Ergebnisbericht

KONFLIKT RADAR

Erstellt von: Antonia Jennewein, in motion CONSULTING

12. August 2021

© Antonia Jennewein | www.inmotion-consulting.de

ÜBERSICHT

AUSGANGSSITUATION

Eine globale Krise wie die Corona Pandemie in 2019 und 2020 hat weitreichende Auswirkungen in der Arbeitswelt gezeigt. Die wohl geläufigste ist der Schub für die digitale Transformation und damit verbunden auch die Ausweitung der Arbeit im Home Office, das in Deutschland lange Schwierigkeiten hatte, sich durchzusetzen. Darüber hinaus veränderte sich die Arbeit im Bereich der Team- und Personalentwicklung. Während viele Unternehmen 2020 begannen, auf Sicht zu fahren und geplante Aktivitäten in diesem Bereich vorerst auszusetzen bis Präsenzveranstaltungen wieder möglich würden, nutzten andere Unternehmen digitale Angebote, die jedoch nicht für alle Teilnehmenden und auch nicht für alle Themen angemessen schienen. Im Dialog mit Unternehmen und Individuen schien dabei ein Thema auch immer wieder aufzukeimen: der Umgang mit Konflikten. Ein ohnehin immer schwieriges Thema im Arbeitskontext bekam durch das mit der Pandemie verstärkte Home Office eine ganz neue Bedeutung.

Aus diesem Grund entstand der Konflikt Radar, um den zunehmend entstehenden Eindruck, dass Konflikte in dieser Zeit mehr als zuvor unter dem Radar abliefen und sich möglicherweise verdeckt verstärkten, mit einer Befragung zu verifizieren. Falls dies bestätigt würde wäre das eine brandgefährliche Entwicklung für einzelne Mitarbeitende in der psychischen Belastung und ebenso für Unternehmen im Hinblick auf die Erhaltung der Leistungsbereitschaft. Der Konflikt Radar geht daher diesen Vermutungen auf den Grund und beleuchtet, ob hier Bedarf für entsprechende Gegensteuerungen besteht.

UMFRAGE

Der Konflikt Radar startete als Pilot-Umfrage am 15. März 2021 und blickt auf die zuvor vergangenen 6-12 Monate zurück. Die Umfrage lief bis zum 15. Juni 2021. An dieser Pilot-Umfrage nahmen 70 Menschen teil. Damit sind die Ergebnisse in ihrer Gesamtheit zwar nicht als repräsentativ einzustufen, dennoch zeichnet sie in vielen Aspekten ein durchaus realistischen und aussagekräftiges Bild dessen, was UnternehmerInnen und Führungskräfte in ihrer Arbeit am Team und mit den Menschen in ihrem Verantwortungsbereich stärker in den Blick rücken sollte.

Die Umfrage-Teilnehmenden verteilten sich recht homogen auf weibliche und männliche Teilnehmenden. Diverse Teilnehmer sind in dieser Umfrage leider noch unterrepräsentiert.

Abb. 1 – Geschlecht der Befragten

Wie die folgende Grafik zeigt, sind die Young Professionals (ca. 20 bis 35 Jahre) in dieser Umfrage eher unterrepräsentiert. Der größte Teil der Teilnehmenden sind berufserfahrene Menschen, die gerade auch in der Corona Pandemie unter besonderem Druck standen, da sie gleichzeitig Klein- und schulpflichtige Kinder zu betreuen hatten, das zusätzlich auf die Arbeitsverfassung gewirkt haben wird.

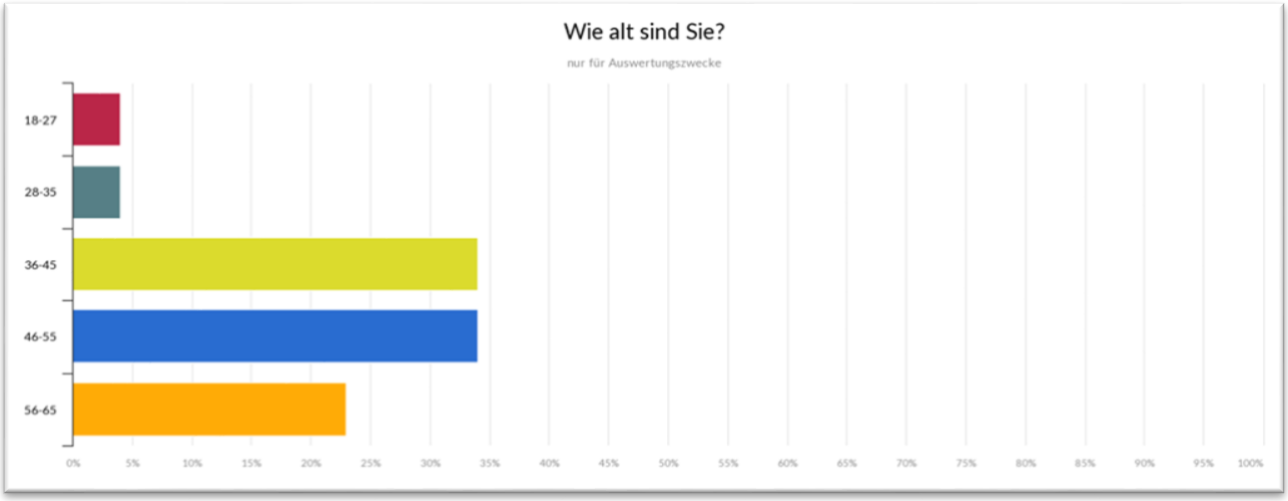

Abb. 2 – Alter der Befragten

Gleichzeitig sind alle Hierarchie-Ebenen in dieser Umfrage vertreten, was für ein ausgeglichenes Bild in den Ergebnissen spricht und keine isolierte Sicht mit sich bringt.

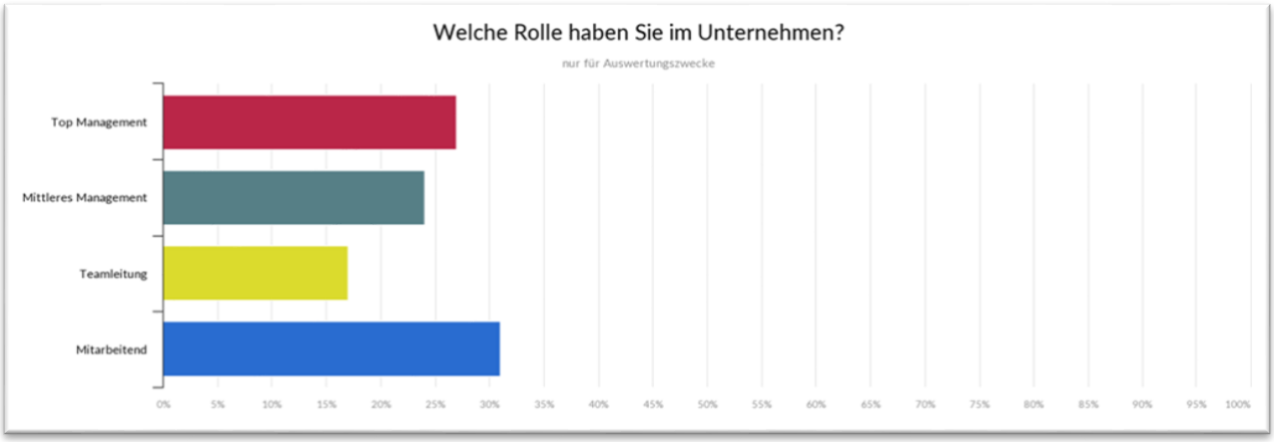

Abb. 3 – Rolle der Befragten im Unternehmen

GESAMTERGEBNIS

CONCLUSIO

Der Konflikt Radar bestätigt die zentrale Arbeitshypothese, dass Konflikte **zwischen März 2020 und März 2021** mehr als zuvor unter dem Radar abliefen und sich verdeckt verstärkten. Die Sensibilität der Menschen hat in dieser Zeit zugenommen und sie anfälliger für Konflikte gemacht. Der Konflikt Radar legt nahe, die Vetrauensbasis, Wertschätzung und den gemeinsamen Umgang mit interpersonellen Konflikten im Unternehmen stärker in den Blick zu nehmen**,** um so den sich entwickelten Misstimmungen wirksam zu begegnen und bei der Auflösung zu unterstützen**.**

KERNAUSSAGEN

Kernaussage 1 – Während sich die Krisen-Wahrnehmung und das Stressgefühl zwischen Männern und Frauen nicht unterscheidet, unterscheiden sich jedoch deutlich die angebotenen Konfliktlösungsansätze und der Umgang mit Konflikten nach dem Geschlecht.

Kernaussage 2 – Home Office und digitale Zusammenarbeit tragen wesentlich dazu bei, dass Menschen sensibler und gereizter werden und Konflikte verdeckt bleiben.

Kernaussage 3 – Konflikte hinsichtlich Motivation und Arbeitsmoral, unterschiedlicher Arbeitsweisen, passende Schutzmaßnahmen im Betrieb und hinsichtlich Präsenzkultur und Home Office haben in den letzten 6-12 Monaten zugenommen und haben Auswirkungen auf die Arbeitsleistung, Ideengewinnung, Fluktuation und psychische Belastung.

Kernaussage 4 – Der Umgang der Führungskräfte mit Konflikten im Team wird sehr unterschiedlich betrachtet, je nachdem auf welcher Hierarchiestufe sich die Befragten befinden. Große Unternehmen bieten andere Möglichkeiten als kleine.

Kernaussage 5 – In großen Unternehmen wurden in den letzten 6-12 Monaten mehr Konfliktherde wahrgenommen als in kleinen Unternehmen. In kleinen Unternehmen waren Mitarbeitende weniger mit Konflikten konfrontiert, konnten sie leichter lösen und waren zufriedener mit der Art und Weise wie Unternehmen mit der schwierigen Situation umgegangen sind.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Die Ergebnisse des Konflikt Radars legen nahe, dass Unternehmen verschiedene Maßnahmen zur Sicherung der positiven Zusammenarbeit, der positiven Dialoge und der positiven Führung ergreifen sollten, um so die aktuellen aber auch zukünftig schwierigen Situationen interpersonell besser meistern zu können.

