

# **Kranke Konflikte – Gesunde Lösungen**

## **Produktiver Umgang mit Spannungen am Arbeitsplatz**

**Dr. Mag. Stephan Proksch, MAS**

### **Abstract**

„Zu viel Konflikt führt zu Krieg, zu wenig Konflikt führt zu Stagnation“. Konflikte sind normaler Bestandteil lebendiger Arbeitsbeziehungen. Werden sie verdrängt oder destruktiv ausgetragen sind Krankheit, Fluktuation und Produktivitätseinbußen die Folge. Wir müssen daher Wege finden, konstruktiv mit Konflikten umzugehen. Dazu gibt es eine Reihe von Methoden, zum Beispiel Mediation, Coaching, Supervision, Teamentwicklung und dergleichen. Werden Konflikte konsensual bewältigt, sind sie Ressourcen für Wandel und Weiterentwicklung. An der Medizinischen Universität Wien wurde ein Projekt „Konfliktkultur“ ins Leben gerufen, um die konstruktive Auseinandersetzung mit Konflikten zu fördern. Nach einer Laufzeit von mehr als zwei Jahren hat sich im Rahmen einer Evaluation ein positiver Effekt auf den Umgang mit Konflikten sowie auf die Unternehmenskultur gezeigt und fördert somit den Erhalt und die Weiterentwicklung gesunder Arbeitsbeziehungen.

### **Konflikt im Fitnesscenter**

Veronika ist eine engagierte Fitnesstrainerin. Sie gilt als fleißig und kollegial. Leider ist sie seit zwei Wochen im Krankenstand. Die ständigen persönlichen Untergriffe und Beleidigungen ihres Chefs hatten ihr so zugesetzt, dass sie therapeutische Behandlung in Anspruch nehmen musste. „Er will mich systematisch fertigmachen“ ist sie überzeugt. Bei Besprechungen hatte er gesagt, so viel Blödheit sei nicht zu fassen, und sie habe Minderwertigkeitskomplexe. Dazu kamen anzügliche sexuelle Bemerkungen.

Die letzten Monate waren für sie die Hölle. Zu Hause weinte sie viel. Vor Dienstantritt war ihr ständig übel und sie musste sich manchmal übergeben aus Angst, ihrem Chef zu begegnen. Sie fand kaum Schlaf und litt an Appetitlosigkeit. Schließlich bekam sie Entzündungen im gesamten Bauchraum begleitet von Fieber.

Im Dienst versuchte sie ihrem Chef auszuweichen und bei Teambesprechungen nicht aufzufallen. Die Dienstplaneinteilung versuchte sie immer so zu arrangieren, dass sie ihrem Vorgesetzten möglichst nicht über den Weg läuft. Das waren meine Informationen aus dem ersten Gespräch.

In unserer Rolle als Mediatoren arbeiten wir immer zu zweit und führen auch immer zuerst mit beiden Konfliktparteien Einzelgespräche. Wir waren sehr gespannt, den Chef kennen zu lernen und hatten uns schon ein Bild gemacht.

Zu unserer Überraschung lernten wir einen bodenständigen Vorgesetzten kennen. Seine Ausdrucksweise war manchmal sehr salopp. Kleine Scherze waren Teil seines alltäglichen Sprachgebrauchs. So wünschte er meiner Kollegin nach einem Gespräch ein „schnuckeliges Wochenende“.

Eine spezielle Art des lockeren bis geringschätzigen Umgangs mit einander war Teil der Teamkultur geworden. Manche fühlten sich damit wohl, andere waren unglücklich. Veronika

als sehr ernsthafte Mitarbeiterin hatte damit ein Problem. Und so hatte eine Aufschaukelung begonnen, die schließlich zu den oben genannten Phänomenen geführt hatte. Aus Bagatellen war ein massiver Konflikt geworden. Ein Einzelfall? Keineswegs. Meine Kolleg/inn/en von Trialogis und ich haben ständig mit ähnlichen Konfliktkonstellationen zu tun. Ich darf Ihnen dazu ein paar Zahlen nennen:

