

# Einleitung

*Eines meiner Probleme heißt Internalisierung. Ich kann meinen Ärger nicht rauslassen, ich kriege stattdessen einen Tumor.*

WOODY ALLEN

# Was ist ein heilsamer Konflikt?

*Und wen interessiert's?*

Als sich zwei Stanford-Wissenschaftler einem Sägewerk im Nordwesten des US-Bundesstaates Washington näherten, fiel ihnen ein Krankenwagen auf. Er stand vor dem Eingang und die grellen, rotierenden Lichter tauchten den ersten Tag eines auf mehrere Monate angelegten Forschungsprojekts in ein unwirkliches Licht.

Die beiden Fachleute gehörten zu einem Team, das den Umgang mit mangelndem Engagement und nicht eingelösten Versprechen am Arbeitsplatz, in der Familie und bei Sport und Spiel untersuchen wollte. Wie sollen Sie mit einem Mitarbeiter reden, der chronisch zu spät kommt? Wie bringen Sie einen Kollegen davon ab,

Sie hinter Ihrem Rücken schlechtzumachen? Wie können Sie Ihrer halbwüchsigen Tochter den Typen ausreden, mit dem sie zum Abschlussball gehen will, den Sie jedoch für den Sohn des Satans höchstpersönlich halten?

Es war für die beiden Wissenschaftler der erste Tag einer Reise in eine trübe Welt: Ihr Forschungsauftrag betraf die Zuverlässigkeit in Unternehmen. Zunächst sollten sie ermitteln, wie Führende normalerweise auf uneingelöste Versprechen und unerfüllte Erwartungen reagieren, anschließend sollten sie den besten Umgang mit solchen Problemen herausarbeiten. Sie sollten herausfinden, was man einem stiernackigen Gabelstaplerfahrer sagt, der die Sicherheitsvorschriften verletzt, einer Abteilungsleiterin, die ihren direkten Untergebenen unablässig bis ins Kleinste vorschreiben will, was sie zu tun und zu lassen haben, oder einem Kollegen, der einen mit seiner Inkompetenz zur Weißglut bringt.

Als die beiden Wissenschaftler ins Chefzimmer traten, erkundigten sie sich gleichermaßen verblüfft und nervös, warum der Krankenwagen vor dem Eingang warte. Versetzen Sie sich in den armen Mann: Er gibt zwei Experten den Auftrag, ein neues Führungssystem für sein Unternehmen zu entwickeln, und der Krankenwagen da draußen holt gerade einen Mitarbeiter ab, der ... von seinem Vorarbeiter zusammengeschlagen wurde.

„Lustige Frage“, brummte er. „Offenbar hat Leo, der Schichtführer heute Nacht – wobei Leo, das möchte ich betonen, sonst wirklich ein netter Kerl ist –, also jedenfalls sind gegen Morgen Leo und ein Mitarbeiter aneinander geraten, der den Qualitätsprozess nicht befolgt hat, und ... na ja, Sie wissen ja, wie das läuft.“

„Nein, genau genommen weiß ich das nicht“, antwortete einer der Wissenschaftler. „Um das herauszufinden, sind wir ja hier.“

Alles Blut wich aus den Wangen seines Auftraggebers: „Es ist wirklich eine Schande, aber offenbar hat Leo dem Knaben einen ordentlichen Kinnhaken verpasst und die Wunde muss genäht werden.“

Wechseln wir den Schauplatz. Sarah, Oberschwester im Pine Valley Medical Center, steht wie versteinert neben den Ärzten, die über die Behandlung eines älteren Patienten diskutieren. Jah-

relange Erfahrung hat Schwester Sarah zweierlei gelehrt: Erstens bräuchte der Patient sofort eine hohe Dosis Antibiotika und zweitens wird sie ihren Mund halten, obwohl die Ärzte sich gerade auf eine Behandlung ohne Antibiotika einschießen.