Folgende Handlungs-Empfehlungen lassen sich aus den 5 Kernaussagen des Konflikt Radars ableiten:

1. **Angebot der Konfliktlösungswege erweitern** - Für eine effektive Konfliktlösung ist es bedeutsam, die Angebote für alle gleichermaßen zur Verfügung zu stellen und sich dabei statt auf einen Lösungsweg zu konzentrieren, auf eine Toolbox an Möglichkeiten zu setzen, die unterschiedlichen Bedürfnissen in einer solchen Stress-Situation gerecht wird. Besonders wichtig ist es daher, sich nicht überwiegend, wie im Konflikt Radar gezeigt, auf ein Gespräch mit der Führungskraft zu verlassen, denn Mitarbeitende stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihren Führungskräften, was eine ehrliche und lösungsorientierte Bearbeitung eines interpersonellen Konfliktes immens erschwert. Betroffene müssten zu viel von ihrer Bedürfniswelt ihrer Führungskraft preisgeben und fürchten somit den Gesichtsverlust. Darüber hinaus sollten Männer wie Frauen die Möglichkeit bekommen, über ein Konfliktcoaching, eine Gesprächsmoderation oder gar eine Mediation das gemeinsame Problem zu lösen, statt rein über Konfliktmanagement-Trainings die Theorie vermittelt zu bekommen. Jede Organisation sollte folgende drei Ebenen gleichermaßen bedienen:

    a. **Wissensaufbau** – Konfliktmanagement-Training zum Aufbau des Wissens über die Entstehung und Entwicklung von Konflikten,

    b. **Entwicklung der Konfliktlösungskompetenz** – Konfliktcoaching zur individuellen Entwicklung von persönlich wirksamen Herangehensweisen und Umgang mit konkreten interpersonellen Problemen, sowie

    c. **Moderierte Gespräche** - Bereitstellung und Förderung von moderierten Konfliktlösungs-gesprächen zur Erarbeitung konkreter gemeinsamer Lösungen.

2. **Fokus in der digitalen Zusammenarbeit auf Kultur und Bedürfnisse legen** - Selbst wenn sie die Phase der schleichenden Verhärtung verlassen haben, wo sie sonst im Präsenzumfeld spätestens sichtbar werden, bleiben Konflikte für viele Kollegen und vor allem Führungskräfte verborgen. Das erhöht das Risiko der weiteren Eskalation und erschwert eine Lösung der gemeinsamen Situation deutlich. Damit wird im weiteren

Zuge die Zusammenarbeit im Team kolportiert und weitere Konflikte können entstehen. Neben dem damit verbundenen Leistungseinbruch und der sinkenden Motivation, die der Konflikt Radar ebenfalls bestätigt, kann dies im Weiteren zum Verlust wichtiger kluger Köpfe führen, deren Ersatz zeitliche, fachliche, finanzielle und leistungsbezogene Einbußen mit sich bringt. Deshalb sollten Führungskräfte bei anhaltender Arbeit im Home Office folgendes umsetzen:

a. **Team-Aktivitäten zur Stärkung des Vertrauensbandes im Team** - Etablierung und Stärkung des Vertrauens im Team durch geeignete, regelmäßige Aktivitäten. Dies können digitale Teamangebote sein ebenso wie sichere Präsenzangebot wie zum Beispiel Team-Coachings in der Natur bis hin zu regelmäßigen Kultur Retros im Team, denn es ist für Teamleiter und Führungskräfte unerlässlich, in nahem Kontakt zu jedem Einzelnen zu sein und in gemeinsamen Gesprächen mehr als nur die Aufgaben und Ziele zu besprechen.

b. **Führungs-Entwicklungs-Coaching** - Das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sollte für jede Führungskraft als sicherndes Fundament im Fokus stehen. Dazu bedarf es möglicherweise einer Entwicklungsunterstützung für die Führungskraft in Form eines individuellen Coachings, in dem die Führungskraft ihr ganz persönliches Rezept zur Stärkung des Vertrauens im Team entwickelt.

c. **Rituale** – Gemeinsame Rituale wie zum Beispiel eine virtuelle Kaffeeküche, wöchentliche TGIM Runde, Impulspost, rotierender Team Wellness Manager und ähnliches helfen in Zeiten des reduzierten physischen Kontakts und der Distanzarbeit miteinander verbunden zu bleiben. Diese Rituale kann das Team miteinander entwickeln, ausprobieren und wenn es nicht passt auch verwerfen und neu entwickeln.

d. **Stressabbau** – Home Office bedeutet für viele nicht nur bessere Konzentration, weniger Zeit auf der Straße und damit besseres Zeitmanagement, sondern produziert auch Stress, insbesondere dann, wenn das Büro zu Hause keinen Fokus ermöglicht, schlechte Arbeitsausstattung hat und die Trennung zwischen beruflichen und privaten Themen zunehmend schwierig wird. An dieser Stelle sind Angebote zum achtsamen Umgang mit sich selbst aber auch mit den anderen Kollegen sehr hilfreich. Einzel-Coachings, die individuell auf die jeweiligen Themen ausgerichtet werden können und in Verbindung mit dem Gang in die Natur aufgesetzt sind, bieten die passende Möglichkeit zum Ausgleich und Stressabbau.

3. **Verständnis generieren für unterschiedliche Bedürfnisse** – Ursachen von Konflikten sind vielfältig. Der Konflikt Radar zeigt zwar, dass in der Mehrheit der Fälle die Motivation und Arbeitsmoral für die meisten Streitpunkte im Befragungszeitraum gesorgt haben, jedoch gibt es darüber hinaus noch viele andere Punkte, bei denen es zu Meinungsverschiedenheiten und unterschiedlichen Erwartungs-haltungen kommen kann. Deshalb ist es wichtig im Team ein gemeinsames Verständnis für unterschiedliche Ausgangssituationen, Sichtweisen und Bedürfnisse entwickelt wird. Ein gemeinsamer Workshop unter Zuhilfenahme spielerischer und gestalterischer Methoden hilft, die unterschiedlichen Bedürfnisse begreifbar und damit besprechbar zu machen und darüber nachzudenken, worüber verhandelt werden soll.

4. **Rolle der Führungskraft in der Konfliktlösung klären** – Das Top Management sollte gerade im Hinblick auf den Umgang mit Konflikten und des Herbeiführens von Konfliktlösungen eine eindeutige Vorbildrolle einnehmen. Dazu gehört es zum einen, den eigenen Umgang mit Konflikten transparent zu handhaben und zum anderen ein klares Selbstverständnis: Konflikte und Störungen haben Priorität vor anderen Themen und werden ernst und wichtig genommen. Das Top Management und mittlere Managemennt sollte daher gemeinsame Handlungsprinzipien (inklusive der möglichen Toolbox an Alternativen für jeden einzelnen) für den Umgang mit Konflikten in einem gemeinsamen Workshop erarbeiten, aktiv kommunizieren und proaktiv vorleben. Darüber hinaus sollten Unternehmen über einen stärkeren Einsatz von Gesprächsmoderationen und Mediationen zur Konfliktlösung nachdenken, da sie mit 85% Erfolgschancen sehr effektiv ist.

5. **Große Unternehmen sollten Präventionsmaßnahmen ergreifen** - Konflikte sind ein Teil des beruflichen Interagierens. Mit den passenden Präventionsmaßnahmen, wie in Handlungsempfehlung 1 bis 4 geschildert, kann insbesondere in großen Unternehmen das Risiko der Konflikteskalation eingedämmt werden. Zusätzlich sollten große Unternehmen die Themen Konfliktentstehung und-bearbeitung aktiv in regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitskultur aufgenommen werden. Damit geben große Organisationen diesem Risiko und den passenden Lösungsansätzen den angemessenen Raum und Bedeutung für positive Dialoge, positive Zusammenarbeit und positive Führung.

DETAILERGEBNISSE

Kernaussage 1 - *Während sich die Krisen-Wahrnehmung und das Stressgefühl zwischen Männern und Frauen nicht unterscheidet, unterscheiden sich jedoch deutlich die angebotenen Konfliktlösungsansätze und der Umgang mit Konflikten nach dem Geschlecht.*

Der Umgang mit Konflikten unterscheidet sich zuweilen zwischen Männern und Frauen, so wird immer wieder stereotypisiert. Frauen seien emotionaler, Männer sachlicher. Der Konflikt Radar fragt ab, wie sich das Stressgefühl in den letzten 6 bis 12 Monaten verändert hat. Hier zeigt sich jedoch kein Unterschied zwischen Männern und Frauen. Beide sind gleichermaßen beeinträchtigt. Männer wie Frauen berichten, dass sie in der Zeit der pandemischen Einschränkungen öfter als sonst energielos waren obwohl sie sich gleichzeitig in dieser Zeit auch mehr auf sich selbst konzentrieren konnten. Einige von Ihnen waren zudem auch gereizter als vorher und empfanden die Situation mehrheitlich als sehr belastend. In der Konsequenz wünscht sich die Mehrheit der Teilnehmenden die Möglichkeit, ihren Stress abzubauen.

