

Jingle:

Ganz sicher. Der Podcast für Menschen mit Verantwortung.

Katrin Degenhardt:

Hallo und Willkommen beim Podcast "Ganz sicher" der BG ETEM. Erfolg lässt sich nicht planen, aber man kann viel dafür tun. Über Kommunikation, Führung, sicheres und gesundes Arbeiten und Motivation der Beschäftigten. Im Podcast der BG ETEM kommen Themen aus der betrieblichen Praxis vors Mikrofon.

Konflikte am Arbeitsplatz. Das ist unser heutiges Thema und dazu begrüße ich ganz herzlich meine Gäste. Das ist zum einen Frau Jella Heptner. Sie ist aus der Präventions Abteilung der BG ETEM. Dort ist sie Referentin für Arbeitspsychologie im Fachkompetenzcenter Gesundheit im Betrieb. Herzlich willkommen!

Jella Heptner:

Dankeschön! Hallo!

Katrin Degenhardt:

Und unser anderer Gast ist Frau Daniela Wallraf-Pflug. Sie ist systemische Organisations- und Personalberaterin und sie ist uns jetzt zugeschaltet. Herzlich willkommen Frau Wallraf-Pflug.

Daniela Wallraf-Pflug:

Vielen Dank! Hallo!

Katrin Degenhardt:

Ja, wir wollen jetzt mal noch mal ein bisschen schauen, was denn Ursachen für Konflikte sein können. Haben Sie da vielleicht ein paar ganz konkrete Beispiele, Frau Heptner?

Jella Heptner:

Ja, Konflikte begleiten uns ja in unserem Arbeitsalltag. Wir kennen selber welche, aber wir kennen natürlich auch diejenigen aus den Betrieben. Und hier sehen wir auch wenn wir an das Thema Arbeitsschutz denken, Konflikte. Wenn zum Beispiel in einem Elektrohandwerksbetrieb dann ein Mitarbeiter seine PSA nicht tragen möchte oder sich nicht an die fünf Sicherheitsregeln hält, dann merkt man: Okay, da kann schon mal ein Konflikt aufkommen. Und vielleicht weiß der Unternehmer oder die Unternehmerin ja auch nicht so ganz genau: Wie soll ich denn denjenigen ansprechen und den darauf bringen, dass er das dann auch tut?

Katrin Degenhardt:

Studien beziffern die volkswirtschaftlichen Schäden durch Konflikte am Arbeitsplatz auf bis zu 40 Milliarden Euro. Bis zu 20% der Personalkosten können durch solche Reibungsverluste entstehen. Das sind schon heftige Zahlen, Frau Wallraf-Pflug, oder?

Daniela Wallraf-Pflug:

Das sind sehr heftige Zahlen. Finde ich aber jetzt auch nicht verwunderlich aus meiner Erfahrung, wenn wir einfach daran denken, wie viel Zeit ist alleine schon in Besprechungen kostet, Wenn sich Menschen nicht einig sind.

Katrin Degenhardt:

Frau Heptner, jetzt sind ja Konflikte eigentlich etwas Alltägliches. Ab wann werden Sie denn jetzt zu einem Problem im Betrieb oder im Unternehmen?

Jella Heptner:

Konflikte können als erstes auch eine Chance darstellen. Konflikte sind alltäglich. Also jeder von uns hat sicherlich schon mal Konflikte erlebt, vielleicht auch mit dem eigenen Kollegen, aber auch sonst im Arbeitsumfeld. Wann es problematisch wird, ist wenn es einfach zu Reibungsverlusten kommt. Das heißt, wenn die Absprachen nicht mehr stimmen, wenn sich Kollegen und Kolleginnen nicht mehr unterhalten und dann, ja dann gibt es Reibungsverluste. Und die führen dauerhaft einfach zu einer Verschlechterung der Betriebskultur.

Katrin Degenhardt:

Was meinen Sie mit Verschlechterung der Betriebskultur?