Eine internationale Studie auf Basis einer Befragung von 5000 Beschäftigten in 9 Ländern ergab, dass sich jeder Beschäftigte im Durchschnitt 2,1 Stunden, in Deutschland sogar 3,3 Stunden pro Woche mit Konflikten beschäftigt, sei es durch eigene Betroffenheit oder durch Konfliktmanagement bei Kolleginnen. Das sind 8,25% der gesamten Arbeitszeit.<sup>1</sup>

### **Konflikte machen krank**

Während meiner Tätigkeit als Mediator habe ich gelernt: Konflikte entstehen meist aus Kleinigkeiten. Im oben genannten Fall war vielleicht ein falsch verstandener Scherz die Wurzel des Konfliktes. Es entsteht eine Irritation, Ärger, und beim nächsten Mal wird ein unachtsamer Satz bereits als Angriff ausgelegt. So bildet sich nach und nach eine zähe Schicht von Ärger und Wut auf dem Grund der Seele.

Ein anderer Konflikt zwischen zwei Ärzten begann mit einer unbedachten Äußerung eines der beiden in einer Besprechung. Er hatte gesagt: „Ich pfeife auf unsere Zusammenarbeit!“, allerdings in etwas drastischeren Worten. Der Konflikt eskalierte immer mehr, und als ich über zwei Jahre später zugezogen wurde waren bereits Gerichtsprozesse wegen Rufschädigung und Ehrenbeleidigung anhängig.

Konflikte sind also wie Samenkörner, die langsam anwachsen und schließlich dichte bedrohliche Hecken werden, die Menschen wie Mauern einschließen und die Beteiligten immer mehr gefangen nehmen. Sie müssen ständig daran denken, schmieden Pläne und sind von ihrer eigentlichen Tätigkeit abgelenkt. Konflikte, die immer weiter eskalieren machen Menschen krank. Die häufigsten begleitenden Symptome von Konflikten sind Kopfschmerzen, Magenbeschwerden und Schlaflosigkeit. In dem zuvor genannten Fall hatte sich eine massive Darmentzündung entwickelt.

Der Wirk-Mechanismus ist dabei folgender: Konflikte sind psychische Belastungen und erzeugen Stress. Stress verstärkt den Ausstoß des Hormons Cortisol. Dies schädigt über einen längeren Zeitraum verteilt die Leistungsfähigkeit des Gehirns, verringert die Elastizität der Blutgefäße, lässt den Blutzuckerspiegel steigen, die Magenschleimhäute werden geringer durchblutet und sind daher anfälliger für Entzündungen, um nur die wichtigsten Folgen zu nennen.<sup>2</sup> In manchen Fällen schlägt die Stressbelastung um und mündet in Demotivation und Unproduktivität. Man akzeptiert die Situation als unausweichlich und versucht die eigene Tätigkeit auf das notwendige Minimum zu reduzieren. Wir sprechen in diesem Fall von „innerer Kündigung“.

---

<sup>1</sup> Hayes, Jeff: Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive; CPP Global Human Capital Report, Mountain View, CA, USA, 2008, S5 ff;

<sup>2</sup> Molnar, Martina et. al: Impuls. Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen im Betrieb; AUVA, Bundesarbeiterkammer, ÖGB, WKO, 2012; S18;

Diese Faktoren wiederum erzeugen, abgesehen von dem dadurch verursachten menschlichen Leid, massive Folgekosten in Organisationen. Diese umfassen folgende Dimensionen:<sup>3</sup>

- Zeit- und Produktivitätsverluste
- Fluktuation und Krankenstände sowie
- direkte Kosten (Anwaltskosten, Beraterkosten,...)

Als Beispiel wird häufig eine Studie von Heinz Leymann genannt: er hat berechnet, dass ein einziger Mobbingfall ein Unternehmen im Schnitt 60.000 € kostet.<sup>4</sup>

### **Konflikte vermeiden oder austragen?**

Da Konflikte also sehr negative Konsequenzen haben können sollten wir sie unbedingt vermeiden, richtig? Nein, Falsch!