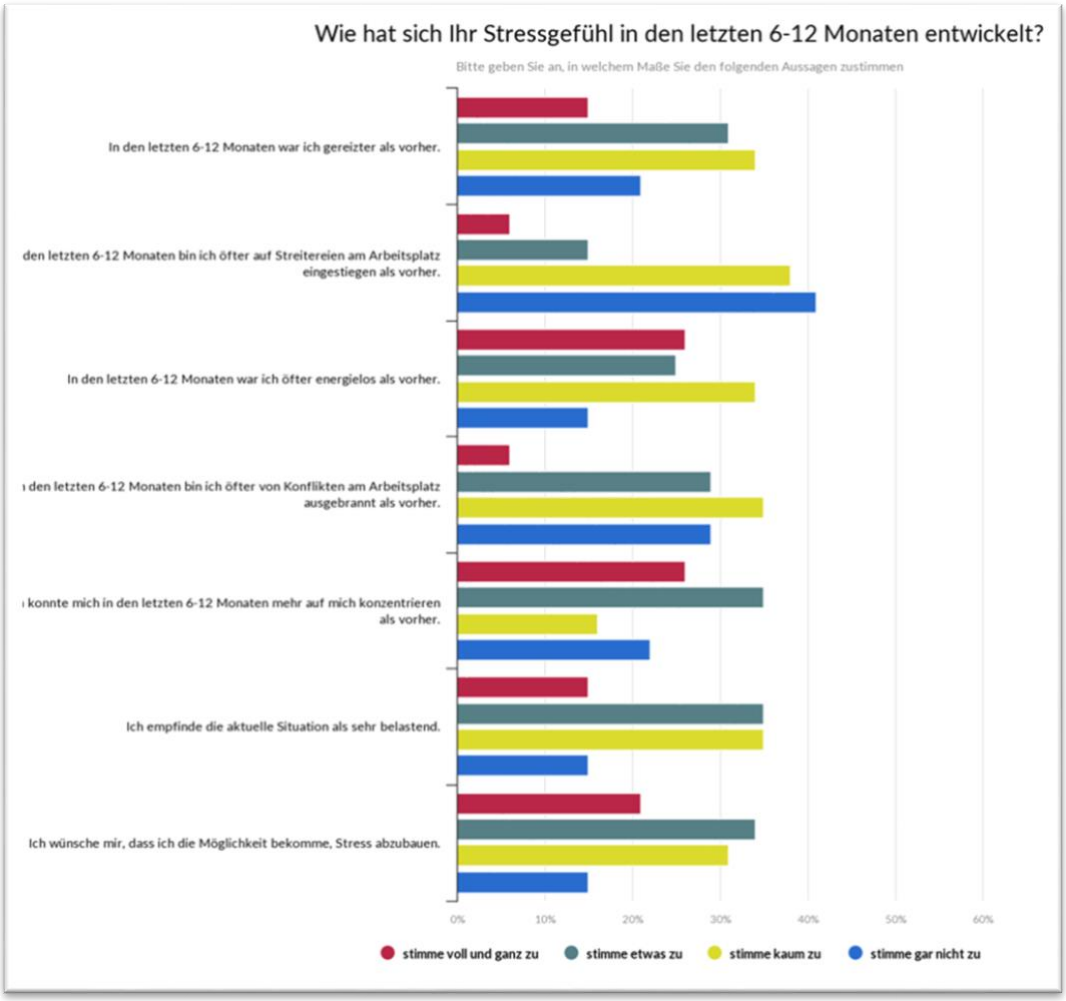

Abb. 4 – Entwicklung des Stressgefühls der Männer in den letzten 6-12 Monaten

Während sich das Empfinden einer Krise und Belastung nicht wesentlich zwischen Männern und Frauen zu unterscheiden scheint gibt es einen interessanten Unterschied in der Bereitstellung von Unterstützung für die Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz. Man sollte annehmen, dass alle Mitarbeitenden die gleichen Wege der Konfliktlösung angeboten bekommen, wenn sie in eine schwierige Konfliktsituation geraten. Die Antworten im Konflikt Radar lassen jedoch eine andere Annahme zu.

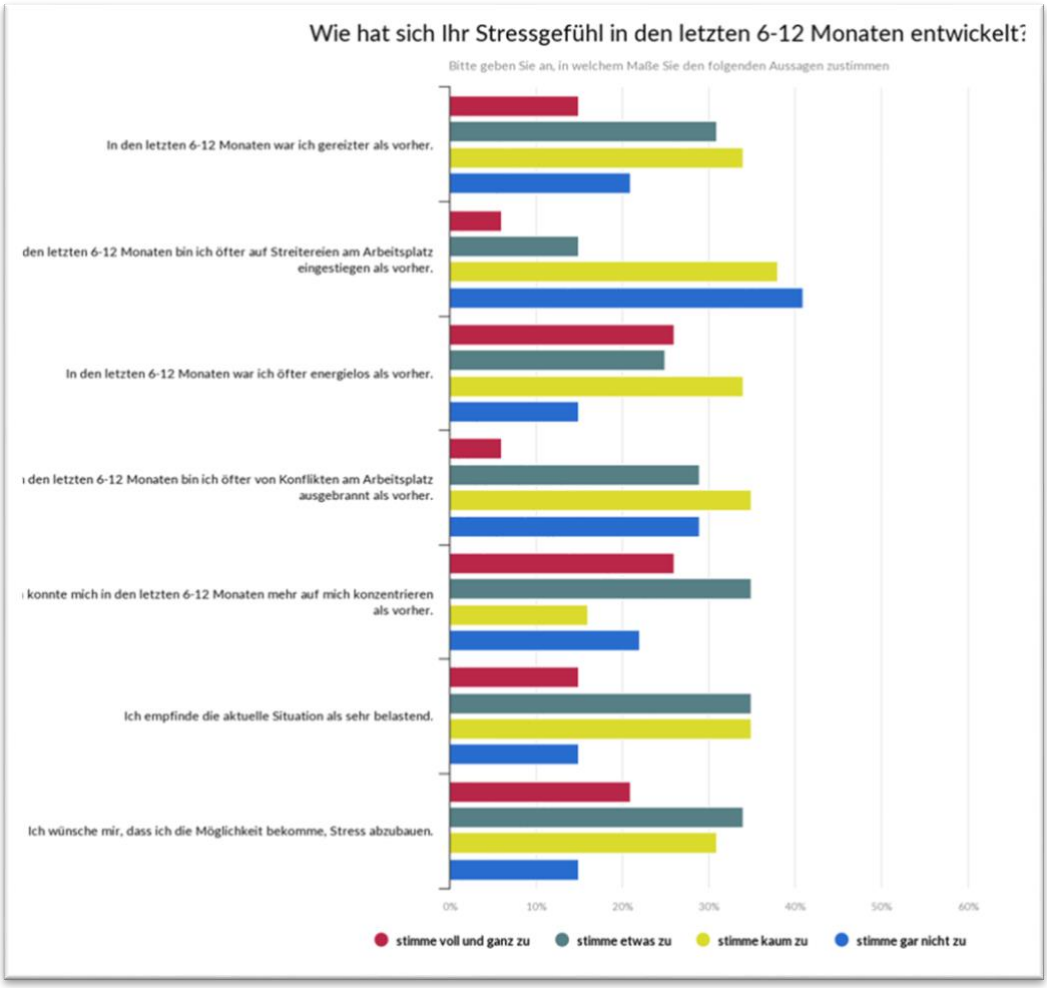

Abb. 5 – Entwicklung des Stressgefühls der Frauen in den letzten 6-12 Monaten

Zunächst geben Männer wie Frauen gleichermaßen an, dass in erster Linie ein Gespräch mit der Führungskraft als Konfliktlösungsweg angeboten wird. Während dies im ersten Monat naheliegend erscheint, zeigt dies eine der Schwierigkeiten im betrieblichen Konfliktmanagement auf. Mitarbeitende und Führungskraft stehen auch noch in Zeiten von New Work und agilem Arbeiten nach wie vor in einem Abhängigkeitsverhältnis. Sich als Mitarbeitende mit einem Konflikt der eigenen Führungskraft zu offenbaren ist schon eine

enorme Hürde, insbesondere in einem leistungsorientierten Umfeld, denn das bedeutet oft auch einen gefühlten Gesichtsverlust. Auch wenn es eine zentrale Führungsaufgabe ist, ein starkes Vertrauensband zu den Teammitgliedern aufzubauen, bedeutet dies nicht, dass eine Führungskraft auch in der Rolle ist, Konflikte zu lösen. Konflikte haben an dieser Stelle eine deutlich weitreichendere Wirkung und sind stark verbunden mit Angst vor Konsequenzen für die eigene Karriere und Jobsicherheit. Deshalb zeigt der Konfliktradar an dieser Stelle schon einen wichtigen Punkt für notwendige Veränderungen im innerbetrieblichen Konfliktmanagement.

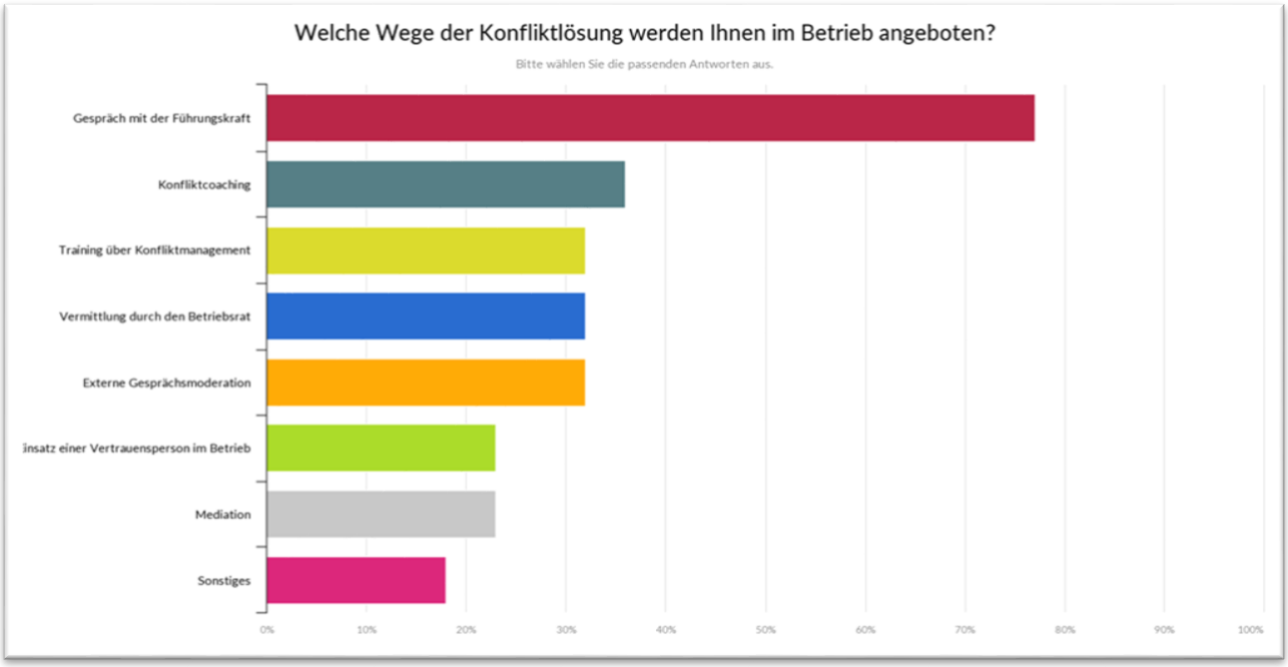

Abb. 6 – Konfliktlösungsangebote an Männer

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass Männer in Konfliktsituationen eher ein Coaching und ein Training angeboten bekommen, während bei Frauen der Fokus im Lösungsweg auf Vermittlungen durch den Betriebsrat oder einer anderen Vertrauensperson konzentriert, direkt gefolgt vom Einsatz einer Mediation. Bei den Männern steht die Mediation allerdings als Schlusslicht der Tabelle.

