

21.08.14 | **Arbeitspsychologie**

Die besten Strategien gegen Zoff am Arbeitsplatz

Konflikte im Berufsleben gehören zum Alltag: Auf ein Machtwort vom Vorgesetzten sollten sich Mitarbeiter aber lieber nicht verlassen. Zehn Tipps, wie Teams ihre Probleme selbst lösen können. *Von Jörg Wiebking*



Foto: pa

Wer wird denn gleich an die Decke gehen? Sachlich bleiben hilft bei Meinungsverschiedenheiten

Das Machtwort vom Vorgesetzten ist nicht die Ideallösung – zumindest bei Konflikten im Team. "Immer mehr Unternehmen qualifizieren ihre Mitarbeiter darin, Konflikte selbst regeln zu können", sagt **Joseph Rieforth, wissenschaftlicher Leiter der Abteilung Beratung und Konfliktlösung an der Universität Oldenburg.**

Das sei aber noch längst nicht überall so, sagt der Psychologe und warnt: "Wenn Vorgesetzte Konflikte laufen lassen oder autoritär beenden, werden die Probleme nicht kleiner." Doch wie bekommen Teams den Konflikt in den Griff?

Anpacken statt aussitzen

Konflikte treten immer auf, wenn Menschen voneinander abhängig sind, sagt Teamcoach Cornelia Schödlbauer aus Neunkirchen am Sand. "Das ist im Arbeitsleben der Normalzustand und sollte nicht verunsichern."

Gefährlich wird es für Teams erst dann, wenn Konflikte eskalieren oder sich zum unterschweligen Dauerärger entwickeln. "Solche Auseinandersetzungen belasten emotional sehr stark und binden viel Energie", ergänzt Rieforth.

Machtworte sind keine Lösung

Wer sich lieber auf das Eingreifen des Chefs verlässt, habe gleich mehrere Probleme, warnt Schödlbauer: Zum einen sei nicht jeder Chef dazu bereit und in der Lage.

Zum anderen führe das häufig zu nichts: "Kommt die Lösung autoritär von der Führungskraft, kann immer jemand einen Weg finden, um sie zu unterlaufen – und die Schuld für das Scheitern einem anderen zuschieben."

Alle ins Boot holen

Alleingänge eines Teammitglieds sind auch keine Lösung, ebenso wenig wie Vier-Augen-Gespräche. "Wenn jemand eine fertige Lösung aus dem Hut zieht, schafft das neuen Konfliktstoff, weil es die Interessen anderer Teammitglieder verletzt", sagt der Coach Axel Janßen aus Hamburg.

Konflikte lassen sich am besten beseitigen, wenn alle Beteiligten in einer gemeinsamen Runde zur Lösung beitragen. Und wenn der Chef selbst Teil des Teams und des Problems ist? "Dann gehört er mit ins Boot", sagt Janßen.

Freiräume schaffen

Konflikte lassen sich selten neben der normalen Arbeit lösen. "Für solche Aufgaben muss die Führungskraft Zeit einräumen", fordert Schödlbauer. Schon im eigenen Interesse, denn ungelöste Konflikte belasten die Produktivität.

Dass nicht jeder Chef das so sieht, sollte Mitarbeiter nicht abschrecken, ergänzt Rieforth: "Probleme am Arbeitsplatz kann man nicht nach Feierabend lösen. Das schwächt nur die Position im Unternehmen und erzeugt zusätzlich neue Konflikte, auch im Privatleben."

Vorgehen besprechen

Ein Team sollte sich über das Vorgehen einigen, bevor es sich Gedanken über Ziele und Lösungen macht, rät Janßen. "Wenn ein Kollege das ganze Verfahren ablehnt, ist er auch nicht mit im Boot. Dann kommt das Team nie zu einer Lösung."

Karten auf den Tisch

Die Ursachen für Konflikte liegen meist nicht offen zutage. "Das ist wie mit einem Eisberg: Wir sehen nur die Spitze, die aus dem Wasser ragt, doch die eigentlichen Auslöser lauern unter der Oberfläche", sagt Janßen.

Wenn sich ein Team nur auf die Spitze konzentriert, komme es zu falschen Ergebnissen. Der Coach rät zur Offenheit: "Solange ich wichtige Informationen für mich behalte, können die anderen nicht zur Lösung des Problems beitragen."

Ziele und Lösungen festlegen

Erst im nächsten Schritt sollten Teams sich auf gemeinsame Ziele verständigen und dazu passende Lösungen entwickeln. "Umgekehrt funktioniert es nicht, das würde zu einem Tunnelblick führen", warnt Janßen. Die Gefahr dabei: Das Team arbeitet sich an etwas ab, das den Konflikt nicht wirklich löst.

Hilfe suchen

Sachfragen können Teams oft relativ leicht untereinander lösen, solange noch Kooperationsbereitschaft vorhanden ist. Anders sieht es aus, wenn der Streit auf die persönliche Ebene abgeleitet, unterschiedliche Wertvorstellungen im Spiel sind und der Konflikt zu sehr eskaliert, sagt Rieforth.

In solchen Fällen raten die Experten zur Hilfe durch einen neutralen Dritten, zum Beispiel einen Coach oder einen Mediator. "Es sollte jemand sein, der ein Gespräch moderieren kann und dem Team methodisch einen Weg bahnt, um die Lösung selbst zu finden", sagt Schödlbauer.

Blockaden umgehen

Stört ein Kollege Lösungsversuche oder verweigert der Vorgesetzte seine Unterstützung, haben Teams noch ein Ass im Ärmel: "Dann muss man eine Stufe weiter nach oben gehen, dafür gibt es ja die Hierarchien in den Unternehmen", erklärt Schödlbauer.

Oder das Team schaltet jemanden aus der Personalabteilung ein. Dort gebe es oft Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen und kommunikativen Kompetenz.

Kündigung als letzter Ausweg

Und wenn das alles nicht funktioniert? "Das kommt vor", bestätigt Janßen. "Es gibt Unternehmen, die haben einfach kein Interesse daran, wie man Konflikte managt."

Betroffenen Mitarbeitern rät der Coach dann zu einem Strategiewechsel: "Wenn ich alles unternommen habe und nichts fruchtet, würde ich mir einen neuen Arbeitgeber suchen."

dpa/oc

© Axel Springer SE 2014. Alle Rechte vorbehalten

DIE WELT

+++ DIE WELT Digital 2 Monate für nur 0,99 €! +++

JETZT TESTEN!