Konflikte gehören zum betrieblichen Alltag wie die Kirche zum Dorf. Wir werden sie nicht los, wir müssen mit ihnen leben. Die gute Nachricht ist allerdings: Konflikte sind allerdings auch nützlich und wichtig für Organisationen! Sie werden jetzt vielleicht denken: was soll daran nützlich sein wenn zwei Personen einen Streit haben! Das schafft doch nur Probleme!

Dem ist nicht so. Konflikte fördern Wandel und Veränderung und machen auf Probleme aufmerksam. Werden Konflikte als Symptom für Veränderungsbedarf erkannt, so bieten sie die Chance, Prozesse und Strukturen in der Organisation zu verbessern. Gleichzeitig machen hoch eskalierte Konflikte krank, wie ich in meinem Eingangs-Beispiel gezeigt habe.

Welche Emotionen tauchen bei Ihnen auf wenn Sie an einen selbst erlebten Konflikt denken? Zumeist sind es negative Emotionen. Konflikte werden als bedrohlich und als Gefahr erlebt. Daher weichen wir Konflikten lieber aus und vermeiden sie. Und darin besteht das eigentliche Problem bei Konflikten. Nicht dass es sie gibt ist das Problem, sondern wie damit umgegangen wird. Konflikte werden verdrängt, oder es wird ein Schuldiger gesucht, oder man delegiert den Konflikt an die Vorgesetzten und erwartet eine Entscheidung. Doch auf diese Weise werden Konflikte nicht gelöst, sondern sie werden schlimmer, und es beginnt eine destruktive Konflikteskalation.

Wenn also Konflikte aus dem Arbeitsleben (wie aus dem Privatleben) nicht verbannt werden können und wenn sie sowohl Chancen als auch Risiken bergen und wenn unsere bisherigen Formen des Umgangs mit Konflikten unzureichend waren, ja sogar die Konflikte verstärkt haben, dann müssen wir zwei Dinge tun: Erstens müssen wir den Mut haben, Konflikten ins Auge zu sehen. Wir dürfen also nicht wegschauen sondern müssen uns den Konflikten stellen. Dazu werde ich Ihnen ein von uns entwickeltes Werkzeug vorstellen. Und zweitens müssen wir neue Formen des Umgangs mit Konflikten in die Praxis der Organisation integrieren. Darauf werde ich ebenfalls noch eingehen.

---

<sup>3</sup> Eder, Anselm & Bös, Christa: Sometimes you must have a conflict; Eine kostenstruktur-bezogene Typologisierung von sozialen Konflikten in Unternehmen; Forschungsbericht des Instituts für Soziologie der Universität Wien; 2008; S

<sup>4</sup> Leymann, Heinz: Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann; Reinbeck bei Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag; 1993, S68

## Ein Modell für aktives und gesundheitsförderndes Konfliktmanagement

Wir haben im Jahr 2014 eine Umfrage in verschiedenen Organisationen aus unterschiedlichsten Branchen durchgeführt mit der Fragestellung: wie gehen Sie mit Konflikten um? Das Ergebnis der Studie war, dass sich alle Arten von Konfliktmanagement sich auf 4 Verschiedene Grundformen zurückführen lassen. Die herkömmlichen Formen nennen wir „trennende“ und „sachbezogene“ Formen, die komplementären Formen nennen wir „personenbezogene“ und „integrierende“ Formen.<sup>5</sup> (Abb.1)

