Tages-Anzeiger
Pad
Abonnenten der Printausgabe lesen den Tages-Anzeiger gratis auf dem iPad.

ALPHA
DER KADERMARKT DER SCHWEIZ
AUFLAGE 368 004 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

Weitere interessante Stellenangebote finde Sie jeden Dienstag und Donnerstag im Tages-Anzeiger.
STELLEN-ANZEIGER
Tages-Anzeiger

KONFLIKTE IN SOZIALEN NETZWERKEN

Online-Konflikte und Shitstorms vermeiden

Warum geraten Unternehmen in Ungnade bei ihren Facebook-Fans oder gar in einen sogenannten Shitstorm (Entrüstungssturm)? Was können wir aus den bisherigen Fällen lernen? Es gibt Äusserungen, die wie explosive Bodenminen funktionieren. Wenn jemand drauf tritt, gehen sie in die Luft. Welche Formulierungen fördern, welche verhindern Konflikte? *Von Bernadette Bisculm (*)*

Drei Beispiele, welche zu Shitstorms führten:

- «Nicht attraktive Menschen sollen keine Abercrombie & Fitch Kleidung tragen», meinte der CEO und löste dabei einen Boykottaufruf aus.
- Schlecker: Abwertung der eigenen Kunden und 95 % der Deutschen. Weil deren Claim bemängelt wurde, rechtfertigte sich Schlecker mit dem «niederen bis mittleren» Bildungsniveau seiner Kunden, was diese nicht goutierten.
- Nikon: Der Hinweis von Nikon «Ein Fotograf sei nur so gut wie das Equipment, das er verwende ...» entrüstete die Fans.

Welches waren die Auslöser, die Bodenminen?

Zündstoffe sind: beurteilen / verurteilen, abwerten / herabsetzen, vergleichen / verniedlichen, Menschenrechte missachten, Verantwortung nicht übernehmen / Schuldzuweisungen, Forderungen stellen. Erkennen Sie diese Bodenminen rechtzeitig in Ihrer eigenen Kommunikation, werden Sie wahrscheinlich weniger Bodenminen legen, also weniger Konfliktstoff bieten. Sie erkennen sie auch schneller bei anderen. Statt sich gegenseitig zu verletzen, gehen Sie nun zum nächsten Schritt über und holen die Menschen zuerst dort ab, wo sie stehen. Dann erst ist eine gemeinsame, nachhaltige Lösung möglich.

Wie können wir Konflikte ansprechen und deeskalieren?

Das nachfolgende Beispiel soll darlegen, wie Sie mit einem Kunden, der seinen Ärger unmissverständlich und direkt ausdrückt, empathisch umgehen können. Dieser Kunde schreibt auf Ihrer Facebook-Page: «Ihr Kundendienst ist Scheisse!»

1. Beobachten statt beurteilen

Bevor Sie zurückschreien, Ihr Gegenüber für seine Kraftausdrücke verurteilen, ist es wichtig klarzustellen, über welchen Punkt gesprochen wird: Welche Beobachtung wurde gemacht? Was wurde gesehen, gehört oder haptisch wahrgenommen? Beobachtungen, die nicht urteilen, sondern die Sachlage wertfrei darlegen, sind gefragt. Dieses Vorgehen wischt mal den entstandenen Rauch vom Ort des Geschehens und macht die Sicht frei für den nächsten Schritt: «Wenn Sie sagen, unser Kundendienst sei Scheisse, dann würden wir gerne wissen, was Sie genau erlebt haben ...»

Bernadette Bisculm: «Die Meinung für jede mögliche Lösung beim Gegenüber abholen ...»

2. Entstandene Gefühle (nicht interpretierte Gedanken) kommunizieren

Welches Gefühl ist entstanden? Gefühle sind das, was im eigenen Körper entstanden ist und niemand anders als die Person selbst verantwortet. So gelingt es auch, voll auf den Kunden einzugehen, ohne das Gefühl mit der Meinung zu vermischen: «... was ärgerte sie so?»

3. Echte Anliegen (nicht Lösungsstrategien) ansprechen

Warum liegt Ihrem Kunden dieses Thema am Herzen? Echte Anliegen sind Bedürfnisse, die alle Menschen kennen, keine Strategien, um kurzfristige Vorteile zu erzielen. «Sie hätten sich einen zuverlässigen und kompetenten Service gewünscht.» Können Sie sich vorstellen, dass sich Ihr Gesprächspartner nun gehört und verstanden fühlt? Jetzt können Sie beide ruhiger zur Lösungsfindung übergehen.

4. Bitten statt fordern

Welche Lösung könnte sich Ihr Kunde wünschen? Wir gehen zuerst von ihm aus. Kein Mensch lässt sich zwingen, etwas zu tun. Jeder tut, was er tut, aus freien Stücken, seinen

er tut es nicht. Auf jede Bitte hat ein Ge
über die Wahl, sie anzunehmen oder a
lehnen. Eine Lösung steht so auf stabile
Boden, als wenn sie gefordert wurde,
Widerstände erzeugen kann. Also sch
Sie sich besser nicht, die Wünsche der
den einzuholen: «Würden Sie uns mitte
was wir jetzt in diesem Fall für Sie tun
nen, um Sie zufriedenzustellen? ... Gratis
bin ich unsicher. Wie weit wir Ihnen entge
kommen können, werde ich bei meinem
gesetzten für Sie abklären und mich am M
woch wieder Ihnen melden. Ist das so in
nung für sie?»

