

## Konflikte

# Führungskräfte sollten vermittelnd eingreifen

Zwist und Reibereien am Arbeitsplatz kosten Unternehmen viel Geld. Dennoch werden Konflikte oftmals zu lange ignoriert und geleugnet. Dabei gibt es eine ganze Reihe von Instrumenten, um Lösungen zu finden. Unternehmer und Führungskräfte tun gut daran, sie zu nutzen.

Von Holger Schindler

GLOTTERTAL. „Die Bandbreite bei Konflikten am Arbeitsplatz ist groß. Sie reicht von kleinen Meinungsverschiedenheiten unter Kollegen bis hin zu gezielten Angriffen auf Kollegen“, sagt Eva Gehring, Leiterin der Konfliktthotline Baden-Württemberg, die im südbadischen Glottertal ihren Sitz hat. Sie und ihr Team aus gut drei Dutzend ehrenamtlichen Mitarbeitern sind spezialisiert auf die Beratung von schwierigen Konfliktsituationen in Betrieben.

„Glücklicherweise lassen sich die meisten Konflikte durch ein persönliches Gespräch oder das Eingreifen eines Vorgesetzten lösen“, erklärt die Expertin. Es gibt allerdings auch Streitfälle, die ungelöst bleiben und schließlich gravierende Folgen haben. „Dann steigt die psychische Belastung der Betroffenen stetig an und es kann zu Erkrankungen bis hin zum Verlust der Arbeitsstelle kommen“, erklärt Gehring.

Das betrifft dann auch den Arbeitgeber massiv. „Konflikte am Arbeitsplatz können je nach Anzahl der Beteiligten und Unternehmensgröße leicht Kosten von deutlich mehr als 10 000 Euro verursachen“, sagt Karsten Munscheck, Professor für Wirtschaft an der Fresenius-Hochschule in Idstein. „Und das, ohne dass das den Parteien bewusst ist“, so der Wirtschaftsmediator.

## Konflikte können hohe Kosten verursachen

Wohl kaum ein Betrieb misst Konfliktkosten als eigene Kostenart. „Stattdessen zeigen sich Konfliktkosten in Form von Umsatzrückgängen, Krankheitskosten oder als Aufwand in der Personalabteilung, wenn neue Mitarbeiter oder Zeitarbeitskräfte gesucht werden müssen“, erläutert der Hochschullehrer. Unternehmen sollten sich ein Kon-



Konflikte am Arbeitsplatz belasten Betroffene: Dabei kann es zu Erkrankungen und auch zum Verlust der Arbeitsstelle kommen. FOTO: DPA

## Konfliktthotline Baden-Württemberg

Die Konfliktthotline Baden-Württemberg bietet Menschen in Konfliktsituationen am Arbeitsplatz professionelle Beratung über das Telefon an. Die Beratung ist dabei anonym und vertraulich.

Zudem stellen die Berater ihr Wissen auch Betrieben vor Ort zur Verfügung,

etwa in Form von Schulungen für Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte.

Die Konfliktthotline wird getragen von Kranken- und Rentenkassen, Gewerkschaften und dem Landwirtschaftsministerium.

[www.konfliktthotline-bw.de](http://www.konfliktthotline-bw.de)

zept zurechtlegen, wie sie mit Konflikten umgehen wollen.

Der erste Schritt dabei ist, die Existenz solcher Konflikte überhaupt erst einmal anzuerkennen. „Konflikte werden häufig geleugnet. Hierzu trägt sicher bei, dass sich die wenigsten über das Ausmaß der negativen Auswirkungen bewusst sind“, so Munscheck.

Der zweite Schritt ist, dass Führungskräfte ihre Aufgabe als Vermittler in Konfliktfällen annehmen. „Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, Differenzen innerhalb eines Teams schnell und nachhaltig zu lösen“, sagt Peter Wrogemann, Vorstand der IAS-Gruppe mit Sitz in Berlin, die Unternehmen im Gesundheitsmanagement berät.

Allerdings sei es für Führungskräfte oft nicht einfach, aufkeimende Teamkonflikte zu erkennen und

richtig zu deuten, sagt er. Denn meist entstünden Konflikte aus ganz harmlosen Situationen und Konstellationen.

Hinweise auf sich verschärfende Konflikte sind: eine Verschlechterung der Leistung und Ergebnisse des Teams ohne andere erkennbare Gründe, Veränderungen im Sozialverhalten, Verringerung oder Abbruch der Kommunikation im Team, förmlicherer Umgangston, getrennte Mittagspausen, ungewöhnliche Informationsdefizite einzelner Kollegen, rauer Ton bei Besprechungen, Cliquesbildung im Team sowie vermehrte Krankmeldungen.

Werden Konflikte früh angegangen, sei eine Lösung oft noch durch das Eingreifen der Führungskraft erreichbar, so Wrogemann. Als Basis sei dabei eine positive Grundein-

stellung zur Arbeit und zu den Kollegen hilfreich. „Führungskräfte sollten bei Konflikten schnell Gespräche mit den betroffenen Mitarbeitern führen, um die Ursachen zu ergründen und um Lösungen herbeizuführen“, rät der Experte.