Jella Heptner:

Insgesamt spricht man nicht mehr so offen über Dinge. Dinge werden vielleicht auch unter den Tisch gekehrt oder man spricht wütend miteinander, so dass man einfach nicht mehr im guten Austausch ist.

Katrin Degenhardt:

Was meinen Sie, Frau Wallraf-Pflug, was hat das noch für Konsequenzen?

Daniela Wallraf-Pflug:

Also ich kann das nur ergänzen, bis hin zu dem Punkt, dass wir natürlich auch darüber sprechen müssen, dass Konflikte bei Menschen zu Stress führen. Und Stress wiederum führt zu Unkonzentriertheit. Und es gibt hinreichend Beispiele, wo dann zum Beispiel Menschen aus einer Besprechung rauslaufen und dann Fehler machen. Das ist natürlich dann wiederum fatal, wenn wir an Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz denken. Häufig werden dann auch keine Entscheidungen mehr gefällt. Man stagniert.

Katrin Degenhardt:

Genau das und das lähmt auch Abläufe im Betrieb.

Daniela Wallraf-Pflug:

Das lähmt Abläufe, das führt zu schlechten Arbeitsergebnissen, das führt zu Kundenbeschwerden. Also die Symptomaten, die sind sehr, sehr unterschiedlich. Woran das offenbar wird? Dass da möglicherweise Konflikte dahinter stecken, dass Menschen sich nicht einig sind oder Dinge nicht tun, die sie tun sollen.

Katrin Degenhardt:

Ja, und ich sage jetzt mal In letzter Konsequenz kostet es den Betrieb auch irgendwann richtig Geld, oder?

Daniela Wallraf-Pflug:

Es kostet unterm Strich immer Geld, wenn Dinge dysfunktional sind. Frau Heptner hat es ja schon gesagt ein Konflikt kann durchaus auch sehr funktional sein, weil er Kreativität

freisetzen kann, weil er etwas in Wallung bringt. Von einem dysfunktionalen Muster in einem Team sprechen wir zum Beispiel, wenn es nicht mehr zu Entscheidungen kommt und wenn Dinge einfach nicht vorankommen. Wenn man beharrt in einem Muster. Und dieses Beharren in einem Muster kann ganz, ganz unterschiedliche Auswirkungen haben. Mal zwei Extreme herauszugreifen: Sie haben ein Team, die sind augenscheinlich sehr harmonisch miteinander, aber unter der Oberfläche brodelt es. Und dann kommt als Verstärker hinzu: Es gibt zwei Teammitglieder, die sich überhaupt nicht grün sind. Da gab es irgendwann mal einen Auslöser auf persönlicher Basis. Wenn das zunehmend dazu führt, dass die Kommunikation im Team so weit eingeschränkt ist, dass sich keiner mehr traut, auch nur irgendeinen kritischen Punkt zu erwähnen, weil dann das eine Teammitglied quasi sofort unter der Decke hängt, der Konflikt eskaliert, dann tragen im Prinzip nicht nur die beiden Konfliktpartner in diesem Team dazu bei, sondern das komplette Team. Und das ist dann auch so ein Punkt, wo es manchmal auch dann einer Störung in Führungsstrichen dieses Musters bedarf.

Katrin Degenhardt:

Frau Heptner, erst mal, was sind denn eigentlich so typische Gründe für Konflikte?

Jella Heptner:

Also häufig stecken auch strukturelle Probleme dahinter. Zum Beispiel, wenn wir jetzt auf die Arbeitsbedingungen schauen, ist manchmal nicht klar, wer darf denn eigentlich hier Entscheidungen treffen und dann hängt das so in der Luft. Aber. Kann es auch nicht so richtig greifen oder es gibt Zeitdruck, Personalmangel. Also da kann man sich ja vorstellen, wenn man einfach Druck hat, dann wird das vielleicht auch durch die Führungskraft weitergegeben oder man selbst baut sich Druck auf. Und wenn man dann merkt: Ich krieg aber nicht die Aufgaben oder die Vorarbeiten von meinen Kollegen rechtzeitig, dann werde ich vielleicht wütend auf die Kollegen, obwohl sie selber gar nichts dafür können. Deswegen, manchmal gibt es dann diese Konflikte oder man wird wütend auf eine Person, die sogenannten Beziehungskonflikte. Aber eigentlich stecken da Sachkonflikte dahinter.

