

## TEAMARBEIT

# Wie Führungskräfte Konflikte professionell managen



Foto: VectorMine/stock.adobe.com

Konflikte sind in der Teamarbeit kaum vermeidbar, sie gehören zum Arbeitsalltag dazu. Durch präventive Maßnahmen wie eine transparente Kommunikation und Partizipation lassen sich Teamkonflikte reduzieren. Führungskräften kommt dabei die Rolle des Konfliktmanagers zu.

**M**itarbeitende verbringen Studien zufolge im Durchschnitt 15 Prozent, Führungskräfte bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Konflikten unterschiedlichster Ursachen oder deren Folgen – Tendenz steigend. Die Gründe für Konflikte sind oft vielschichtig, sie reichen von persönlichen Abneigungen über direkte Anschuldigungen und konfrontativem Verhalten bis hin zu Lästern oder unklaren Aufgabenzuteilungen.

## Unterschiedliche Konfliktarten

Für Teams sind folgende Konfliktarten relevant:

**Wertekonflikte:** Unterschiedliche Werte verlangen eine hohe Akzeptanz und Toleranz. Ist das nicht gegeben, kann ein Team nicht harmonisch zusammenarbeiten.

**Machtkonflikte:** Trotz abflachender Hierarchien spielt der Faktor Macht am Arbeitsplatz immer noch eine große Rolle. Bei Entscheidungen setzen sich meist diejenigen durch, die eine hierarchisch höhere Position bekleiden.

**Zielkonflikte:** Unterschiedliche Sichtweisen, Zuständigkeiten oder Aufgabenverteilungen fördern Konflikte. Ohne eine transparente Kommunikation von Zielen und Aufgaben gelingt es nicht, das ganze Team mit an Bord zu holen. Unterschiedliche Interessen in der Gruppe manifestieren sich.

**Beziehungskonflikte:** Sie zeigen sich meist als Sachkonflikte, doch liegen ihre Ursprünge deutlich tiefer.

Weitere Konflikte sind in Konkurrenzsituationen, persönlichen Unstimmigkeiten oder Missverständnissen begründet.

Wichtig ist, einen Konflikt stets wertfrei zu betrachten. Er kann auf Missstände in der Organisation hinweisen und Verbesserungspotenziale offenlegen. Mitzudenken sind im Konfliktmanagement immer auch das persönliche Befinden und die Wahrnehmung des Einzelnen. So kann der eine die Kritik eines Teammitglieds als Verbesserungsvorschlag für künftiges Verhalten auffassen, während sich ein anderer direkt angegriffen fühlt.

## Typische Anzeichen von Konflikten

Wird ein Konflikt nicht erkannt, manifestiert er sich und wird zum Problem. Um Konflikte früh zu erkennen, sind Führungskräfte gehalten, selbst kleinste Veränderungen oder Unstimmigkeiten im Team zu bemerken. Dazu bedarf es eines offenen und regelmäßigen Kontakts. Schon bei ersten Anzeichen sollten Führungskräfte Maßnahmen einleiten, um den Konflikt zu lösen. Tritt ein Konflikt immer wieder auf, liegt die Ursache vermutlich noch im Verborgenen. Typische Anzeichen für Konflikte sind:

- Verhaltensänderungen, rauher Umgangston
- nachlassendes Engagement, Dienst nach Vorschrift
- angespannte Arbeits- und Diskussionsatmosphäre
- hinter dem Rücken über andere sprechen
- Zunahme der Fehler- und Beschwerdequote
- Gruppenbildung innerhalb des Teams
- nachlassende Produktivität
- steigende Fluktuation und Ausfallquote
- Zurückhalten von Informationen

## Möglichkeiten Konflikte zu entschärfen

Für Führungskräfte gibt es in Abhängigkeit der jeweiligen Konfliktstufe und unter der Voraussetzung, dass sie selbst nicht Konfliktpartei sind, Möglichkeiten, aber auch Pflichten, den Konflikt zu entschärfen oder beizulegen.

**Kommunikation:** Führungskräfte kommen mit den Streitparteien ins Gespräch und gehen mit gezielten Fragen den Ursachen auf den Grund. Sie sammeln in Einzelgesprächen Informationen.

**Konfliktlösung:** Liegen alle Informationen über den Teamkonflikt vor, werden Lösungsoptionen erarbeitet, bewertet und einer Entscheidung zugetragen. Die Maßnahmen zur Konfliktlösung sollten gleichermaßen die Bedürfnisse der Konfliktparteien als auch des Unternehmens berücksichtigen.

**(Ver-)Mittler:** Greift die Führungskraft als (Ver-)Mittler in einen Teamkonflikt ein, sollte sie den Prozess von Anfang bis Ende begleiten. Alle Beteiligten sind zu hören. Im Ergebnis ist bestenfalls ein für alle Beteiligten tragbarer Kompromiss zu finden.

