



Bildquelle: Fida Olga / Shutterstock

Konfliktmanagement versus Personalsuche

Erkrankte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen austauschen und ersetzen, Kündigungen annehmen und einfach am Arbeitsmarkt nach neuen Mitarbeitern schauen? Das funktioniert mit Blick auf den zunehmenden Fachkräftemangel schon lange nicht mehr. Also gilt es, sich mit den Hintergründen für Erkrankungen, dazu gehören auch belastende Konflikte und den Folgen der daraus entstehenden Mitarbeiterfluktuation intensiver zu beschäftigen. Gefragt sind nachhaltige, langfristige Lösungen.

Ein Blick auf die aktuellen Krankheitsmeldungen gibt erste Hinweise zum Thema. 2022 waren Arbeitnehmer:innen in Deutschland durchschnittlich 15 Arbeitstage krankgemeldet. Diese Entwicklung hat sich im vergangenen Jahr noch einmal verschärft: Die DAK schätzte in einer Anfang November versandten Mitteilung, dass sich die durchschnittlichen Fehltage 2023 pro Mitarbeiter sogar auf 20 Tage summieren.

Bemerkenswert: In keiner anderen Krankheitsart steigen die Ausfälle so kräftig an, wie bei psychischen Erkrankun-

gen. Sie treten zwar seltener auf, verursachen aber die längsten Ausfallzeiten je Fall (40 Tage pro Fall; Quelle: Dachverband der Betriebskrankenkassen).

Hier kommen wir zu dem eigentlichen Thema: Psychische Probleme auf dem Höchststand. Arbeitsunfähigkeitstage von Beschäftigten wegen psychischer Erkrankungen und Verhaltensstörungen sind 2022 auf 130 Mio. Tage gestiegen – das waren 4 Mio. mehr als 2021 (Quellenangabe: Kieler Nachrichten/ Holsteiner Zeitung vom 27.12.2023).

Worin besteht der Zusammenhang zwischen Krankmeldung und Konflikt?

Die Beziehung zwischen Krankmeldungen von Mitarbeiter:innen und ungelösten Konflikten in einem Unternehmen ist komplex und vielschichtig. Ein gesundes Arbeitsumfeld ist entscheidend für das Wohlbefinden der Beschäftigten und hat direkte Auswirkungen auf deren physische und psychische Gesundheit. Wenn in einem Unternehmen jedoch Konflikte ungelöst bleiben, führen diese zwangsläufig zu einem Anstieg der Krankmeldungen.

Es ist wichtig zu verstehen, dass Konflikte am Arbeitsplatz in unterschiedlichsten Formen auftreten. Dies können persönliche Differenzen zwischen Kolleg:innen sein, Spannungen zwischen Abteilungen, mangelnde Kommunikation oder Missverständnisse. Wenn solche Konflikte nicht rechtzeitig und effektiv gelöst werden, wirken sie sich negativ auf das gesamte Miteinander und das Arbeitsklima aus.

Wenn in einem Unternehmen Konflikte ungelöst bleiben, führen diese zwangsläufig zu einem Anstieg der Krankmeldungen

Ungelöste Konflikte erzeugen in der Regel Stress und Unsicherheit bei allen Beteiligten. Dieser Stress kann zu körperlichen und psychischen Beschwerden führen, die sich wiederum in vermehrten Krankmeldungen manifestieren.

Stressbedingte Krankheiten wie Schlafstörungen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen oder sogar psychische Erkrankungen können die Folge sein.

Ein weiterer Aspekt ist der Einfluss von Konflikten auf die Motivation und Arbeitsmoral der Mitarbeiter:innen. Wenn Konflikte ignoriert oder nicht angemessen gelöst werden, führt dies zu einem Verlust an Mitarbeiterengagement. Desillusionierte und demotivierte Mitarbeiter:innen sind häufiger geneigt, sich krank zu melden, da sie die Arbeitsatmosphäre als belastend empfinden und Schwierigkeiten haben, sich auf ihre Aufgaben zu konzentrieren.

Die Kommunikation spielt eine entscheidende Rolle in der Konfliktbewältigung. Wenn es an effektiver

Kommunikation fehlt und Konflikte ungelöst bleiben, haben Beschäftigte das Gefühl, ihre Anliegen werden nicht gehört oder respektiert. Dies führt zu einem Mangel an Vertrauen und einem gestörten sozialen Umfeld im Unternehmen, welches die Wahrscheinlichkeit von Konflikten und Krankmeldungen deutlich erhöht.

Unternehmen, die ungelöste Konflikte vernachlässigen, riskieren nicht nur die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter:innen, sondern betriebliche Effizienzverluste. Produktivitätsrückgänge und eine höhere Fluktuation sind die Folge. Leistungsträger wandern ab.

