

Aktuelle Studie

Konflikte während der Corona-Krise

Mit der Covid-19-Pandemie begann Mitte März 2020 eine Ausnahmesituation, deren Auswirkungen – insbesondere auch für das Arbeitsleben – unumkehrbar sein werden. Führungskräfte mussten ad hoc auf die Krise und die damit einhergehenden Dynamiken reagieren. Doch die Pandemie war nur ein Teil des Problems. Längst vor Corona haben Veränderungsprozesse eingesetzt, die die Arbeitswelt nachhaltig prägen. Digitalisierung, Klimaschutz und Migration sind nur einige der wichtigen Themen. Corona wirkte hier wie ein Katalysator, der Prozesse massiv beschleunigte und Versäumnisse, Widerstände und Konflikte offenlegte. Eine im vergangenen Jahr durchgeführte Online-Umfrage offenbart die komplexen Herausforderungen.

Bettina Janssen

Die Corona-Krise hat in der Arbeitswelt zu teils massiven Verwerfungen geführt. Bis auf wenige am Markt, die schnell auf die veränderten Gegebenheiten reagieren konnten, war die Mehrheit der Unternehmen auf einen Krisenfall dieses Ausmaßes nicht vorbereitet. Konflikte in den Belegschaften waren dementsprechend nicht zu vermeiden. Um hierüber mehr zu erfahren, hat das RIK | *Institut für Konfliktforschung und präventive Beratung an der Rheinischen Fachhochschule Köln 2020* die Online-Umfrage „Konflikte während der Corona-Krise“ durchgeführt. Die Ergebnisse sind aufschlussreich und verdeutlichen die Situation.

Ziel der Umfrage

Zunächst wurde mit einer Blitzumfrage die Stimmungslage bei Führungskräften in der ersten akuten Lockdown-Situation erhoben. Letztlich ist die Erhebung über drei Zeitschnitte hinweg erfolgt. Schwerpunkte waren Kommunikation und Konfliktmanagement.

Daten zur Studie „Konflikte während der Corona-Krise“

Teil 1 (T1): 8. bis 20. April 2020 (fortgeschrittener erster Lockdown). 185 Teilnehmer (abgeschlossen: 152).

Teil 2 (T2): 12. bis 25. Mai 2020 (erste Lockerung von Maßnahmen). 1.850 Teilnehmer (abgeschlossen: 1.195).

Teil 3 (T3): 1. bis 31. Dezember 2020 (u. a. verschärfter zweiter Lockdown). 1.021 Teilnehmer (abgeschlossen: 741).

Die erhobenen Daten wurden für die Auswertung mitunter geclustert.

Die Auswertungen der dreiteiligen Umfrage stellt das RIK auf Anfrage zur Verfügung (<http://www.rik.koeln>).

An der Umfrage beteiligten sich mehr Männer (T1: 62 %, T2: 81 %, T3: 66 %) als Frauen. Die Teilnehmenden kamen nach eigenen Angaben überwiegend aus großen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern (T1: 60 %, T2: 42 %, T3: 63 %) sowie hierarchischen Strukturen (T1: 79 %, T2: 77 %, T3: 8 %), was auf klassische Arbeits- und Büroorganisationen schließen lässt. Sie sind den verschiedensten Branchen und Tätigkeitsbereichen zugehörig. Etwas mehr als die Hälfte von ihnen ordnet ihre Aufgaben nicht systemrelevanten Bereichen zu (T1: 60 %, T2: 57 %, T3: 50 %).

Die Befragung wurde über 2.000 Social-Media-Kontakte bei LinkedIn, Facebook, Xing sowie über E-Mail-Verteiler zielgruppenrelevanter Multiplikatoren verbreitet. Teil 2 und Teil 3 wurden darüber hinaus über *FOCUS MoneyOnline* zur Teilnahme empfohlen. Die hohe Teilnehmerzahl zeigt, dass das Thema „Konflikte während der Corona-Krise“ viele Menschen beschäftigt. Die Befragungen wurden über das Datenanalyse-Tool SurveyMonkey durchgeführt. Für verlässliche Genera-





lisierungen sind umfänglichere bevölkerungsrepräsentative Umfragen erforderlich.