Katrin Degenhardt:

Was sind denn eigentlich so typische Anzeichen im Betrieb? Woran kann ein Unternehmer, eine Unternehmerin feststellen, dass das da Konflikte schwelen? Woran erkennt man das?

Daniela Wallraf-Pflug:

Das kommt so ein bisschen darauf an, ob es beobachtbar ist, ob es wahrnehmbar ist. Da gibt es ganz einfach schon nonverbale Äußerungen, wenn die Menschen nur noch mit langen Gesichtern und heruntergelassenen Schultern rumlaufen. Wenn in den Meetings Kommentare kommen wie: Das ist nicht zu schaffen. Was erwarten Sie eigentlich noch? Oder so allgemein die Kultur benannt wird. Mittlerweile ist es hier unerträglich. Früher war alles besser. Dann so diese nonverbalen Dinge, wenn Mitarbeiter sich verändern. Das ist auch noch mal ein guter Indikator. Qualitätszahlen können wir messen. Das ist sicherlich. Aber vielfach passieren schon viele Dinge vorher, bevor die Arbeitsleistung definitiv nachgelassen hat. Oder jemand reagiert ängstlicher als früher. Ja, oder wehrt plötzlich alles ab. Es geht immer nicht nur darum, auf das zu gucken, was lautstark artikuliert wird, sondern auch vor allen Dingen auf das zu gucken, wenn jemand plötzlich verstummt.

Katrin Degenhardt:

Ja, das ist meistens noch ein eindeutigeres Zeichen. Wie und wo kann denn sozusagen der Unternehmer - also wo kann der Unternehmer oder die Unternehmerin eingreifen? Oder was sind so die Dinge, die man tun kann? Ich richte jetzt die Frage erst mal an Sie, Frau Heptner, um sozusagen gar nicht erst in diese Situation zu kommen, um einen Konfliktgeschehen zu vermeiden?

Jella Heptner:

Das eine ist, für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen. Und das ist ja auch der Gedanke von uns als BG ETEM da präventiv tätig zu sein. Da ist es sicherlich immer sinnvoll, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu machen, die eben genau diese Themen Zeitdruck, Absprachen, gegenseitige Unterstützung im Team, die genau diese Themen anspricht. Und das ist so das eine, wo man sagen kann, das fällt dann auf guten Boden. Also da hat man schon mal diese strukturellen Probleme aus dem Weg geschafft oder zumindest eine Verbesserung hergestellt.

Katrin Degenhardt:

Ja, und was würden Sie jetzt - also auch von Seiten der BG ETEM - was würden Sie dann raten? Wie soll denn jemand dann in diesem Moment reagieren? Was sind so die ersten Schritte, die man tun kann, bevor man eine große Maschinerie ans Laufen bringt?

Jella Heptner:

Ja, als Führungskraft bin ich da natürlich besonders gefragt und als Führungskraft sollte ich eben auf den entsprechenden Mitarbeiter zugehen. Oder wenn es eben vielleicht zwei Streithähne sind, auf die beiden Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und erst mal ins Gespräch kommen. Und das heißt, ich schildere als Führungskraft erstmal: Was sehe ich eigentlich? Was habe ich wahrgenommen? Zum Beispiel, dass eben jemand die PSA, also die persönliche Schutzausrüstung, nicht trägt. Oder dass derjenige sich nicht an die Vereinbarung hält. Und das sollte ich erst mal wirklich ganz klar an konkreten Beispielen schildern. Und natürlich auch Erwartungen an die jeweilige Person richten. Also dass man zum Beispiel mit irgendwas nicht einverstanden ist. Da habe ich auch noch ein ganz schönes Beispiel aus einem Betrieb. Da gab es nämlich eben zwei Konfliktpartner und die haben sich richtig in den Haaren gehabt. Das ging über Monate so und dann ist irgendwann die Geschäftsführung - es war ein kleiner Betrieb, 40 Mitarbeiter - ist dann auf sie zu und hat gesagt: So und so, das geht nicht. Und ich erwarte von euch, dass ihr wieder miteinander spricht. Zumindest auf Arbeitsebene soll es laufen. Und dann hat es tatsächlich auch funktioniert. Also weil eben auch klar die Erwartung ausgesprochen wurde: So, legt man euren Streit beiseite, arbeitet zumindest wieder miteinander.

Katrin Degenhardt:

Also ich höre da schon heraus, Führungskräfte sind da auf jeden Fall sehr gefragt, wenn es um diese Thematik geht. Aber wie kann denn jetzt auch die BG ETEM eben Unternehmer, Unternehmerinnen, Führungskräfte auf diesem Prozess unterstützen? Das ist ja kein einfacher Prozess. Wir haben es gerade gesehen, Frau Frau Wallraf-Pflug, das ist sozusagen ihr Beruf, diese Situation gemeinsam mit den Unternehmen zu meistern. Aber wie mache ich das jetzt in einem Unternehmen, wo ich nicht diese kompetente, professionelle Unterstützung an der Seite habe? Gibt es da irgendwie von der BG ETEM Unterstützung?

Jella Heptner:

Ja, was wir sehen, dass Konflikte häufig auf strukturellen Problemen beruhen. Und die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ist ein guter Weg, dies auch gesetzlich vorgeschrieben, aber die bringt natürlich auch viele Potenziale. Also Betriebe sollten sie auch durchführen, weil sie einfach Verbesserungen dadurch in die Wege leiten können. Und hier unterstützen wir Betriebe. Das heißt, wenn sie sich an uns wenden, dann haben wir da verschiedene Möglichkeiten und Methoden, die Sie selber verwenden können. Aber wir unterstützen auch in den ersten Schritten. Und das heißt, wir haben unterschiedliche Verfahren, je nachdem, ob es ein kleinerer Betrieb ist, also unter 50 Mitarbeitende oder größere Betriebe über 50. Ja, da geht es zum Beispiel darum, also am Anfang ist das erstmal so, dass man meistens einen Fragebogen bekommt. Also in kleinen Betrieben kann man den Fragebogen in der Besprechung machen. Also es kann einfach eine ganz normale wöchentliche Besprechung sein. Man kreuzt einen ganz, ganz kurzen Fragebogen an, um zu sehen Wo haben wir unsere Schwerpunkte, wo haben wir Handlungsbedarf? Und dann wird zusammen mit den Beschäftigten darüber gesprochen: Okay, was sind eigentlich auch Ursachen dafür? Was sind Stellschrauben und wie können wir das in konstruktive Verbesserungen leiten? Welche konkreten Ideen haben wir dazu? Und größere Unternehmen - da läuft das ganze Verfahren ein bisschen größer ab. Da haben wir einen längeren Fragebogen. Das ist ein Online-Tool, das wir zur Verfügung stellen, und da schulen wir auch drin. Wir haben auch zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ein Seminar und da wird sich herauskristalisieren: Wo haben wir unsere Schwerpunkte? Ist es zum Beispiel die mengenmäßige Arbeit? Ist es der Zeitdruck? Sind es Entwicklungsmöglichkeiten, die mir hier fehlen? Also da gibt es verschiedene Aspekte, die da beleuchtet werden und mit den Ergebnissen, da gehen wir dann in den Workshop, den wir auch begleiten, wenn Bedarf besteht. Dann wird man schauen: Okay, wo setzen wir an und welche ganz konkreten Maßnahmen leiten wir ab?