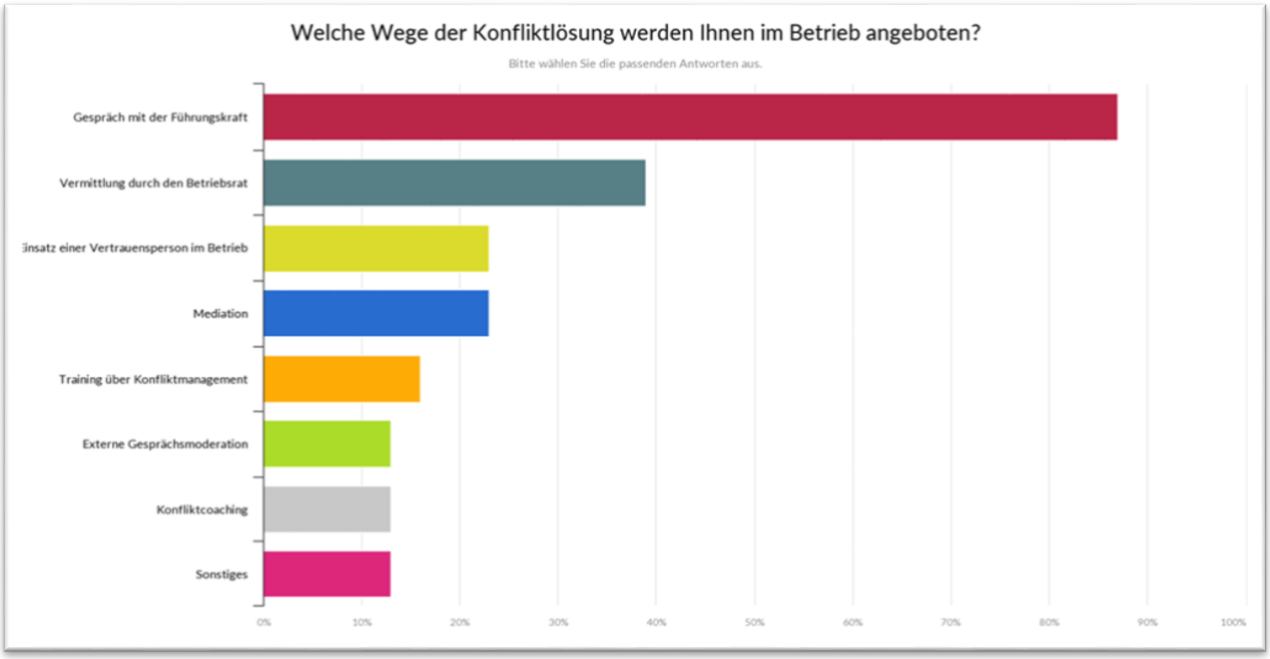

Abb. 7 – Konfliktlösungsangebote an Frauen

Der Vergleich zeigt, dass bereits im Angebot der Konfliktlösungswege das Geschlecht der Betroffenen eine stereotypisierte Rolle spielt. Männer scheinen hier eher dem Einzelweg über den Lernaspekt angeboten zu bekommen, während Frauen eher in die tatsächliche Gesprächsführung zur Lösungsfindung einsteigen. Das wiederum stellt einen großen Unterschied für die Erfolgsaussichten dar und zeigt das Potenzial für Konfliktlösungen im betrieblichen Umfeld.

Kernaussage 2 – *Home Office und digitale Zusammenarbeit tragen wesentlich dazu bei, dass Menschen sensibler und gereizter werden und Konflikte verdeckt bleiben.*

Ein wesentlicher Aspekt in der Veränderung der Zusammenarbeit ausgelöst durch die Pandemie war der verstärkte Einsatz von Home Office. Auch hier zeigen sich Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen Männern und Frauen. Während Männer wie Frauen überwiegend gerne im Home Office arbeiten, gibt es dennoch Unterschiede in der Ausprägung der Antwortkategorien. Frauen können sich tendenziell etwas weniger gut auf ihre Arbeit konzentrieren als Männer.

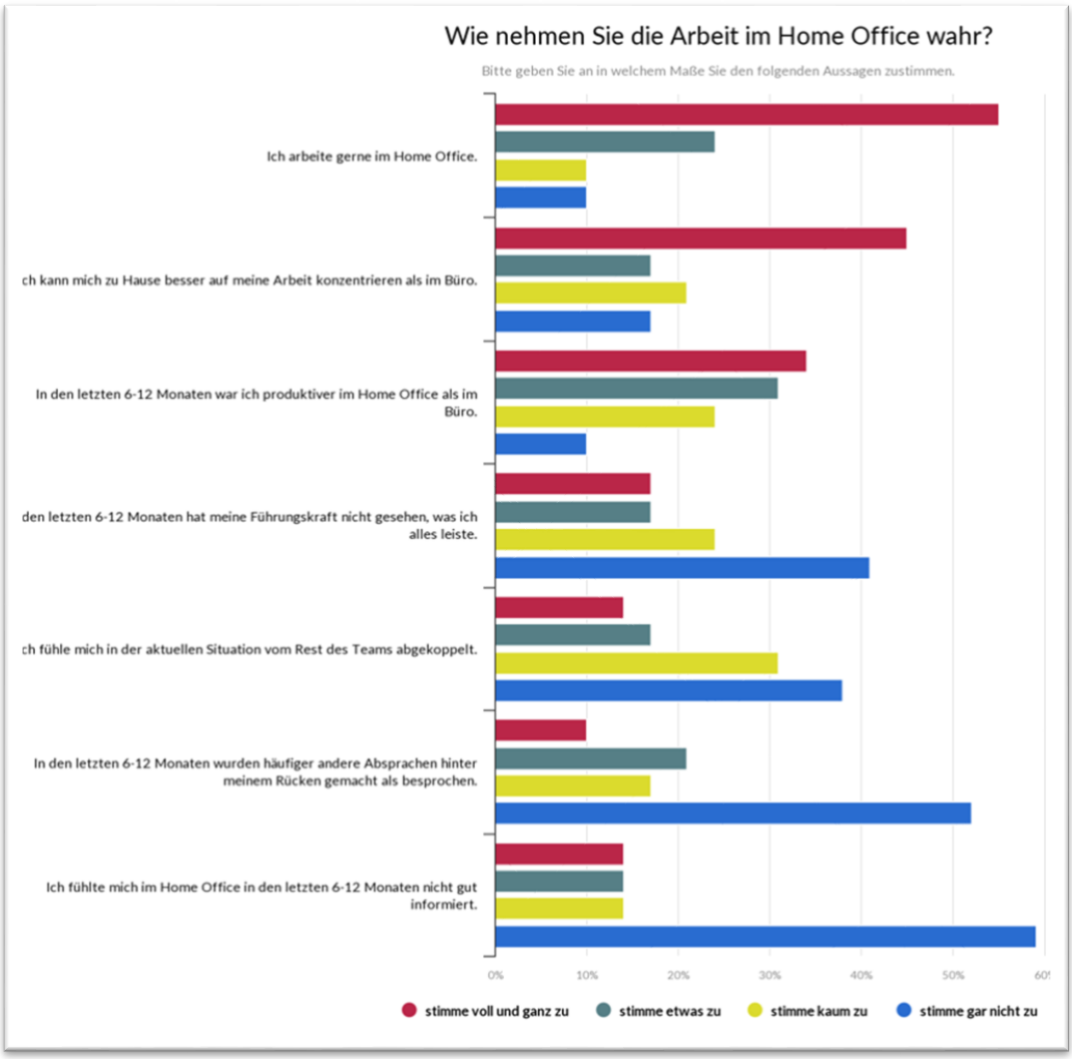

Abb. 8 – Wahrnehmung der Arbeit im Home Office durch Männer

Sie fühlten sich auch nicht ganz so produktiv wie die Männer im Home Office. Vom Team fühlten sich Frauen weniger abgekoppelt als Männer während der Home Office Zeit. Gleichzeitig fühlen sich Frauen in ihrer Leistung nicht so gesehen wie Männer.

Home Office hatte somit insgesamt einen sehr positiven Einfluss auf das Wohlbefinden während der Arbeitszeit und hat die Steigerung der persönlichen Produktivität positiv beeinflusst. Es besteht dennoch eine Gefahr, dass viele sich nicht genug gesehen werden für das, was sie leisten und Einzelne sich auch vom Team abgekoppelt fühlen. Während diese Umfrage auf den ersten Blick schließen ließe, dass im Home Office keine besonderen Risiken entstehen und jeder seine Beiträge leistet, weil die Antworten überwiegend Home Office freundlich sind, zeigt ein näherer Blick, dass doch auch negative Auswirkungen bei einigen zu beobachten sind.

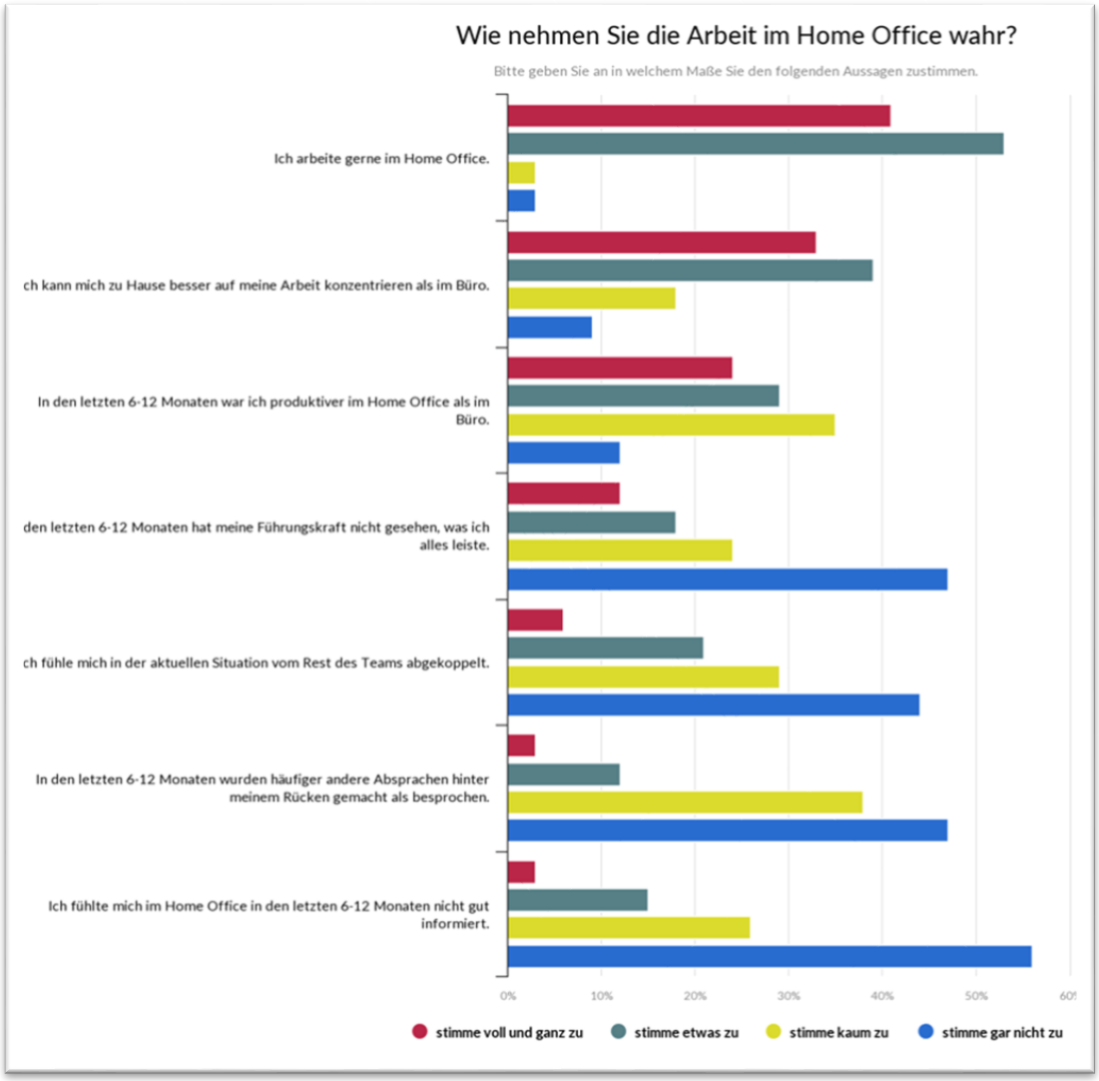

Abb. 9 – Wahrnehmung der Arbeit im Home Office durch Frauen

Die Führungskräfte stehen somit vor der Herausforderung, einen genauen Blick in ihr Team zu nehmen, um hintergründig entstehende Probleme schnell identifizieren zu können. Somit erfordert ein steigender Einsatz von Home Office einen Perspektivwechsel an die Führungskräfte, die zunehmend ihren Fokus auf kulturelle, teamverbindende und

