

Konflikte am Arbeitsplatz – früh erfassen, bearbeiten und Lösungen aushandeln.

Autor: Winizki, Eva, Zürich

Konflikte? Nein danke? Die wenigsten von uns mögen Konflikte am Arbeitsplatz. Der Arbeitsalltag ist angenehmer ohne lästige Auseinandersetzungen. Geht man abends nicht lieber nach Hause mit dem Gefühl, es mit den Kollegen und Kolleginnen, den Vorgesetzten gut gehabt zu haben? Dass alle Sitzungen ohne Störungen abliefen? Dass das Mitarbeitergespräch positive Ergebnisse brachte? Dass, wenn man Kritik äussern musste, der andere nicht verletzt oder gekränkt reagiert hat?

Und doch gibt es Konflikte am Arbeitsplatz

Das hängt damit zusammen, dass wir subjektiv unterschiedlich wahrnehmen. Es gibt keine objektive Wahrheit oder Wirklichkeit. So unangenehm diese Erkenntnis ist, wir müssen sie akzeptieren. Konflikte entstehen durch grundsätzlich unterschiedliche Wahrnehmungen der gleichen Situation. Aber auch unterschiedliche Interessen und unterschiedliche Rollen setzen eine Fähigkeit voraus, unterschiedliche Positionen zu halten und übereinstimmende Lösungen auszuhandeln, die der Sache dienen.

Die gleiche Aussage kommt unterschiedlich an

Grundsätzlich sehen und hören wir nicht dieselben Dinge, wie ein Videorekorder sie wiedergeben könnte oder wie andere sie auffassen. Zum Beispiel kann die Aussage «Lass mich allein» vom Empfänger dieser Botschaft auf verschiedenste Art aufgefasst werden: beispielsweise im Sinne von «er will nicht mit mir zusammen sein» oder als «er braucht Ruhe» oder so: «immer störe ich ihn».

Aufgrund unserer Erfahrung filtern und speichern wir Informationen verschieden. Danach fügen wir diesen ausgewählten Daten sehr unterschiedliche Bedeutungen hinzu, die kulturell und persönlich bedingt sind. In den oben genannten Beispielen bedeutet dies: «mit mir will niemand zusammen sein» oder «es gefällt mir, dass er sich endlich abgrenzen kann» oder «ich störe alle Leute»

Daraus entwickeln wir Annahmen, Schlussfolgerungen und Überzeugungen, die wiederum mit unseren Erfahrungen und unserer Geschichte zu tun haben, und handeln entsprechend. Im oben genannten ersten Beispiel: «Niemand will mit mir zusammen sein. Ich ziehe mich besser zurück, vielleicht sollte ich den Arbeitsplatz wechseln.» Oder: «Wir werden künftig gut zusammenarbeiten, wenn es uns gelingt, uns abzugrenzen. Ich freue mich auf unsere gemeinsamen Projekte.» Oder: «Wenn er mich weiterhin ausschliesst, werde ich mir etwas

einfallen lassen, ihn zu treffen, das lasse ich mir nicht gefallen.»

Wenn wir diesen eigenen inneren Ablauf nicht reflektieren und an der Realität der andern überprüfen, die im selben Prozess drinstecken, können wir uns ganz schön verrennen und erste unterschiedliche Meinungen eskalieren zu heftigen Konflikten.

Konflikte nicht eskalieren lassen!

Sprechen Sie unterschiedliche Interessen, Rollen und Meinungen frühzeitig an. Nur Liegendebliebenes kann faulen. Wenn wir unsere Überraschungen, unsere Enttäuschungen, unseren Ärger, die Unsicherheit, das Nichteinverstandensein, unsere Abgrenzung im Moment des Geschehens formulieren, gehen wir in einen Austausch, der vielleicht eine mögliche Steigerung in Emotionen vermeidet.

Wie sieht die Eskalation aus?

