



Wenn mentale Konflikte unsichtbar eskalieren

Warum Unternehmen ihre größten Leistungslecks im Kopf verlieren

Von Antje Bricusse-Gerdes

Konflikte gelten in vielen Unternehmen noch immer als Kommunikationsproblem, dabei sind sie in Wahrheit ein mentales Problem. Und genau dieses Missverständnis kostet Organisationen jedes Jahr Millionen: in Fluktuation, Produktivitätseinbußen, Krankmeldungen und verdeckter Arbeitsverweigerung.

Wer genauer hinschaut, erkennt: Die entscheidenden Konflikte entstehen nicht im Meetingraum. Sie entstehen im Kopf, lange bevor ein Wort gesagt wird. Dieser unsichtbare Bereich ist das, was ich im Rahmen von Business Boxing als den „mentalen Boxing“ bezeichne: eine Zone, in der Mitarbeitende innerlich kämpfen, während sie nach außen funktionieren sollen.

63 Prozent der Führungskräfte sind burnoutgefährdet, und Unternehmen reagieren zu spät! Eine europäische Studie zeigt, dass 63 Prozent der Führungskräfte burnoutgefährdet sind, besonders Frauen. Trotz dieser alarmierenden Zahl wird mentale Gesundheit selten aktiv adressiert. Stattdessen werden digitale Tools, Change-Prozesse und neue Arbeitsmethoden implementiert, ohne dass die psychologische Grundstabilität der Menschen berücksichtigt wird. Doch kein Programm wirkt, wenn Mitarbeitende nicht gelernt haben, sich selbst zu führen.

Und kein Change-Prozess gelingt, wenn permanente Überforderung den Alltag bestimmt. Unternehmen unterschätzen systematisch, wie sehr mentale Spannung die Leistungsfähigkeit reduziert. Stress, Unsicherheit und ungelöste Konflikte führen zu:

- verringerter Konzentration
- eingeschränkter Entscheidungsfähigkeit
- Kommunikationsabbrüchen
- Kontrollzwang oder Rückzug
- innerer Kündigung

Damit beginnt eine Dynamik, die für Organisationen schnell teuer wird.

Kennzahlen zeigen das Problem deutlich, aber selten die Ursache. Viele Unternehmen sehen die Symptome, aber nicht den Ursprung.

Typische Signale, die auf mentale Konflikte hinweisen:

- Fluktuation: besonders in Bereichen mit engem Führungsradius
- Krankmeldungen: auffällig montags und freitags
- Produktivitätseinbrüche: Mitarbeitende arbeiten „funktional“, aber nicht mehr engagiert
- Verhalten im Team: Rückzug, passiv-aggressives Verhalten, fehlende Impulse
- Wenn Menschen mit Bauchschmerzen zur Arbeit kommen, weil sie sich mental nicht sicher fühlen, arbeiten sie nicht mehr mit voller Kraft. Die Leistungsfähigkeit halbiert sich, bevor der Konflikt überhaupt sichtbar wird.

50 Prozent Leistungsverlust: Wie mentale Konflikte operativ Geld verbrennen

In vielen Organisationen ist es nicht die Arbeitsmenge, die überfordert, es ist die mentale Last. Eine KPMG-Studie zeigt: 40 bis 50 Prozent der Arbeitszeit von Führungskräften fließen in Konflikte und Konfliktfolgen.

Das betrifft:

- Eskalationsgespräche
- Nachsteuerung von Fehlern
- Missverständnisse zwischen Abteilungen
- Konflikte in Projekten
- Rückzug einzelner Mitarbeitender
- endlose Abstimmungsschleifen

Gleichzeitig haben laut Ernst & Young 63 Prozent der Mitarbeitenden innerlich gekündigt.

Innere Kündigung ist kein Charakterproblem. Sie ist eine Schutzreaktion, und der teuerste Leistungsfresser im Unternehmen.

Der Kern mentaler Konflikte sind Trigger.

Trigger: Die kleinste und zugleich wichtigste Konflikteinheit. Trigger sind Auslöser, die unbewusst verankerte Muster aktivieren, meist in Sekundenbruchteilen.



Sie zeigen sich durch:

- Körpersprache (Anspannung, rote Gesichter, Fäuste, Augenrollen)
- Rückzugstendenzen
- Widerspruchsverhalten
- übermäßige Kontrolle
- Schweigen statt Kooperation

Diese Reaktionen sind keine Widerstandshandlungen. Sie sind Stressreaktionen. Und sie entstehen, weil Menschen Sätze, Blicke oder Situationen mit alten Erfahrungen koppeln, häufig unbewusst. Wenn Unternehmen solche Dynamiken nicht erkennen oder ignorieren, eskalieren Konflikte unterhalb der Oberfläche.

Warum Triggerarbeit zur Pflichtaufgabe moderner Führung wird

Führungskräfte sind der größte Hebel im Unternehmen. Nicht, weil sie alles wissen, sondern weil sie die Verantwortung für die Qualität der Beziehungen tragen. Mentale Konflikte entstehen nicht durch Aufgaben, sondern durch:

- fehlende Klarheit
- nicht angesprochene Disharmonien
- mangelnde Selbstführung
- unklare Rollen
- unausgesprochene Erwartungen

Die wichtigste Regel lautet: Kleine Probleme waren einmal klein, bevor sie groß wurden. Wird ein Trigger früh erkannt und angesprochen, bleibt der Schaden minimal. Wird er ignoriert, entsteht eine toxische Dynamik, die das gesamte Team destabilisiert. Mut zur Disharmonie im Kleinen verhindert Eskalation im Großen.

Respekt vor dem Kampf des anderen, ein Prinzip aus dem Boxen für die Unternehmenswelt. Im Boxsport gelten klare Regeln: Man hat Respekt vor dem Kampf des anderen. Jeder Mensch kämpft mit dem, was ihm möglich ist. Übertragen auf Unternehmen bedeutet das: Führung heißt nicht, Fehler zu bewerten, sondern zu verstehen, warum sie entstehen. Wenn Mitarbeitende getriggert sind, handeln sie nicht falsch. Sie handeln grenzbelastet. Und Führungskräfte müssen lernen, diesen Moment zu erkennen und professionell einzuordnen.

Fazit: Mentale Konflikte sind kein Soft-Skill-Thema, sie sind ein Business-Risiko. Unternehmen, die mentale Konflikte ernst nehmen, gewinnen sofort:

- stärkere Mitarbeitende
- harmonischere Teams
- reduzierte Konfliktkosten
- weniger Fluktuation
- bessere Ergebnisse

Unternehmen, die mentale Konflikte ignorieren, riskieren:

- Leistungsverlust
- innere Kündigung
- Kulturzersetzung
- operative Fehler
- enorme finanzielle Schäden

Die gute Nachricht:

Die kleinste Einheit, der Trigger, ist zugleich der Schlüssel zur Lösung. Wer Trigger versteht, versteht Menschen. Und wer Menschen versteht, versteht Unternehmen.

Über Antje Bricusse-Gerdes

Antje Bricusse-Gerdes ist Rednerin und Expertin für Deeskalation, Konfliktintelligenz und mentale Stärke. Als ehemalige Boxerin und Tochter einer ermordeten Mutter weiß sie, wie man Druck beherrscht, Konflikte entschärft und innere Standfestigkeit entwickelt. Mit ihrem Ansatz „Business Boxing“ zeigt sie Führungskräften und Teams, wie man klar kommuniziert, Trigger überwindet und eine Unternehmenskultur aufbaut, die auch in Krisen stabil bleibt.