



Hau den Lukas



”

Konflikte am Arbeitsplatz können eine gesundheitsgefährdende Wirkung entfalten.

Dr. Timo Müller,
Konfliktmoderator und
Leiter des Instituts für
Konfliktmanagement und
Führungskommunikation,
Köln

Konflikte gehören zum Unternehmensalltag. Tagtäglich fühlen sich Menschen am Arbeitsplatz durch das Verhalten von Kollegen und Vorgesetzten beeinträchtigt: Es werden Entscheidungen getroffen, die ihren Interessen widersprechen, und Bedürfnisse – beispielsweise nach Respekt und Gestaltungsspielraum – bleiben unbeachtet. Ist damit jedes Unternehmen als Quelle für Konflikte ein gesundheitsgefährdender Ort?

Konfliktpotenzial im Betrieb

Vorgesetzter: „Herr Schuster, wie ist der Stand bei Ihrem Projekt?“ – Mitarbeiter: „Mein Name ist Schumann.“ – Vorgesetzter: „Es ist mir egal, wie Sie heißen, Herr Schuster. Ich habe nach dem Projektstand gefragt.“ Dieses – nicht erfundene – Fallbeispiel veranschaulicht, wann ein Konflikt am

Arbeitsplatz eine gesundheitsgefährdende Wirkung entfaltet. Zunächst muss der jeweilige Konflikt so beschaffen sein, dass er Distress verursacht. Je höher dann die Intensität und die Häufigkeit der beruflichen Distress-Erfahrungen ist, desto wahrscheinlicher werden psychische und – über die Schwächung des Immunsystems – körperliche Krankheiten.

Es gibt eine Person, die in diesem Kontext besonders bedeutsam ist: der Vorgesetzte. Es ist seine (Führungs-)Aufgabe, bei eskalierenden Mitarbeiter-Konflikten zu intervenieren. Außerdem ist die Art, wie er kommuniziert, entscheidend für die Gesundheit der Mitarbeiter. Ist der Tonfall des Vorgesetzten respektvoll? Verzichtet er auf ruppig-aggressives Verhalten? Und ändert sich die Kommunikation auch in Situationen nicht, in denen er selbst gestresst ist?

Sachlich-rational reicht nicht

Vorgesetzte, die in ihrem Führungsverhalten primär sachlich-rational orientiert sind und nur die Erfüllung der Arbeitsaufgaben sehen, sind gefährdet, für ihre Mitarbeiter zu einem negativen Gesundheitsfaktor zu werden. Denn sie vernachlässigen sozio-emotionale Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Bei ihnen ist die zentrale Führungsfähigkeit, sich in andere empathisch hineinzusetzen, nur schwach ausgeprägt.

Das Verhalten von Führungskräften zeigt Wirkung: Der Studie von MacBriade-King (1999) zufolge fehlten Beschäftigte, die ihren Vorgesetzten als „einfühlsam“ einstufen, nur im Durchschnitt 3,7 Tage im Jahr – Beschäftigte mit „nicht einfühlsamen“ Vorgesetzten 6,2 Tage.

Doch nicht nur den sachlich-rationalen Führungskräften fehlen oft Kompetenzen des 1x1 der Führungskommunikation. Dies ist

auch bei perfektionistisch-„überkritisch“ denkenden Führungskräften der Fall. Sie erleben abweichende Vorstellungen als Distress und reagieren mit Zurechtweisungen, die – objektiv gesehen – kontraproduktiv sind.

Beiden Führungskräfte-Typen mangelt es an Wissen: Wie kommuniziere ich wertschätzend? Wie gebe ich angemessen Feedback? Und wie wirke ich gezielt auf entstehende Konflikt-Dynamiken ein?

Defizite erkannt

Aber zumindest wissen Führungskräfte um ihre Defizite. In einer Studie meines Instituts, dem Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation in Köln, wurden Führungskräfte dazu befragt, in welchem Ausmaß sie jeweils dazu beigetragen haben,

dass eine Situation zu einem stressigen Konflikt geworden ist. 60 Prozent schätzten ihren eigenen Beitrag zu stressigen Konflikten als mindestens genauso groß ein wie den Anteil des Konfliktpartners.

Dieser hohe Wert zeigt, dass zwar die Selbsteinschätzung der Führungskräfte selbstkritisch ist. Aber er zeigt auch, dass bei ihren Konfliktmanagement-Fähigkeiten noch ein erheblicher Optimierungs- und Qualifizierungsbedarf besteht. Und damit Konflikte immer ein potenzieller Stressfaktor sein können. Denn nur Führungskräfte und Mitarbeiter mit Kenntnissen im Konfliktmanagement und in der Feedback-Kommunikation leisten durch Deeskalation auch einen wichtigen Beitrag zu einem erfolgreichen Gesundheitsmanagement.

Dr. Timo Müller

Wer nicht hören will, muss fühlen.



Sagt der Volksmund. Und hat Recht. Weil hören immer auch zuhören ist. Und nur zuhören erschließt, was andere fühlen. Wie verängstigt, überlastet, gefährdet, verstört sie sind. Ob Mobbing, Burnout oder innere Kündigung: Zuhören ist aktive Prävention.

Gesundheit im Betrieb ist Chefsache.

health@work

Magazin für Betriebliches Gesundheitsmanagement



Jetzt abonnieren!