Katrin Degenhardt:

Das ist also ein sehr praxisbezogener Workshop oder Seminare, die Sie da anbieten. Gibt es noch weitere Angebote in diese Richtung?

Jella Heptner:

Also im Bereich der Seminare haben wir auch noch ein Seminar zum Konfliktmanagement. Das richtet sich insbesondere auch an Führungskräfte oder an Sicherheitsfachkräfte. Da geht es auch um das Thema Arbeitsschutz. Also ich spreche hier zum Beispiel meine Mitarbeitenden an, wenn die die persönliche Schutzausrüstung nicht nutzen. Aber das ist universell einsetzbar. Also da gibt es auch Hintergründe dazu. Wie entstehen Konflikte? Ja, wie sind auch Phasen, wie Wie entwickeln sich Konflikte? Wie kann ich auch überhaupt erkennen, dass ein Konflikt entsteht? Das ist ja manchmal auch gar nicht so einfach. Vielleicht merke ich einfach nur: Da ist irgendwie was, aber ich kann es nicht so richtig fassen. Ja, und dann geht es wirklich darum: Wie kann ich auch das Gespräch aufnehmen mit meinen Mitarbeitenden? Das ist so das eine Seminar. Aber wir haben eben auch noch ein Seminar zur Präventionskultur, wo das Ganze noch mal mit Blick auf Sicherheit und Gesundheit auch aufgenommen wird und wir hier auch verschiedene Verfahren und Formate anbieten, mit denen die Führungskraft dann auch das Thema Sicherheit und Gesundheit ins Gespräch mit den Mitarbeitenden bringen kann. Und Präventionskultur oder ein gutes Betriebsklima ist ja auch die Grundlage dafür, dass wir vielleicht ja nicht unbedingt Konflikte vermeiden, aber zumindest eine gute Grundlage schaffen, dass wir darüber reden können.

Katrin Degenhardt:

Ganz genau. Also Konflikte an sich sind ja nichts Schlimmes. Man muss nur damit umgehen und man muss richtig damit umgehen. Und vielleicht noch abschließend dazu eine Frage an Sie, Frau Wallraf-Pflug: Sie können das eigentlich auch nur empfehlen. In diesem Moment tätig zu werden und da auch zu investieren, anstatt wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist, oder?

Daniela Wallraf-Pflug:

Also mal angenommen, wir sind in einer akuten Situation irgendwie. Der Konflikt ist da. Je nach Kontext kann man in der Situation erstmal versuchen, Missverständnisse zu klären. Das ist schon mal einfach eine wunderbare Ausgangssituation. Häufig ist es so, dass Dinge ganz einfach nicht klar sind, also einen Rahmen zu schaffen, quasi, dass die Beteiligten sich erstmal zuhören. Zuhören heißt nicht zustimmen. Wenn man es schafft, da irgendwie erstmal einen Rahmen zu schaffen, dann klären sich manchmal schon Dinge von alleine. Oder aber es gibt neue Handlungsoptionen, die einfach in dem Austausch zwischen den unterschiedlichen Parteien zustande kommen. Also Ziel sollte sein, man kommt ja aus so einer Entweder-Oder-Situation. Entweder A oder B hat recht, sich nicht darein zu begeben, dass man jetzt als Führungskraft oder als Moderator quasi sich auf die eine oder andere Seite schlägt, sondern erstmal nur dazu führt, dass die Parteien sich zuhören und möglicherweise ein Verständnis für die andere Situation haben. Wenn wir jetzt aber in einer wirklich brennenden Situation sind, quasi in der Vulkansituation, dann in dem Moment einfach erstmal Time-out, also die Situation entschärfen, für Distanz sorgen und dann erstmal in Ruhe überlegen, wie kann man quasi das, was ich eben beschrieben habe, angehen mit Beteiligten, die möglicherweise sehr, sehr emotional reagieren.

