



Ärger

unter Kollegen

**D**er Schauplatz: ein oberösterreichische Mittelständler, der unter einer Absatzkrise leidet. Zwei Abteilungsleiter, beide seit vielen Jahren im Betrieb, sollen sich für ihren gemeinsam geführten Bereich auf eine schlankere Organisation einigen. Schnell kommt es zu Meinungsverschiedenheiten, die nach einigen Wochen in einem handfesten Konflikt eskalieren. Ohne Hilfe von außen lässt sich der betriebliche Rosenkrieg nicht mehr lösen. Stephan Proksch, Konfliktmanager und Mediator, wird hinzugerufen. Zwei Monate lang begleitet er die beiden Streithähne, unterstützte sie dabei, gemeinsam einen Weg zu finden. Schließlich verlässt ein Abteilungsleiter das Unternehmen. „Es geht bei Konflikten nicht immer darum, sich zu vertragen. Nicht selten ist eine saubere Trennung die bessere Lösung“, sagt der Chef der Organisationsberatung trialogis.

Knallt es zwischen Personen auf der gleichen Hierarchieebene, wird der Konflikt vielfach sehr direkt ausgetragen. Die Emotionen entladen sich über Schreiduelle oder verbale Unverschämtheiten. Da es kein Machtgefälle zwischen beiden Parteien gibt, müssen sie weniger vorsichtig kalkulieren, als wenn sie ihren Chef vor sich hätten. Besonders häufig kommen heiße Konflikte in Organisationen vor, wo Kreativität und Deutungshoheit eine große Rolle spielen.

Dabei bietet das Büro jede Menge Möglichkeiten, sich mit seinen Kollegen in die Haare zu kriegen. Ein Klassiker sind die Zuständigkeiten. Jobbeschreibungen geben zwar Hinweise auf die vorgesehene Verteilung der Aufgaben, aber es bleibt Interpretationsspielraum. In so einem Fall empfehlen Experten, sich zunächst selbst Klarheit darüber zu verschaffen, wie man seine Stelle definiert, und dann die Situation aus der Perspektive des betroffenen Kollegen zu beurteilen. Auf dieser Basis lässt sich dann einfacher ein sachliches Gespräch führen. Andere Streitthemen betreffen vor allem die Stellung des Einzelnen. Ist er Teil des Teams? Gehört er zu den Meinungsführern oder steht er in der Hackordnung ganz unten? Aber auch das Nähe- und Distanzverhältnis birgt großes Konfliktpotenzial. Schnell liegen die Nerven blank, wenn der Kollege vom Schreibtisch gegenüber wieder lautstark telefoniert oder das Büro durch sein aufgewärmtes Mittagessen in eine Kantine verwandelt.

**FRÜHZEITIG EINGREIFEN.** Wer das Gefühl hat, mittlerweile häufiger von Kollegen ausgestoppt zu werden, könnte richtig liegen: Denn wenn die Konjunktur schwächer wird, nimmt die innerbetriebliche Konkurrenz um den Arbeitsplatz zu – und damit auch die verdeckten Konflikte, weil sich keiner als Querulant zeigen will, so Konfliktforscher Glasl. Je nach Eskalationsgrad sind verschiedene Maßnahmen möglich. Bei aufkommenden Spannungen tun die betroffenen Mitarbeiter gut daran, frühzeitig das Gespräch zu suchen. Ist das Vertrauen gebrochen und schwirren negative Feindbilder herum, lässt sich das Problem oftmals nicht aus eigener Kraft aus der Welt schaffen: „Ein misslungenes Gespräch hat einen höheren toxischen Effekt, als wenn man es gar nicht versucht hätte. Ich rate daher, einen Vermittler hinzuzuziehen, das kann eine Vertrauensperson sein oder ein Profi“, erklärt Glasl. Hilfe bei problematischen Konflikten bieten auch Betriebsrat oder Arbeiterkammer.

**„Es geht bei Konflikten nicht immer darum, sich zu vertragen. Eine saubere Trennung kann die bessere Lösung sein.“**

**STEPHAN PROKSCH** ORGANISATIONSBERATER



FOTOS: FOTO SULZER, BEIGESTELLT, RENE PROHASKA, ISTOCK

## Jahresgespräch: Frust und Freude

**Das jährliche Mitarbeitergespräch kann Teil des Problems sein, aber auch Element einer Lösung.**



### MITARBEITERGESPRÄCHE

zählen laut vielen Führungskräften zu den wichtigsten

Verpflichtungen von Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern. Tatsächlich wären sie ein Instrument, um Stimmungen auszuloten, latente Konflikte zu erkennen und zu lösen, bevor sie eskalieren. In der Praxis sind sie aber nicht wirklich beliebt und eher Quell zusätzlichen Frusts. „Oft dient das Gespräch dem Chef dazu, seine Zielvorgaben für das nächste Jahr zu vermitteln. Der Mensch bleibt dabei auf der Strecke“, kennt Andreas Landgrebe, Managing Partner des Headhunters Boyden Global Executive Search, das Kernproblem.

Er rät Führungskräften zu einem semistrukturierten Interview, „wie im Executive Search“, bei dem der Vorgesetzte eher in der Empfängerrolle ist. Der Aufwand dürfe jedenfalls nicht unterschätzt werden: Bei zehn bis 15 direkten Mitarbeitern nehmen allein die Gespräche mindestens eine halbe Arbeitswoche in Anspruch. Landgrebes eigene Praxis: „Bei uns sprechen immer zwei Partner mit einem Mitarbeiter und versuchen, neben der individuellen Ebene auch die Dynamik in der Organisation zu verstehen.“



**ANDREAS LANDGREBE, BOYDEN:** „Wenn das Gespräch nur dazu dient, Zielvorgaben zu vermitteln, bleibt der Mensch auf der Strecke.“