Jahre zuvor, frisch vom College, hatte Sarah den Ärzten fröhlich widersprochen und eisiges Schweigen geerntet. Die Weißkittel hatten sie angestarrt wie eine Kakerlake auf einem Hochzeitskuchen, die Kolleginnen wurden starr vor Angst. Besonders ein bestimmtes Ereignis hatte sich unauslöschlich in Sarahs Seele eingebrannt und sie die Regel gelehrt: Widersprich nie, nie, nie einem Doktor! Heute, nach zwei Jahrzehnten und Hunderten einschlägiger Zwischenfälle, steht sie stumm daneben und fragt sich, ob die Ärzte tun werden, was sie für das einzig Richtige hält, oder ob sie wieder einmal zu spät auf den Trichter kommen. Sie fragt sich nicht, ob sie Einwände vorbringen soll: Sie ist nicht mehr naiv genug, um ihr Schweigen aufzugeben.

## Wie gehen Sie mit Problemen um?

Leo und Sarah arbeiten in völlig verschiedenen Berufsfeldern, stehen aber vor demselben Problem: Wie geht man mit Menschen um, die nicht tun, was sie tun sollten? Wie kommt man mit nicht eingelösten Versprechen, unerfüllten Erwartungen und dem wohlbekannten schlechten Benehmen klar?

In Leos Fall war es ein klarer Regelverstoß. Ein Maschinenführer hatte wiederholt den vorgeschriebenen Qualitätsprozess ignoriert. Leo sprach ihn darauf an, ein Wort gab das andere, und jetzt war der Mann auf dem Weg ins Krankenhaus. Sarahs Fall ist weniger eindeutig. Zwei Ärzte planten eine nicht nur unwirksame, sondern ihrer Meinung nach eindeutig falsche Behandlung. Sie war sich nicht zu 100 Prozent, aber doch ziemlich sicher. Und wenn sie Recht hatte, dann stand das Leben des Patienten auf dem Spiel. Sollte sie mit den beiden Ärzten Tacheles reden? Und wenn sie es wagte, wo würde sie einen neuen Arbeitsplatz finden?

Leo und Sarah stehen mit ihren Problemen nicht allein da. Wie würden Sie in den folgenden Fällen vorgehen?

- Ein Mitarbeiter spricht mit Ihnen in einem beleidigenden Ton, der die Grenze zwischen Sarkasmus und Unbotmäßigkeit eindeutig überschreitet.
- Ihr Chef hat Sie gerade zu einem Termin verdonnert, den Sie unmöglich halten können. Obendrein hat er Ihnen unverblümt zu verstehen gegeben, dass jeder Widerspruch zwecklos ist.
- Ihr Sohn kommt mit einer neuen, bildschönen Tätowierung heimspaziert, die Ihren Blutdruck in neue Rekordhöhen treibt.
- Einem Buchhalter fällt auf, dass ein Klient gegen Gesetze verstossen hat.
- Der Familienrat diskutiert, ob man die Großmutter beim Wort nehmen soll: Sie hatte versprochen, ab ihrem 80. Geburtstag das Autofahren aufzugeben.

Jeder Mensch hat immer neue Auseinandersetzungen zu bewältigen. Wir haben klare Erwartungen, und wenn unsere Mitmenschen sie nicht erfüllen, sind wir enttäuscht. Rechtsanwälte sprechen in solchen Fällen von Vertragsbruch. Am Arbeitsplatz läuft derlei eher unter dem Label „mangelndes Engagement“, bei Freunden grämen wir uns über einen Vertrauensbruch, und wenn unser Sohn der „Übeltäter“ ist, wettern wir über die „Jugend von heute“.

Wie wir das Kind auch nennen, die Frage bleibt dieselbe: Was tun, wenn man enttäuscht wird? Leo entschied sich für Option Nummer 1: Gewalt. Sarah wählte das andere Extrem: Rückzug. Aber natürlich gibt es weitere Optionen, Optionen zwischen diesen Extremen, zwischen Faustrecht und Flucht. Und genau davon handelt dieses Buch. Wir loten bessere Möglichkeiten aus, mit nicht eingehaltenen Zusagen umzugehen, mit unerfüllten Erwartungen und anderen Formen der Leistungsverweigerung. Wir wollen zeigen, wie man Konfliktgespräche meistert. Aber zunächst wollen wir den Begriff „heilsamer Konflikt“ definieren.