Friedrich Glasl (Friedrich Glasl: Konfliktmanagement, ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater) geht von neun Eskalationsstufen aus:

Die ersten Stufen sind gekennzeichnet durch Verhärtung von Standpunkten, zeitweilige Ausrutscher, Verkrampfungen, Polarisierungen, über Dritte reden, Subgruppenbildung, eine Reden-hilft-nicht-mehr-Einstellung, «Taten müssen folgen», nonverbales Verhalten dominiert, Fehlinterpretationen finden statt, Misstrauen entsteht, Einfühlung geht verloren. Sie bedingen eine interne Moderation und können prinzipiell selbst bewältigt werden.

Ab der dritten Stufe braucht es eine neutrale, allparteiliche Begleitung. Misstrauen vergrößert sich, Gerüchte verbreiten sich, man drängt einander in negative Rollen, bekämpft sich, bildet Koalitionen, es entwickeln sich Mobbing-Situationen, Mitarbeitende werden isoliert.

Ab der fünften Stufe könnten bereits Mitarbeitende das Gesicht verlieren, wenn das Unternehmen nichts unternimmt. Drohungen werden ausgestossen, es entsteht Stress, Ultimaten werden ausgesprochen.

Ab der sechsten und siebten Stufe können die Parteien sich nicht mehr direkt begegnen und es braucht ein Schiedsverfahren.

Beispiele für eskalierte Konflikte

Diesen Prozess können Sie sich im Spielfilm «Der Rosenkrieg» anschauen. Vielleicht kommt Ihnen das reichlich dramatisch vor, es geschieht jedoch nicht selten, dass Mitarbeitende nicht mehr wagen, sich direkt anzusprechen, so geschehen in einer zürcherischen Schulgemeinde, in der nur noch über die lokale

Zeitung miteinander kommuniziert wurde. Oder in einer Landgemeinde, wo ein Gemeinderatsmitglied einem Vater bewusst ins Auto fuhr, einen Totalschaden erwirkte als Warnung, Unregelmässigkeiten nicht mehr anzusprechen. Ein jahrelang andauernder Konflikt in einer Maschinenfabrik führte dazu, dass Mitarbeitende in Psychotherapie gehen mussten, andere zu trinken begannen oder medikamentenabhängig wurden, Ehen von Mitarbeitenden aus Überbelastung auseinandergingen und Mitarbeiter kündigten.

Früherfassung sinnvoll

Es gibt eine Menge Gründe, wieso ein Teamtraining gut sein kann.

Es kann wichtig sein, zunächst eine Standortbestimmung im Team (inkl. der Leitung) vorzunehmen. Jeder Mitarbeitende/Vorgesetzte soll über das definierte Team/die bestimmte Projektgruppe/die betroffene Abteilung, Station, das Departement den Fragebogen ohne Austausch mit den andern individuell und anonym beantworten. Dabei geht es beispielsweise um Aspekte, wie sehr die Gruppenmitglieder an die Gesamtziele glauben, wie sehr die Meinung vorherrscht, dass man Verbesserungsbedarf hat, ob Kritik offen und ohne Gesichtsverlust geäussert werden kann, wie generell mit Kritik umgegangen wird, wie das Ansehen der Gruppe nach aussen eingeschätzt wird, usw.

Konfliktklärung durch neutrale Dritte

Je nach Konflikt ist es sinnvoll, eine/n Dritte/n hinzuzuziehen. Konflikte auf persönlicher Ebene werden dann mittels klärender Gespräche unter den Konfliktparteien gelöst. Bei Konflikten im Arbeitsfeld werden die betroffenen Personen dazu befähigt, besser mit Konflikten umzugehen. Wichtig ist, dass ein Vertrauensverhältnis zwischen Auftraggeber und externem Vermittler besteht. Konflikte im Betrieb zu lösen, ist grundsätzlich eine Führungsaufgabe, die während der Klärung an den/die externe/n Vermittler/in delegiert wird.

Wichtig: Eine wesentliche Bedingung ist, dass die Führungskräfte die Wahrheit wirklich hören wollen und daran glauben, dass sich das tatsächlich für die Zusammenarbeit lohnt! Auch der Zeitpunkt muss richtig gewählt werden.