ausgeholt.

Werde als Führungskraft nicht selbst zu einem Teil des Konflikts, indem du dich auf eine Seite schlägst oder gar eine dritte Position einnimmst. Als Führungskraft werden dich Konflikte in deinem Team immer auf irgendeine Weise mitbetreffen. Deshalb musst du besonders darauf achten, dass du deine Emotionen bei der Schlichtung des Konflikts zurückhältst. Auch wenn du dich innerlich über die Streithähne ärgerst und ihnen am liebsten ordentlich den Kopf waschen würdest.

### **Killerphrasen ausschalten**

Killerphrasen für ein Konfliktgespräch sind zum Beispiel:

- „Du bist immer so ...“
- „Das machst du jedes Mal ...“
- „Du hast ja nie ...“
- „Das machst du nur, weil ...“

Mit diesen Sätzen wird von einer Situation auf alle geschlossen, eine Verhaltensweise wird plötzlich zur unveränderlichen Charaktereigenschaft. Diese ungerechtfertigte Verallgemeinerung nennt man Übergeneralisierung. Oft geht sie mit Unterstellungen einher. Das heisst, der eine gibt vor, die Gründe des anderen genau zu kennen – und das können nur böse-

artige, hinterhältige Gründe sein! Dass sich der so Angegangene zu rechtfertigen versucht, ist eine logische Konsequenz. Dadurch entsteht ein Pingpong-Spiel von Angriff und Verteidigung, das niemandem hilft. Eine üble Variante der Killerphrasen ist, das was der andere gesagt hat, ins Lächerliche zu ziehen. Damit wertet man nicht nur die Aussage des anderen ab, sondern seine ganze Person. Beispielsweise „Ha, das war ja klar, dass jemandem mit so einem engen Horizont nichts Besseres einfällt!“ Deine Aufgabe als Vermittler ist, solche Killerphrasen auszuschalten. Entweder, indem du es gleich zu Beginn bei den Spielregeln einbringst, oder indem du während des Gesprächs die betreffende Person darauf hinweist, dass sie damit niemanden weiterbringt.

### Im Hier und Jetzt bleiben

Als wäre die bestehende Konfliktsituation nicht schon schwierig genug, neigen Menschen oft dazu, bei Meinungsverschiedenheiten plötzlich längst begrabene Leichen aus dem Keller zu holen. Insbesondere, wenn jemandem die Argumente ausgehen, wärmt er alte Konflikte und Geschehnisse wieder auf und zieht sie zur scheinbaren Bestätigung seiner Meinung heran. Für ein konstruktives Konfliktgespräch gilt für alle Beteiligten ohne Einschränkung: Lass die Vergangenheit ruhen, rede über die aktuelle Sachlage, bleib im Hier und Jetzt!



### Gemeinsamkeiten hervorheben

In einem Konflikt fokussieren sich die beiden Parteien praktisch nur noch auf das Negative, auf das, was sie trennt, worin sie sich uneinig sind. Die Punkte, in denen Übereinstimmung herrscht, werden übersehen. Dadurch wirkt alles viel tragischer als es in Wirklichkeit ist. Denk nur mal an ein privates Streitgespräch, bei dem du stundenlang mit einem Freund diskutiert und am Ende festgestellt hast, dass euch im Prinzip das Gleiche wichtig ist und ihr lediglich in Einzelpunkten unterschiedliche Vorstellungen habt. Ein wichtiger Punkt beim Konfliktmanagement ist deshalb, Gemeinsamkeiten und andere positive Aspekte hervorzuheben und zu betonen. Dies trägt zu einer besseren Gesprächsatmosphäre bei und damit zur Kompro-

missbereitschaft. Letztere ist entscheidend dafür, dass schliesslich eine Lösung gefunden werden kann, die für alle in Ordnung ist. Also merk dir, dass für Konfliktparteien immer gilt: „Wir stehen auf der gleichen Seite, es ist das Problem, das auf der anderen Seite steht.“

### **Commitment einfordern**

Eine Lösung für einen Konflikt ist nur von Dauer, wenn alle Beteiligten am Ende ihr klares Commitment zu der getroffenen Vereinbarung abgeben. Stell sicher, dass am Ende jedem klar ist, wie das künftige Vorgehen ist und was jeder dabei zu tun hat. Ein bewusst ausgesprochenes Ja – mit der Betonung auf **bewusst** – erhöht die moralische Bindung jedes Einzelnen.

