HSG Focus Das Magazin der Universität St.Gallen

Warum Führungskräfte ihre Konfliktkompetenz stärken sollten

Konflikte am Arbeitsplatz sind keine Seltenheit. Und sie kosten Kraft und Geld. Professor Nils Fürstenberg vom Institut für Führung und Personalmanagement sowie Coachingexpertin und Mediatorin Bettina Hoffmann erklären, weshalb Konfliktkompetenz ins Pflichtenheft von Führungskräften gehört.



Bild: Adobe Stock / Shutter B

«Beziehungskonflikte sind teuer, werden aber oft ignoriert, da es sowohl an individueller Konfliktlösungskompetenz auf Führungsebene als auch an organisationalen Strukturen fehlt, um Konflikte systematisch zu bearbeiten», sagt HSG-Alumna Bettina Hoffmann, und belegt ihre Aussage mit Zahlen. Gemäss einer Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG aus dem Jahr 2009 könnten Konflikte in Unternehmen mit 100 Mitarbeitenden Kosten von 120’000 bis 600’000 Franken jährlich verursachen, bei grösseren Unternehmen erreichten sie sogar Millionenhöhe.

Konflikte kosten emotionale Energie

Die wenigsten Unternehmen verfügten über eine bewusst gestaltete Konfliktkultur oder ein Konfliktmanagementsystem, erklärt Bettina Hoffmann weiter. «Mit Blick auf die Kosten kann man darüber staunen; vor allem dort, wo sonst ein Kostensenkungsprogramm das nächste jagt.» Das liege vor allem daran, dass Konflikte in Organisationen meist «kalt» ablaufen würden. «Ein kalter Konflikt zeigt sich in subtilem und unterschwelligem Verhalten. Abmachungen werden nicht eingehalten oder verzögert umgesetzt, Informationen und Ideen zurückgehalten, Mails nicht weitergeleitet und so weiter. Das Klima ist vergiftet, aber keiner spricht es an.»

Insbesondere Beziehungskonflikte kosteten die Beteiligten auch auf emotionaler Ebene viel Kraft und führten zu Fehltagen und Kündigungen. «Umso wichtiger ist, dass Führungskräfte ihre eigene Konfliktkompetenz kennen und entwickeln. Das bedarf sowohl einer Reflexion der eigenen Denk- und Verhaltensmuster als auch der Vermittlung von Wissen und Know-how, wie Konflikte rechtzeitig angesprochen werden können, respektive wann es notwendig wird, sich Unterstützung von aussen zu holen», sagt die Coachingexpertin.

Konfliktkompetenz in New Work

In den neuen Arbeitswelten werde Konfliktkompetenz noch wichtiger, weil flachere Hierarchien, interdisziplinäre Teams und digitale Kommunikation zu häufigeren und komplexeren Interaktionen führten, die konstruktiv gelöst werden müssten. Im Übrigen helfe eine gute Konfliktkompetenz in allen Beziehungen, denn nur wer gut durch Konflikte gehen könne, entwickle wirklich tiefes Vertrauen zueinander. «Ich halte es mit Marie von Ebner Eschenbach, die sagte: *Nicht jene die streiten, sind zu fürchten, sondern jene, die ausweichen*», betont Bettina Hoffmann.

Nils Fürstenberg beschäftigt sich in seiner Forschung schwerpunktmässig mit Organisationskultur, Führung und Zusammenarbeit. «Grundsätzlich unterscheiden wir zwischen drei Arten von Konflikten», erklärt er. Aufgabenkonflikte entstünden durch unterschiedliche Meinungen über die Aufgabeninhalte, Prozesskonflikte durch Meinungsverschiedenheiten über die Organisation der Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams. Ein Beziehungskonflikt betreffe dagegen persönliche Unstimmigkeiten zwischen Teammitgliedern, oft aufgrund von Unterschieden in Persönlichkeiten oder Werten.