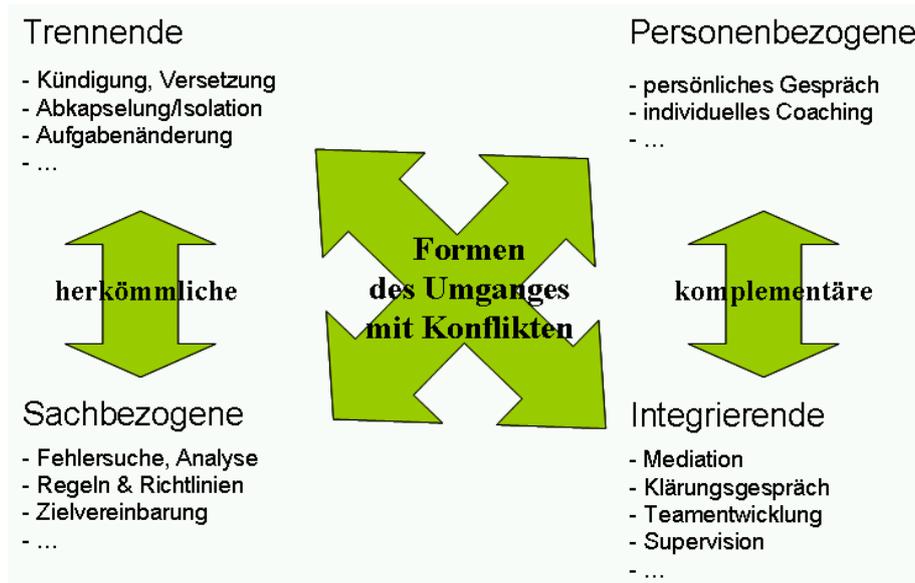


Abbildung 1: Grundformen des Konfliktmanagements

Trennende Formen des Umganges sind solche, die darauf ausgerichtet sind, die Parteien zu trennen, sei es durch Kündigung oder Aufgabenänderung, um auf diese Weise dem Konflikt die Grundlage zu entziehen. Sachbezogene Maßnahmen trachten danach, eine organisatorische oder technische Problemlösung zu finden. Beide Formen nennen wir herkömmliche Maßnahmen, weil sie in Organisationen seit je her angewendet werden. Sie haben den vermeintlichen Vorteil, dass man sich mit dem Konflikt nicht direkt auseinandersetzen braucht. Sie haben den Nachteil, dass sie oft den Konflikt nicht lösen oder aber als überzogene Maßnahme eine Reihe von Folgeproblemen nach sich ziehen.

Personenbezogene Maßnahmen suchen die Lösung auf der individuellen Ebene, beispielsweise durch persönliche Gespräche oder Coaching. Integrierende (oder auch zusammenführende) Maßnahmen bauen auf die gemeinsame Auseinandersetzung der Parteien mit dem Problem. Beispiele sind Mediation, Teamentwicklung, Supervision und verwandte Methoden. Beide Formen nennen wir komplementäre Maßnahmen, weil sie den Konflikt selbst bearbeiten anstatt ihn zu umgehen.

<sup>5</sup> Proksch Stephan; Konfliktmanagement im Unternehmen: Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz; Springer Verlag, Berlin, 2. Auflage 2013, S 26ff;

Diese Darstellung listet einerseits die verschiedenen Möglichkeiten auf, mit Konflikten umzugehen. Sie soll aber andererseits dazu ermutigen, Konflikte aktiv anzugehen anstatt sie zu verdrängen. Es ist ein einfaches und nützliches Werkzeug für Führungskräfte und Mitarbeiter um Konfliktsituationen einzuschätzen und einen Vorgehensplan zu entwickeln.

Ein Beispiel: Sie sind Abteilungsleiter und haben zwei Mitarbeiter die nicht mit einander klarkommen. Immer wieder gibt es Spannungen und Auseinandersetzungen. Mal können sie sich nicht auf eine Vertretungsregelung während der Urlaubszeit einigen, ein anderes Mal entsteht ein Streit um die Sauberkeit in der Kaffeeküche. Und so geht tagaus tagein. Sie wollen den lästigen Konflikt endlich beenden und sich wieder anderen Aufgaben zuwenden.

Wenden wir das genannte Modell an, so könnte ein Vorgehen so aussehen: zunächst versuchen Sie, eine Sachlösung zu finden. Sie analysieren das Problem und stellen dann verbindliche Regeln für die Zusammenarbeit auf. Wenn das Problem dadurch nicht gelöst ist, versuchen Sie als nächsten Schritt ein persönliches Gespräch mit den beteiligten Personen. Auf Basis der so gewonnenen Informationen schlagen Sie eine Lösung vor. Ist das Problem noch immer nicht gelöst, ist es Zeit, eine Mediatorin oder einen Mediator zu engagieren, die mit den Parteien eine gemeinsame Lösung erarbeitet. Hilft auch das nichts, dann bleibt kein anderer Weg als die Trennung übrig.