Katrin Degenhardt:

Das heißt, diese Mechanismen, die muss man auch irgendwie mal durchbrechen. Und das kann natürlich am besten jemand, der auch von außen auf das Ganze schaut. Sie nicken auch gerade, Frau Heptner.

Jella Heptner:

Genau. Führungskräfte sind manchmal eben auch Teil des Konflikts und da können sie natürlich auch nicht mehr neutral moderieren. Und deswegen ist es sinnvoll, entweder noch mal eine übergeordnete Führungskraft dazu zu holen - manchmal ist das ja aber auch ein Gesichtsverlust für eine Führungskraft - oder jemanden von außen zu holen, also eine Mediatoren, einen Mediator.

Katrin Degenhardt:

Das sind ja vielleicht auch Fragen, die unsere Zuhörenden beschäftigt. Und so wie ich sie verstanden habe, können sie eigentlich beide nur sozusagen animieren oder ermutigen, ruhig diese Hilfe in Anspruch zu nehmen, um solche Prozesse begleiten zu lassen. Das ist also kein Zeichen von Schwäche, oder?

Jella Heptner:

Nein, und das zahlt sich auch letztendlich aus. Ich kann natürlich einen Konflikt sehr lange schwelen lassen, oder er ist vielleicht auch ein heißer Konflikt. Aber was bedeutet das dann für mich oder das Unternehmen? Und wenn ich dann vielleicht doch ein bisschen Geld in die

Hand nehme, weil ich es tatsächlich auch dann in dem Moment nötig habe, dann habe ich auf lange Sicht viel Geld gespart.

Katrin Degenhardt:

Beide haben es ja schon angesprochen. Wir wollen noch mal ein bisschen auf die Chancen und die Potenziale von Konflikten zu sprechen kommen. Da liegt ja viel Potenzial auch drin, wenn man das Ganze nicht zu negativ bewertet, sondern ich sage jetzt mal konstruktiv. Wo liegen denn Ihrer beider Meinung nach die Möglichkeiten auch? Wollen wir das noch mal herausstellen?

Jella Heptner:

Ich glaube, man muss zwei Sachen unterscheiden. Das eine ist so der direkte Konflikt. Also wenn ich merke, wir feilschen zusammen in einem Ergebnis. Wir schreiben vielleicht ein Konzept zusammen und der andere Kollege, der hat irgendwie eine andere Vorstellung davon, wie das aussehen soll. Das kann auch irgendwas Kreatives sein. Denken wir mal an eine Werbeagentur, dann zeigt es ja letztendlich, dass da zwei Personen sind, die auch total interessante Ideen haben und das gerne einbringen möchten. Und von daher sollte man da auf eine Ebene kommen, wie man das auch produktiv umsetzen kann und zu sehen: Okay, wir haben hier eigentlich super viele Ideen und wie bringen wir die zusammen, anstatt vielleicht gegeneinander zu kämpfen? Das ist so die eine Ebene, die ich sehe und die andere Ebene sind tatsächlich Hinweise. Konflikte sind da eben auch Hinweise darauf, wo hakt es eigentlich im Betrieb? Und wenn wir dann sehen: Okay, wenn Abteilung A die Ergebnisse nicht rechtzeitig an Abteilung B weitergibt, dann hakt es halt eigentlich. Und genau da müssen wir dran arbeiten. Wie können wir das irgendwie schaffen? Dann sind das eben Potenziale für die Verbesserung.