## Was wir unter einem heilsamen Konflikt verstehen

Ein heilsamer Konflikt nutzt eine Konfrontation, um eine andere Person unter vier Augen zur Rede zu stellen, ohne aggressiv zu werden. Wenn beide Parteien das Problem richtig anpacken, sprechen sie sich offen und ehrlich aus, ohne Vorbehalte und mit Respekt. Im Ergebnis

- werden Probleme gelöst und
- Beziehungen verbessert.

Um den Lernprozess der Autoren nachzuvollziehen, kehren wir zu unserem Eingangsbeispiel zurück. Sie haben sich sicher schon gedacht, dass die beiden Wissenschaftler in der Geschichte vom Sägewerk zu den Verfassern dieses Buches zählen.

## Was uns 25.000 Menschen über Einfluss lehrten

Nachdem wir von Leo erfahren hatten, der einen Mitarbeiter zusammengeschlagen hatte, baten wir den Manager um Gespräche mit Schichtführern, die sich – wie soll man es ausdrücken? – mit weniger physischen Mitteln Respekt verschafften. Schließlich sollten wir uns mit den kompetentesten Führungskräften befassen und die Methoden der Besten, nicht der Schlechtesten, als Unterrichtsmaterial zusammentragen.

Erstaunt nahmen wir zur Kenntnis, dass der leistungsstärkste Schichtführer kaum 50 Kilogramm auf die Waage brachte und keineswegs ein Arbeitstier war. Niemand konnte Mitarbeiter besser zur Rechenschaft ziehen als Melissa. Sie gehörte zu dem halben Dutzend Schichtführer, die wir als allererste Führungskräfte beobachteten. Wir wählten sie wegen der Fähigkeit aus, Mitarbeiter auf respekt-

vollem Weg an ihre Verantwortung zu erinnern (freundlicher als Leo, ohne sie jedoch mit Samthandschuhen anzufassen).

Melissa & Co. waren die Ersten von über 25.000 Menschen, die wir in den folgenden zwei Jahrzehnten in Dutzenden verschiedener Institutionen begleiteten. Nachdem wir erkannt hatten, dass es keineswegs nur auf die Führungskräfte ankam, erweiterten wir unsere wissenschaftliche Neugier auf Meinungsführer. Manche dieser Meinungsführer waren gleichzeitig Vorgesetzte, andere nicht, aber alle wurden von ihren Kollegen als die einflussreichsten und effektivsten Menschen im jeweiligen Unternehmen benannt. Wir begleiteten sie nicht wegen ihrer Kommunikationsfähigkeiten oder wegen ihrer Beliebtheit oder weil sie die ausgefallensten Titel am Türrahmen stehen hatten, sondern weil sie den größten Einfluss hatten und wir herausfinden wollten, warum sie so einflussreich waren.

Mehr als 10.000 Stunden folgten wir Melissa und anderen Meinungsführern in ihrem Berufsalltag auf Schritt und Tritt. Wir waren ihnen auf den Fersen, bis sie uns nicht mehr beachteten. Wir sahen zu, wie sie Meetings leiteten. Wir spielten Mäuschen, wenn sie Erfolge feierten. Unsere Stifte flogen über unsere Notizblöcke, während sie andere zur Verantwortung zogen.

Wir untersuchten Dutzende von Organisationen und merkten schnell, dass Meinungsführer sich weder durch technische Fähigkeiten noch durch ihre Position und noch nicht einmal durch immaterielle Attribute wie beispielsweise Charisma von der Masse unterscheiden. Man hörte auf ihre Meinung, weil sie am besten in der Lage waren, Kollegen, Mitarbeiter und sogar Chefs an ihre Verantwortung zu erinnern.

Melissa & Co. lehrten uns, was „konfrontieren“ bedeutet. Sie zogen andere zur Rechenschaft – im persönlichen Gespräch unter vier Augen und oft genug in kritischen Situationen. Sie schafften es, Probleme ohne Umschweife anzugehen, schnell zu lösen und

gleichzeitig (und das unterschied sie eigentlich von den anderen) ihr Verhältnis zu den Betroffenen zu verbessern.

