

Wenn verborgene Konflikte das Betriebsklima vergiften

Der Baden-Badener Rolf Schulz arbeitet als Mediator und Coach

Von Marcus Gernsbeck

Wenn Rolf Schulz in einem Unternehmen auftaucht, dann wissen alle Beteiligten: Dies ist unsere letzte Chance. Die letzte Chance, bevor die eigene Gesundheit noch mehr leidet, die letzte Chance, bevor der gute Ruf ganz in Mitleidenschaft gezogen ist, die letzte Chance, bevor eventuell sogar der Arbeitsplatz in Gefahr ist. Aber wenn Schulz in einem Unternehmen auftaucht, gibt es noch eine zweite Fraktion, die den Tag seines Erscheinens mitunter schon sehnsüchtig erwartet hat. Und auch sie weiß: Dies ist unsere letzte Chance. Die letzte Chance, bevor die eigene Autorität leidet, die letzte Chance, bevor die Produktivität der Mitarbeiter weiter sinkt, die letzte Chance, bevor sogar ein ganzes Unternehmen Schaden nehmen kann.

Der Baden-Badener ist Experte für Konfliktmanagement in Unternehmen und gerät daher gewissermaßen von Berufs wegen permanent zwischen die Fronten. Er hat zum einen mit Mitarbeitern zu tun, zwischen denen die Gräben so tief sind, dass sie ohne fremde Hilfe nicht mehr auskommen – und mit deren Vorgesetzten, die sich schlicht nicht mehr zu helfen wissen.

Dabei sind die Kosten, die von Konflikten verursacht werden, enorm: „Nach neueren Untersuchungen verbrauchen Konflikte bis zu 30 Prozent der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter“, erklärt Schulz, der sich als promovierter Personalentwickler seit zehn Jahren mit dem Thema „Konfliktmanagement“ beschäftigt und sich mittlerweile bundesweit einen hervorragenden Ruf als Kon-

fliktcoach erarbeitet hat.

Das Schlimme ist, dass Konflikte zwischen zwei Menschen im Berufsalltag immer weitere Kreise ziehen, bis sie ein ganzes Team infiziert haben. „Ab einem gewissen Stadium versuchen die Streithähne, andere Kollegen auf ihre Seite zu ziehen“, betont Schulz. Eine Ebene, auf der mit sachlichen Argumenten aus dem Kollegenkreis etwas erreicht werden kann, ist dann meist schon überschritten. Schulz: „Es wird dann nur noch nach dem Motto gehandelt: Wenn du nicht für mich bist, bis du gegen mich.“ Neutralität sei für Kollegen oftmals gar nicht mehr möglich.



Die Stiftung Warentest zeichnete die „Toolbox“ zur Konfliktlösung aus.

Doch wie kann es überhaupt so weit kommen, dass sich ansonsten rational denkende und handelnde Menschen so in eine Sache verrennen? „Warum sich ein Streit oder eine Meinungsverschiedenheit zwischen zwei Parteien so weit ausbreiten konnte, wissen die Beteiligten oft gar nicht mehr“, erklärt Schulz, der in seiner

Berufspraxis ein wesentliches Merkmal eines Konflikts – gegenüber einer „einfachen“ Meinungsverschiedenheit – ausgemacht hat: Es gibt Differenzen nicht nur auf inhaltlicher, sondern auch auf emotionaler Ebene.

Die Gegner wollen nicht nur in einer Angelegenheit recht bekommen, sie wollen auf ganzer Linie gewinnen. „Inhalts- und Beziehungsebene werden heillos miteinander verstrickt“, resümiert Schulz. Daraus leitet der Baden-Badener auch das für ihn prägnanteste Merkmal ab, wie man erkennen kann, dass ein Konflikt vorherrscht: die Formulierung „Lass uns sachlich bleiben.“ Schulz: „Wenn dieser Satz in einem Meeting fällt, muss jeder Vorgesetzte hellhörig werden.“

Einen deutlichen Anstieg von Konflikten hat Schulz in seiner langjährigen Praxis beobachtet: Für den professionellen Mediator liegt dies unter anderem an sich verändernden Strukturen im Arbeitsleben. Gab es früher wenige klare Zuständigkeiten eines Mitarbeiters, so ist er heute vermehrt mit einer steigenden Anzahl von Projekten gleichzeitig betraut. Damit gibt es immer mehr Berührungspunkte zwischen den Angestellten, die auf die Mit- und Zu-Arbeit von Kollegen angewiesen sind.

