

Konflikte am Arbeitsplatz kanalisieren

Durch gezielte Interaktion lassen sich betriebswirtschaftliche Schäden vermeiden

Von Dr. med. Peter Wrogemann

Das Wort Konflikt kommt aus dem Lateinischen und steht für einen Widerstreit von Gefühlen und Absichten, für ein Zerwürfnis oder eine militärische Auseinandersetzung. Überforderung, Kompetenzunterschiede, Rangfragen, Meinungsverschiedenheiten, ein unzureichender Informationstransfer – die Ursachen für Konflikte in einem Team können vielfältig sein. Auch fehlende Wertschätzung durch den Vorgesetzten oder eine gefühlte Benachteiligung kann zu Spannungen am Arbeitsplatz führen.

Während sich früher viele Arbeitgeber scheuten, Konflikte öffentlich zu machen, begegnen Unternehmen dem Thema heute offener. So beobachten wir in der Praxis immer wieder, dass das Thema Konflikte in einer komplexeren Arbeitswelt relevanter wird. Unternehmen sind stärker dafür

sensibilisiert als noch vor einigen Jahren. Und sie erkennen den Wert einer schnellen Interaktion in Konfliktfällen.

So wie im Fall von Frau M. und ihrer Angestellten. Schleichend hatte sich die Beziehung zwischen der Teamleiterin und ihrer Mitarbeiterin verschlechtert, die Kommunikation funktionierte immer weniger. Man warf sich gegenseitig Dinge vor, konnte die Position der anderen nicht nachvollziehen. Das mittelständische Unternehmen, in dem beide arbeiteten, befand sich in einem komplexen Fusionsprozess, viele strukturelle Fragen waren in der Schwebe. Gleichzeitig hatte das Team neben dem Tagesgeschäft ein großes Sonderprojekt zu bearbeiten. Die Mitarbeiterin, Frau S., klagte seit Wochen über eine Überlastung. In einer Supervision gelang es den beiden Betroffenen, einen gemeinsamen Blick darauf zu werfen,

Das sensible Gleichgewicht in einem Unternehmen droht zu kippen, wenn die Mitarbeiter nicht konstruktiv zusammenarbeiten.

Potenzielle Signale für neu entstehende Konflikte

- Die Arbeits- und Ergebnisleistungen des Teams verschlechtern sich, ohne dass sich dies eindeutig auf andere Ursachen zurückführen lässt.
- Veränderungen im Sozialverhalten können Aufschluss über Konfliktherde geben.
- Die Mitarbeiter reden kaum mehr miteinander, sie gehen einzeln in die Mittagspause.
- Der Umgangston ist förmlicher geworden.
- Niemand trägt mehr Verbesserungsideen vor.
- Informationsdefizite treten zutage. Einige Mitarbeiter sind plötzlich schlechter informiert als andere Kollegen.
- In Besprechungen herrscht ein rauer Ton. Einige Mitarbeiter lassen sich regelmäßig entschuldigen.
- Es bilden sich Cliquen im Team.
- Mehr Krankmeldungen sind zu verzeichnen.

welche Aspekte im Unternehmen ihren Konflikt begünstigen. Gleichzeitig tauschten sie sich aus, was jeder in der Zukunft braucht, um mit den Rahmenbedingungen umzugehen. Über daraus entstandene Vereinbarungen kamen Frau M. und Frau S. wieder miteinander ins Gespräch und damit in die aktive Bewältigung des Konflikts.

Konflikte binden Zeit und mindern Leistung

Eine zügige Beseitigung von Konflikten ist für Unternehmen essentiell, denn Konflikte verursachen enorme Kosten. Laut einer Studie des Hernstein-Instituts wer- ▶

den in Deutschland durchschnittlich etwa 15 Prozent der täglichen Arbeitszeit durch Konflikte und ihre Folgen gebunden. Betrachtet man hierbei nur die Führungskräfte, erhöht sich der zeitliche Aufwand sogar auf 30 bis 50 Prozent ihrer wöchentlichen Arbeitszeit.

Andere Studien zeigen, dass durch Auseinandersetzungen und Missstimmung am Arbeitsplatz ein Drittel der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten verloren geht. Die Arbeitsqualität ist gefährdet, die Motivation sinkt, die Fehler- und Unfallhäufigkeit steigt – mit der Folge, dass Qualität und Produktivität der Arbeit zurückgehen.

