

ANKE SOMMER

Schlachtfeld Arbeitsplatz

Das Praxishandbuch
für Konfliktmanagement
im Unternehmen



HANSER

Frau R. reagiert stark emotional und sprengt jegliche sachliche Ebene; sie springt immer wieder auf und droht, den Raum zu verlassen. Herr M. ist darüber verzweifelt und schwankt zwischen Flehen und Wut. Beide Seiten wollen nur noch eins: sich trennen und dem anderen nichts lassen. Die Situation ist das Ergebnis eines verschleppten Konflikts, verursacht durch Überbeanspruchung und einen äußerst hohen Stresspegel. Diesen Zustand stehen beide Partner etwa vier Jahre durch, bis die Situation endgültig entgleist: Es werden Schläge angedroht und Mitarbeiter „zur Sau“ gemacht. Selbst die Anwesenheit von Kunden ist kein Hinderungsgrund mehr, aufeinander loszugehen.

Es kommt zu einer Kündigungswelle. Die Gesellschafter bewältigen die Arbeit nicht mehr; erst als die Firma hochwertige Aufträge verliert, suchen die Partner Hilfe.



ZUSAMMENFASSUNG

Konflikte verschwinden nie von alleine. Lässt man sie laufen, dann erzeugen sie Druck, binden Arbeitskraft und -zeit, verursachen Kosten, machen krank, greifen durch geschäftsschädigende Verhaltensweisen die Existenzgrundlage an und verändern diese auf Dauer.

1.2 Der mutierte Konflikt

Die Wirkung von Konflikten wird unterschätzt. Die Praxis zeigt, dass Konflikten mit methodischen Ansätzen nicht beizukommen ist. Da sie in den Unternehmen als Ursache schwerster geschäftlicher Schäden nicht erkannt werden, mutieren sie zu erheblichen Risikofaktoren. Die Konflikte werden durch fehlendes Handeln sich selbst überlassen. Hilfe wird oftmals zu spät gerufen: In der Regel zu dem Zeitpunkt, an dem nichts mehr geht. Die geschäftliche Existenz wurde längst untergraben, die Betroffenen sind krank geworden, gute Mitarbeiter gehen, verbleibende Mitarbeiter polarisieren sich, und die Unternehmenskultur zeigt Burn-out-Signale. In diesem Klima gedeihen Störungen aller Art, auch Störungen, die sich auf der zwischenmenschlichen Ebene austoben. Eine Mobbing- und Intrigenkultur zum Beispiel entsteht dort, wo auch die entsprechenden Rollen vorhanden sind. Unter „Rollen“ versteht man all die Aspekte, die durch nicht aufgegriffene und schwer verdauliche Informationen quasi eine Gestalt erhalten haben,

in die die stressgeplagten Chefs, Kollegen und Mitarbeiter hineinschlüpfen, wenn sie mit dieser Rolle in ihrer Vergangenheit bereits zu tun hatten und wenn sie durch diese Rolle verletzt wurden. Im Falle einer sich bildenden Mobbing- und Intrigenkultur bekommen wir es etwa mit Rollen wie „der Denunziant“, „der Unterdrücker“, „der Wütende“ und „die graue Eminenz“ zu tun.



In einem Konflikt geht es weniger um Fakten, sondern um die Folgen von persönlichen Verletzungen. Doch darüber wird nicht gesprochen, es wird vielmehr so getan, als ob es um Fakten ginge. Jeder ist besonders dort verletzbar, wo er über eine (frühere) Verletzung nicht hinweggekommen ist. Dieses „Damals“ liegt häufig in der Kindheit und ist etwas „nicht Verdautes“ oder stammt von den Eltern oder den Generationen davor.

1.3 Störungsfolgen

Auseinandersetzungen allein machen nicht krank, es ist vielmehr die Unveränderlichkeit der Störsignale, die dabei entstehen. Über Tage, Wochen und Monate setzen diese Signale dem Arbeitenden zu, so lange, wie er in der Situation verharrt. Nicht jeder hat Neutralisierungsmechanismen entwickelt, die eine erfahrene Ungerechtigkeit, eine empfundene Demütigung und aufgestauten Ärger bereinigen. Die Störung beginnt, dauerhaft zu wirken. Über die Atmosphäre im Büro und auf den Fluren werden Störsignale ausgesandt. Das schwächt, führt zu Fehlverhalten und macht auf Dauer krank.