Wie funktioniert eine Konfliktbewältigung?

Um diesen Zusammenhang zu durchbrechen, ist eine proaktive Konfliktbewältigung von entscheidender Bedeutung. Unternehmen sollten Mechanismen für die Identifizierung, Ansprache und Lösung von Konflikten implementieren. Schulungen zur Konfliktlösung, klare Kommunikationsrichtlinien und ein unterstützendes Arbeitsklima können dazu beitragen, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu bewältigen, bevor sie sich auf die Gesundheit und die Arbeitsleistung der Mitarbeiter auswirken.

Maßnahmen zur Vermeidung psychischer Belastungen können sein:

- Handlungsspielraum bei der Arbeit einräumen
- Arbeitsintensität angemessen gestalten
- Kollegialität und gute Führung sowie wertschätzendes Miteinander im Unternehmen fördern
- Arbeitszeit ergonomisch gestalten
- Mitarbeiter:innen durch diverse Maßnahmen an das Unternehmen binden



- Fortbildung und Qualifizierung im Unternehmen gezielt managen
- Konflikt- und Kommunikationskultur im Unternehmen etablieren

(Quelle: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA), Psychische Arbeitsbelastung und Gesundheit)

Gibt es eine Verbindung zwischen Konflikten und Fluktuation?

Es gibt zahlreiche Studien und Forschungen, die einen klaren Zusammenhang zwischen Konflikten in Unternehmen und der Fluktuation von Mitarbeitenden untersucht haben. Einige Erkenntnisse aus der Forschung sind:

- Negativer Einfluss auf die Mitarbeiterbindung: Konflikte am Arbeitsplatz beeinflussen die Bindung der Beschäftigten. Wenn Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, dass ihre Bedenken nicht gehört oder Konflikte nicht gelöst werden, neigen sie dazu häufiger zu erkranken und gegebenenfalls das Unternehmen zu verlassen.
- Stress, Unzufriedenheit, schlechtes Arbeitsklima: Schwelende oder ungelöste Konflikte im Arbeitsalltag verursachen Stress und Unzufriedenheit. Mittel- und langfristig führen sie dazu, dass Fachkräfte sich nach beruflichen Alternativen umsehen.
- Mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen: Konflikte führen dazu, dass Kolleg:innen sich weniger mit dem Unternehmen identifizieren und sich weniger loyal gegenüber dem Unternehmen verhalten. Sie sind daher eher bereit, das Unternehmen zu verlassen.
- Kommunikationsprobleme: Wenn Konflikte zu Kommunikationsproblemen führen, entstehen Missverständnisse und Unklarheiten über Rollen und Erwartungen, was wiederum dazu führen kann, dass Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, nicht effektiv arbeiten zu können und dadurch eine höhere Fluktuation entsteht.

Unternehmen, die die Fluktuation minimieren möchten, müssen sich aktiv darum bemühen, Konflikte frühzeitig zu

erkennen und konstruktiv zu lösen. Eine offene Kommunikation, klare Richtlinien zur Konfliktlösung und eine positive Unternehmenskultur tragen dazu bei.

Eine vorausschauende Denkweise hilft, zukünftige Konflikte zu vermeiden

Gutes Konfliktmanagement ist also entscheidend, um Kündigungen zu vermeiden und eine positive Arbeitsumgebung aufrechtzuerhalten. Was jedoch ist gutes Konfliktmanagement? Nachfolgend unsere Empfehlungen, die wirksam helfen können:

- Klare Kommunikation: Offene und klare Kommunikation über alle Ebenen im Unternehmen hinweg ist entscheidend. Mitarbeiter:innen sollten verstehen, was von ihnen erwartet wird, und Feedback zu ihrer Leistung erhalten. Regelmäßige Gespräche tragen dazu bei, Missverständnisse frühzeitig zu klären.
- Konfliktprävention: Identifizieren Sie potenzielle Konfliktpunkte frühzeitig und ergreifen Sie Maßnahmen zur Prävention, wie bspw. Schulungen zu Teamarbeit, Konfliktlösung und Kommunikation.
- Team Building: Investieren Sie in Team Building-Aktivitäten, um das Vertrauen und die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter:innen zu stärken. Ein starkes Teamgefühl führt in der Regel dazu, Konflikte zu minimieren.
- Konfliktlösungstrainings: Bieten Sie Schulungen zur Konfliktlösung an, damit Mitarbeitende lernen, Konflikte konstruktiv anzugehen. Dies hilft, Spannungen zu reduzieren und verhindert, dass kleine Meinungsverschiedenheiten zu größeren Problemen werden.



