

Debatte

Konflikte am Arbeitsplatz

Sie sind kräfteraubend, nervenaufreibend und selten willkommen – dennoch gehören sie zum Arbeitsalltag: Konflikte. Am Arbeitsplatz können sie das Klima vergiften und die Produktivität bremsen. Entscheidend ist, wie damit umgegangen wird. Über das richtige Mass an Intervention, die Bedeutung psychologischer Sicherheit und darüber, wie sich Konflikte in Chancen verwandeln lassen, diskutieren Karin Rosatzin, Dr. Andreja Wirz und Martin Schädler.

«Konflikte sind kein Makel – sie sind eine Chance.»



Karin Rosatzin

Konflikte am Arbeitsplatz sind eine Realität. Überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten, treffen unterschiedliche Werte, Erfahrungen und Kommunikationsstile aufeinander. Missverständnisse können rasch zu Konflikten führen, was weder vermeidbar noch grundsätzlich negativ ist. Entscheidend ist, wie wir damit umgehen. Eine Unternehmenskultur, in der Konflikte erlaubt und Mitarbeitende befähigt sind, diese selbstständig zu klären, ist sicherlich die Idealvariante. Aber allein schon das Wissen, dass der Arbeitgeber Konflikte ernst nimmt und Unterstützung anbietet, hilft, dass Mitarbeitende sich melden und Konflikte im Unternehmen frühzeitig angegangen und gelöst werden können. Werden Konflikte jedoch ignoriert, eskalieren sie unbemerkt weiter und werden immer schwieriger lösbar.

Die Wahrheit ist unbequem: Wer glaubt, Konflikte würden sich «von selbst lösen», verkennt die Realität moderner Arbeitswelten. Konflikte kosten immer mehr als ihre Lösung. Wer zu spät handelt, zahlt den Preis – in Form von Kündigungen, Arbeitsausfällen und zerstörten Arbeitsbeziehungen. Das ist weder innovativ noch produktiv, sondern schlicht verantwortungslos.

Die Wahrheit ist unbequem: Wer glaubt, Konflikte würden sich «von selbst lösen», verkennt die Realität moderner Arbeitswelten. Konflikte kosten immer mehr als ihre Lösung. Wer zu spät handelt, zahlt den Preis – in Form von Kündigungen, Arbeitsausfällen und zerstörten Arbeitsbeziehungen. Das ist weder innovativ noch produktiv, sondern schlicht verantwortungslos.

Nicht jeder Konflikt muss eskalieren, aber jeder Konflikt braucht Raum. Das heisst: Schluss mit der Konfliktverdrängung!

Konkret bedeutet das: HR muss frühzeitig involviert werden, nicht erst wenn der Konflikt eskaliert ist. Führungskräfte, die selbst Teil des Problems sind, brauchen externe Unterstützung. Eine direkte Klärung zwischen Betroffenen funktioniert meist nur bei inhaltlichen Meinungsverschiedenheiten. Bei tieferliegenden Konflikten braucht es eine professionelle Unterstützung, je früher, desto besser.

Ja zu professionellen Kommunikations- und Konflikttrainings. Ja zu strukturierten Klärungsgesprächen durch interne oder externe Fachpersonen. Und ja zu frühzeitigem Handeln – bereits bei ersten Warnsignalen wie veränderten Kommunikationsmustern oder «unsichtbaren» Spannungen.

Konflikte sind kein Makel – sie sind eine Chance. Nicht der Konflikt an sich ist gefährlich – sondern der unprofessionelle Umgang damit.

Karin Rosatzin ist Gründerin und Geschäftsführerin der Fachstelle Konflikt am Arbeitsplatz und vereint über 30 Jahre Berufserfahrung in Human Resources, Führung und Beratung, davon über 10 Jahre im Bereich Konflikte, Mobbing und sexuelle Belästigung. Als anerkannte Expertin für Arbeitsplatzkonflikte, Coach und Organisationsberaterin (bso) unterstützt sie Arbeitgeber und Betroffene in Konfliktsituationen. www.fachstelle-konflikt.ch

«Wer Konflikte unterdrückt, schafft keine Harmonie, sondern fördert innere Kündigung.»



Dr. Andreja Wirz

Kaum jemand mag Konflikte am Arbeitsplatz. Auch ich ging ihnen lange aus dem Weg, einerseits, weil ich nicht wusste, wie ich sie ansprechen sollte, andererseits aus Angst, Beziehungen, meinen Ruf oder gar meinen Job zu gefährden. Mittlerweile hat sich meine Sicht auf Konflikte jedoch gewandelt: Oft sind nicht die offen ausgetragenen Konflikte das Problem, sondern die verdeckten.

Werden Konflikte nicht angesprochen, sondern unter den Teppich gekehrt, ist das oft ein Zeichen fehlenden Vertrauens. Fehlendes Vertrauen macht Mitarbeitende zu Jasagern, die Konflikte meiden, und bringt Führungskräfte nicht selten dazu, Konflikte zu verleugnen – aus Angst vor Gesichtsverlust. Doch unterschwellig gärende Konflikte stinken irgendwann so sehr, dass Mitarbeitende gehen und Potenzial verpufft. Wer Konflikte unterdrückt, schafft also keine Harmonie, sondern fördert innere Kündigung.

