

# Unbewältigte Konflikte im Team sind „Blindleistung“ und verlorene Produktivität

**Ob wir es bedauern oder nicht: Konflikte sind eine normale und unvermeidliche Erscheinung wenn Menschen zusammenarbeiten. Ja, sie sind häufig der Motor zur Klärung von Abläufen und Berücksichtigung von allen Eventualitäten. Das Hauptproblem von Konflikten ist nicht das Auftreten, sondern die Art und Weise wie manchmal damit umgegangen wird. Besonders schwierig ist es, wenn die Situation in einen Machtkampf ausartet.**

In meinen Konfliktmanagementseminaren bitte ich häufig die Teilnehmer darum, auf einem Blatt alle Begriffe, die ihnen zum Wort Konflikt einfallen aufzuschreiben. Anschließend sollen sie die Begriffe mit negativ, neutral und positiv bewerten. Beim Auszählen stellt sich häufig heraus, dass die Mehrzahl der Begriffe negativ bewertet wird. Das zeigt das Problem: Bei den meisten Menschen sind Konflikte negativ besetzt und das beeinflusst natürlich das Handeln und die Konfliktlösung.

## Die Wahrnehmung beeinflusst die Konfliktbewältigung

Die eigene Einstellung zu Konflikten beeinflusst unsere Wahrnehmungen – erkennen wir rechtzeitig Konflikte oder verleugnen und/oder verdrängen wir die Signale? Die Gefühlslage zeigt ob die Reaktion ängstlich und hilflos erfolgt oder ob darin Chancen gesehen werden. Im Verhalten wird deutlich wie mit einem Konflikt umgegangen wird: ob er aktiv, offen und kooperativ angegangen wird, ob ihm ausgewichen wird oder ob abwehrend bis aggressiv entgegnet wird. Dies beeinflusst die Konfliktbewältigung: Ist es misslingend oder gelingt es den Konflikt konstruktiv anzugehen und ihn zu bewältigen?

## Definition „Konflikt“

In der Psychologie und auch in den Sozialwissenschaften allgemein, spricht man von einem Konflikt, () sobald zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind.

Dies wäre z. B. dann der Fall wenn sich zwei Mitarbeiter nicht mögen und sich weigern in einer Gruppe zusammenzuarbeiten. Das bloße Vorliegen wäre weiter nicht schlimm. Die Konfliktklärung kommt erst dann zum tragen, wenn eine Person Andere dazu drängt, Stellung zu beziehen und dieses selbst auch tut.

## Produktivität geht durch mangelnde Konfliktfähigkeit verloren

Häufig gibt es Konflikte z. B. zwischen den Verkaufs-Ingenieuren und den Kaufleuten, sowie zwischen dem Vertrieb und der Entwicklung. Dies kann vielleicht an unzurei-

chender Kommunikation untereinander liegen. Auch Misstrauen, unvereinbare Persönlichkeiten und Einstellungen, Kämpfe um Macht und Einfluss können sich negativ auswirken. Einige wesentliche Komponenten einer Konfliktfähigkeit sind Sensibilität, Akzeptanz, Offenheit, Vertrauen, Empathie, Intuition, Durchsetzungsvermögen, Wahrnehmungsfähigkeit und Belastbarkeit. All diese Fähigkeiten auszuprägen sind eine Herausforderung, da dies praktisch in der Ausbildung und im Studium kaum gelehrt wird.

## Direkte Kosten durch verbrauchte Arbeitszeit

Alle direkt beteiligten Mitarbeiter benötigen entsprechend genug/viel Zeit: anfangs für die Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen, zum Nachsinnen für die nächsten Schritte oder auch für das Gewinnen von Verbündeten. Ist man dann in der Konfliktklärungsphase sind zuerst die vielen „Verletzungen“ zu klären und aufzuarbeiten bevor die eigentliche Konfliktklärung stattfinden kann.

## Opportunitätskosten

Hierzu zählen der entgangene Nutzen für das Unternehmen, der hätte geschaffen werden können, wenn die beteiligten Mitarbeiter ihre Arbeitszeit nicht für „Grabenkriege“ verbraucht, sondern etwas direkt Nützliches für das Unternehmen getan hätten.

Noch dazu kommt, dass dadurch zusätzliche Erlöse hätten erzielt werden können, wenn z. B. Entscheidungen schneller getroffen worden wären und keine faulen Kompromisse bzw. Entscheidungen behindert oder verzögert worden wären.