Ohne dieses Commitment geht es auf keinen Fall. Das gilt auch für die verzwickte Situation, dass die beiden Streithähne absolut uneinsichtig sind und keine gemeinsame Lösung finden. Irgendwann musst du ein Machtwort sprechen. In diesem Fall ist es sinnvoll, dass du als Führungskraft die Entscheidung triffst, wie es künftig zu gehen hat. Jetzt übernimmst du nicht mehr die Funktion des blossen Vermittlers, sondern deine Funktion als BestLeader. Es ist wichtig, dass du diesen Rollenwechsel deinen Mitarbeitern klar deklarierst. Abschliessend musst du aber auch hier das klare Commitment deiner Mitarbeiter abholen, das sie verpflichtet, künftig entsprechend zu handeln.

Ganz entscheidend für eine gute Konfliktlösung ist, dass alle Beteiligten ihr Gesicht wahren können und nicht blossgestellt werden. Denn nur dann sind sie künftig zu einer konstruktiven Zusammenarbeit bereit.

Generell gilt für Konflikte die einfache Regel: Je früher sie offen angesprochen werden, desto besser. Ein Konflikt verschwindet nicht dadurch, dass man ihn „aussitzt“ und darauf wartet, dass er sich von alleine in Wohlgefallen auflöst.

Wenn ein Konflikt nicht rechtzeitig angegangen wird, eskaliert er früher oder später. Dann unterstützen sich die beiden Parteien nicht nur nicht, sondern sie blockieren sich sogar und fügen sich bewusst Schaden zu – und damit behindern sie das ganze Team.

#### **Führungsstile**

- 4. Etappe
- S. 168

## Ursachen für Konflikte am Arbeitsplatz – und was du dagegen tun kannst

*Wenn Konflikte nicht schnell und konstruktiv gelöst werden, können sie langanhaltende negative Effekte auf das ganze Team und seine Leistung haben. Solche Konflikte kosten unnötig viel Zeit und Energie, die an anderer Stelle besser eingesetzt werden könnten. Bei einer Befragung von Führungskräften in verschiedenen Unternehmen gaben diese an, dass sie über 20 Prozent ihrer Zeit mit Konflikten und deren Auswirkungen beschäftigt sind. Das ist zu viel! Was kannst du also dafür tun, dass unfruchtbare Konflikte in deinem Team und deinem ganzen Unternehmen gar nicht erst entstehen?*

*Um diese Frage zu beantworten, gilt es, erst einmal zu verstehen, was die Ursachen für Konflikte sind.*

*Die Konfliktursachen lassen sich in zwei Kategorien einteilen:*

### *1. Ursachen, die in der Organisation liegen*

*Dazu gehören*

- **Konkurrenzkampf um Ressourcen**

*Dieser entsteht vor allem da, wo nicht genügend Ressourcen vorhanden sind, also der Kampf um Mitarbeiter, Budget und Arbeitsmittel darüber entscheidet, wer erfolgreich ist.*

*Was tun?*

*Dafür sorgen, dass allen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen, die sie für ihre Arbeit benötigen. Dies erreichst du durch eine gute Planung der benötigten Mittel (mehr dazu lernst du in der Etappe „Projektmanagement“)*

- **Unklarheit von Verantwortlichkeiten**

*Diese Unklarheit führt häufig dazu, dass Dinge nicht rechtzeitig angepackt werden, weil sich keiner zuständig fühlt. Sobald das bemerkt wird, bricht Hektik aus und jeder versucht, sich mit gegenseitigen Schuldzuweisungen zu retten.*

*Was tun?*

*Bei jedem Auftrag sicherstellen, dass jeder weiss, was zu tun ist und von wem. Am besten schriftlich festhalten.*

- **Gegenseitige Abhängigkeit beim Arbeiten**

*Dies ist dann problematisch, wenn einer der Beteiligten den anderen in seiner Arbeit blockiert. Das kann bewusst oder unbewusst sein.*



Projektmanagement

→ 6. Etappe

S. 230

**Kommunikation  
und Wahrnehmung**

→ 2. Etappe  
S. 112

**Attribution**  
→ 2. Etappe  
S. 116

**Dialog-Wertesystem**  
→ 2. Etappe  
S. 113

*Was tun?*

*Von Anfang an klären, wer was von wem bis wann für seine eigene Arbeit braucht und gemeinsam festlegen, wie diese Vernetzung zweckdienlich organisiert wird.*