(Fortsetzung auf der letzten Seite)

DIE LETZTE SEITE

Mobbing, Stress und Betriebliche Gesundheitsförderung – die Rubri von Klaus Schiller-Stutz. Folge 2:
Mobbing im Betrieb kann nur entste hen, wenn es durch ein Nicht-wahr-Haben-Wolle und Wegsehen seitens Führungspersonen, HR-Fa personen und Mitarbeitenden ermöglicht wird.

Aktuelle Bildungsangebote

(Fortsetzung Leitartikel)

Reklamationsbehandlung auf Facebook

Beispiel bei einer Beleidigung: «Sie sind Vollidioten!» Antwort: «Sie nennen uns Vollidioten. Das irritiert uns, weil uns gegenseitiger Respekt wichtig ist. Würden Sie darauf verzichten, uns Namen zu nennen und stattdessen Ihr Anliegen in einer Ich-Botschaft formulieren?» Kunde: «Nein.» Unternehmen: «Sie wollen uns weiterhin beschimpfen? Das enttäuscht uns, weil wir Respekt auch in Konflikten für unabdingbar halten. Wir würden dann darauf verzichten, uns mit Ihnen auszutauschen. Ist Ihnen das lieber?» Kunde: «Das ist mir scheissegal, Sie sind sowieso ...» Unternehmen: «Ihnen ist das egal. Das bedauern wir und stellen die Kommunikation mit Ihnen auf dieser Plattform nun wie angekündigt ein.»

Informieren Sie Ihre Fans auf Facebook durch eine Netiquette über den gewünschten Umgang und die Konsequenzen bei Nichteinhalten. Es geht bei der empathischen Kommunikation nicht darum, lieb und nett zu sein, sondern darum, die eigene Meinung darzulegen, ohne andere unnötig zu verletzen. Sie suchen nach Lösungsmöglichkeiten und holen die Meinung für jede mögliche Lösung beim Gegenüber ab, bis eine gemeinsam akzeptierte Lösung da ist, und/oder kommunizieren Ihren Entscheid – ohne Wertungen. Damit entschärfen Sie Bodenminen und deeskalieren Konflikte.

(*) Bernadette Bisculm unterstützt Unternehmen in strategischer Kommunikation, Content Marketing, PR und Krisenkommunikation. www.bisculm.com, info@bisculm.com. Quellennachweis: Eric Berne, Transaktionsanalyse und Marshall B. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, Blogartikel auf www.bisculm.com.

MOBBING, ARBEITSPLATZKONFLIKTE UND BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG – FOLGE 1

Mobbing als Symptom einer ungesunden Betriebskultur

Von Klaus Schiller-Stutz (*)

Arbeitsplatzkonflikte sind vielfältig und gehören zum Alltag. Jeder Arbeitsplatzkonflikt beinhaltet jedoch das Potenzial, sich zu psychosozialem Stress und Mobbing zu entwickeln. Es kommt darauf an, wie sich Führungspersonen, Personalverantwortliche und Mitarbeitende für eine gesunde Betriebskultur engagieren und mit Konflikten umgehen. In zahlreichen nationalen und internationalen Studien wurden die gesundheitsschädigenden Auswirkungen von schlechten Betriebsstrukturen und Arbeitsbedingungen hin zu psychosozialem Stress und Mobbing bei den Betroffenen bestätigt und die Folgen für Unternehmen und Gesellschaft mit hohen finanziellen Kosten aufgezeigt. Die Aktualität des Themas steht auch im Zusammenhang mit einem gesellschaftlichen Wertewandel, der sich zunehmend in Individualisierung und Entsolidarisierung ausdrückt. Globalisierung, Technologisierung, wiederholte Re- bzw. Umstrukturierungen sowie Personalabbau tragen zur Verunsicherung in der Arbeitswelt bei. Angst vor Arbeitsplatzverlust und Arbeitslosigkeit fördert innerbetriebliches Konkurrenzdenken, führt zu Misstrauen und einer Verschlechterung des Betriebsklimas. Die Zunahme der Ellenbogen-Mentalität fördert psychosozialen Stress und Mobbing und wirkt sich negativ auf Arbeitsleistung sowie Gesundheit der Mitarbeitenden aus.