interpersonelle Themen legen müssen, um dauerhaft sicherstellen zu können, dass Teammitglieder untereinander eine starke Vertrauensverbindung haben, die Leistungs- und Ergebnisbeiträge aller gesehen werden und weder eine Unterforderungs- noch eine Überforderungssituation entsteht. Darüber hinaus zeigt die folgende Grafik, dass 43% der Befragten sagen, dass Konflikte im Home Office nicht mehr sichtbar sind. Damit steigt die Gefahr einer unsichtbaren Eskalation. Das birgt großes Risikopotenzial und somit ein Feld, in dem Führungskräfte ihre Antennen stärker denn je ausrichten müssen auf Verstimmungen, schlechte Kommunikation, Missverständnisse und Meinungsverschiedenheiten.

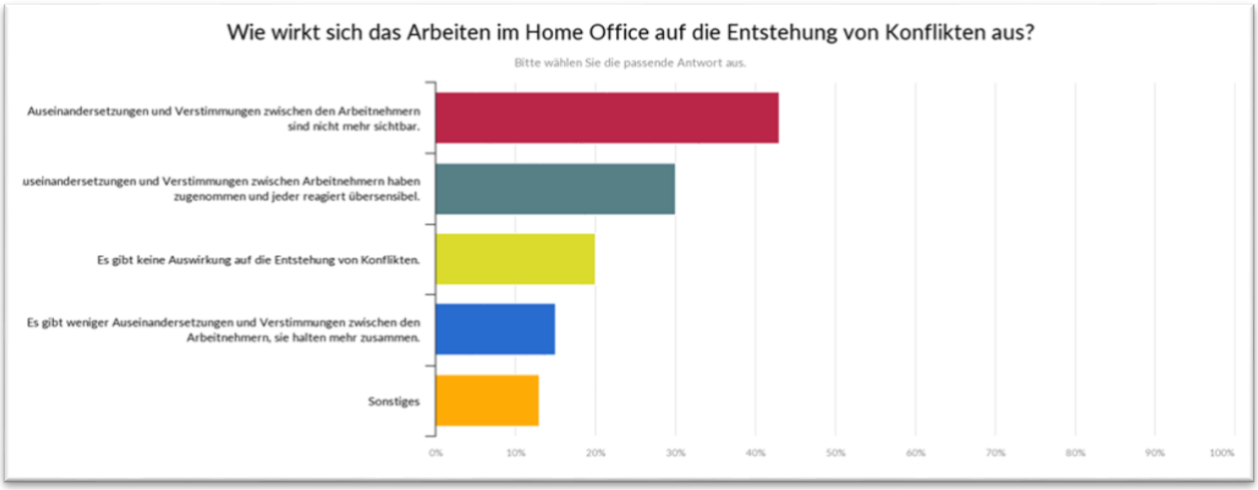

Abb. 10 – Auswirkung von Home Office auf die Entstehung von Konflikten

Die Sensitivität der Menschen ist während der Home Office Zeit und den zusätzlichen Auswirkungen der Pandemie gestiegen. 30% der Befragten bestätigten dies. Das bedeutet, dass Äußerungen und Verhaltensweisen anderer schneller auf die Goldwaage gelegt werden, stärker interpretiert werden und die Reaktionen darauf übersensibel ausfallen. Das ist alarmierend, denn diese Form der Reaktion ist stark emotionsgetrieben und führt im Home Office ungesehen schnell zu Konfliktbildern und damit auch zu Konfliktreaktionen. Bei Meinungsverschiedenheiten wird zudem der Ton rauer, da verbale Angriffe beispielsweise über das Telefon und auch per E-Mail eine geringe Hürde darstellen.

Kernaussage 3 *– Konflikte hinsichtlich Motivation und Arbeitsmoral, unterschiedlicher Arbeitsweisen, passende Schutzmaßnahmen im Betrieb und hinsichtlich Präsenzkultur und Home Office haben in den letzten 6-12 Monaten zugenommen und haben Auswirkungen auf die Arbeitsleistung, Ideengewinnung, Fluktuation und psychische Belastung.*

Konflikte können viele Ursachen haben, wie die nachfolgende Grafik zeigt. Streit und Auseinandersetzungen können zu ganz unterschiedlichen und manchmal nebensächlich erscheinenden Themen entstehen. In der Zeit von März 2020 bis März 2021 nahmen die meisten der Befragten Auseinandersetzungen zum Thema Motivation und Arbeitsmoral wahr, ein Thema, das möglicherweise befeuert wurde durch die Unsichtbarkeit der Arbeit im Home Office.

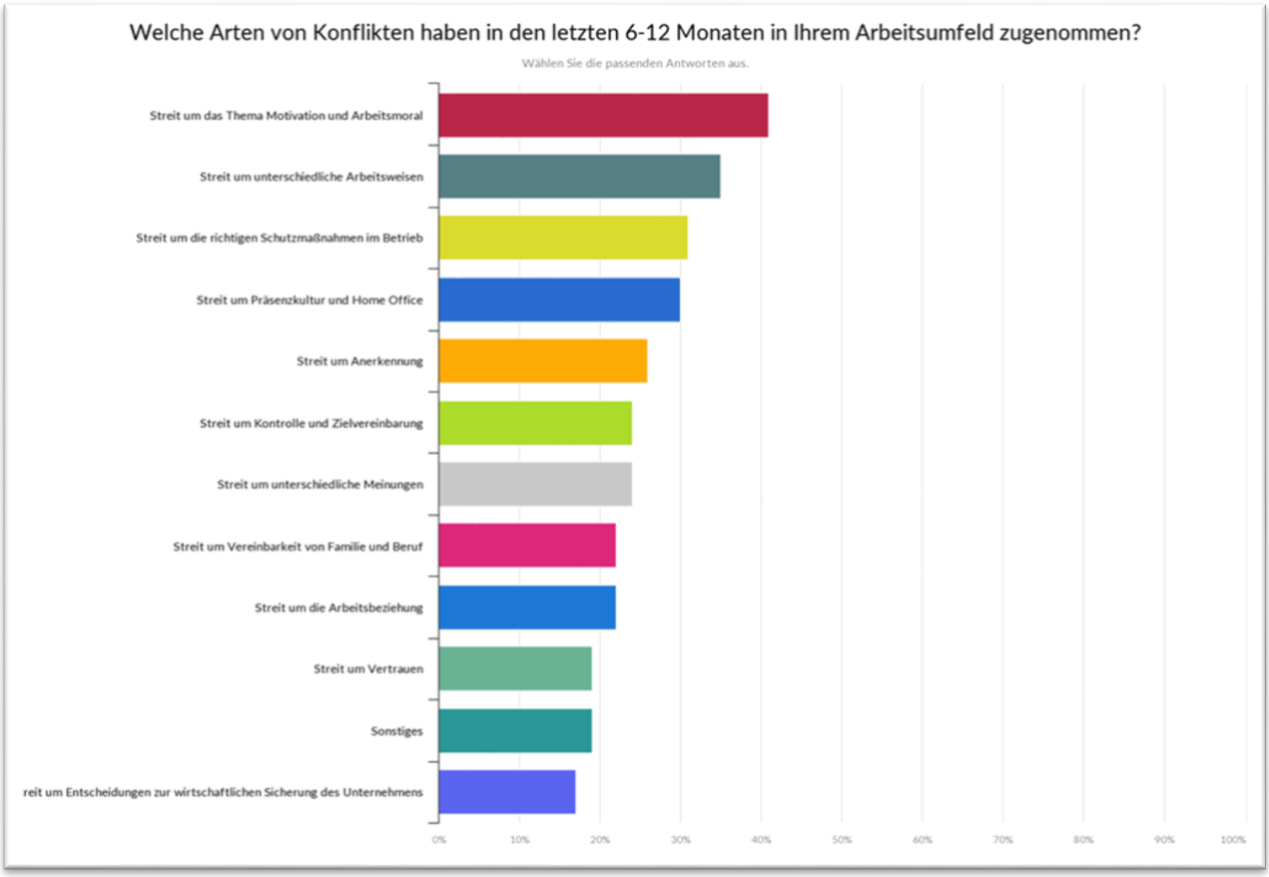

Abb. 11 – Arten von Konflikten, die in den letzten 6-12 Monaten zunahmen

Darüber hinaus zeigt sich die Debatte um angemessene Schutzmaßnahmen im Betrieb auch hier ganz deutlich als Konfliktherd im befragten Zeitraum ebenso wie die Diskussion um Präsenzarbeit und Home Office. Direkt im Anschluss daran finden sich die Auseinandersetzungen um Anerkennung. Die Kombination der 5 am häufigsten genannten

Streitpunkte greifen alle ineinander und zeigen, wie groß das Bedürfnis an Entlastung, Sichtbarkeit der eigenen Leistung und fairer Arbeitsverteilung im Befragungszeitraum war.

Die Auswirkungen dieser Streitigkeiten sind enorm, denn die Mehrheit bestätigt, dass Konflikte zu sinkender Arbeitsleistung führen. Ein ungelöster Konflikt hat somit direkte Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens. Nur an zweiter Stelle bestätigen die Befragten, dass Konflikte Katalysator für neue Ideen sind. Direkt danach folgen jedoch schon die Eigenkündigungen der Mitarbeitenden, die sonst keinen Ausweg aus ihrem Konflikt finden. Die Waage zwischen negativen und positiven Auswirkungen von Konflikten steht daher nicht im Gleichgewicht und das Risiko negative Auswirkungen davon zu tragen ist in der Gesamtbetrachtung deutlich höher.

