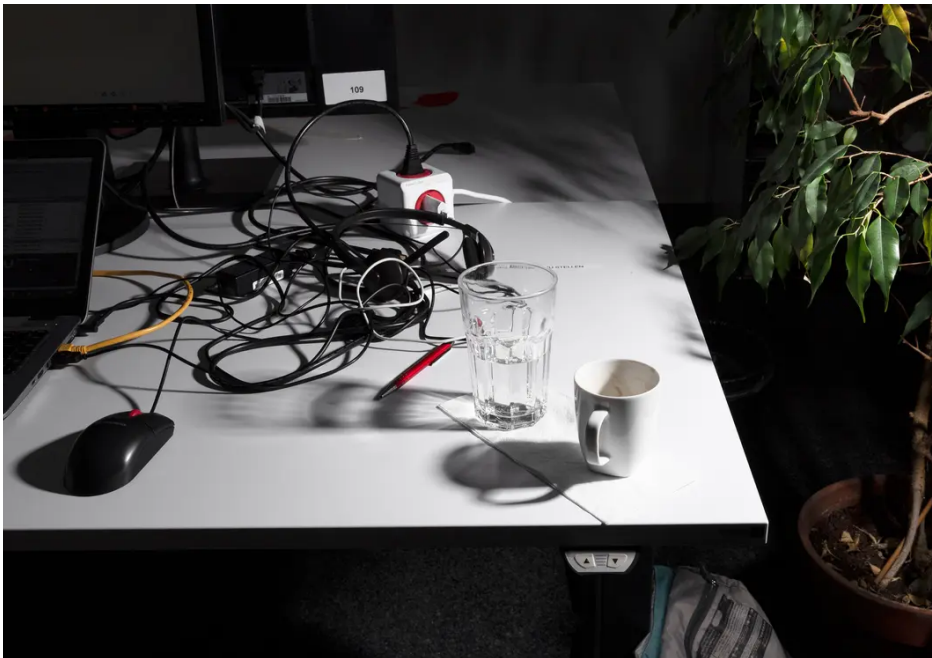


## Kämpfer für den Frieden in der Arbeitswelt: wie Firmen Konflikte entschärfen und Streit schlichten

Von kleinen Missverständnissen bis zu Mobbing:  
Streitigkeiten können ganze Teams und Abteilungen lähmen.  
Wie man in Unternehmen am besten mit Konflikten umgeht  
und welche Rolle Führungskräfte dabei spielen.

Natalie Gratwohl

19.09.2022, 05.30 Uhr



«Zuerst muss es schlimmer werden, bevor es besser wird» -  
dieses Motto gilt auch bei der Arbeit, wenn Konflikte unlösbar  
scheinen.

Karin Hofer / NZZ

Bei Digitec Galaxus sind 22 «Jedi» im Einsatz. Sie haben die Aufgabe, im Universum des Online-Händlers für Frieden zu sorgen. Bei den Jedi, von «Star Wars» inspiriert, handelt es sich um Angestellte aus verschiedenen Abteilungen, die Konflikte schlichten.

Diese internen Mediatoren, die einen Kurs in Konfliktbewältigung belegt haben, führen mit jeder Streitpartei ein Vorgespräch und leiten danach ein Schlichtungsgespräch mit beiden Parteien. Dabei stützen sie sich auf einen Leitfaden für die Gesprächsführung. Wenn sie zusätzliche Unterstützung bei der Bewältigung des Konflikts benötigen, können sie sich an die «Jedi-Meisterin» aus der Personalabteilung wenden.

## **Den Streit beizulegen, reicht nicht**

Meistens handle es sich um kleinere Streitereien zwischen Angestellten, sagt Rebekka Fricke, Leader People & Organizational Development bei Digitec Galaxus. Die allermeisten Streitigkeiten könnten bereits mithilfe der Jedi beigelegt werden: «Wichtig ist dabei, dass der Konflikt nicht nur bewältigt wird, sondern dass die Parteien auch wissen, wie es weitergeht und wie sie künftig zusammenarbeiten wollen.»

Gravierende Konflikte wie etwa Mobbing oder Belästigungen kommen laut Fricke sehr selten vor. In solchen Fällen vermittelt der Jedi den Mitarbeitenden an die Personalabteilung. Von den anderen Zerwürfnissen, welche die Konfliktparteien mithilfe der Jedi lösen, erfahren die Personalverantwortlichen nur auf anonymisierter Basis.