**2. Zwischenmenschliche Ursachen**

*Dazu gehören*

• **Fehlerhafte Kommunikation**

*Missverständnisse sind eine der häufigsten Konfliktursachen überhaupt.*

*Was tun?*

*Missverständnisse lassen sich nie ganz vermeiden. Du kannst nur durch regelmässige, offene und transparente Kommunikation dafür sorgen, dass sie in deinem Team möglichst selten sind.*

• **Fehlerhafte Ursachenzuschreibung**

*Wenn ein anderer etwas tut, was dir nicht in den Kram passt, fragst du dich automatisch, warum er das getan hat. Ein Konflikt entsteht dann, wenn du die Ursache für das Verhalten des anderen darin siehst, dass er dich damit nur ärgern wollte oder dass er sich einen Vorteil verschaffen wollte.*

*Was tun?*

*Auch hier gilt: Nachfragen und klären ist besser als sich in Annahmen und Interpretationen hineinsteigern.*

• **Stereotype und Vorurteile**

*Stereotype sind Vorstellungen, die du dir von einer bestimmten Menschengruppe (Personen aus einem bestimmten Land, Punks, blonde Frauen, etc.) machst und die du für typisch hältst. Stereotype können positive und negative Eigenschaften umfassen. Sie können Wahres enthalten, aber auch Fehlannahmen.*

*Vorurteile sind dagegen meist negativ. Vorurteile bildest du aufgrund eigener Erfahrungen oder von Informationen, die du von anderen bekommst. Entsprechend haben sie mehr oder weniger Wahrheitsgehalt. Deine Stereotype und Vorurteile prägen deine Meinungsbildung – auch wenn du dir dessen gar nicht bewusst bist. Sie halten dich manches Mal davon ab, offen an Situationen und Menschen heranzutreten und erst einmal neutral zu betrachten, was vorgeht. So kann es passieren, dass du Dinge bewertest, bevor du sie richtig kennst. Dies führt wiederum zu den fehlerhaften Ursachenzuschreibungen, über die wir oben gesprochen haben.*



*Was tun?*

*Erinnerst du dich an das Werner-Berger-Dialog-Wertesystem? Mach dir deine Vorurteile und Annahmen bewusst und leg sie dann bewusst beiseite, wenn du dich in eine neue Situation begibst.*

- ***Gefühle der Ungerechtigkeit (Inequity)***

*Wenn du das Gefühl hast, im Vergleich mit anderen ungerecht behandelt zu werden, nimmst du das nicht nur demjenigen übel, der für die Ungerechtigkeit verantwortlich ist, sondern leider auch denjenigen, die aus deiner Sicht bevorzugt behandelt werden. Das kann zu ausgeprägter Missgunst führen.*

*Was tun?*

*Dafür sorgen, dass jeder nach Möglichkeit das bekommt, was er verdient hat – und ihm helfen zu erkennen, dass es das ist!*

*So viel zur Vorbeugung von Konflikten. Und wenn du trotzdem in einen Konflikt geraten bist, was dann?*

*Wie bereits oben beschrieben, ist es entscheidend, dass du schnell das offene Gespräch suchst. Als Ergänzung möchte ich dir noch zwei Aspekte mitgeben, die deine Haltung in Konfliktsituationen angehen.*

*Punkt 1:*

*Es kommt schon darauf an, wie die Konfliktparteien in die Verhandlung gehen. Erwartet sie eine „Win-Lose-Situation“? Das heißt, gehen sie davon aus, dass einer sich durchsetzen (gewinnen) muss und der andere nachgeben (verlieren)? Oder halten sie eine „Win-Win-Situation“, in der beide Seiten gewinnen, für möglich?*

*In letzterem Fall sind die Chancen für eine rasche Lösung des Konflikts deutlich höher. Denn dann fallen sie weniger stark auf den sogenannten „Unvereinbarkeits-Fehler“ herein. Darunter versteht man, dass Menschen in einer Konfliktsituation meistens automatisch annehmen, dass sich die Ziele der beiden Parteien nicht unter einen Hut bringen lassen, was häufig eine falsche Annahme ist. Sie führt dazu, dass die Beteiligten Dinge übersehen, bei denen sie sich einig sind und sich in keiner Weise gegenseitig im Weg stehen. Damit hängt die Fehlannahme zusammen, dass jeder Partei die gleichen Aspekte wichtig sind. Bemerken du und dein Gesprächspartner, dass ihr unterschiedliche Prioritäten setzt, bringt euch das einen entscheidenden Schritt weiter. So könnt ihr nämlich bei der Kompromissfindung so vorgehen, dass jeder dort nachgibt, wo ihm der Punkt ohnehin nicht so wichtig ist wie dem anderen. Das macht die Kompromiss-Lösung am Ende für beide Seiten attraktiver.*