Solidarität ist gefragt

In der Corona-Krise ist Solidarität zu einem Schlüsselwort geworden. Vielfach wurde an sie appelliert und ein solidarisches Miteinander gefordert. Solidarität basiert auf Vertrauen, auf Unterstützung und Verlässlichkeit in herausfordernden wie auch existenziell bedrohlichen Situationen.

Die dreiteilige Umfrage weist eine Entwicklung der Solidarität *unter den Mitarbeitenden* nach, die zu Beginn der Krise zunächst zunahm, im Verlauf der Krise anhielt, jedoch auch wieder abzunehmen begann. Während im April 2020 noch 83 Prozent der Führungskräfte angaben, dass die Solidarität in der Corona-Krise gewachsen sei, waren dies im Mai (T2) „nur“ noch 64 Prozent. Im Dezember (T3) vermerkten 37 Prozent, dass die Solidarität nicht zugenommen und 14 Prozent, dass sie sogar abgenommen habe (Abfrage des Rückgangs erstmals ab T3).

Zur Solidarität *unter den Führungskräften* meinten im Mai 2020 noch 53 Prozent, dass sie gewachsen sei, 47 Prozent stellten keine Veränderung fest (Abfrage des lateralen Verhältnisses unter Führungskräften erstmals ab T2). Im Dezember konstatierten nur noch 43 Prozent eine Zunahme, ihnen standen 44 Prozent gegenüber, die meinten, die Solidarität habe nicht zugenommen, und 14 Prozent, die sogar eine Abnahme feststellten.

Die Stimmung kippt

Die Corona-Krise führte bei vielen Menschen zu tiefgreifenden Ängsten und Sorgen. Es ging um die wirtschaftliche Existenz, Gesundheit und Familie. Die Vermutung lag nahe, dass dies

auch die Stimmung im Team drücken würde. Eine schwierige Kommunikation im Team (T1: 21 %, T2: 20 %, T3: 32 %) und ein erhöhter Stress bei den Teammitgliedern (T1: 19 %, T2: 15 %, T3: 27 %) aufgrund der Homeoffice-Situation mögen ebenfalls dazu beigetragen haben.

Im April 2020 (T1) meinten jedenfalls noch 26 Prozent der Teilnehmenden, die Stimmung *unter den Mitarbeitenden* habe sich verbessert. 59 Prozent konnten keine Veränderung der Stimmung feststellen und 16 Prozent gaben an, dass die Stimmung sich verschlechtert habe. Die Umfrage im Mai (T2) legte bereits eine Änderung der Stimmungslage offen: Nur noch 14 Prozent der Führungskräfte vermerkten eine Verbesserung, 42 Prozent stellten keine Veränderung fest und 44 Prozent nahmen inzwischen eine Verschlechterung wahr. Letzteres könnte auch auf eine eigene Betroffenheit der Führungskraft zurückzuführen sein, mögliche eigene Tiefs und Unsicherheiten zu bewältigen.

Zur Stimmung unter den Führungskräften meinten im Mai 2020 (T2) 11 Prozent, sie hätten sich in ihrer Organisation verbessert, 46 Prozent konstatierten keine Veränderung, während 43 Prozent eine Verschlechterung wahrnahmen.

Erhöhter Kommunikationsbedarf

In einer schweren Krise wie der Corona-Pandemie braucht es klare Schutz- und Sicherheitskonzepte. Absprachen, Überprüfung und Hilfestellung bei notwendigen Aufgaben und Zielen sind erforderlich, um Handlungssicherheit zu geben. Die Führungskraft hat hier eine wichtige Leit- und Integrationsfunktion. Informationsdefizite können der „Flüsterküche“ sonst schnell Tür und Tor öffnen. Zusammen mit dem notwendigen Zuspruch, Motivation und Beruhigung von Mitarbeitenden bedeutet das für Führungskräfte einen hohen Kommunikations-

aufwand. Die Umfrage bestätigte die Annahme, dass Häufigkeit, Intensität und auch Emotionalität der *Kommunikation unter den Mitarbeitenden* deutlich zugenommen haben. Deren Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte sind gestiegen. Viele von ihnen empfanden auch dadurch erhöhten Stress.