Bildquelle: jack_the_sparrow / Shutterstock

- **Konfliktkultur fördern:** Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, in der Konflikte als normale Bestandteile der Zusammenarbeit betrachtet werden. Mitarbeiter:innen sollten sich sicher fühlen, ihre Meinungen auszudrücken, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben.
- **Feedbackkultur etablieren:** Fördern Sie eine Kultur des konstruktiven Feedbacks. Mitarbeitende sollten regelmäßig Feedback geben und erhalten, sowohl Lob als auch konstruktive Kritik, um ihre Leistung zu verbessern und mögliche Konflikte frühzeitig zu erkennen.
- **Führungskräfteentwicklung:** Schulen Sie Führungskräfte in Konfliktmanagement-techniken. Führungspersonen spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung einer positiven Arbeitsumgebung.
- **Flexibilität und Anpassung:** Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse und Perspektiven der Beschäftigten. Flexibilität in Arbeitsarrangements trägt dazu bei, Konflikte zu minimieren, insbesondere wenn es um die Work-Life-Balance geht.
- **Mediation:** Wenn Konflikte auftreten, bieten Sie Mediationsmöglichkeiten an. Ein neutraler, in der Regel externer Vermittler kann helfen, eine für alle Parteien akzeptable Lösung zu finden.

Rückmeldungen ernst nehmen: Wenn Mitarbeiter:innen Bedenken oder Beschwerden äußern, nehmen Sie dies ernst und reagieren Sie angemessen. Ignorierte oder unge löste Probleme führen zu Frustration und letztendlich zu Kündigungen.

Gutes Konfliktmanagement ist entscheidend, um Kündigungen zu vermeiden

Führungskräfte sollten über eine Reihe von Fähigkeiten verfügen, um sinnvoll und effizient mit Konflikten umgehen zu können. Wichtige Fähigkeiten die Führungskräften helfen, Konflikte konstruktiv anzugehen, eine positive Arbeitsumgebung zu fördern, um im Ergebnis Fluktuation und Krankenstand zu reduzieren, sind beispielsweise: Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfreude sowie die Techniken des Konfliktmanagements zu beherrschen.

Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Auswirkungen von Entscheidungen und Lösungen auf das Team und die Organisation zu bewerten. Eine vorausschauende Denkweise hilft, zukünftige Konflikte zu vermeiden.

Konkrete Möglichkeiten für ein aktives Konfliktmanagement in einem mittelständischen Unternehmen können je nach



Bildquelle: Andrii Yalanskyi / stock.adobe.com

spezifischen Umständen variieren. Nachfolgend einige potenzielle Praxisbeispiele:

- **Schulungen und Workshops:** Die Einstellung externer Trainer:innen oder die Nutzung interner Schulungsressourcen.
- **Externe Mediation oder Beratungsdienste:** Die zeitweise Inanspruchnahme neutraler Mediatoren oder Berater:innen.
- **Entwicklung von Richtlinien und Verfahren:** Definition/ einplanen von Zeit und Ressourcen für die Entwicklung und Implementierung von Konfliktlösungsrichtlinien.
- **Interne Ressourcen und Teams:** Zeit und Arbeitsaufwand definieren/einplanen für interne Kolleg:innen, die als Konfliktlösungsteams oder Ansprechpartner fungieren.
- **Kommunikationsmittel:** Organisation von Meetings, Schulungen und die Erstellung von Informationsmaterialien.

Investitionen in ein aktives Konfliktmanagement lohnen sich

Insgesamt zeigt sich, dass ein harmonisches Arbeitsumfeld, welches auf einer offenen Kommunikation und effektiven Konfliktlösung basiert, nicht nur die Mitarbeitergesundheit fördert, sondern auch die Arbeitsleistung und die langfristige Stabilität des Unternehmens positiv beeinflusst. Die Investitionen in ein aktives Konfliktmanagement haben langfristige positive Auswirkungen auf die Arbeitsplatzkultur, die Mitarbeiterbindung, die Produktivität, den Krankenstand, die Fluktuation und nicht zuletzt die Arbeitgeber-Attraktivität. Der/die Mitarbeiter:innen sind und bleiben die wichtigste Komponente, damit eine Unternehmung funktioniert und sich entwickeln kann. ■

Autor:innen

Julia Gander ist geschäftsführende Gesellschafterin der G&G Personalberatung, Walldorf, jgander@g-g-personalberatung.de, T+49 6227 5396215, www.g-g-personalberatung.de

Volker Rojahn ist zertifizierter Personalberater, Business Coach und Wirtschaftsmediator. Er ist Kooperationspartner der G&G Personalberatung (vr@rojahn-consulting.com)