**Equity-Theorie**

→ 4. Etappe

S. 177

*Punkt 2:*

*Zu Konflikten gehören oft Wut und Aggression. Mit einer Wut im Bauch oder einem aggressiven Ton lassen sich Konflikte aber nur schlecht lösen. Wichtig ist es also, etwas gegen diese negativen Emotionen zu tun. Dafür gibt es eine ganz einfache Methode. Sie beruht auf der Tatsache, dass wir jemandem, der uns gegenüber nett und freundlich ist, nur sehr schwer böse sein können. Das heisst für dich: Tritt deinem Konfliktgegner mit einem freundlichen (echten!) Lächeln gegenüber und sag etwas Nettes zu ihm. Das kann ein ernst gemeintes Kompliment sein oder eine positive Bemerkung über etwas, das der andere geleistet hat. Auf diese Art verraucht der Ärger deines Gegenübers mit hoher Wahrscheinlichkeit auch sehr schnell. Probier's mal aus!*

## Jennys Tagebuch

- *Wo Sonne ist, da ist auch Schatten: Heikle und negative Themen meinen Mitarbeitern gegenüber anzusprechen, gehört zu meinem Arbeitsalltag als Führungskraft.*
- *Je besser ich diese schwierigen Gespräche vorbereite, je klarer ich sie strukturiere und je offener und transparenter ich mit meinem Gegenüber in Dialog trete, desto weniger schwierig werden sie.*
- *Eine unangenehme Aufgabe vor mir herzuschieben, macht sie mit jedem Tag noch unangenehmer.*
- *Wenn mir jemand rückmeldet, dass ich meine Aufgabe nicht so bearbeite, wie er es erwartet, heisst das nicht, dass er mich als Mensch deshalb weniger gut leiden kann oder mir böse bist.*
- *Durch Konfliktmanagement werde ich zum Brückenbauer zwischen zwei Konfliktparteien.*



In dieser Etappe ist das für mich wichtig



Das werde ich umsetzen

## Belästigungen am Arbeitsplatz

### Wo ist die Grenze und wann ist sie überschritten?

Bevor wir in dieses Kapitel einsteigen ein Wort in eigener Sache: Wir haben uns entschieden, das Thema Belästigung in dieses Buch aufzunehmen, weil wir immer wieder von unseren Kunden und Trainings-Teilnehmern darauf angesprochen werden. Wir sehen uns in keiner Weise als Spezialisten in diesem Gebiet. Aus diesem Grund hüten wir uns davor, Ratschläge zu erteilen. Vielmehr geht es uns darum, dir einige Gedanken zu diesem Thema mit auf den Weg zu geben. Denn irgendwann in deinem Führungsalltag wirst du dich damit befassen müssen. Für konkreten Rat und Hilfe gibt es Spezialisten und Beratungsstellen.

Was als belästigend empfunden wird, ist von Mensch zu Mensch verschieden. Belästigend kann beispielsweise wirken, wenn dir jemand körperlich zu nahe kommt. Wenn er sich auf deinem Schreibtisch breit macht und deine eMails oder SMS mitliest oder sich deine Utensilien ungefragt „nur mal eben ausleiht“.

Besonders sensibel sind wir Menschen bei Berührungen. Wie wir darauf reagieren, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zuerst einmal davon, **wer** uns berührt. Ist es ein Freund oder ein Fremder, jemand unseres eigenen oder des anderen Geschlechts.

Dann kommt es auf die **Art der Berührung** an. Ist es eine kurze oder eine längere Berührung, eine zufällige oder eine bewusst herbeigeführte?

Es kommt auch auf den **Kontext** an. Befinden wir uns im privaten oder geschäftlichen Umfeld?

Ein wichtiger Faktor ist zudem unsere **eigene Erfahrung und Einstellung** zu Berührungen. Jemand bei dem Berührungen von Kindheit an zum ganz natürlichen Umgang gehören, wird sich durch kurze Berührungen zum Beispiel weniger unwohl oder schockiert fühlen, als jemand, der dies nicht gewohnt ist. Jeder hat hier also andere Grenzen. Was von einem als Belästigung empfunden wird, kann für den anderen völlig harmlos und überhaupt nicht störend sein.