## Wenn sich die Fronten verhärten haben, ist externe Hilfe angebracht

Haben sich die Fronten zwischen den Betroffenen bereits zu sehr verhärten, ist im dritten Schritt eine Vermittlung durch eine Fachkraft empfehlenswert. Wrogemann gibt zu bedenken, dass die Betroffenen nach Wochen oder Monaten des Streits vielfach gar nicht mehr wissen, was den Konflikt ursprünglich ausgelöst hat. In solchen Fällen rät er, einen unabhängigen Experten hinzuzuziehen.

„Ein externer Mediator begleitet und unterstützt die Konfliktparteien dabei, eigenverantwortlich Lösungen für die verfahren Situation zu finden“, sagt Wrogemann. „Die Kosten für eine Mediation – Stundensätze zwischen 150 und 300 Euro sind üblich – können sich rechnen“, ist er sicher. Man müsse ihnen nur mal die Kosten bei einem Fortdauern des Konflikts gegenüberstellen.

## Weiterbildung mit Videos und Internet-Seminaren

E-Learning bietet Vorteile, wird oft aber nicht genutzt

STUTTGART. E-Learning entwickelt sich mit der Digitalisierung rasch weiter. Die Lerninhalte liegen längst nicht mehr auf Datenträgern, sondern sind von überall her von Servern im Internet abrufbar. Und per E-Mail, Chats, Diskussionsforen oder auch über soziale Medien findet ein Austausch unter den Lernenden und mit den Dozenten statt.

Sinnvoll ist es, dass Unternehmen und Mitarbeiter die Lerninhalte beim E-Learning individuell zusammenstellen und schnell und kostengünstig an den eigenen Bedarf anpassen. Vor allem aber können Mitarbeiter die Inhalte zeitlich und räumlich flexibel abrufen. Darauf weist eine Befragung des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) in Köln hin.

„Der größte Vorteil des digitalen Lernens ist, dass es sich leicht in den Arbeitsalltag integrieren lässt – etwa dann, wenn gerade weniger zu tun ist“, sagt IW-Wissenschaftlerin Susanne Seyda. Selbst Unterneh-

men, die in ihrem Kerngeschäft kaum digitale Technologien einsetzen, können mit dem mediengestützten Lernen individuell auf den Weiterbildungsbedarf ihrer Mitarbeiter reagieren.

Allerdings zeigt die Befragung auch, dass gerade jene Firmen, die schon weitgehend digitalisiert sind, auch besonders häufig auf neue Lernmethoden zurückgreifen. Das können beispielsweise Lernvideos, Web-Seminare – sogenannte Webinare – oder speziell für die Bedürfnisse der Unternehmen programmierte Onlineplattformen sein.

Im Jahr 2016 nutzten rund 43 Prozent der digitalisierten Unternehmen solche Lernformen mehrfach. Unter den nicht digitalisierten Unternehmen waren es lediglich 18 Prozent. (hos)

### MEHR ZUM THEMA

Einen Leitfaden rund um E-Learning in Unternehmen gibt es unter: [www.kurzlink.de/elearning](http://www.kurzlink.de/elearning)

## „Nicht alle Mitarbeiter müssen rund um die Uhr verfügbar sein“

Experten geben sieben Tipps, wie sich Belastungen am Arbeitsplatz verringern lassen

STUTTGART. Der Weg zur Arbeit kann schnell zu Stress führen, wie eine Untersuchung der Krankenkasse AOK in Baden-Württemberg zeigt. Danach fühlen sich 40 Prozent der Erwerbstätigen durch ihren Arbeitsweg belastet, vor allem durch Staus. Umso wichtiger ist es da, dass wenigstens die Zusammenarbeit im Büro gut läuft. Der Eco-Verband der Internetwirtschaft hat dazu sieben Tipps veröffentlicht.

### Filter für E-Mail, Messenger und Social-Media nutzen

Erstens, so rät Eco-Expertin Lucia Falkenberg, sollte man die Erleichterungen flexibler Arbeitszeiten und -orte auch nutzen. „Nicht alle Mitarbeiter müssen rund um die Uhr verfügbar sein. Stattdessen können sie die technischen Möglichkeiten dazu einsetzen, sich Freiräume für konzentriertes Arbeiten zu schaffen“, so Falkenberg.

Zweitens lasse sich durch gute Filter Ordnung in die Informations-

flut bringen. E-Mail-, Messenger- und Social-Media-Benachrichtigungen sollten so eingerichtet sein, dass sie nicht beim konzentrierten Arbeiten stören. „Töne und Desktop-Pop-ups lassen sich ausschalten“, sagt die Expertin.

