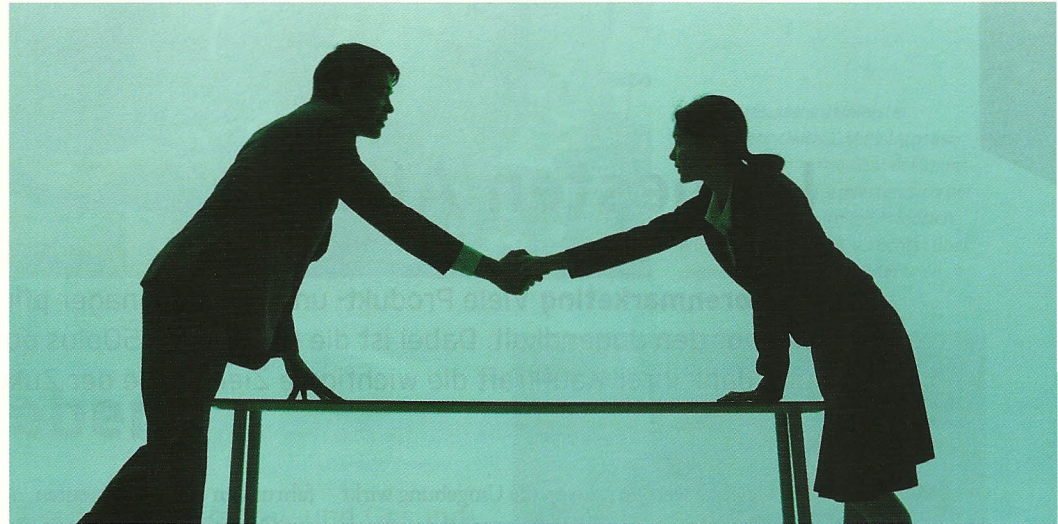
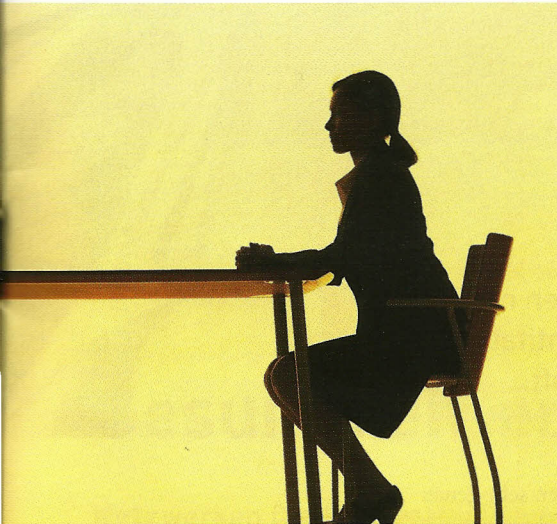


* Name von der Redaktion geändert



lich rund 20 Prozent der Gesamtkosten eines Unternehmens aus.“ Denn es komme zu niedrigeren Arbeitsleistungen der Mitarbeiter, zu mehr Fehlzeiten durch tatsächliche oder vorge-täuschte Krankheit, und insbesondere bei Mobbing reduziere sich die Zusammenarbeit teilweise auf einen Dienst nach Vorschrift. Nicht selten kündige der vom Konflikt betroffene Mitarbeiter – dann sei für die Abwicklung der Kündigung und die Stellenneubesetzung mit Kosten zu rechnen.

Das Management ist gefragt. Um zu erkennen, ob und wo es womöglich brodeln, sind anonyme Mitarbeiterbefragungen und strukturierte Rückmeldungen in Jahresgesprächen mittlerweile in vielen Unternehmen etabliert. Dr. Timo Müller weist in diesem Zusammenhang auf die zentrale Rolle der Vorgesetzten

hin: „Sie können ihre Fähigkeiten des Konfliktmanagements erweitern und vertiefen, um für solche Situationen besser gerüstet zu sein.“ Dazu gehöre es, auf Anzeichen eines Konfliktes frühzeitig zu achten. Auch Selbstreflexion sei wichtig: Was habe ich zum Geschehen beigetragen? Werde die Ursache allein beim „schwierigen Mitarbeiter“ gesehen, entspreche das oft nicht den Tatsachen. „In jedem Fall sollte die Führungskraft für eine konstruktive Feedback- und Gesprächskultur sorgen, auch in ‚aufgeladener‘ Atmosphäre sachlich kommunizieren und ein empathisches Ohr für sein Gegenüber haben.“ Geht es für einen Vorgesetzten darum, Konflikte zwischen Mitarbeitern zu schlichten, sei dessen Unparteilichkeit wichtig, betont Dr. Müller. „Die Führungskraft befindet sich hier aber auch in einer ambivalenten Doppelrolle:

als neutraler Moderator der anstehenden Gespräche und als Vertreter des Unternehmens, der bestimmte Anforderungen an die Mitarbeiter durchsetzen muss.“

Nicht immer ohne Hilfe. Wenn die Fronten jedoch verhärtet sind, kann ein externer Berater oder Mediator helfen, den Konfliktprozess aufzuarbeiten. Bei Peter Konrad brachte ein Coaching die Wende: „Ich lernte Feedback in einer Weise zu kommunizieren, die von meinem Mitarbeiter angenommen wurde.“ In einem Gespräch kam schnell ans Licht, dass der sich mehr Eigenverantwortung gewünscht hätte. Beide beendeten ihre Aussprache mit dem Gefühl, eine neue Basis für einen guten Umgang miteinander gefunden zu haben. Engagement und Arbeitsleistung des Mitarbeiters stiegen danach wieder auf das gewohnte hohe Niveau ●

Wir finden eine Lösung

Sie möchten mehr über Mobbing erfahren, ein Experteninterview zu Konfliktlösung im Arbeitsumfeld hören oder das Betriebsklima im eigenen Haus überprüfen? Auf dem AOK-Portal rund um Betriebliche Gesundheitsförderung werden Sie fündig: Entdecken Sie unter www.aok-bgf.de/nordost Tipps und Hilfen, wie Mitarbeiterführung zu einem gesunden und leistungsorientierten Arbeitsumfeld beiträgt. Und wenn Sie Fragen haben oder in Ihrem Unternehmen konkrete Probleme lösen wollen: Die AOK-Experten helfen Ihnen gern weiter. Sprechen Sie uns an!

Konflikte und ihre Folgen

- > 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit in jedem Unternehmen werden für Konfliktbewältigung verbraucht.
- > 30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht.
- > Fehlzeiten aufgrund betrieblicher Ängste und Mobbing am Arbeitsplatz belasten Unternehmen jährlich mit rund 30 Mrd. EUR.
- > Die Kosten pro Mobbingfall betragen im Durchschnitt 60 000 EUR.
- > Fluktuationskosten, Abfindungszahlungen, Gesundheitskosten aufgrund innerbetrieblicher Konflikte belasten Unternehmen jährlich mit mehreren Milliarden EUR.
- > Ein Prozent der Mitarbeiterkosten pro Jahr geht für un-verarbeitete Konflikte verloren.
- > Etwa 25 Prozent des Umsatzes hängen von der Kommunikationsqualität ab.
- > Das Reduktionspotenzial bei den jährlichen Konfliktkosten liegt bei mindestens 25 Prozent.

Quelle: Konfliktkostenstudie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG AG (2009)