Die körperliche Distanz zu einer anderen Person, die eingehalten werden muss, damit wir uns nicht unwohl fühlen, nennt man Aggressionsbereich. Wird diese imaginäre Grenze um uns herum überschritten, reagiert unser

Körper mit der Ausschüttung des Hormons Adrenalin. Das heisst, wir gehen innerlich in Angriffs- oder zumindest Verteidigungsstellung. Der Aggressionsbereich ist bei Mitteleuropäern in der Regel der Abstand, den wir einhalten, wenn wir jemandem die Hand schütteln. In Ländern, in denen eine Umarmung zur Begrüssung üblich ist, ist der Aggressionsbereich entsprechend geringer. Im asiatischen Raum, wo zur Begrüssung eine Verbeugung gemacht wird, ist die dabei eingehaltene Distanz die Richtgrösse für den Aggressionsbereich.

Der Aggressionsbereich gilt auch für unseren Rücken. Denk nur mal an die Situation, wenn du am Postschalter stehst und plötzlich spürst, wie dir jemand von hinten „auf die Pelle rückt“. Wir drehen uns automatisch um, um unseren potenziellen „Angreifer“ zu sehen.

Der Aggressionsbereich ist nicht fix festgelegt. Er ist unterschiedlich gross, je nachdem ob sich uns ein Fremder, ein Bekannter, ein Freund oder ein Familienmitglied nähert.

**Kulturelle Faktoren** beeinflussen auch die Wahrnehmung und Bewertung anderer Bereiche. So können Verhaltens- oder Ausdrucksweisen bei einer kulturellen Gruppe absolut akzeptiert und in einer anderen Kultur völlig unangebracht sein.

Ein Beispiel ist das Individualitätsbedürfnis. Im arabischen Raum greifen andere Familienmitglieder viel stärker in das eigene Privatleben ein und nehmen sogar Entscheidungen ab, als dies bei uns üblich und akzeptiert ist. Wenn jemand in einem bestimmten Kulturraum (Elternhaus, Schule, etc.) aufgewachsen ist, ist er auch geistig in dieser Kultur verankert. Oft ist man sich nicht bewusst, wie stark einen die eigene Kultur geprägt hat. Dann ist der erweiterte Blickwinkel, der einen Konsens vereinfacht, sehr schwierig zu erlangen und viele Konflikte sind vorprogrammiert.

Es kann also sein, dass du aufgrund persönlicher Erfahrungen und deiner Prägung Dinge sagst oder tust, die andere als „grenzüberschreitend“ empfinden. Oder dass du ein Signal dahingehend interpretierst, dass jemand deine Grenzen überschreitet.

Meist intensiviert sich die Beziehung zu jemandem in deinem Umfeld (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter) Schritt für Schritt. Dadurch kann es passieren, dass du plötzlich mitten in einer Situation steckst und dir nicht erklären kannst, wie es zu dieser gekommen ist. Nehmen wir mal an, du verstehst dich mit einem bestimmten Arbeitskollegen sehr gut. Ihr habt ein kollegial-freundschaftliches Verhältnis zueinander, ihr geht ab und zu

zusammen in die Kaffeepause. Irgendwann fangt ihr an, regelmässig zusammen zum Mittagessen zu gehen, dann auch mal zum Abendessen oder ins Kino. Für dich ist es immer noch nur eine gute Freundschaft. Eines Abends, beim Verabschieden vor deinem Auto oder an deiner Haustür, küsst dich dein Kollege auf den Mund. Und du realisierst: na hallo – so war das eigentlich nicht gemeint! Offensichtlich hat dein Begleiter deine Signale anders interpretiert als du.

Kennst du jemanden nur sehr kurz oder kaum, ist es bedeutend einfacher, in einer solchen Situation klar abweisend zu reagieren. Bei jemandem, den du sehr gut kennst, ist das schwieriger. Du willst gute Freunde oder Arbeitskollegen ja nicht vor den Kopf stossen. Und ausserdem triffst du denjenigen morgen am Arbeitsplatz wieder und musst weiterhin konstruktiv mit ihm zusammenarbeiten können.

Sei dir bewusst, welche Signale du sendest und sei wachsam, wie diese Signale von anderen interpretiert werden. So verringerst du die Gefahr, dass du plötzlich mit einer Situation konfrontiert wirst, in die du gar nicht geraten wolltest.