Drittens sollten die Mitglieder eines Teams kommunizieren, über welche Kanäle sie am besten erreichbar sind und mit welchen Reaktionszeiten Kollegen rechnen können. Viertens werden Meetings produktiver und kürzer, wenn alle

zuhören, statt mit Laptop, Smartphone oder Tablet weiterzuarbeiten. Fünftens ist der Griff zum Telefonhörer oder ein persönliches Gespräch oft die bessere Wahl, sich mit anderen auszutauschen. „Ein Gespräch kann schnell eine Kette frustrierender E-Mails ersetzen“, sagt die Eco-Mitarbeiterin.

### Sorgsam mit dem CC-Verteiler umgehen

Sechstens sollten alle E-Mails mit einem aussagekräftigen Betreff sowie mit einer Signatur versehen sein. „In den CC-Verteiler gehören nur Personen, die sich für den Inhalt tatsächlich interessieren. Die E-Mail beantworten sollte in der Regel nur der Empfänger in der obersten Zeile“, empfiehlt Falkenberg.

Siebtens gilt Falkenberg zufolge auch im Internetzeitalter, dass eine freundliche, persönliche Bemerkung hier und da und ein Lächeln das Miteinander deutlich angenehmer machen. (hos)



Mitglieder eines Teams sollten klar kommunizieren, über welche Kanäle sie am besten erreichbar sind. FOTO: DPA

## Serie: Compliance

## Gefahr durch Korruption wird unterschätzt

Vorgaben können Fehlverhalten entgegenwirken



Jochen Bernhard, Rechtsanwalt und Compliance Officer bei Menold Bezler Rechtsanwälte Partnerschaft, Stuttgart

STUTTGART. Spätestens der Schmiergeldskandal bei Siemens im Jahr 2006 mit Kosten in Milliardenhöhe für Strafen, Steuernachforderungen und Beratung hat deutlich gezeigt: Korruption in Unternehmen wird nicht mehr als Kavaliersdelikt behandelt. In den meisten Betrieben ist den Verantwortlichen bewusst, dass ein hohes Risiko besteht, von wirtschaftskriminellen Handlungen betroffen zu sein – aber nur eine Minderheit bezieht diese Gefahr auf das eigene Unternehmen.

Diese Fehleinschätzung ist gerade für kleine und mittlere Unternehmen verhängnisvoll. Bei ihnen wiegen die finanziellen Folgen oftmals schwerer als bei Großunternehmen. Der Geschäftsführer haftet für den Schaden persönlich. Im schlimmsten Fall droht eine Haftstrafe, wenn Verantwortliche ihren Aufsichtspflichten nicht nachkommen.

Die gute Nachricht: Es lässt sich mit verhältnismäßig wenig Aufwand vorbeugen. Individuelle Anti-Korruptions-Richtlinien ver-

schaffen Mitarbeitern Orientierung, wie sie in spezifischen Situationen reagieren sollen: Was ist bei Einladungen zu produkt- und fachbezogenen Veranstaltungen zu beachten? Welche Regeln gelten dabei für Freizeit und Unterhaltung als Rahmenprogramm? In welchen Fällen kann der Vertriebsmitarbeiter Reise- und Bewirtungskosten übernehmen? Zudem können beispielsweise rote, gelbe und grüne Ampeln in einem Infoblatt anzeigen, welche Geschenke bis zu welcher Wertgrenze zulässig sind.

Letztlich entscheidend ist die interne Kommunikation. Mittelständler sind hier gegenüber Großunternehmen im Vorteil, weil sie durch klare Vorgaben und eindeutige Positionierung der Geschäftsleitung mehr erreichen können als durch aufwendige Kommunikationsprogramme und Compliance-Klauseln im Arbeitsvertrag. Der Geschäftsführer hat dabei eine besondere Vorbildrolle. Er muss richtiges Verhalten vorleben. Besprechungen und Veranstaltungen lassen sich nutzen, um immer wieder über das Leitbild zu sprechen und richtiges Verhalten präsent und verbindlich zu machen. Darüber hinaus sind regelmäßige Schulungen wichtig.

Kommt es dennoch zu bewusstem Fehlverhalten, sind klare Konsequenzen unabdingbar. Ansonsten haben Mitarbeiter kein Vertrauen in das System und das Wertebewusstsein ist nur ein Feigenblatt.

### MEHR ZUM THEMA

In der nächsten Ausgabe lesen Sie: **Compliance auch ohne eigene Rechtsabteilung**

## Interim-Manager werden vermehrt eingesetzt

HAMBURG. Immer öfter werden Führungspositionen in Unternehmen für eine gewisse Zeit mit externen Kräften besetzt. Laut der Dachgesellschaft Deutsches Interim-Management waren Ende 2017 bundesweit rund 8500 Interim-Manager im Einsatz.

Die Branche ist im vergangenen Jahr deutlich gewachsen – und Deutschland ist weltweit der größte

Markt. Das zeigt eine von der Worldwide Interim Leadership Group durchgeführte Umfrage. Deutschland liegt demnach weiterhin auf Platz eins der weltweiten Rangliste für Interim-Mandate. Auch für 2018 wird ein Wachstum erwartet; zwei Drittel der befragten Interim-Manager gaben einen positiven Ausblick für die Branche als im Vorjahr. (hos)