## Ideen im Umgang mit Konflikten

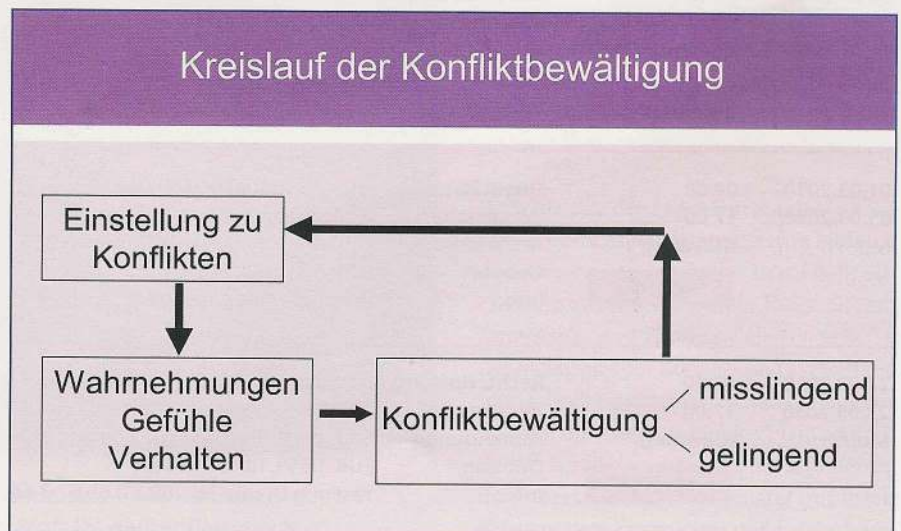
**■ In ressourcenvollem Zustand sein**  
Denken Sie daran, wie Sie sich nach einem schönen Urlaub fühlen und wie es Ihnen dabei geht. Sie kommen gut gelaunt mit einem Lächeln wieder zurück an den Arbeitsplatz. Am ersten Tag kann Sie nichts erschüttern. In so einem „ressourcenvollem“ Zustand ist es leichter mit „schwierigen“ Gesprächspartnern umzugehen. Deshalb: Gehen sie Konfliktgespräche in diesem Zustand an. Suchen Sie von sich aus das Gespräch und warten Sie nicht bis andere auf Sie zugehen.

## ■ Konfliktklärung im gemeinsamen Gespräch/Workshop

Erfolgreiches Konfliktmanagement heißt auch Problemlösungen finden, vorbereiten und ermöglichen. Jeder kann dafür sorgen, dass es zu einer Konfliktlösung kommt. Dies kann ein gemeinsamer Konfliktlöseworkshop mit einem externen Moderator sein, mit dessen Hilfe in Ruhe alle Konfliktpunkte bearbeitet und Maßnahmen zur Beseitigung gemeinsam formuliert werden. Ein „Zweierkonflikt“ kann auch gut im „Vieraugengespräch“ besprochen und geklärt werden.

## ■ Sich in „Konfliktfähigkeiten“ weiterqualifizieren

Ein wesentlicher Punkt neben vielen anderen Konfliktfähigkeiten ist meiner Meinung nach die Kommunikationsfähigkeit: Das



bedeutet z. B. den Anderen zuzuhören anstatt nur ausreden zu lassen und sich auch in der „ICH-Form“ auszudrücken, sowie die eigene innere Haltung zu kennen und so zu beeinflussen, dass Offenheit und Akzeptanz entsteht.

### **Resümee**

---

Konflikte sind nicht nur lästig, sie können zu sehr positiven Resultaten für die Betroffenen und das Arbeitsumfeld führen. Konflikte können zu neuen Ideen und Wegen anregen und können Missverständnisse und tiefer liegende Probleme aufdecken. Auch die Zusammenarbeit kann dabei durch das Kennenlernen und Verstehen von verschiedenen Sichtweisen verbessert werden. Insgesamt können Konflikte eine Stagnation verhindern und eine Verbesserung der Abläufe bewirken.

Die Reduzierung von innerbetrieblichen Reibungsverlusten stellt ein großes Rationalisierungspotential dar. Daher ist es eine Herausforderung für Personaler und für jeden Einzelnen zu sehen, dass Sie das nötige Handwerkszeug besitzen, mit Konflikten konstruktiv umzugehen. Stellen Sie sich vor wie angenehm es auf der Arbeit (und auch privat) sein kann wenn Konflikte schnell und ohne Stress gelöst werden.

***Dipl.-Ing. Willi L. Mohr***  
***Geschäftsführer des Beratungs- und***  
***Trainingsinstituts***  
***Mohr Friends Coaching***  
***info@mohrfriendscoaching.de***