

# UNTER 4 AUGEN

*Ich bin Professor der Geologie und dachte, in meiner Arbeitsgruppe herrscht eine kooperative und konstruktive Atmosphäre. Dann kündigte überraschend ein Postdoc. Seine Gründe: Die Zusammenarbeit mit meiner Laborleitung sei unmöglich. Was kann ich tun, um Konflikte früher zu bemerken?*

**Coachin Neela Enke antwortet:** Herrje, das ist ja wirklich ungünstig gelaufen! Dass Führungskräfte als Letzte von einem Konflikt erfahren, ist aber nicht ungewöhnlich. Doch – wie in Ihrem Fall – können die Folgen von nicht bemerkten und nicht bearbeiteten Konflikten gravierend sein. Folgendes können Sie tun:

Konflikte in Arbeitsgruppen entstehen häufig durch unklare Erwartungen und Zuständigkeiten, Konkurrenz um Ressourcen, eine als unfair empfundene Aufgabenverteilung und unterschiedliche Arbeitsstile. Besprechen Sie die Punkte regelmäßig in Ihren Gruppensitzungen – das wirkt konfliktpräventiv. Vorbeugend ist das jährliche Mitarbeitendengespräch Gold wert: Dort können Sie Fragen stellen wie: „Wo läuft es gut in der Zusammenarbeit im Team?“ und: „Wo hakt es?“ Wichtig ist es, explizit beide Aspekte zu erfragen. Auf eine generellere Frage – „Wie läuft es im Team?“ oder „Gibt es irgendwas, das ich wissen muss?“ – werden Sie meist keine differenzierten Antworten bekommen.

Haben Sie ein Auge auf die Mitglieder Ihrer Arbeitsgruppe im Alltag: Gibt es Einzelne, die kurzgeduldig, schnippisch oder überraschend emotional reagieren? Die sich öfter aus Gemeinschaftsaktivitäten zurückziehen als noch vor Kurzem? Oder gibt es überangepasste Mitglieder? Dies alles können Hinweise auf Konflikte sein. Es können aber auch persönliche Krisen und Ähnliches dahinterstecken. Wichtig ist, zwischen Tagesform und einer dauerhafteren Veränderung zu unterscheiden. Alle können mal einen schlechten Tag haben. Aber wenn die Veränderungen länger anhalten, dann ist es Zeit, dies anzusprechen. Aber wie? Nehmen Sie die betreffende Person zur Seite und formulieren Sie Ihre Beobachtung in vertraulichem Rahmen als Frage: „Mir scheint, dass du in letzter Zeit angespannter reagierst als sonst. Stimmt das? Hat es mit etwas hier auf der Arbeit zu tun?“

Ab wann müssen Sie tätig werden? Grundsätzlich haben Sie als Führungskraft immer das Mandat und auch die Pflicht, in die Konflikte Ihrer Arbeitsgruppe einzugreifen. Dennoch gibt es zu Beginn eines Konflikts eine Phase, in der die beteiligten Parteien das Problem selbst lösen können. Machen Sie deutlich, dass Sie den Konflikt wahrgenommen haben, eine Bearbeitung erwarten, und signalisieren Sie Unterstützung, wo nötig. Spätestens, wenn andere Gruppenmitglieder oder Externe vom Konflikt erfahren (etwa, dass sie „aus Versehen“ bei einer kritischen E-Mail in cc gesetzt werden), müssen Sie moderierend eingreifen. Fühlen Sie sich damit unsicher, können Sie professionelle Mediatorinnen und Mediatoren einschalten. Wenn Sie nicht intervenieren, kann das Ansehen Ihrer Gruppe Schaden nehmen. Eskaliert der Konflikt weiter, ist es Zeit für Konsequenzen.

Last but not least: Sprechen Sie unbedingt mit Ihrer Laborleitung. Versuchen Sie zu erfahren, was passiert ist, damit sich der Konflikt nicht wiederholt. Selbst wenn die Beteiligten gehen, kann der Konfliktauslöser bestehen bleiben. Zudem werden Sie erfahren, wie Strukturen und Abläufe (noch) effizienter und reibungsärmer für alle Beteiligten gestaltet werden können, um so die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. //



Foto: privat

---

## DR. NEELA ENKE

ist Coach, Mediatorin und Trainerin im Hochschulbereich aus Berlin. Zu ihren Schwerpunkten gehören Konfliktmanagement, Führung, Karriereentwicklung sowie Fragen von Gender und Diversity. Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner des DUZ Magazins ist.

[www.scienza-berlin.de](http://www.scienza-berlin.de)

[www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)

---