Abwälzen auf den Sündenbock

Mobbing hat meist mit tabuisierten strukturell-organisatorischen Arbeitsabläufen und innerbetrieblichen Problemen zu tun. Anstatt sich mit diesen auseinanderzusetzen, werden die entstandenen Schwierigkeiten lieber auf eine Person, den Sündenbock, abgewälzt. Anzeichen einer ungesunden Betriebskultur sind: Hektik, Zeitdruck, andauernde, angespannte und gereizte Stimmung im Team; Verschlechterung des Betriebsklimas; Abnahme der Kooperation, der Kreativität und Leistung der Angestellten; fehlende Absprachen; unklare Zuständigkeiten und Rollenverteilung; vermehrte Fehlhandlungen und Fehlleistungen; erhöhte Absenzen und Krankschreibungen; Zunahme von Präsentismus; erhöhte Personalfluktuation. Diese Entwicklung kann wiederum negative Auswirkungen auf Qualität, Quantität und Produktivität bis hin zur Reduktion des Umsatzes und Verschlechterung des Images eines Unternehmens haben. Eine ungesunde Betriebskultur zeigt sich auch durch beschönigende Aussagen seitens der Führungspersonen. Sie wollen technische und/oder strukturell-organisatorische Probleme nicht wahrhaben oder sehen einfach weg. Probleme im zwischenmenschlichen Bereich unter Mitarbeitenden gehören nicht in ihr «Business», dafür gilt «Nullfehlertoleranz» ohne ein bestehendes Fehler- und Risikomanagement. Für Führungspersonen sowie für Arbeitnehmende ist es meist selbstverständlich, nicht über zwischenmenschliche Konflikte und daraus resultierende Spannungen – geschweige denn über psychische Probleme oder Gesundheitsbeeinträchtigungen – zu reden. Diese werden als rein private Angelegenheiten betrachtet.

Schweiz schneidet schlecht ab

Laut einem OECD-Bericht von 2014 («Psychische Gesundheit und Belastungen: Schweiz») schneidet die Schweiz im Ländervergleich vor allem in einem Punkt schlecht ab: Die Arbeitgeber messen den psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz weniger Bedeutung bei als Arbeitgeber anderer Länder. Arbeitgebende in der Schweiz müssen mehr Verantwortung übernehmen. Statt dem Geschehen tatenlos zuzusehen und abzuwarten, ist es empfehlenswert, Arbeitsplatzkonflikte und Mobbing ernst zu nehmen und den beteiligten Personen mit Respekt und gesundheitsfördernden Interventionen beizustehen. Durch eine ganzheitliche Betreuung können Absenzen reduziert sowie eine Wiedereingliederung am Arbeitsplatz erleichtert werden.

*(*) **Klaus Schiller-Stutz** ist Psychologe/Psychotherapeut FSP mit Praxis in Hedingen (www.schiller-stutz.ch) und Zürich im ZiSMed (www.zismed.ch). Er ist Berater mit dem Tool **stressnostress.ch** und Mitglied im **BGMnetzwerk.ch**. Er hat langjährige Erfahrung in Beratungen bei Konflikt-/Mobbingsituationen von Einzelpersonen, Teams und Betrieben sowie als Einzel-, Paar- und Familientherapeut. Die nächste Folge dieser Kolumne unter dem Titel «Mobbing – was ist das eigentlich?» erscheint am 15. August 2015.*

AKTUELLE BILDUNGSANGEBOTE

Karriere machen: MAS Automation Manage
Einzige Master-Weiterbildung in diesem Bereich in Koop
mit u.a. ZHAW, HSLU und HSR. Berufstätigkeit bis 90 %
Datum: Montag, 7. September 2015
Dauer: 4 Semester
Ort: Campus Brugg-Windisch
Infos: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule f
Technik FHNW, www.masam.ch, Tel. +41 56 202 99 3

Führung des VR-Sekretariats & Integr. Compl
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung von VR-Sekretärinnen und VR-Sekretären
Datum: Freitag, 11. September 2015
Dauer: 1 Tag
Ort: Radisson Blu Hotel, Zürich
Infos: Swiss Board School am IMP-HSG
www.icfcg.org, Tel. 071 224 23 72

Workshop In Form – informiert
Refresher-Workshop für Stiftungsräte von Pensionskas
2 Tage Ausbildung, Diskussionen und Austausch
Datum: Dienstag, 22. September 2015
Dauer: 2 Tage
Ort: Beau Rivage Interlaken
Infos: VPS Verlag Personalvorsorge und Sozialversicherung AG
www.schweizerpersonalvorsorge.ch,
Tel. 041 317 07 07

Führung und Aufsicht von Sportorganisatio
ERFA-Tagung für Präsidenten und Mitglieder des Verwaltungsrates von Sportorganisationen
Datum: Freitag, 13. November 2015
Dauer: 1 Tag
Ort: Radisson Blu Hotel, Luzern
Infos: Swiss Board School am IMP-HSG
www.icfcg.org, Tel. 071 224 23 72

Neue Konzepte für den Verwaltungsrat
24. Durchführung des 6-teiligen VR-Programms 2016
Abschlusszertifikat
Datum: Freitag, 29. Januar 2016
Dauer: 6 Abende
Ort: Radisson Blu Hotel, Zürich
Infos: Swiss Board School am IMP-HSG
www.icfcg.org, Tel. 071 224 23 72

Detailinformationen und viele weitere Kurs
www.alpha-seminare.c

weiterbilden...
...weiterkommen!
www.seminare.ch

ALPH
DER KADERMARKT DER S