### **Zuerst muss es schlimmer werden**

Vor allem bei grösseren Konflikten greifen Firmen auch auf externe Mediatoren und Berater zurück. Charles Donkor, Gründer des auf die Beratung von Führungskräften spezialisierten Unternehmens Coryzon Advisory, schlichtete jüngst einen Streit zwischen zwei hochrangigen Führungskräften eines US-Pharmaunternehmens. Die beiden wollten kündigen, weil sie schlecht miteinander auskamen. Doch der CEO wollte, dass sie an Bord bleiben und gemeinsam einen Weg finden, um professionell zusammenzuarbeiten.

Nachdem sich Donkor einen Überblick über die sachlogischen und psychologischen Zusammenhänge verschafft hatte, vereinbarte er ein Treffen mit den beiden. Die Arbeitskollegen beschuldigten sich gegenseitig, der Konflikt eskalierte, und am Ende war das Zerwürfnis grösser als zuvor. Nach dem Motto «Zuerst muss es schlimmer werden, bevor es wieder besser wird» reifte aber bei beiden Parteien die

Erkenntnis, dass es nur einen Ausweg aus der Misere gäbe, wenn sich die beiden aufeinander zubewegten. Anschliessend einigte sich der Berater mit den beiden auf bestimmte Regeln für den Dialog, etwa dass keine Kraftausdrücke verwendet werden dürfen.

Dann sprach er einzeln mit ihnen und vermittelte anschliessend zwischen den beiden. «Im Einzelgespräch sagten sie auch nette Dinge übereinander», sagt Donkor, «und sie vertraten gleiche Positionen.» Diesen gemeinsamen Nenner schälte er heraus und setzte die Parteien darüber in Kenntnis. Auf dieser Basis wurden mögliche Konfliktlösungen ausgelotet, und schliesslich vereinbarten die beiden Eckpunkte für ihre weitere Zusammenarbeit.

## **Soll die Chefin Streit schlichten?**

Ob Chefinnen und Chefs selbst im Team Streit schlichten sollen, darüber herrschen unterschiedliche Auffassungen. «Vorgesetzte sollten sich aus Streitigkeiten heraushalten und nicht als Mediatoren auftreten», sagt Fricke von Digitec Galaxus. Sie seien aufgrund ihrer Rolle nicht neutral, weil sie einigen Mitarbeitenden näherstünden als anderen und zum Teil eine Innensicht hätten. Ausserdem wollten Mitarbeitende häufig vor ihren Vorgesetzten nicht das Gesicht verlieren. Aus Donkors Sicht können Führungskräfte durchaus als Vermittler auftreten und

Streitigkeiten zwischen Mitarbeitenden schlichten. Es müsse ihnen jedoch gelingen, eine neutrale Rolle einzunehmen.

Wie Peter T. Coleman, Professor an der Columbia University, und Joshua Flax, Strategiechef beim Federal Mediation and Conciliation Service, in einem Beitrag im Management-Magazin «Harvard Business Review» schreiben, können Führungskräfte und Mediatoren dabei je nach Situation eine der folgenden vier Rollen übernehmen beziehungsweise diese Aufgaben miteinander kombinieren.

### **So entschärfen Führungskräfte Konflikte**

- **Der Sanitäter:** Gehen die Wogen hoch, geht es für die Mediatorin in einem ersten Schritt darum, die Intensität des Konflikts zu verringern. Zuerst haben beide Parteien die Möglichkeit, sich Luft zu verschaffen. Danach geht es darum, als neutrale Person Kommunikationsregeln und eine Struktur zu schaffen, innerhalb deren der Konflikt ausgetragen wird.
- **Der Vermittler:** Handelt es sich um einen Kampf um Ressourcen, unterstützt der Mediator faire Verhandlungen zwischen den Parteien und zeigt Wege auf, Lösungen zu finden, um den gemeinsamen Kuchen zu vergrößern, so dass beide Parteien letztlich bessergestellt werden.

- **Der Problemlöser:** Die Führungskraft geht äussere «Sachzwänge» wie Deadline-Druck oder restriktive Verfahren der Personalabteilung an, um den Rahmen für mögliche Lösungen zu vergrössern und den Konfliktparteien das Gefühl zu vermitteln, im gleichen Boot zu sitzen.
- **Der Betreuer:** In einem privaten Gespräch klärt der neutrale Vermittler mit jeder Partei einzeln unausgesprochene Bedenken und verborgene Absichten.