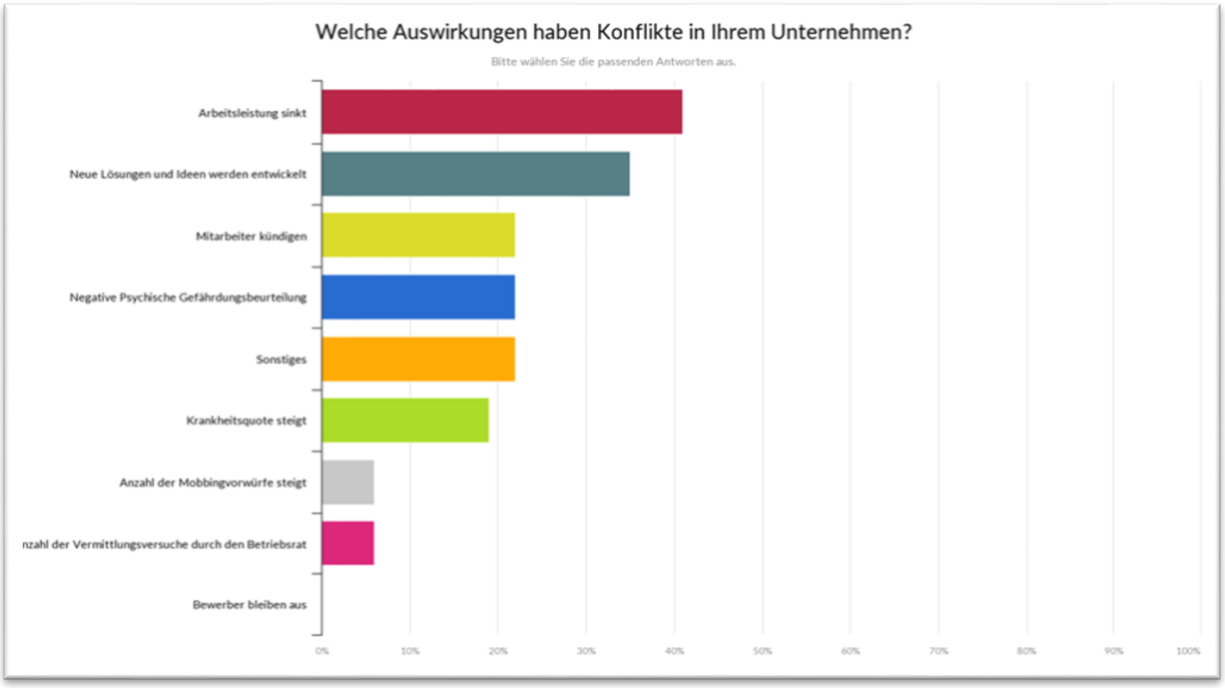

Abb. 12 – Auswirkungen von Konflikten im Unternehmen

Umso wichtiger ist es, zu betrachten, wie Konfliktlösungen in der Regel initiiert werden. Die nachfolgende Grafik zeigt, dass die Mehrheit der Befragten sagt, dass die Betroffenen des Konfliktes die Lösung des Konfliktes anstoßen.

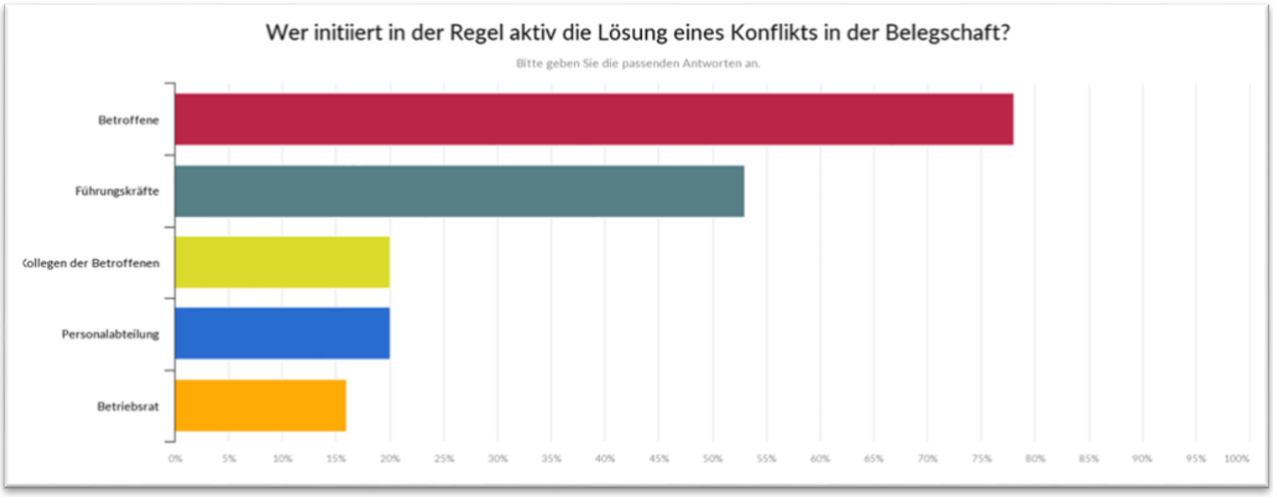

Abb. 13 – Initiatoren der Konfliktlösung

Das bedeutet jedoch nicht, dass die Betroffenen immer eine Konfliktlösung initiieren. Konflikte sind unangenehm und sie zuzugeben bedeutet für viele den Gang nach Canossa, weshalb Menschen sich sehr häufig in sich zurückzuziehen, innerlich kündigen oder irgendwann ganz kündigen, ohne jemals den Konflikt adressiert zu haben.

Deshalb brauchen Konfliktbetroffene andere Wege der Unterstützung, die es ihnen leicht machen. Die Kollegen, die Personalabteilung und der Betriebsrat spielen laut Umfrage jedoch keine große Rolle in der Unterstützung hin zur Initiierung einer Konfliktlösung.

Kernaussage 4 – *Der Umgang der Führungskräfte mit Konflikten im Team wird sehr unterschiedlich betrachtet, je nachdem auf welcher Hierarchiestufe sich die Befragten befinden.*

Aus Sicht der Mitarbeitenden gehen Führungskräfte zwar überwiegend proaktiv mit Konflikten um und suchen das Gespräch mit den Beteiligten. Sie versuchen dann auch entsprechend im Konflikt zu vermitteln. An dritter Stelle geben die Befragten jedoch an, dass Führungskräfte Konflikte aussitzen und ignorieren. Erst danach setzen Führungskräfte einen Coach oder Mediator als Unterstützung ein.

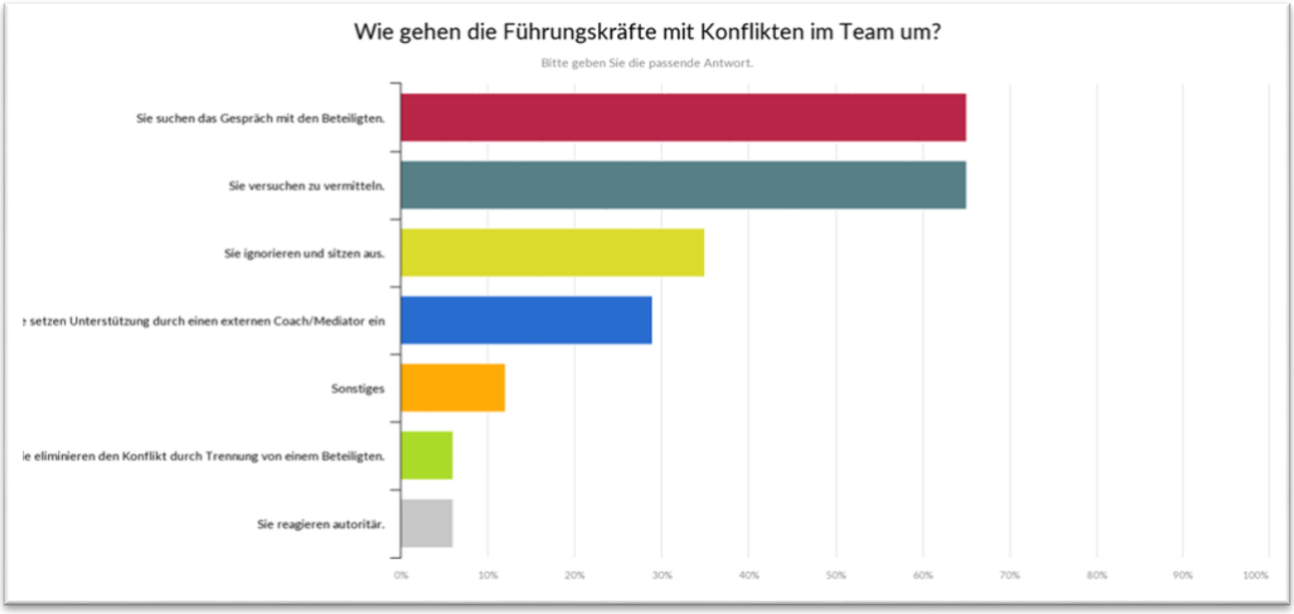

Abb. 14 – Umgang der Führungskräfte mit Konflikten aus Sicht der Mitarbeitenden

Die erste Führungsebene mit Teamleitern und mittlerem Management gibt bei der Befragung an, dass die Führungskräfte auch an erster Stelle das Gespräch suchen.