Führungspositionen, wie Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Vorstände, aber auch Steuerberater, Rechtsanwälte und Ärzte, weisen vermehrt das Merkmal von mangelnder Selbstfürsorge und Härte gegen sich selbst auf, wenn Stress und Druck überhandnehmen. Führende vergessen sich selbst, indem sie ihren Gefühlen nicht folgen, sondern rational darüber hinweggehen.

Das Beispiel eines Rechtsanwalts zeigt die Folgen eines Kreislaufs aus Wut, Aushalten und Verharren in einer zermürbenden Situation.



PRAXISBEISPIEL: RECHTSANWALTSKANZLEI

Ein betroffener Rechtsanwalt erzählt: „Bei mir begann es schleichend. Nach über sieben Jahren war dann Schluss. Meine Natur ist eher robust, und ich

besitze so etwas wie einen tiefen Gerechtigkeitssinn. Nicht umsonst habe ich diesen Beruf gewählt. Beruflich verbringe ich einen Großteil meiner Zeit mit dem Umgang mit kontroversen Meinungen. Umso mehr hat es mich erstaunt, dass mich die Zusammenarbeit mit meinem früheren, von mir hochgeschätzten Kollegen derart angegriffen hat. Fachlich haben wir uns perfekt ergänzt. Im Nachhinein gesehen hatten wir beide keine Chance, da keiner von uns bereit war, einzulenken. Wir blieben bei unserer Meinung einfach stehen, und jeder war vom anderen enttäuscht, nur gesagt hat keiner was. Vordergründig ging es nur um das Geschäft. Da haben wir beide unermüdlich geschuftet. Das Persönliche war nicht ein einziges Mal Thema. Das hat alles nur noch schwerer gemacht.

Gesundheitlich gelitten habe ich schon im zweiten Jahr unserer Zusammenarbeit, aber da war es noch nicht so tragisch. Heute kommt mir alles vor wie in einem schlechten Film. Im Krankenhaus erfuhr ich, dass ich einen Herzinfarkt hatte, mit 39 Jahren! Das war für mich ein Grund, alles Bisherige zu überdenken. Der andauernde Stress, das Nichts-dagegen-Tun und die permanenten Angriffe meines Kollegen haben mir zugesetzt. Ich habe nach sieben Jahren die Sozietät ohne Klärung verlassen, und selbst das macht mich wütend.“



Die Bewusstwerdung der Konsequenzen von lang anhaltenden Störungen, als Folge von ungeklärten Konflikten, ist der erste Schritt zur Handlung. Erkennen alleine genügt jedoch nicht. Ein Ausstieg aus einem lang anhaltenden Konflikt geschieht in mehreren Schritten. Das Verlassen der Situation ist nicht immer die richtige Lösung, manchmal aber der einzige Weg, der die nötige Distanz zur verheerenden Konfliktfolge schafft. Hinter jedem Ausstieg stehen eine Selbstaufgabe und das Gefühl, gescheitert zu sein. Deshalb darf es nur dann dazu kommen, wenn es als Ergebnis dieses Schrittes eine positive Konsequenz gibt. Das Gehen wird sonst zum Teil des gefühlten Misserfolgs. Die ausbleibende Klärung lässt alle Handlungsschritte als Versagen erscheinen.

1.4 Tabuisierung der Konfliktfolgen

Konflikte hat jeder, aber kaum jemand legt sie offen. Hilfe wird, wenn überhaupt, erst dann geholt, wenn nichts mehr geht oder die Zusammenarbeit schon als gescheitert gilt. Das ist ein Problem. Kaum einer zeigt sich mit den Folgen eines Konflikts im Außenverhältnis. Und das, obwohl die Störungen, die durch den Konflikt verursacht wurden, immer heftiger werden. In der Praxis zeigen sich vier Hauptgründe für diese Tabuisierung:

1. Man ist sich der Reichweite der Konsequenz nicht bewusst.
2. Die Arbeit auf dem eigenen Schreibtisch und der Druck, der durch Liegegebliebenes steigt, schieben sich vor die Beendigung des Konflikts. Je länger der Konflikt andauert, desto mehr bleibt liegen.
3. Ein Offenlegen wird als Schwäche empfunden. Die Folge sind die Tabuisierung eines weitverbreiteten Phänomens und das Verharren in der Störung.
4. Der Konflikt zieht den Fokus immer stärker von der rationalen Ebene fort zugunsten einer emotional gefärbten Sichtweise. Dadurch entsteht Isolation. Die „heile“ Welt wird immer unerreichbarer. Die Konfliktbeteiligten sind durch die hohe Emotionalität für sachliche Hinweise zunehmend nicht mehr erreichbar.