In offenen Konflikten hingegen steckt oft eine Chance. Sie machen sichtbar, was nicht passt, und ermöglichen Entwicklung.



Ob Konflikte am Arbeitsplatz zum Problem werden, hängt vom Umgang damit ab.

Stress mit der Kollegin wegen schlechter Abstimmung? Das ist die Gelegenheit, den Prozess zu verbessern. Der weniger erfahrene Kollege wird befördert, du nicht? Sprich es an und erfahre mehr über die Führungskultur. Im besten Fall bewegt sich etwas, oder eine Täuschung fliegt auf.

Um Konflikte anzusprechen, braucht es allerdings Mut, denn die Angst vor Ablehnung bremst viele. Und ja, Konflikte verändern Beziehungen. Aber tragfähige Beziehungen halten das aus und wachsen daran. Entscheidend ist, wie die Beteiligten damit umgehen. Führungskräfte tragen dabei eine Schlüsselrolle. Begegnen sie Konflikten mit Neugier und Verständnis? Unterstützen sie eine konstruktive Lösungsfindung? Oder nutzen sie den Konflikt, um Druck auszuüben, und stehlen sich aus der Verantwortung? Die Konfliktführung entscheidet, ob Konflikte spalten oder verbinden. Sie ist ein wichtiger Teil der Führungsaufgabe.

Unternehmen können ihre Konfliktkultur aktiv gestalten, indem sie Führungskräfte und Mitarbeitende befähigen, Konflikte anzusprechen und zu lösen, bevor sie ins Destruktive kippen. Kommunikationstechniken zu trainieren hilft. Noch wichtiger ist es, Vertrauen, emotionale Intelligenz und innere Sicherheit zu stärken.

Mein Fazit: Haltet Ohren und Augen offen, um schwelende Konflikte zu erkennen. Sprecht Konflikte an, auch wenn es unbequem ist. Gut geführte Konflikte sind ein Klarheits-, Innovations- und Beziehungsbooster. Und sie zeigen, wer wirklich Leaderqualitäten hat.

Dr. Andreja Wirz ist Arbeits- und Organisationspsychologin. Sie unterstützt ambitionierte Fach- und Führungskräfte dabei, ihr Self-Leadership zu stärken und ihre Führungsrolle mit Klarheit, Selbstvertrauen und Wirkung zu leben.

«Unsichtbare Konflikte sind gefährlicher als offene Auseinandersetzungen.»



Martin Schädler

Konflikte am Arbeitsplatz haben ein Imageproblem. Zu oft werden sie als Störfaktor wahrgenommen, den es möglichst schnell zu beseitigen gilt. Aus meiner Sicht ist das ein Fehler. Konflikte sind kein Betriebsunfall, sondern ein natürlicher Bestandteil des menschlichen Miteinanders – und in einer gut gelebten Unternehmenskultur sogar ein wertvolles Signal für notwendige Entwicklungen.

Natürlich gibt es destruktive Konflikte, die Arbeitsklima und Produktivität belasten. Diese gilt es konsequent zu erkennen und zu lösen. Aber nicht jeder Konflikt ist per se schlecht. Unterschiedliche Meinungen, Werte oder Interessen gehören zum Berufsalltag. Sie zeigen, dass Menschen Verantwortung übernehmen, sich für Themen engagieren und nicht gleichgültig sind. Eine komplett konfliktfreie Organisation ist entweder tot oder unehrlich.

Der entscheidende Punkt ist der Umgang mit Konflikten. Statt sie unter den Teppich zu kehren oder sofort an die nächsthöhere Instanz zu delegieren, sollten Mitarbeitende ermutigt werden, Konflikte direkt und respektvoll miteinander zu lösen. Führungskräfte haben dabei eine doppelte Aufgabe: Vorbild

zu sein und bei Bedarf moderierend zu unterstützen. HR sollte nicht der Reparaturbetrieb sein, der immer dann angerufen wird, wenn es brennt, sondern proaktiv Konfliktkompetenz im Unternehmen aufbauen – durch Schulungen, Feedbackformate und eine offene Fehlerkultur.

Unsichtbare Konflikte sind gefährlicher als offene Auseinandersetzungen. Sie vergiften Beziehungen und verhindern Innovationen. Wer Konflikte tabuisiert, verhindert Veränderungen. Unternehmen, die es schaffen, Konflikte konstruktiv zu nutzen, fördern Eigenverantwortung, Kreativität und ein gesundes Diskussionsklima. Dazu braucht es psychologische Sicherheit: Mitarbeitende müssen wissen, dass sie auch kritische Punkte ansprechen dürfen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen.

Mein Fazit: Konflikte sind kein Problem – der falsche Umgang damit schon. Wer Konflikten aus dem Weg geht, riskiert, dass wichtige Themen unbearbeitet bleiben und unterschwellige Spannungen das Arbeitsklima langfristig schädigen. Wer jedoch den Mut hat, Konflikte als Chance zu begreifen, wird nicht nur das Miteinander verbessern, sondern auch die Innovationskraft und die Entwicklung seines Unternehmens stärken.

Martin Schädler ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Bereich Operations bei der Finanzmarktaufsicht (FMA) Liechtenstein.