Weiteres Konfliktpotenzial sieht Schulz in der Zunahme an Stress, Angst vor dem Jobverlust und zu wenig Ausgleich. Außerdem können missverständliche Arbeitsaufträge oder widersprüchliche Ziele zu Unklarheiten führen, die für Verunsicherung führen oder Begehrlichkeiten wecken.

Eine Konfliktklärung, die sich nur auf die persönliche Zusammenarbeit der beiden



Der Baden-Badener Mediator Rolf Schulz scheut auch dicke Bretter nicht, wenn es gilt, diese anzubohren. Foto: Gernsbeck

Kontrahenten konzentrieren würde, würde zu kurz greifen. In die Aufarbeitung müssen neben der persönlichen Zusammenarbeit sowohl Aufgaben, Rollen, Ziele als auch Arbeitsauftrag beleuchtet werden.

Bis bei Schulz ein Hilferuf eingeht, können mitunter Monate vergehen. Ein Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern schwelt oft über Wochen und Monate, bis er für Führungskräfte deutlich zutage tritt. Die Liste der Vorhaltungen auf persönlicher und inhaltlicher Ebene wurde ebenso stetig größer wie der Kreis der Eingeweiheten, etwa mithilfe des E-Mail-Verteilers. Nicht selten hat inzwischen die Arbeitsleistung der Streithähne rapide nachgelassen, und auch gesundheitliche Schäden sind auszumachen. Doch selbst jetzt geben nur wenige Beteiligte zu, dass ein Konflikt überhaupt vorliegt. „Wir sind Arbeitskollegen und müssen ja nicht dicke Freunde sein“ hört Schulz immer wieder – bis es irgendwann zur offenen Eskalation kommt. Schulz: „Konflikte können immer weiter es-

kalieren, getreu dem Motto: Schlimmer geht immer.“

Der Hilferuf kommt dann meist vom Vorgesetzten, der nach einigen gescheiterten Versuchen, den Konflikt selbst zu lösen, mit seinem Latein am Ende ist. Nun schlägt die Stunde des Konfliktcoaches Rolf Schulz, der stets nur einen Tag ins Unternehmen geht, so dass alle Beteiligten wissen: Dies ist die einzige Chance, ein Aussitzen des Problems ist nicht mehr drin. Daher würden viele Betroffene vor solch einem Tag schlecht oder gar nicht schlafen. „Die größte Herausforderung liegt darin, dass der Konflikt zugegeben wird“, konstatiert Schulz, der aus seiner Praxis weiß: als alleiniger Gewinner geht nie einer aus solch einem Treffen. Zuerst wendet sich der Konfliktcoach mit echtem Interesse, aber ohne Neugierde, den Themen und den Menschen zu, um in einem zweiten Schritt die Inhalte der Auseinandersetzung von den Emotionen zu trennen.

„Ich mache allen Beteiligten klar, dass ich an einer Klärung und nicht an einer Lösung des

Konflikts interessiert bin“, sagt Schulz. Dies bedeutet, dass er sich als neutraler Mediator nicht auf Diskussionen einlässt, ob der eine oder der andere recht hat. Vielmehr will er erreichen, dass beide Parteien verstehen und einsehen, warum der andere so stark verletzt und angegriffen gefühlt hat.

In gut 95 Prozent der Fälle hat es Schulz geschafft, solch eine Klärung herbeizuführen. Am Ende steht fast immer ein Händedruck zwischen den Kontrahenten, nicht selten sind auch feuchte Augen zu sehen. „Die Betroffenen standen oft so stark unter Druck, dass sie befürchtet haben, ihren Job zu verlieren“, begründet der Berater die emotionalen Reaktionen.

Wie Konflikte zu erkennen sind und wie mit ihnen umzugehen ist, hat Schulz in einem Buch zusammengefasst: „Toolbox zur Konfliktlösung“ ist im Eichborn-Verlag erschienen und wurde von der Stiftung Warentest als einziges Buch im Bereich Konfliktmanagement mit „sehr gut“ benotet.