Konflikte werden nur nachhaltig gelöst, wenn die Beteiligten die Perspektive des anderen einnehmen, sich auf einen gemeinsamen Nenner einigen, zusammen eine Konfliktlösung erarbeiten und gemeinsam einen Weg finden, ihre Zusammenarbeit neu zu gestalten.

Dabei können Mediatoren auf verschiedene Gesprächstechniken zurückgreifen. Um etwa den Konflikt durch die Augen des Kontrahenten zu sehen und Verständnis zu entwickeln, bietet sich ein Rollentausch an. Zunächst tragen die Parteien ihren Standpunkt vor, danach müssen sie mit gleichem Einsatz den Standpunkt der Gegenpartei vertreten.

Der Vermittler kann die Streithähne auch bitten, die Position eines Beobachters einzunehmen. Blicken beide als unbeteiligte Dritte von aussen auf den Streit,

kann dies zu gemeinsamen Sichtweisen führen. Hilfreich ist es auch, durchzuspielen, was passieren würde, wenn man sich überraschend einigen könnte, oder aber, wenn keine Einigung erzielt würde. Solche Gedankenspiele führen manchmal zu überraschenden Lösungen.

## **Unterschiedliche Verhaltenstypen**

Ob Konflikte entschärft werden oder eskalieren, hängt auch zu einem grossen Teil davon ab, welche Konflikttypen dabei aufeinandertreffen. Jeder Mensch geht unterschiedlich mit Streit um. Die Psychologen Kenneth Thomas und Ralph Kilmann unterscheiden fünf Verhaltenstypen. Der «Vermeidende» wartet ab und lässt das Gewitter an sich vorbeiziehen, der «Dominierende» geht zum Angriff über, der «Anpassende» will es dem anderen recht machen, der «Vermittelnde» sucht sofort nach Kompromissen und Harmonie, und der «Kooperative» strebt nach Win-win-Lösungen, ohne die eigenen Interessen zurückzustellen.

«Jeder Mensch hat einen Verhaltenstyp, in den er unter Stress zurückfällt», sagt Donkor. Wichtig sei, dass man seinen eigenen dominanten Verhaltenstyp kenne, in der Situation trotzdem anders reagieren könne und gleichzeitig die andere Person aufgrund ihres Verhaltens besser einschätzen und verstehen könne: «So ist man konfliktfähig und lösungsbereit.»

Die schlimmsten Konflikte seien diejenigen, die nicht ausgetragen würden. Wenn man sich aber den Auseinandersetzungen stelle und bereit sei, eine Lösung zu finden, bestehe immer die Möglichkeit, die Beziehung zu festigen, sagt Donkor. Häufig stelle sich im Nachhinein auch heraus, dass die eigene Wahrnehmung nicht vollständig korrekt gewesen sei und man dem anderen zu Unrecht schlechte Absichten unterstellt habe.

## **Teure Konflikte**

Missverständnisse, Probleme und Auseinandersetzungen gehören zum Zusammenleben und damit auch zur Arbeitswelt. Konflikte sind in Firmen insofern nützlich, als unterschiedliche Sichtweisen und Absichten koordiniert und abgeglichen, Schwachstellen aufgedeckt und damit notwendige Änderungen forciert werden.

Sie können aber teuer werden, wenn man falsch damit umgeht – sie entweder unter den Teppich kehrt oder sie zu einem Machtkampf eskalieren lässt. Offene und schwelende Konflikte, Grabenkämpfe zwischen Abteilungen, Mobbing und Belästigungen am Arbeitsplatz sind mit psychischen Belastungen für die Beteiligten und erheblichen materiellen und immateriellen Kosten für das Unternehmen verbunden: Die Mitarbeitenden sind weniger



motiviert, weniger leistungsfähig, werden krank oder verlassen das Unternehmen.

Besonders die Konflikte auf den obersten Hierarchiestufen können zu einem erheblichen Schaden führen. Ein bekanntes Beispiel dafür ist das Swissair-Debakel, dem ein interner Konflikt zwischen dem Verwaltungsrat und dem Firmenchef über die teure Allianz-Strategie vorausging. Aber auch Machtkämpfe in der Geschäftsleitung und den nachfolgenden Hierarchiestufen können das Fortkommen der Firma hemmen.