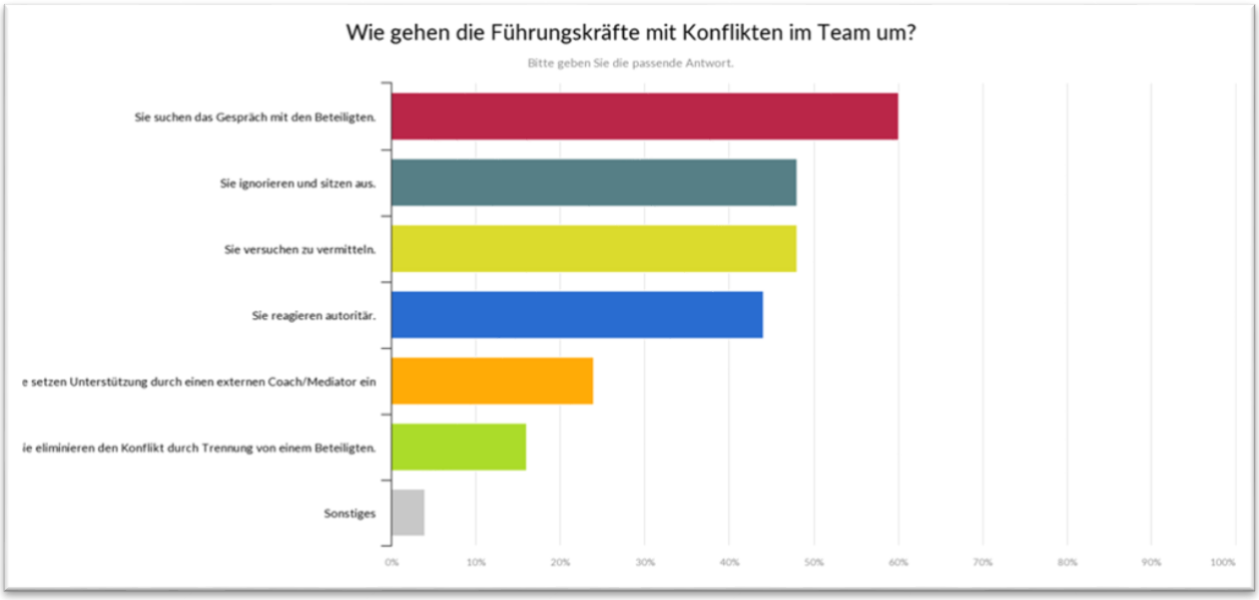

Abb. 15 – Umgang der Führungskräfte mit Konflikten aus Sicht des mittleren Managements und der Teamleitung

Allerdings nennen sie an zweiter Stelle sehr deutlich, dass Konflikte ausgesessen und ignoriert werden. An vierter Stelle sagen die mittleren Führungskräfte sogar, dass die Führungskräfte autoritär reagieren.

Das Top Management sieht dies allerdings ganz anders. Mit großer Mehrheit sagen sie, dass die Führungskräfte (in diesem Fall sie selbst) das Gespräch zu den Beteiligten suchen und versuchen zu vermitteln. Unter 10% der Befragten Top Manager sagen überhaupt, dass sie einen Konflikt aussitzen und ignorieren. Eine autoritäre Reaktion nennen sie gar nicht.

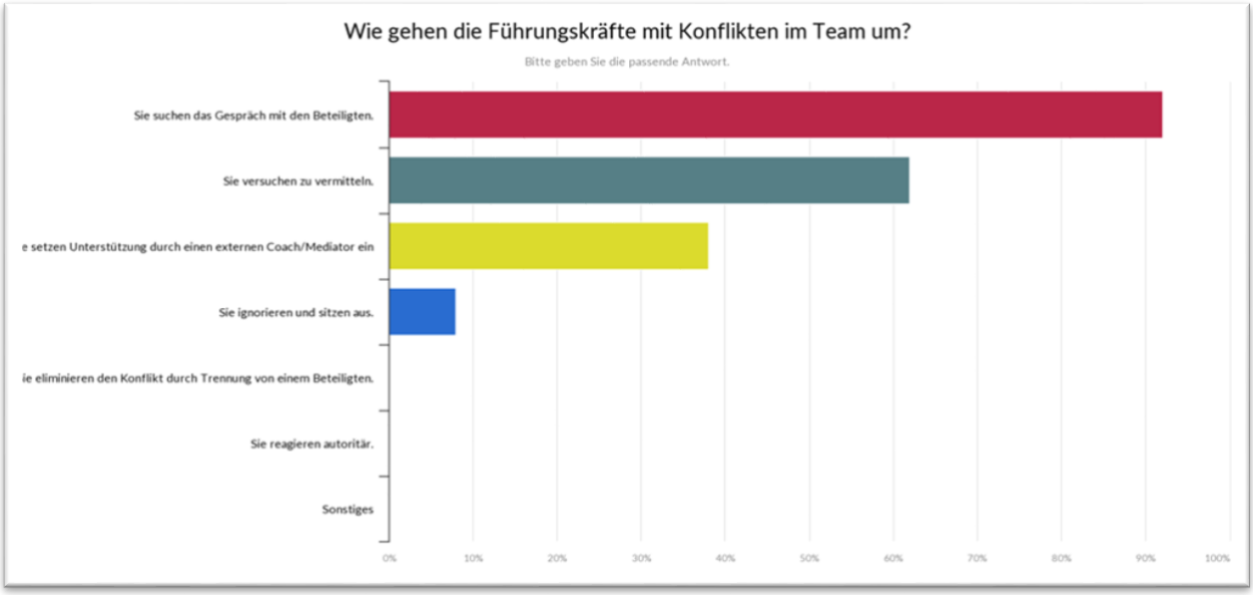

Abb. 16 – Umgang der Führungskräfte mit Konflikten aus Sicht des Top Managements

Die Grafiken zeigen wie sehr Selbst- und Fremdwahrnehmung der Führungskräfte in der Rolle im Hinblick auf die Konfliktlösung auseinander geht. Spannend in diesem Zusammenhang ist dann auch das Angebot an Konfliktlösungswegen.

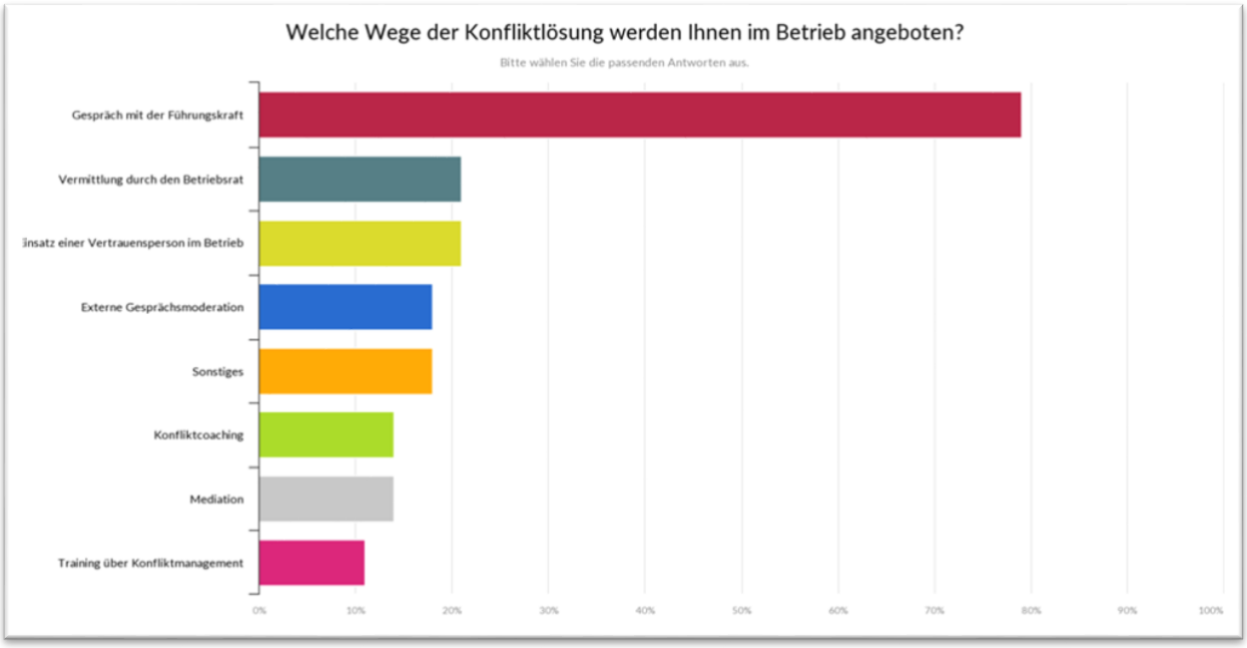

Abb. 17 – Angebote der Konfliktlösung in Unternehmen bis 500 Mitarbeitende

Unabhängig von der Größe des Unternehmens wird als Hauptweg der Konfliktlösung das Gespräch mit der Führungskraft angeboten. Stecken Führungskräfte in einem Konflikt, kann dies zu echten Problemen führen, wenn das Top Management dann dazu neigt, diese Konflikte zu ignorieren und auszusitzen.

In Unternehmen bis 500 Mitarbeitende wird zusätzlich überwiegend auf Lösungen durch Gespräche gesetzt, während in großen Unternehmen zwischen 501 und 5000 Mitarbeitenden eher auf die Stärkung der persönlichen Konfliktlösungskompetenz durch Training und Coaching gesetzt wird.

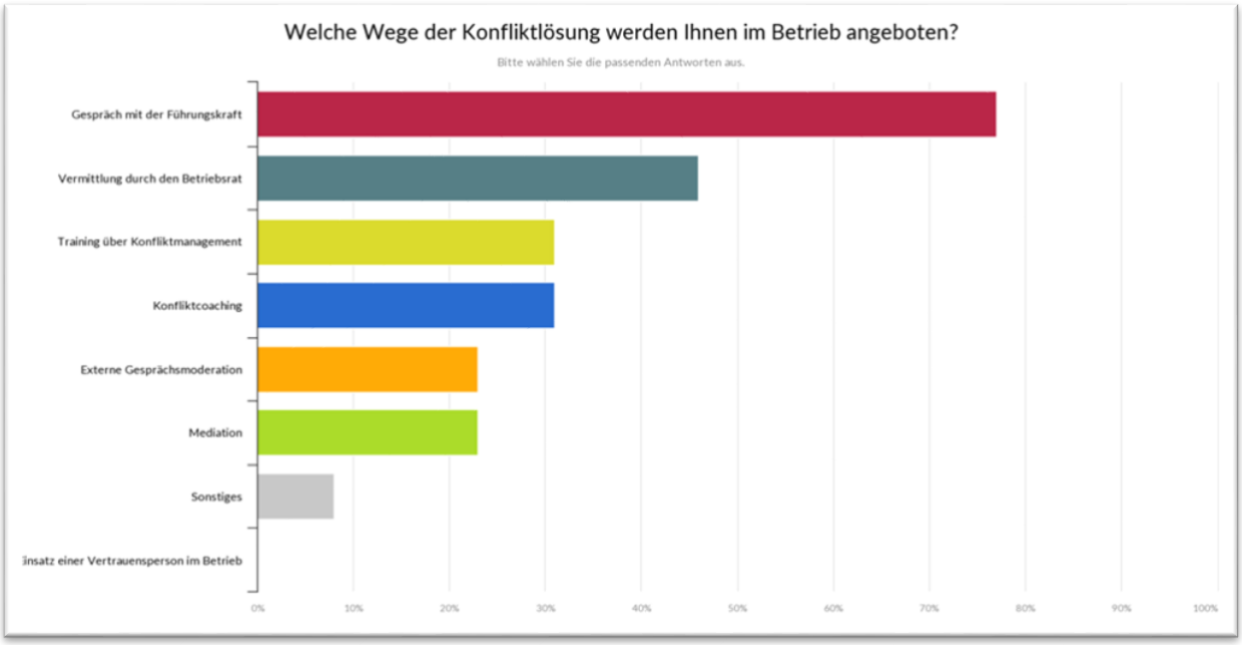

Abb. 18 – Angebote der Konfliktlösung in Unternehmen mit 501 bis 5000 Mitarbeitenden

Die Gesprächsmoderation und Mediation als Weg zu einer gemeinsamen Lösung der Beteiligten ist jedoch in allen Unternehmen recht weit hinten. Damit wird der mit 85% Erfolgschancen effektivste Lösungsweg der Mediation und Gesprächsmoderation sehr selten eingesetzt.