Bei den betroffenen Akteuren können offene oder schwelende Konflikte auf die Dauer die Gesundheit gefährden. Das gilt sowohl für die Psyche als auch für die Physis. Zudem wirken Konfliktsituationen im weiteren Sinne ansteckend. Jeder involvierte Beschäftigte sucht sich Verbündete, so dass häufig mehr Personen involviert werden, als nötig. Damit zieht der Konflikt seine Kreise, das Betriebsklima wird vergiftet, und eine höhere Fluktuation der Mitarbeiter kann die Folge sein.

Führungskräfte stehen in der Pflicht

Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, Differenzen innerhalb eines Teams schnell und nachhaltig zu lösen. Denn ein strategiegeleiteter Führungsstil und eine ausgeprägte Kommunikationskultur sind zwei wesentliche Faktoren, die zur Leistungsfähigkeit einer Organisation beitragen. Tatsächlich ist es für Führungskräfte oft nicht einfach, Indizien für aufflackernde Teamkonflikte zu erkennen und richtig zu deuten. Denn meist entstehen Konflikte aus ganz harmlosen Situationen und Konstellationen. Schritt

Fünf Regeln für Führungskräfte bei Konflikten am Arbeitsplatz

1. Konflikte frühzeitig erkennen, deuten und ansprechen. Durch Abwarten wird der Berg an Konflikten meistens noch größer.
2. Konflikte möglichst im Vorfeld vermeiden und zeitnah entschärfen. Der Schlüssel hierfür liegt in einer konstruktiven Kommunikationskultur.
3. Ein wertvoller Beitrag ist das Benennen der eigenen Sichtweisen und Bedürfnisse und das Ergründen der Position und Motivation des Gegenübers.
4. So wie Konflikte meist schrittweise eskalieren, so können sie auch schrittweise deeskaliert werden. Besser realistische Teilziele angehen.
5. Techniken zur Konfliktlösung und Konfliktvermeidung können erlernt werden.

für Schritt ändert sich der Umgangston, man redet nicht mehr offen miteinander, Informationen werden nicht weitergegeben.

So merkte beispielsweise lange Zeit niemand, dass in einem Team eines Logistikunternehmens sich ein unausgesprochener Konflikt zuspitzte. Nach dem Fortgang einer Führungskraft hatte das Team keine offizielle Teamleitung mehr, sondern nur eine inoffizielle. Da die Mitarbeiter bereits lange Zeit gut aufeinander eingespielt waren, schien erst alles so reibungslos weiterzulaufen wie bisher. Dann mehrten sich Situationen, in denen die Verantwortlichkeiten unklar waren. Das eine Mal fühlte sich niemand für eine Aufgabe verantwortlich, das andere Mal definierte die inoffizielle Teamleitung, wie mit einem Auftrag vorgegangen werden sollte, was von einigen Teammitgliedern schlichtweg ignoriert wurde. Im Gespräch miteinander wurde plötzlich vieles als Angriff verstanden, was einen

sachorientierten Austausch immer schwieriger machte.

Ist ein Konflikt an einer derartigen Stelle angelangt, kann der professionelle Blick von außen helfen. Als Basis ist eine positive Grundeinstellung zur Arbeit und zu den Kollegen hilfreich. Führungskräfte sollten bei Konflikten schnell Gespräche mit den betroffenen Mitarbeitern führen, um die Ursachen zu ergründen und um Lösungen herbeizuführen.

Haben sich die Fronten zwischen den Betroffenen schon sehr verhärtet, ist eine professionelle Vermittlung durch eine Fachkraft empfehlenswert, um die Wogen zu glätten, um die emotionalen Verletzungen aufzuarbeiten und um das Team wieder in ein konstruktives Fahrwasser zu leiten. Oft hat sich die Situation extrem hochgeschaukelt. Nach Wochen oder Monaten des Streitens wissen die Betroffenen vielfach gar nicht mehr, was den Konflikt ursprünglich ausgelöst hat. In solchen Fällen ist es ratsam, einen unabhängigen Experten hinzuzuziehen, der mit seinem Fachwissen hilft, die verfahrenere Situation zu lösen. Die Konfliktmediation verfolgt das Ziel, die gegensätzlichen Parteien dabei zu unterstützen und zu begleiten, eigenverantwortlich solche Lösungen für die verfahrenere Situation zu finden, mit denen alle Beteiligten zufrieden sind. Ziel ist es, der Handlungsunfähigkeit, die ein Konflikt mit sich bringt, zu entkommen und aktiv einen Umgang mit der vorhandenen Situation zu finden. ◀



Dr. med. Peter Wrogemann
Vorstand
ias Aktiengesellschaft

peter.wrogemann@ias-gruppe.de
www.ias-gruppe.de