Daniela Wallraf-Pflug:

Was vielleicht noch ergänzend dazu zu sagen ist: Wenn man so eine andere Rahmung hat, wenn man so einen in Führungsstrichen so ein Muster bricht, damit genau die Beispiele, die Frau Heptner eben erwähnt hat, positive Auswirkungen haben, in die Wertschöpfung gehen, dann kann man so minimal auch immer mal so ein bisschen das Bewusstsein dafür verändern, dass nämlich jede Wahrnehmung subjektiv betrachtet erstmal richtig ist. Und wenn man dieses Verständnis bei den Beteiligten erreicht, dann ist man schon mal einen Schritt weiter, dem anderen erstmal zuzuhören und nicht direkt zu bewerten. Ja, also deine Idee ist blöd, weil dann habe ich ja Mehrarbeit, sondern erst mal zuzuhören und nachzufragen. Also man kann mit anderen Mechanismen in der Kommunikation, einer anderen Form von Dialoggestaltung, kann man etwas erreichen, dass die auch in Zukunft möglicherweise nicht direkt auf Blockade und Abwehr gehen.

Katrin Degenhardt:

Abschließende Frage: Inwieweit hat der Unternehmer, die Unternehmerinnen, die Führungskraft, welche Funktion hat die dabei? Bzw auch das Betriebsklima? Wie sieht es aus mit Vorbildfunktion?

Jella Heptner:

Führungskräfte sind Vorbilder, also das weiß jeder von uns, der auch selber einen Chef, eine Chefin hat. Wir gucken uns da viel von ab. Und letztendlich, Führungskräfte sind zum einen Vorbilder, weil sie ja selber auch mitgestalten: Wie ist denn überhaupt das Klima im Team?

Und zum anderen schauen wir uns ja auch von denen ab: Wie reagieren die eigentlich? Wie sprechen wir miteinander? Und wenn meine Führungskraft eher cholerisch reagiert, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass ich das vielleicht auch mal so mit meinem Kollegen tue und eben auch andersherum. Wir können ja auch eben positive Vorbilder haben und da können Führungskräfte ja auch zum Beispiel Routinen einsetzen in Teambesprechung, dass man auch sagt am Anfang: Wie geht es euch eigentlich allen? Eben weg von der Fachebene oder auch zum Schluss Wie war eigentlich das Gespräch? Können wir da irgendwie für uns auch was verbessern? Und deswegen setzen Sie auch Routinen, die dazu beitragen, dass man gut zusammenarbeitet.

Katrin Degenhardt:

Frau Wallraf-Pflug, welche Aufgabe oder welche Bedeutung kommt den Führungskräften zu?

Daniela Wallraf-Pflug:

Also erstmal überhaupt ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass sie letztendlich durch die Art und Weise, wie sie selber kommunizieren, den Rahmen setzen. Wenn ich selber immer unterbreche, wenn ich selber irgendwie parallel unaufmerksam bin, an meinem Handy spiele, dann wird das sicherlich quasi eine schlechte Vorbildfunktion sein. Wenn ich aber - und das missverstehen auch viele Führungskräfte - als Führungskraft muss ich in Anführungsstrichen überkommunizieren. Ich möchte etwas ändern. Dann muss ich häufig, um Routinen zu brechen, das, was Frau Höppner eben beschrieben hat, immer auch mal in die Wiederholung gehen. Und das verstehen viele nicht. Ich kriege häufig: Ich habe das jetzt schon ein paarmal gesagt. Ja, sage ich, und es ist Ihr Job, es immer wieder mal zu erwähnen. Das ist Ihr Job. Ja, wenn Sie möchten, dass sich das auf lange Sicht wirklich ändert, dann müssen Sie es immer mal wieder wiederholen. Das fängt bei Kleinigkeiten an, bis hin dann zum großen Zielbild, die Orientierung zu geben und vor allen Dingen auch offen dafür zu sein, wenn Mitarbeiter zurückmelden, dass es hier einen Widerspruch gibt. Ja, und dann auch offen zu sein für Veränderung. Wenn ich als Führungskraft hingehe und quasi darauf aufmerksam gemacht werde nach einer Umstrukturierung, dass jetzt aber zwei Bereiche sehr, sehr ähnliche Arbeitsinhalte haben und dann nur charmant artikulieren: Na ja, gut, Konkurrenz belebt das Geschäft. Gucken wir mal, welcher Bereich hier irgendwie besser wird - dann ist das nicht hilfreich. Wenn eine Führungskraft dafür sorgt: Ja, stimmt. Gut, dass euch das jetzt auffällt. Wir setzen uns gemeinsam hin. Wir versuchen das gemeinsam zu lösen, dann ist das ein Weg.

