

## Zoff in der Chefetage!

### Wenn es oben Streit gibt, leidet das ganze Geschäft - Konflikt-Coaching als Ausweg.

Wo gestritten wird, ist Leben - einerseits. Andererseits führen anhaltende Konflikte schnell zu Grabenkämpfen und Lähmung. Besonders heikel ist es, wenn die Konflikte „oben“ stattfinden, also zwischen dem leitenden Personal.

Dies kann dann schnell den Erfolg einer ganzen Firma in Frage stellen. K. Doppler schreibt dazu in „Change management“: „Konflikte gehören in Unternehmen zu den kostspieligsten Problemsituationen.“

Der Lübecker Unternehmensberater und Konflikt-Coach Arno Popert erklärt dazu: „Konflikte in den oberen Etagen sind ja auch Ausdruck eines engagierten Arbeitsklimas. Das Problem ist nur, dass gerade Führungskräfte da oftmals alleine nicht mehr rauskommen“. Denn zum einen haben sie selber keinen Vorgesetzten, den sie um Rat fragen könnten, zum anderen haben Konflikte die Eigenschaft, die ganze Stimmung zu vergiften. Und dann geht gar nichts mehr.

Für die betroffenen Mitarbeiter ist Schadenfreude hier von kurzer Dauer: es bedeutet für sie immer ein Tanz auf dünnem Eis: auf wen soll ich jetzt hören? Wie soll ich mich dazwischen verhalten?

Konflikte haben immer die Tendenz, die Umgebung zu polarisieren; das heißt, das Umfeld gerät unter Druck, irgendwie Partei zu ergreifen. Nicht selten wird dies von einem der beiden Beteiligten sogar offen oder verdeckt eingefordert.“

Problematisch wird es besonders dann, wenn unterschiedliche Anweisungen von beiden Seiten kommen, Mitarbeiter als Prügelknaben die Sache ausbaden sollen oder wenn sie instrumentalisiert werden im Sinne von: „Dann sagen Sie Ihrem Abteilungsleiter doch mal...“

Als Mitarbeiter sollte man sich hier nicht in den Konflikt reinziehen lassen, ihn aber auch nicht ignorieren. Also:

- ➔ Beziehen Sie nach Möglichkeit nur auf sachlicher Ebene Stellung, vermeiden Sie einen persönlichen Schulterschluss mit einem der beiden Streithähne.
- ➔ Bitten Sie um klare Anweisungen, möglichst in Gegenwart von beiden,
- ➔ Benennen Sie den Konflikt, erläutern Sie die negativen Auswirkungen auf Ihre Arbeit und - ganz wichtig - bitten Sie im Interesse aller um eine Klärung.

Für die Konfliktbeteiligten selber bedeutet dies:

- ➔ Akzeptieren Sie die Tatsache, dass es da einen ungelösten Konflikt gibt. Überall wo sich etwas bewegen soll, gehören Konflikte dazu. „Wer sich nicht streitet, hat nichts begriffen!“ schreibt Wolf Lotter.
- ➔ Suchen Sie mit dem anderen ein Gespräch. Also tragen Sie den Konflikt dort aus, wo er hingehört.
- ➔ Wenn dies schwierig zu werden droht, nehmen Sie sich einen erfahrenen Dritten mit hinzu.

Popert dazu: „Wenn wir alle unsere Konflikte alleine lösen könnten, gäbe es diese nicht!“

Konflikt-Coaching als Lösung: es ist in der großen Politik wie im Kleinen - erst ein Camp David mit einem Vermittler hat die Aussöhnung zwischen Israel und Ägypten ermöglicht. Erst mit einem Konflikt-Coach können Klärungen zwischen Führungskräften leichter erzielt werden. Doppler: „Ohne Hilfe würden sie sich innerhalb kürzester Zeit wieder im Streit verheddern.“

Der Konflikt-Coach unterstützt die Beteiligten in einem oder mehreren Gesprächen sowohl bei der Klärung der Sachverhalte und Hintergründe als auch bei der Suche nach einer für alle tragbaren Lösung. Anders als bei einem Gerichtsverfahren gibt es hier keine Verlierer.

Meistens führt schon die ungestörte Darstellung der Sichtweisen und Hintergründe in einer offenen Atmosphäre dazu, dass die Hürden für eine Verständigung deutlich sinken.

Popert dazu: „Die Lösung liegt erst hinter dem Berg. Aber der Berg ist oft nicht so steil, wie er zunächst aussieht.“

Mehr Information zum Thema unter [www.popert.de](http://www.popert.de)

© Arno Popert, Lübeck