### **Warnsignale ernst nehmen**

Es lohnt sich daher, Differenzen auf allen Stufen im Unternehmen frühzeitig zu identifizieren und Gegensteuer zu geben. Vorgesetzte sollten Spannungen im Team frühzeitig wahrnehmen und beispielsweise hellhörig werden, wenn sich Mitarbeitende plötzlich zurückziehen, zynische Bemerkungen machen oder wenn Teammitglieder von anderen ignoriert werden. Dann gilt es, das Gespräch mit den betreffenden Kolleginnen und Kollegen zu suchen. Je früher die Chefin oder der Chef Spannungen wahrnimmt und aktiv wird, umso besser. Denn oft handelt es sich zu Beginn um kleinere Missverständnisse, die sich noch relativ leicht aus der Welt schaffen lassen.

Ein Vorgesetzter kann mit einem respektvollen, offenen und fairen Umgang mit den Mitarbeitenden belastenden und unproduktiven Konflikten vorbeugen. In einem von Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung geprägten Arbeitsumfeld fühlen sich Mitarbeitende sicher und wohl, bringen sich ein und wagen Neues. Entscheidend ist dabei auch der Umgang mit Fehlern. Werden sofort die Schuldigen gesucht und bestraft, oder nimmt man Fehler zum Anlass, als Team oder als Organisation daraus zu lernen?

## **Rote und grüne Firmenkulturen**

Jim Tamm, ehemaliger Richter und Experte für den Aufbau kooperativer Arbeitsumgebungen mit langjähriger Erfahrung im Bereich Konfliktlösung, unterscheidet dabei zwischen roten und grünen Firmenkulturen. In Unternehmen mit einer roten Kultur gehört es dazu, bei Fehlern die Schuldigen zu identifizieren und zu bestrafen. Die Mitarbeitenden vertrauen einander kaum, und sie neigen dazu, ihre Ideen, Ansichten und Gefühle für sich zu behalten. Die Kultur ist von Konkurrenzdenken, Angst, Misstrauen und Kontrolle geprägt. Solche Firmen sind anfälliger für Konflikte als Unternehmen mit einer grünen Kultur.

Grüne Firmenkulturen basieren auf Vertrauen, Kooperation, Partnerschaft und Offenheit. Im Vordergrund stehen die Neugierde und die

gemeinsame Anstrengung, Probleme zu lösen. Die Mitarbeitenden lernen aus den Fehlern und suchen nach Wegen, diese in Zukunft zu vermeiden.

## **Neugierig oder wütend?**

Ein Experiment, das Tamm durchgeführt hat, zeigte, wie rasch Mitarbeitende von der roten in die grüne Zone wechseln können. Immer wenn die Teilnehmer die Handlung oder die Sichtweise eines Arbeitskollegen nicht nachvollziehen konnten, mussten sie für ein paar Sekunden darauf achten, ob sie sich gerade in der grünen oder der roten Zone befanden, und dies aufschreiben.

Befindet sich jemand in der grünen Zone, ist er neugierig und interessiert sich dafür, warum der Arbeitskollege gerade diese Ansicht vertritt. In der roten Zone wird man dagegen wütend und reagiert mit Unverständnis. Bei der Auswertung des Experiments stellte sich heraus, dass sich zu Beginn die meisten Mitarbeitenden im roten Bereich befanden. Am Ende waren dann aber die meisten im grünen Bereich: Sie verhielten sich kooperativer und effektiver, und zwar nur deshalb, weil sie jeweils kurz auf ihre innere Einstellung achteten, bevor sie reagierten.

Angestellte, die sich für die grüne Zone entscheiden, tragen tagtäglich zu einem friedlichen Umgang im

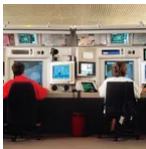
Unternehmen bei. Oder wie es der Jedi-Meister ausdrücken würde: «Tue es, oder tue es nicht, es gibt kein Versuchen.»

## Passend zum Artikel



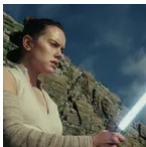
### **Eine Angstkultur kann grossen Schaden anrichten – weshalb Firmen umdenken**

30.05.2022



### **20 Jahre nach dem Drama in Überlingen: Skyguide hat gelernt, aus Fehlern zu lernen – trotz der jüngsten IT-Panne**

26.06.2022



QUIZ

### **Jedi Meister oder Sith Lord: Sind Sie ein echter «Star Wars»-Kenner?**

11.12.2017