Sind Sie Chef oder Chefin eines kleinen oder mittelständischen Betriebs, wird es noch einmal komplizierter. Die Hemmschwelle, sich zu öffnen, geschweige denn unterstützen zu lassen, steigt für gewöhnlich mit dem Anstieg der Hierarchieebene. Erfahrungswerte zeigen, dass Großunternehmen und deren Spitzen hier im Vorteil sind. Dort ist der Umgang mit Konflikten alltäglicher und daher die Finanzierung schnell einkalkuliert. In kleinen und Mittelstandsunternehmen hingegen gehört es noch nicht zur Kultur, Konfliktentstörung als Teil des Geschäftserhalts zu sehen.

Die Darstellungen einer Steuerberaterin und einer Ärztin zeigen einige Auswirkungen der Tabuisierung:



PRAXISBEISPIEL: VEREINIGUNG VON WIRTSCHAFTSPRÜFERN

Ein Wirtschaftsprüfer erzählt: „Bei meinem zweiten Kooperationsversuch erwischte es mich kalt. Ich war mit meinem geschäftlichen Partner in einem Entmachtungsprozess gefangen und musste quasi von außen mit anschauen, wie ich immer weniger auf meine Stärken zugreifen konnte. Ich bin von einem Umsatz von 750.000 Euro gegen null gefahren. Zum Schluss konnte ich nicht mal mehr einen Kunden gewinnen, was früher für mich kein Problem

darstellte. Im fünften Kooperationsjahr habe ich die Kanzlei „freiwillig“ verlassen und mein Investitionsvolumen von über 500.000 Euro dort gelassen. Mit all dem wollte ich nichts mehr zu tun haben. Im Nachhinein konnte ich feststellen, dass ich den Partnerstatus nicht erlangen konnte, auch wenn außen immer dargestellt wurde, dass wir auf Augenhöhe arbeiten. Das Schlimmste für mich ist nicht einmal der finanzielle Verlust, sondern miterlebt zu haben, wie ich immer mehr zum Gelähmten wurde und nichts Gescheites dagegenhalten konnte.“



PRAXISBEISPIEL: ARZTPRAXIS

Frau Dr. K. ist in ihrem Erscheinungsbild eine äußerst sympathische Ärztin. Sie hat es dennoch schwer. Ihre Praxis läuft zwar recht gut, doch für sie alleine sind die Kosten zu hoch und die Patientenzahlen seit über zwei Jahren tendenziell rückläufig. Die Praxis wurde als Praxisgemeinschaft aufgebaut und konzipiert. Aber die Position des Partners steht wieder einmal offen. Liest man in den Büchern dieser Praxis, so fällt auf, dass Frau Dr. K. seit über 15 Jahren in der Praxis ist, während der zweite Platz spätestens nach vier Jahren wechselt. Oft bleiben ihre Partner nicht länger als zwei Jahre. Frau Dr. K. berichtete, dass keiner ihrer Partner den Sprung in die erfolgreich laufende Allgemeinpraxis schaffte. Das gemeinsame Wartezimmer sei zwar meistens voll, nur gehörten die meisten dieser Patienten zu ihr.

Immer wieder kommt es vor, dass sie von ihren Patienten nach Gründen gefragt wird, warum es denn keiner bei ihr aushalten würde? Infolgedessen vermutet Frau Dr. K., dass die zurückgehenden Patientenzahlen auf den häufigen Wechsel ihrer jeweiligen Partner zurückzuführen seien. Alleine die ungleiche Patientenanzahl führt nach spätestens einem Dreivierteljahr zu zermürbenden Konflikten mit ihren jeweiligen Partnern. Je nach Partner wird der Konflikt unterschiedlich ausgetragen. „Von Anbrüllen vor gefülltem Wartezimmer, rüdem Umgang mit meinem Personal, monatelangem Ausbleiben der vereinbarten Kostenzahlung bis hin zu Drohbriefen eines Praxispartners habe ich schon alles erlebt“, fasst Frau Dr. K. die Erlebnisse zusammen. „Meine Patienten abzugeben sehe ich jedoch nicht ein. Zwei können davon nicht leben.“

Beide Fälle zeigen die Macht von ungelösten Störungen. Ein Zuhörer könnte meinen, dass beide Erzähler der Situation gegenüber ausgeliefert zu sein scheinen. Die Praxis zeigt, dass ein nicht gelöster, verjährter Konflikt das Gefühl bei den Betroffenen erzeugt,