Prinzipiell ist es nicht negativ, wenn sich eine Beziehung intensiviert. Wichtig ist, dass jeder weitere Schritt von beiden Seiten bewusst gegangen wird.

### **Was ist sexuelle Belästigung?**

Wann sind die Grenzen der Freundlichkeit und Kollegialität überschritten?

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist Verhalten, das nach herrschenden Moral-Vorstellungen als anstössig empfunden wird und von dem die belästigende Person weiss oder wissen müsste, dass es unerwünscht ist. Dabei ist unerheblich, ob die belästigte Person weiblich oder männlich ist. Sexuelle Belästigung existiert auf beiden Seiten.

Sexuelle Belästigung ist verletzend und erniedrigend. Folgende Verhaltensweisen gehören dazu:

- Anzügliche und peinliche Bemerkungen
- Versand von eMails mit sexistischen Inhalten oder Darstellungen sowie Links zu pornografischen Internet-Adressen
- Sexistische Sprüche und Witze
- Vorzeigen, Aufhängen und Auflegen von sexistischem Material (Bürowände, Bildschirmschoner oder Bildschirmhintergrund mit pornografischen Bildern, etc.)

- Körperliche Annäherung an einem Ort, wo kein Ausweichen möglich ist (z.B. Lift, enger Arbeitsplatz, kleiner Raum mit nur einer Tür)
- Unerwünschte Körperkontakte und aufdringliches Verhalten
- Wiederholte unerwünschte Einladungen
- Annäherungsversuche, die mit Versprechen von Vorteilen oder Androhen von Nachteilen einhergehen

Alles, was über die aufgelisteten Punkte hinausgeht – so zum Beispiel Erpressen und Erzwingen sexueller Beziehung, Nötigung und körperliche Übergriffe bis zur Vergewaltigung – ist nicht mehr Belästigung, sondern Gewalt. Für diese Art von Vergehen gibt es glücklicherweise Gesetze. Gesetze, die den einzelnen schützen sollen. Geschützt werden kann nur, wer die Schutzmassnahmen auch in Anspruch nimmt. Nichts zu unternehmen, kann Schäden verursachen, die kaum mehr reparabel sind.

Sexuelle Belästigung kann psychische und physische Störungen zur Folge haben. Diese Folgen können ein solches Ausmass erreichen, dass die betroffene Person ihre Stelle kündigt. Die Kündigung ist der letzte Fluchtweg einer Person. Häufig wird der wahre Kündigungsgrund nie bekannt, da sexuelle Belästigung für viele Betroffene und ihr Umfeld ein Tabuthema ist.

### **Was ist zu tun?**

Wenn dich jemand als Vertrauensperson aufsucht, beachte die folgenden Punkte:

- Nimm dir Zeit und hör zu.  
Auch wenn für dich die Aussage oder das Gefühl unverständlich oder schwer nachvollziehbar ist, ist es wichtig, dass du das Thema ernst nimmst.
- Klär ab, wo innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens professionelle Hilfe zur Verfügung steht.
- Stell die entsprechenden Kontakte her (z.B. zu einer Kantonalen Institution für die Gleichstellung von Mann und Frau).

Erinnerst du dich an den Film „Enthüllung“ mit Demi Moore und Michael Douglas? Dort versucht Demi Moore als Chefin ihren Mitarbeiter im Büro zu verführen. Als dieser nicht darauf eingehen will, rächt sie sich dadurch, dass sie am anderen Tag öffentlich macht, er habe sie vergewaltigt. Und keiner glaubt dem Mann seine Unschuldsbeteuerungen. Am Ende siegt zwar die Wahrheit, der Mitarbeiter wird für unschuldig erklärt

und die Chefin entlassen; aber der Ruf des Mitarbeiters hat dennoch dauerhaft Schaden genommen.

Der Film ist nicht reine Fiktion. Auch Männer werden von Frauen belästigt. Auch Männer, die sich in dieser Beziehung nichts zu Schulden haben kommen lassen, werden manchmal aus Rache, Intrigen oder ähnlichem der Belästigung beschuldigt. Aber egal ob Frau oder Mann kann das sehr negative Konsequenzen auf alle Lebensbereiche haben. Das Schlimme ist, dass dieser Makel oft ein Leben lang haften bleibt, selbst wenn die Anschuldigungen unberechtigt waren.