Im Dezember (T3) vermerkten 25 Prozent der Führungskräfte eine Verbesserung ihres Kommunikationsverhaltens durch Remote-Leadership, 47 Prozent keine Veränderung und 20 Prozent eine Verschlechterung. 8 Prozent gaben an, ihr Team nicht remote zu führen.



	Teil 1	Teil 2
Ist das Kommunikationsbedürfnis der Mitarbeiter / im Team mit der Corona-Krise gestiegen?		
Gar nicht gestiegen	2 %	7 %
Eher nicht gestiegen	21 %	22 %
Etwas gestiegen	49 %	44 %
Sehr gestiegen	26 %	22 %
Extrem gestiegen	2 %	5 %
Sind die Erwartungen der Mitarbeiter / des Teams an Sie als Führungskraft durch die Corona-Krise gestiegen?		
Gar nicht gestiegen	3,11 %	6 %
Eher nicht gestiegen	23,98 %	16 %
Etwas gestiegen	51,55 %	41 %
Sehr gestiegen	21,74 %	30 %
Extrem gestiegen	0,62 %	7 %
Sind die Anforderungen an Sie als Führungskraft durch die Corona-Krise gestiegen?		
Gar nicht gestiegen	2 %	4 %
Eher nicht gestiegen	6 %	6 %
Etwas gestiegen	56 %	38 %
Sehr gestiegen	34 %	39 %
Extrem gestiegen	2 %	13 %
Ist bei Ihnen als Führungskraft der Stress in der Corona-Krise gestiegen?		
Gar nicht gestiegen	7 %	7,2 %
Eher nicht gestiegen	20 %	15,2 %
Etwas gestiegen	46 %	30,3 %
Sehr gestiegen	24 %	32,9 %
Extrem gestiegen	3 %	14,4 %
Meinen Sie, dass Sie die Mitarbeiter / Teams ausreichend informieren?		
Gar nicht	-	1 %
Eher nicht	-	3 %
Etwas	-	13 %
Ausreichend	-	68 %
Mehr als ausreichend	-	15 %

Tab. 1: Ergebnisse aus der Umfrage unter den Führungskräften zur Kommunikation (Quelle: RIK).

In Teil 2 wurde auch das Kommunikationsbedürfnis *unter den Führungskräften* (lateral) abgefragt. Hier war die Annahme, dass ein lateraler Austausch und die zeitnahe Abstimmung eines gemeinsamen Vorgehens in den verschiedenen Organisationseinheiten notwendig geworden seien. 70 Prozent der Befragten gaben tatsächlich an, dass ihr Kommunikationsbedürfnis gestiegen sei. 30 Prozent verneinten dies. 57 Prozent meinten, durch die Corona-Krise habe sich ihr Kommunikationsverhalten verändert, 43 Prozent sahen keine Veränderung.

Die Teilnehmenden formulierten gleichzeitig, dass Konflikte und ein härterer Ton im Führungskreis aufgrund der angespannten Situationen und einer nervösen Stimmung zugenommen haben. Unterschiedliche Standpunkte zur Corona-Krise und zu den damit verbundenen Maßnahmen sowie eine nicht ausreichende und gereizte Kommunikation scheinen Reibungspunkte und Missverständnisse zu erzeugen. Konkurrenzverhalten und Kompetenzgerangel seien die Folge mit der Konsequenz, sich nur auf die eigene Abteilung zu konzentrieren. Andere meinten, die Kommunikation habe nur zugenommen, weil man vorher nicht miteinander geredet habe, jetzt aber müsse.