Dies wäre eine Form des aktiven Konfliktmanagements, das die Ressourcen der Abteilung aktiviert und nicht in einer vorschnellen Trennung endet. Leider wird das heute kaum praktiziert. Entweder werden die Konflikte verdrängt bis die frustrierten Mitarbeiter von selbst kündigen, oder man trennt sich von dem vermeintlich Schuldigen, was teuer und aufwändig ist und verbrannte Erde zurücklässt.

### **Umsetzung von komplementären Formen des Konfliktmanagements in der Praxis**

Wenn sich ein Unternehmen das Ziel setzt, ganzheitliches Konfliktmanagement in der Organisation zu integrieren muss ein Weg gefunden werden, einerseits die Scheu vor Konflikten im Unternehmen zu überwinden und andererseits geeignete Ansprechstellen für Konflikte zur Verfügung zu stellen.

Dieses Vorhaben hat die Medizinische Universität Wien ab dem Jahr 2012 realisiert. Mit der Unterstützung von Trialogis in der Person von Dr. Stephan Proksch und Mag. Barbara Wurz wurde ein integriertes Konfliktmanagementsystem etabliert. Grundlegende Elemente eines solchen Systems sind: a) interne Konfliktberaterinnen, b) Führungskräfteeinbindung, c) interne Information, d) formaler Rahmen. (Abb.2)

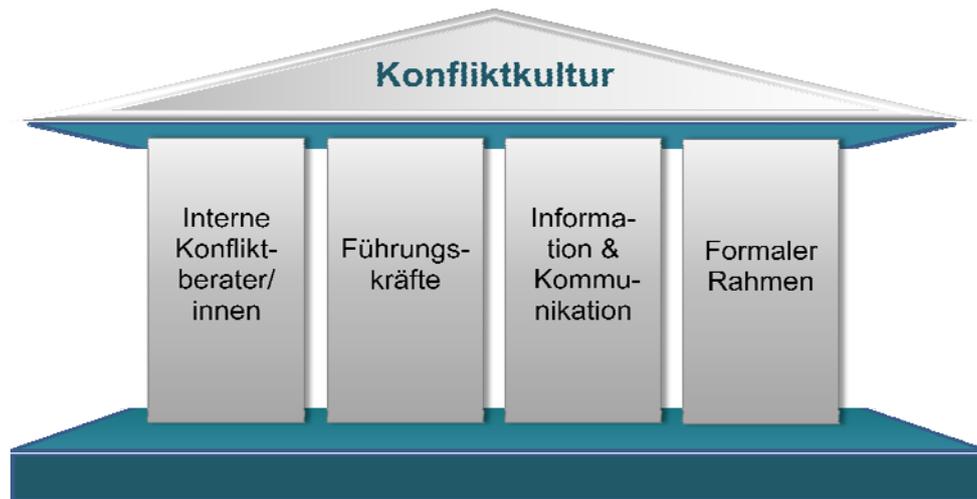


Abbildung 2: Elemente eines integrierten Konfliktmanagementsystems

Durch die Einführung von internen Konfliktberaterinnen erhalten Mitarbeiter und Führungskräfte die Möglichkeit, niederschwellig und ohne formale Hürden sich bei Spannungen Rat zu holen. Konflikte müssen also nicht mehr unterdrückt werden sondern können in einem vertraulichen Rahmen angesprochen werden. Parallel dazu werden Führungskräfte im Umgang mit Konflikten geschult. Auf diese Weise wird das erforderliche Know-How aufgebaut, Konflikte produktiv zu managen. Durch eine Informations- und Kommunikationsoffensive werden die Mitarbeiter über die Konfliktberater informiert. Gleichzeitig wird das Thema Konflikt enttabuisiert, indem das Bestehen von Differenzen und Konflikten anerkannt und als Normalzustand konnotiert wird. Schließlich wird mit Hilfe diverser Regulatorien ein formaler Rahmen geschaffen. Dazu gehört eine Betriebsvereinbarung zum Umgang mit Konflikten, eine Erwähnung der Konfliktkultur im Leitbild der Organisation, eine Integration des Konfliktmanagements in Zielvereinbarungsgespräche und dergleichen mehr.

