



Sichtbar systemisch führen gegen Reibungsverluste #6:

Konflikte

von Katharina Stahlenbrecher, intagt

Zur Erinnerung: #Reibungsverlust im Unternehmen tritt dann auf, wenn etwas unrund läuft. Und den Konflikt empfinden viele so richtig als Sand im Getriebe.

Ursachen für #Konflikte gibt es viele. Eigentlich sind alle Einzelsituationen, die ich hier unter #Reibungsverlust beleuchtete, mögliche Konfliktursachen: der #Dienstplan, das #Silodenken, der #Kaminaufstieg, #Projektmanagement. Aber diesmal geht es nicht um die Auslöser, sondern um den Umgang mit Konflikten selber, der zum Reibungsverlust führt. Und da drängt sich schon die erste Beobachtung auf: Der oder die Vorgesetzte fordert eine flotte Lösung, damit der Konflikt rasch aus der Welt ist.

Natürlich ist es sinnvoll, im Konfliktfall schnell mit einer pragmatischen #Lösung auf der Sachebene aufzuwarten, um den #Streitstress für alle Beteiligten zu reduzieren. Aber es lohnt sich eben auch, mutig einen Moment innezuhalten und die Bedeutung des Konflikts an sich zu reflektieren. Heraklit schrieb: „Der Krieg ist aller Dinge Vater, aller Dinge König. Die einen macht er zu Göttern, die anderen zu Menschen, die einen zu Sklaven, die anderen zu Freie.“ Etwas weniger martialisch: Der Konflikt ist wie eine #Beschwerde, eine unbestellte

Beratungseinheit, ein Hinweis auf Veränderungsbedarf, eine Chance zur Entwicklung.

Um diese Qualität im Wortsinn wert-schätzen zu können, braucht das Unternehmen allerdings Mitarbeitende und eine Kultur, die Konflikte nicht möglichst schnell glatt bügeln und zur Tagesordnung übergehen, sondern sie aushalten und hinschauen, vielleicht sogar begrüßen.

Dabei kann eine Grundannahme der #Mediation helfen, so eine Kultur zu etablieren: In der Mediation gehen wir nämlich davon aus, dass die Konfliktpartner:innen für sich einen guten Grund haben, die Auseinandersetzung zu führen. Damit die Situation tatsächlich als Chance genutzt werden kann, stellen wir Fragen:

Wer hat hier was vom Konflikt? Was ist für die Beteiligten Ihr jeweils guter Grund, den Streitstress in Kauf zu nehmen? Mit den Antworten auf diese Fragen kann die Organisation Entwicklung anstoßen. Und das kann dann auf allen Ebenen geschehen: Die Person, das Team, die Abteilung oder Organisation dürfen sich verändern. Und wer trägt dafür die Verantwortung? Ein Hinweis gibt ein Forschungsbericht des BMAS: „Beschäftigte reagieren sensibel auf die Behandlung und die Unterstützung der eigenen Führungskraft, diese ist aber auch wichtig als Ausgleich bei Problemen

mit Kolleginnen und Kollegen.“ (BMAS, FB 590, Nov. 21, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen, S. 33).

Auch der #Interessenkonflikt von Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen ist eine ganz normale Ursache für Auseinandersetzungen. Ja, #Arbeitnehmer und #Arbeitgeber haben teilweise kollidierende, teilweise gemeinsame Interessen. Und ja, eine Organisation tut gut daran, auch diese Situation als Entwicklungsmotor anzuerkennen und die Arbeitnehmer:innenvertretungen als Konfliktparteien ernst zu nehmen. Der (österreichische) Arbeitsklima Index, präsentiert am 13.Nov. 2024 in Wien, zeigt, „Mitbestimmung macht zufrieden. Betriebsrat und Personalvertretung verbessern das Arbeitsklima“ (Titel) und auch „fehlende Mitbestimmung stärkt Wunsch nach Jobwechsel“ (ebd., S. 3).

Gehen Sie den Weg vom Streitstress zum Konflikt als Entwicklungschance mit uns. Unsere Weiterbildungsangebote a) Fortbildung für folgenreiche Führung und b) Improving Leadership und natürlich c) Mediation sind darauf ausgerichtet, Sie dabei zu unterstützen. Und selbstverständlich bieten wir Leadership-Coaching - kontaktieren Sie uns unter info@intaqt.de.