**Schutz der Konfliktparteien:** Sind Mitarbeitende beispielsweise dauerhaften Verleumdungen oder Drohungen ausgesetzt oder ist ihr Gesundheitszustand bereits angegriffen, hat der Arbeitgeber die Pflicht, umgehend für Schutz und Abgrenzung der Konfliktparteien zu sorgen. Möglichkeiten reichen von einer räumlichen Trennung bis hin zu arbeitsrechtlichen Sanktionen.

## Verschiedene Konfliktlösungsverfahren

Um ein für alle Konfliktparteien tragbaren Kompromiss zu finden, eignen sich folgende Konfliktlösungsverfahren:

**Supervision:** Sie fokussiert auf das Handeln Einzelner und zielt darauf ab, die Arbeitsqualität zu verbessern. Eine Team-supervision bezieht vor allem das Arbeitsumfeld und die Differenzen zwischen Teammitgliedern sowie deren Funktionen, Bedürfnisse und Interessen ein. Ziel ist, als Team Strategien zu finden, um Hindernisse zu überwinden und das berufliche Handeln zu reflektieren. So können interne Arbeitsabläufe und Kommunikationswege verbessert werden.

**Mediation:** Ein unparteiischer Mediator begleitet die Konfliktparteien in einem strukturierten und vertraulichen Prozess, um eine Lösung zu finden. Er unterstützt dabei, die Konflikte und verschiedenen Sichtweisen transparent zu machen. Die Konfliktparteien erhalten ausreichend Raum, den Konflikt aus eigener Perspektive zu schildern. Danach suchen alle gemeinsam nach Lösungen, überprüfen diese auf ihre Realisierbarkeit und priorisieren sie. Im Ergebnis kann so gegenseitiges Verständnis für das Problem und die Motive geschaffen werden. Die Teilnahme ist freiwillig und erfolgt eigenverantwortlich.

**Konfliktlösungsworkshop:** Im Fokus stehen das Herausarbeiten der Gemeinsamkeiten und Teamziele sowie die Wünsche und Bedürfnisse der Konfliktparteien, um die Bereitschaft für eine Konfliktlösung zu erhöhen.

**Fallberatung:** Teammitglieder bereiten einen Konflikt in mehreren Sitzungen mit dem Ziel auf, eine gemeinsame Lösung zu finden. Zu Beginn der kollegialen Fallberatung werden die Rollen „Fallgeber“, „Moderator“ und „Berater“ vergeben. Dann wird der Konflikt über verschiedene Schritte analysiert.

### Christiane Reuter-Herkner

Geschäftsführerin  
indialogia GmbH  
10407 Berlin

## KARRIERE KONKRET

### „Miteinander zu sprechen ist die Basis allen Handelns“

**Herr Dr. Hauber, was braucht es neben der fachlichen Leistung, um Chefarzt zu werden?**

Wer während seiner Facharztbildung gezeigt hat, dass er oder sie diszipliniert lernen und sich immer wieder für neue Aufgaben und Anforderungen begeistern kann, bringt beste Voraussetzungen für eine Chefarztposition mit. Innovationskraft und Flexibilität sind weitere wichtige Eigenschaften, um den Klinikalltag mitzugestalten.

**Wie gelingt Ihnen der Spagat zwischen Medizin und Management?**

Die flachen Hierarchien tragen dazu bei, dass wir uns im Arbeitsalltag als großes Team sehen. Miteinander zu sprechen und die Bedürfnisse des anderen zu verstehen, ist die Basis allen Handelns. Das vermittele ich auch allen Kolleginnen und Kollegen im Tagesbetrieb.

**Was ist die größte, nicht fachliche Herausforderung?**

Das sind immer wieder die politisch vorgegebenen Rahmenbedingungen, die sich in rasantem Tempo wandeln.



Foto: Christina Clasen

*Interview mit PD Dr. med. Hans-Peter Hauber, Chefarzt der Klinik für Pneumologie am Regio Klinikum Elmshorn*

**Warum interessieren sich immer weniger Ärztinnen und Ärzte für eine Karriere im Krankenhaus?**

In den vergangenen Jahren hat sich bereits viel zum Positiven verändert. Der Klinikalltag ist im Wandel, hin zu einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit und einer besseren Work-Life-Balance bei guter Bezahlung.

**Wann ist eine Klinik ein guter Arbeitgeber?**

Wenn sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen, ihre Ziele ernst genommen und sie unterstützt werden.

**Was raten Sie jungen Ärztinnen und Ärzten, die nach oben wollen?**

Das Wichtigste ist, dass sie sich für ein Fach entscheiden, für das sie brennen. Auch sollten sie sich auf ihrem Weg nicht durch Rückschläge entmutigen lassen. **sg**