«Übersichtsarbeiten zeigen, dass Beziehungs- und Prozesskonflikte generell negative Auswirkungen auf die Teamleistung haben. Sie führen zu Frustration, Feindseligkeit oder Gefühlen von Ungerechtigkeit und beeinträchtigen so das Teamklima», betont der Assistenzprofessor. Bei Aufgabenkonflikten sei das Bild differenzierter. «Sie können zum einen die Entscheidungsqualität verbessern, aber schnell zu Beziehungskonflikten eskalieren, wenn sie nicht sorgfältig gehandhabt werden.»

Viele Vorteile, aber auch Konfliktpotential

Laut Nils Fürstenberg bieten moderne Arbeitsmodelle wie hybrides Arbeiten und flexible Arbeitszeiten den Mitarbeitenden viele Vorteile, begünstigen unter Umständen aber auch Konflikte in Teams. «Unklare Rollen oder fehlende Spielregeln für die hybride Zusammenarbeit können schnell zu Prozesskonflikten führen, beispielsweise, wenn ein Team teils im Büro, teils remote arbeitet und unklar ist, wer für welche Aufgaben verantwortlich oder wer wann wie erreichbar ist.»

Auch die zunehmende Diversität in den Teams bringe Herausforderungen mit sich. Führten unterschiedliche Perspektiven zu Aufgabenkonflikten, könnten sie bei guter Handhabung durchaus die Entscheidungsqualität und Kreativität steigern. «Durch verschiedene kulturelle oder funktionale Blickwinkel auf ein Problem kann ein Team beispielsweise bessere Lösungen entwickeln», verdeutlicht der Assistenzprofessor. Möglich sei aber auch, dass diese Diversität in Beziehungskonflikten münde. «Wenn beispielsweise ein Teammitglied aus einer direkten Kommunikationskultur kommt und ein anderes aus einer eher indirekten, entstehen leicht Missverständnisse, die persönliche Konflikte hervorrufen.»

Präventiv als auch reaktiv denken

«Als Führungskräfte müssen wir Konfliktmanagement sowohl präventiv als auch reaktiv denken», betont Nils Fürstenberg. «Bei Aufgabenkonflikten sind offene Diskussionen von Vorteil, wobei wir immer einen klaren Fokus auf Ergebnisse legen und eine Trennung von Inhalt und Kommunikationsform als Teamnorm etablieren

sollten.» In besonders hitzigen Situationen würden reaktive Massnahmen wie Mehrheitsentscheidungen helfen, um eine Eskalation zu vermeiden.

Beziehungskonflikte könnten präventiv angegangen werden, indem sie als vereinbarte Strategie «ignoriert» würden oder man bestimmte Deeskalationsregeln wie eine sofortige «Abkühlphase» etabliere. Um Prozesskonflikte durch Unklarheiten in hybriden Arbeitsumgebungen zu vermeiden, helfe es, im Team klare Spielregeln festzulegen, um im Konfliktfall darauf zu verweisen. «Nur mit einem 'Buy-In' aller Beteiligten können wir Konflikte konstruktiv gestalten und zu unserem Vorteil nutzen», sagt Nils Fürstenberg abschliessend.

Claudia Schmid

Nils Fürstenberg ist Assistenzprofessor für Organizational Culture, Leadership and Collaboration sowie Vizedirektor am Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM-HSG) an der Universität St.Gallen. In seiner Forschung beschäftigt er sich schwerpunktmässig mit Leadership, Engagement und Wellbeing, Paradoxa sowie New Work.

Bettina Hoffmann ist Inhaberin von B.HOFFMANN & NETWORK und hat über 18 Jahre Erfahrung als Dozentin und Beraterin in den Bereichen Organisationsentwicklung, Change und Kommunikation. Ihre Leidenschaft ist es, Organisationen zu mehr Agilität, Selbstorganisation und damit in die Welt von New Work zu führen. Sie ist zudem Dozentin an der Universität St.Gallen (HSG) und der Hochschule für Wirtschaft in Zürich (HWZ).