Katrin Degenhardt:

Also ich bedanke mich ganz herzlich bei Ihnen, Frau Heptner und vielen Dank auch bei Ihnen, Frau Wallraf-Pflug. Und jetzt habe ich noch was ganz Kleines mit Ihnen vor. Ganz sicher. So heißt ja unser Podcast und zum Ende wollen wir noch mal ganz spontan werden. Ich schmeiße Ihnen Begriffe zu und Sie antworten mir spontan mit ein, maximal zwei Sätzen. Erstes Thema, Frau Heptner Kritik.

Jella Heptner:

Ja, Kritik kann konstruktiv erfolgen, kann aber auch in die Hose gehen. Also je nachdem, wie man Kritik formuliert, löst es unterschiedliche Dinge bei meinem Gegenüber aus.

Katrin Degenhardt:

Frau Wallraf-Pflug, Hilfe.



Daniela Wallraf-Pflug:

Hilfe. Hilfe wird ja gerne im Kontext Hilfe zur Selbsthilfe verwendet. Insofern bietet die BG sehr viele Dinge, auch zur Selbsthilfe.

Katrin Degenhardt:

Offenheit.

Jella Heptner:

Als Führungskraft sollte ich eben offen auch Konflikte ansprechen und das Schlimmste, was passieren kann, ist, dass ich sie unter den Teppich kehre. Deswegen möchte ich allen Führungskräften, aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf den Weg geben, offen über Konflikte zu sprechen.

Katrin Degenhardt:

Mobbing.

Daniela Wallraf-Pflug:

Mobbing. Ein Konflikt kann wirklich irgendwann mal in Mobbing ausarten und das ist dann spätestens der Zeitpunkt, wo Führung tätig werden muss. Aus ganz, ganz vielen Gründen, auch aus arbeitsrechtlichen Gründen und dem auch Einhalt gebieten muss.

Katrin Degenhardt:

Betriebsklima.

Jella Heptner:

Betriebsklima ist die Grundlage für alles. Dem sollte man auf jeden Fall viel Aufmerksamkeit schenken, also immer im Gespräch bleiben und auch in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit da einfach Zeit investieren.

Katrin Degenhardt:

Verantwortung.

Daniela Wallraf-Pflug:

Verantwortung nicht missbräuchlich verwenden und alles auf das Thema Selbstverantwortung delegieren, sondern schauen, wie vor allen Dingen auch Erwartungen an Verantwortungen geklärt werden.

Katrin Degenhardt:

Frau Heptner, die BG ETEM...

Jella Heptner:

Die BG ETEM setzt sich für die Prävention ein. Wir sind immer Ansprechpartner für die Betriebe und ich denke, da können wir gut beraten. Und auch zum Thema Konflikte oder was die Arbeitsbedingungen angeht, einfach auch was im Betrieb anregen.

Katrin Degenhardt:

Ja, herzlichen Dank, Frau Heptner, vielen Dank, Frau Wallraf-Pflug, dass Sie dieses spontane Spiel mitgemacht haben. Vielen Dank auch für dieses tolle Gespräch mit Ihnen beiden. Und in diesem Sinne, liebe Zuhörende dieses Podcasts, behalten Sie immer offene Ohren und einen kühlen Kopf und sehen Sie Konflikte auch durchaus als Chance an! Wir sind im nächsten Monat wieder mit einem neuen Thema für Sie da und das ganz sicher.