Zentraler Bestandteil des Konfliktmanagementsystems sind die Internen Konfliktberater. Ihre Aufgabe besteht darin, ratsuchenden Mitarbeiterinnen und Führungskräften gezielt bei der Suche nach entlastenden Handlungsmöglichkeiten zu unterstützen. Ihre wichtigsten Aufgaben sind:

- Beratung zur Analyse der Problemsituation und Abwägung der Handlungsmöglichkeiten;
- Information über Wege zur Konfliktlösung (Mediation, Moderation, Coaching,...);
- Information über mögliche Stellen und Ansprechpartner (Betriebsrat, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, Personalabteilung, Rechtsabteilung,...);
- Durchführung von klärenden Gesprächen und Konfliktmoderation;

Nach einem Jahr Laufzeit wurde das interne Konfliktmanagementsystem in einer Vorher-Nachher-Studie evaluiert.<sup>6</sup> Es konnte ein statistisch signifikanter positiver Effekt auf die Organisationskultur in den Piloteinheiten verzeichnet werden. Die Organisationskultur, auch als Wertekapital bezeichnet, umfasst die Gemeinsamkeit bezüglich Regeln, Werte und Visionen, Wertschätzung und Vertrauen, Zusammenhalt, Fairness und Konfliktkultur. (Abb.3)

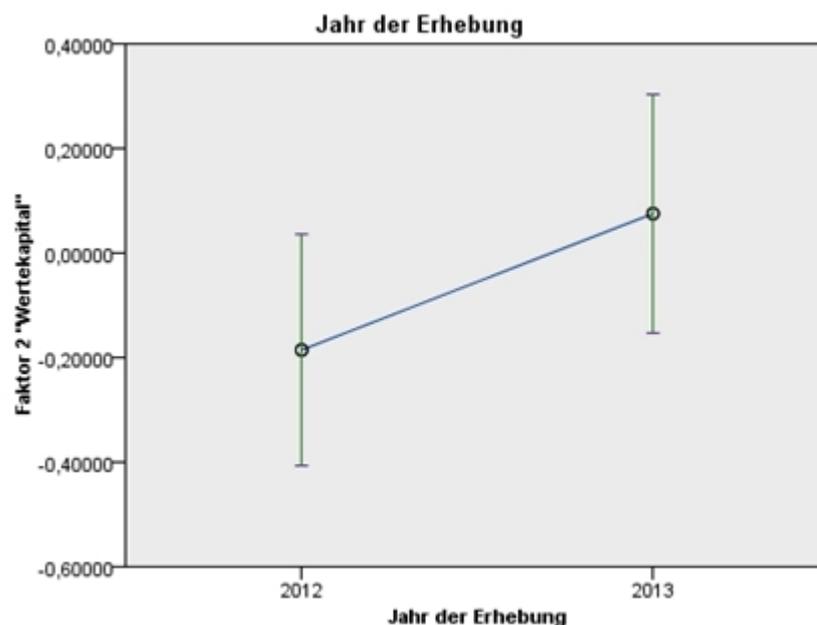


Abbildung 3: Auswirkung des Konfliktmanagementsystems auf die Organisationskultur (Wertekapital)

Aus dem oben erwähnten Zusammenhang zwischen ungelösten Konflikten und Krankheit lässt sich schließen, dass durch die Einführung eines systematischen Konfliktmanagementsystems eine positive Wirkung auf die Gesundheit der Mitarbeiter erzielt werden kann.

Im eingangs genannten Fall von Veronika beispielsweise konnten mit Hilfe einer Mediation die destruktiven Kommunikationsformen erkannt und verändert werden. In fünf Teamsitzungen wurden die Verletzungen aus der Vergangenheit aufgearbeitet und neue Regeln der Zusammenarbeit definiert. Schließlich wurde eine neue Führungskraft engagiert. Veronika konnte sich erholen und ist heute wieder ein voll integriertes Teammitglied.

---

<sup>6</sup> K. Mallich-Pötz & K. Gutierrez-Lobos: Auseinandersetzungen souverän managen: Internes Konfliktmanagement unter der Lupe; in: Personal-Manager 1/2015, S 36ff;