Kernaussage 5 *– In großen Unternehmen wurden in den letzten 6-12 Monaten mehr Konfliktherde wahrgenommen als in kleinen Unternehmen. In kleinen Unternehmen waren Mitarbeitende weniger mit Konflikten konfrontiert, konnten sie leichter lösen und waren zufriedener mit der Art und Weise wie Unternehmen mit der schwierigen Situation umgegangen sind.*

Die Größe des Unternehmens spielte im Betrachtungszeitraum für den Umgang mit Konflikten eine entscheidende Rolle.

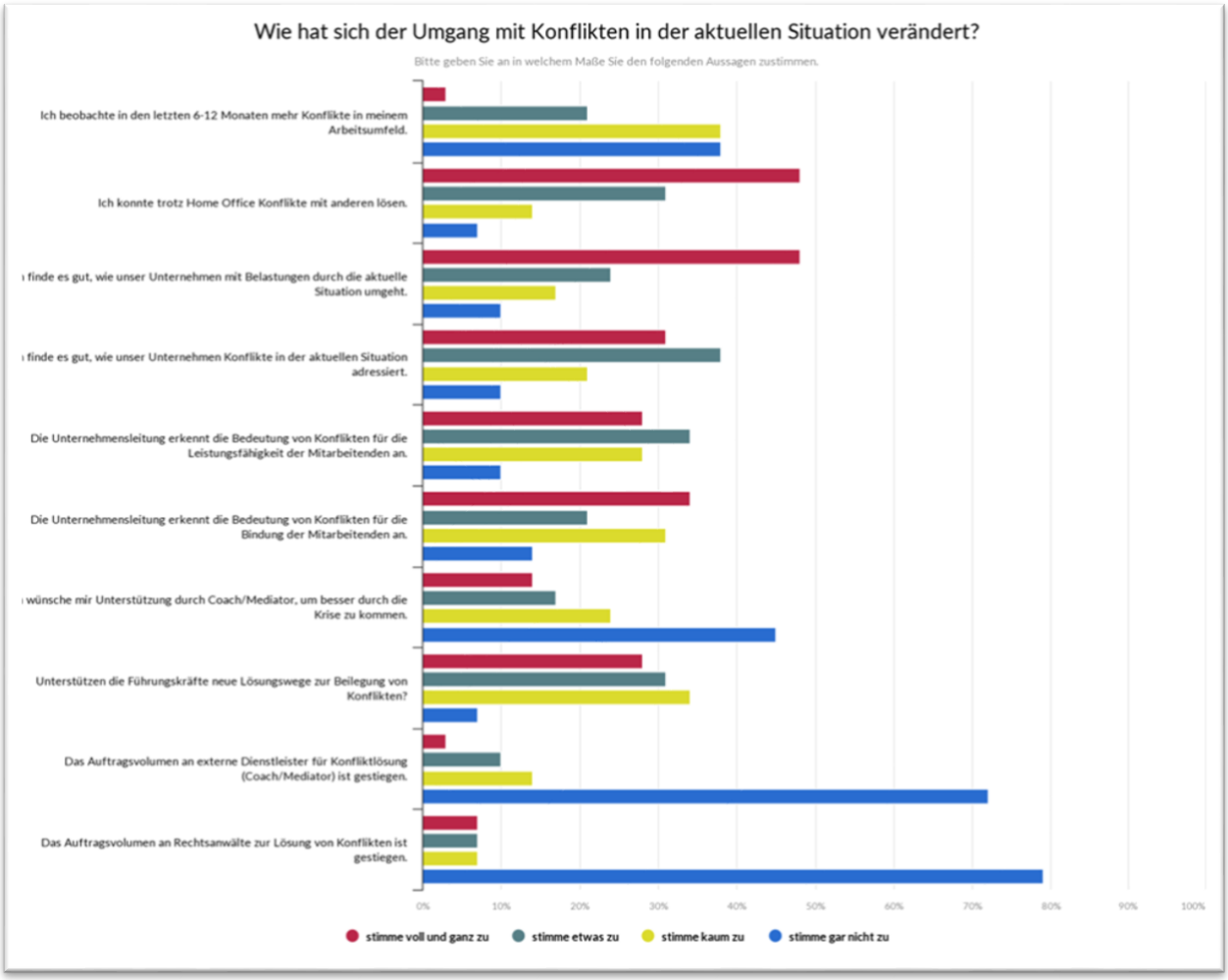

Abb. 19 – Veränderung des Umgangs mit Konflikten in der aktuellen Situation in Unternehmen bis 500 Mitarbeitende

In Unternehmen bis 500 Mitarbeitenden wurde die Zunahme an Konflikten im Arbeitsumfeld deutlich weniger häufig bestätig als in großen Unternehmen mit 501 bis 5000 Mitarbeitenden. Zudem ermöglichte die kleinere Unternehmensgröße eine einfachere Konfliktlösung trotz des Einsatzes von Home Office. Möglicherweise liegt das daran, dass die Beziehungen und Verbindungen zwischen den Mitarbeitenden in kleineren Unternehmen gefestigter und stabiler

sind. Die Befragten in kleineren Unternehmen bestätigten darüber hinaus, dass das Unternehmen sehr gut mit den Konflikten und der schwierigen Situation im Pandemiejahr umgegangen seien. Die Führungskräfte unterstützen zudem überwiegend den gewählten Lösungsweg der Betroffenen.
Die meisten der Befragten in Unternehmen bis 500 Mitarbeitende geben zudem an, sich mehr Unterstützung zur Bewältigung der aktuellen Situation zu benötigen.

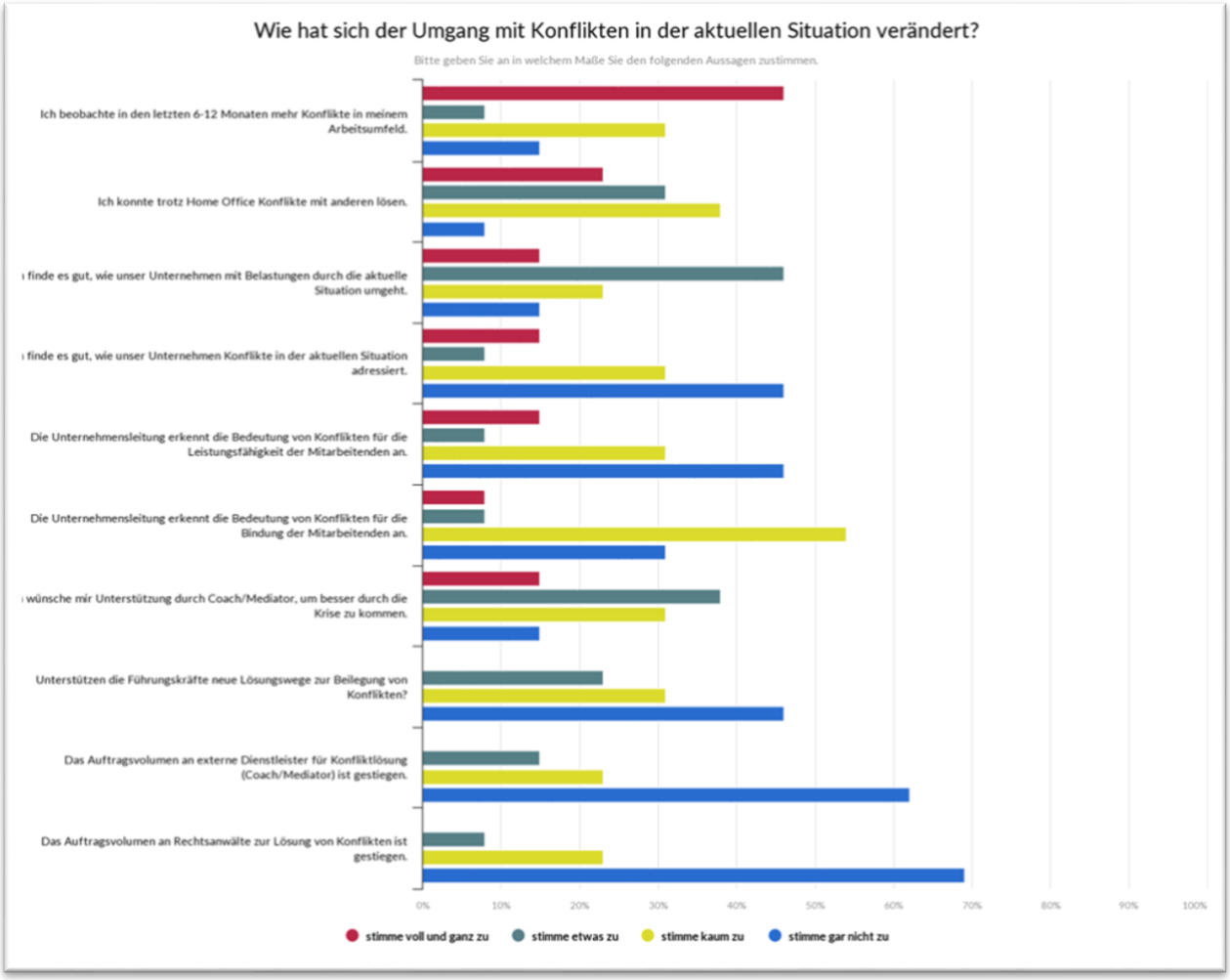

Abb. 20 – Veränderung des Umgangs mit Konflikten in der aktuellen Situation in Unternehmen mit 501 bis 5000 Mitarbeitenden

In Unternehmen mit 501 bis 5000 Mitarbeitenden gab es jedoch nur wenig Zustimmung für die Umgangsweise mit Konflikten und schwierigen Situationen in der aktuellen Zeit. Zudem erkennt die Unternehmensleitung die Bedeutung von Konflikten für die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen kaum an. Es gab sogar keine Nennung für die Zustimmung, dass Führungskräfte den gewählten Lösungsweg unterstützten. Insgesamt wurden in großen Unternehmen zudem deutlich mehr Konflikte wahrgenommen.