Herausforderungen durch Homeoffice

Fehlende Präsenz und mangelnde Kommunikation bieten Menschen in einer Zeit mit großen Unsicherheiten und unberechenbaren Faktoren viel Interpretationsspielraum („Kopfkino“). Schnell entstehen Irritationen. Konflikte sind programmiert und können es Führungskräften erschweren, den Teamgedanken und ein Teamgefühl zu stärken und aufrechtzuerhalten. Im Dezember (T3) vermerkten 29 Prozent der Befragten eine Zunahme von Konflikten unter den Mitarbeitenden durch Remote-Leadership, 58 Prozent nahmen eine solche jedoch (eher) nicht wahr.

Folgende Problemstellen beim Homeoffice wurden über die Umfragen gewichtet. Mehrere Antworten waren möglich:

	Teil 1	Teil 2	Teil 3
Schwierigkeiten bei der Vereinbarung von Kinderbetreuung und Arbeit	41 %	37 %	36 %
Starke Ablenkung durch häusliches Umfeld (Familie: Kinder, Partner, Eltern)	40%	41 %	37 %
Schlechte Internetverbindung	38 %	39 %	37 %
Ungeeignete räumliche Gegebenheiten (Arbeitsplatz in der Küche / auf dem Esstisch etc.)	32 %	27 %	39 %
Unzureichende technische Ausstattung (IT-Hard- oder Software)	26 %	26 %	25 %
Verunsicherung wegen der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens	23 %	25 %	15 %
Mangelnde Erfahrung / Kompetenz zum Arbeiten im Homeoffice	22 %	19 %	20 %
Schwierige Kommunikation im Team	21 %	20 %	32 %
Erhöhter Stress bei den Teammitgliedern	19 %	15 %	27 %
Projektziele können nicht erreicht / nicht wie gewohnt verfolgt werden	16 %	18 %	15 %
Sorge um Ansteckung für sich, das Team, Kunden etc.	16 %	12 %	19 %
Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes	14 %	19 %	11 %
Schwierige Kommunikation mit Kunden	13 %	14 %	17 %
Unzureichende Entspannung	11 %	6 %	8 %
Fehlende Motivation einzelner Teammitglieder	10 %	18 %	22 %
Sonstiges	8 %	12 %	8 %

Tab. 2: Ergebnisse aus der Umfrage unter den Führungskräften zum Homeoffice (Quelle: RIK).

Wie steht es um das Konfliktmanagement?

Die Umfrage bestätigt die Annahme, dass Konflikte in Ausnahmesituationen schnell fruchtbaren Nährboden finden können. Zwar meinte im April 2020 (T1) ein überwiegender Teil (T1: 72%), dass sich bestehende Sach- und Beziehungskonflikte nicht verstärkt hätten, aber neue Konflikte wahrzunehmen seien. Im Dezember 2020 (T3) gaben jedoch bereits 44 Prozent an, dass sich vorhandene Konflikte, insbesondere unter einzelnen Mitarbeitern sowie unter Führungskräften, verstärkt hätten. Das vor Corona praktizierte Krisen- und Konfliktmanagement wurde im April noch als hilfreich angesehen (T1: 94%), diese eindeutige Sichtweise zeigte sich bei der zweiten Umfrage im Mai (T2: 72%) nicht mehr.

Aus allen drei Teilen der Umfrage ergibt sich, dass externe Konfliktberatung wie Mediation, Supervision und Coaching in der Krise bislang von vielen wenig bis gar nicht (T1: 71%, T2: 73%, T3: 84%) in Anspruch genommen wurde. Führungskräfte schienen bei Konflikten eher als alleinige Entscheider zu agieren. Die Teilnehmenden, die angaben, Unterstützung in Anspruch zu nehmen, würden – wenn überhaupt – nur interne

5. Stuttgarter Mediationsforum

st w Steinbeis-Tage

SAVE the DATE

vom 15.11. bis 16.11.2021

www.mediationstage.de



kollegiale Beratung (T3: 39%) oder die Personalabteilung (T3: 13%) anfragen, soweit vorhanden vielleicht auch noch die interne Coachingabteilung (T3: 6%).

Diese erst einmal schlechte Nachricht für externe Konfliktberater ist insoweit interessant, als von Fachleuten im Erfahrungsaustausch während der Corona-Krise immer wieder vermutet wurde, dass insbesondere ein Format wie Mediation wichtiger geworden sei und mehr nachgefragt werde. Für Bereiche wie die Familienmediation mag das auch zutreffen; für die Wirtschaftsmediation kommen die Umfragen für den Zeitraum der Erhebungen zu einem anderen Ergebnis. Als Ursache könnte die Annahme zutreffen, dass bei Führungskräften häufig die Sorge besteht, die Unterstützung eines professionellen Konfliktberaters könne in einer Krisenzeit zu viel Zeit und Energie in Anspruch nehmen. Gerade wenn die Stimmung kippt, kommt schnell eine „Nicht auch das noch“-Haltung auf. Daneben mag die Angst vorhanden sein, dass die Hinzuziehung eines externen Dritten als Führungsschwäche und fehlende Konfliktkompetenz ausgelegt werden könnte.

Unter der Vorgabe, externe Konfliktklärung durch Mediation sei nicht das Mittel der Wahl, ist es gut nachvollziehbar, dass 59 Prozent (T3) der Umfrageteilnehmenden Mediation auch nicht online durchführen würden. Immerhin sind aber 17 Prozent davon überzeugt, dass Mediation online gut möglich wäre, bzw. sagen 21 Prozent, sie könnten sich nach einem Beginn in Präsenz die Fortsetzung einer Mediation online gut vorstellen. Danach lässt sich schlussfolgern, dass die Wirtschaftsmediation – wie vieles andere – zukünftig in einem deutlich höheren Maß in hybrider Form stattfinden könnte.

Lessons to learn

Noch sind die vollständigen Auswirkungen der Corona-Pandemie nicht auszumachen. Deutlich geworden ist jedoch, dass spätestens die Pandemie Führungskräfte gezwungen hat, darüber nachzudenken, in welchem Maß sich die Arbeitswelt verändert und wie sie eine neue Normalität gestalten müssen. Dafür sollten sie sich Zeit nehmen, die während der Corona-Krise erkannten Konflikte – auch gemeinsam mit den Mitarbeitenden – zu reflektieren: Welche Konflikte hatten ihre Ursachen schon vor der Pandemie? Welche sind in der Krise entstanden? Was gibt es daraus zu lernen? Auf Basis dieses Erfahrungswissens ist das bisherige Konfliktmanagement zu überprüfen und fortzuschreiben. Alte wie in der Krise neu entstandene Konflikte sollten zeitnah aufgearbeitet werden. In diesem Zusammenhang sind auch eigene Versäumnisse selbstkritisch in den Blick zu nehmen – externe Coaches können dabei hilfreich sein. Sie können Unternehmen und Führungskräfte dabei unterstützen, zukunftsfähig zu bleiben und für mögliche weitere Pandemien, andere Krisen und Konflikte gewappnet zu sein.

RIK | Institut für Konfliktforschung und präventive Beratung

Das RIK ist seit 2020 als Institut der Rheinischen Fachhochschule Köln (RFH) angeschlossen. Dem RIK-Institut gehören an: Dr. Bettina Janssen, Prof. Dr. Remo Laschet (geschäftsführend), Prof. Dr. Volker von Coubière. Weitere Informationen: www.rik.koeln.

Die RFH ist eine staatlich anerkannte Fachhochschule in privater gemeinnütziger Trägerschaft. Sie bietet über 40 Bachelor- und Masterstudiengänge Vollzeit (dual und berufsbegleitend) an. Mit über 6.000 Studierenden gehört die RFH zu den größten Bildungsträgern in Köln.

Von der Autorin sind in der *Mediation* bisher die Beiträge erschienen: *Scheitern der Mediation durch Besserwisser, Querulanten, Nörgler & Co.*, IV/2019, S. 41–45, und: *Höchste Zeit, zuzuhören*, II/ 2019, S. 12–15.

Dr. Bettina Janssen

Rechtsanwältin, Mediatorin (BM), Supervisorin (DGSv), systemische Coach (ECA) in Köln.
Kontakt: bettina.janssen@rik.koeln.
RIK | Institut für Konfliktforschung und präventive Beratung.