Nachdem wir nun wussten, dass Einfluss vor allem auf der Fähigkeit beruht, andere zur Rechenschaft zu ziehen, studierten wir fasziniert, wie Meinungsführer auf so schwer fassbare Problemkomplexe wie Unfähigkeit, Ungehorsam oder Rassismus reagierten. Erst recht spitzten wir die Ohren, wenn ein Meinungsführer Ranghöhere herausforderte, der Schichtführer etwa den Bereichsleiter ins Gebet nahm. Und wenn der „Angeklagte“ in dem Ruf stand, ein schlechter Verlierer zu sein oder ausfällig zu werden, sobald er sich angegriffen fühlte, dann konnten wir unsere Ungeduld kaum zügeln. Einmal beobachteten wir sogar einen Techniker, der einen Kollegen mit dem entzückenden Spitznamen „Vladimir der Pfähler“ zur Ordnung rief. Diese Sorte Konfrontation hatte es uns angetan.

Und wir bekamen so einiges zu Gesicht. Wir sahen einen Bereichsleiter, der den Finanzvorstand der Veruntreuung verdächtigte. Wir begleiteten eine Ärztin, die ihrem Vorgesetzten ins Gesicht sagte, er gefährde die Patienten mit seiner Inkompetenz, und zwar so sehr, dass die Chirurgen wichtige Operationen auf die Zeiten verlegten, in denen er nicht Dienst habe. Wir wurden Zeugen, als eine Managerin aus der mittleren Führungsebene das zuständige Vorstandsmitglied beschuldigte, gegen Gesetze zu verstößen und einen milliardenschweren Vertrag zu gefährden. Dabei verblüffte uns weniger die Tatsache, dass sie alle sich durchsetzten, sondern dass das Problem am Ende vom Tisch war, ohne dass die persönlichen Beziehungen darunter gelitten hätten – im Gegenteil!

Natürlich gewinnt nicht jeder Meinungsführer jeden Kampf. Wir können Ihnen nicht versprechen, dass die im Folgenden beschriebenen Fähigkeiten Ihnen immer den gewünschten Erfolg sichern werden oder Ihre Mitmenschen auf wundersame Weise verwandeln. Wir wissen allerdings, dass die Kunst des heilsamen Konfliktgesprächs die besten Erfolgsaussichten eröffnet, unabhängig von dem Gegenstand, den Beteiligten oder den Umständen einer Auseinandersetzung.

## Konflikte in den Schlagzeilen

Vermutlich nehmen Sie jetzt an, in diesem Buch gehe es vorzugsweise um Kommunikation. Schließlich werden wir uns darauf konzentrieren, wie wir miteinander sprechen. Aber es geht nicht um Kommunikation, sondern um den Ausgang von Konflikten, in denen es wirklich auf etwas ankommt. Um Ihnen eine Ahnung zu vermitteln, was wir darunter verstehen, betrachten wir eine Reihe von Vorfällen aus jüngerer Zeit.

### **Wenn Höflichkeit direkt in die Katastrophe führt**

Am Morgen des 13. Januar 1982 stürzte ein Jumbo-Jet auf eine Brücke zwischen den US-Bundesstaaten Washington und Virginia. Nur fünf von 79 Passagieren und Besatzungsmitgliedern überlebten. Was hatte den Unfall ausgelöst? Der offizielle Untersuchungsbericht vermutet einen Pilotenfehler. Der Pilot hatte die Maschine nicht schnell genug in die Luft gebracht, dadurch hatte sich zu viel Eis an den Tragflächen gebildet. Weitere Untersuchungen zeigten, was sich im Cockpit abgespielt hatte.

Während sich der Pilot auf den Start vorbereitete, fiel dem Copiloten auf, dass sich an Triebwerken und Tragflächen schneller als vorgesehen Eis bildete, seiner Einschätzung nach zu schnell, um einen Start zu riskieren. Doch statt dem Pilot rundheraus zu sagen, dass er ihn für verantwortungslos oder zumindest leichtsinnig hielt, ließ er nur versteckte Hinweise fallen: „Sehen Sie die Eiszapfen da hinten und überall?“ Oder: „Mann, es ist unmöglich, das alles zu enteisen, es vermittelt nur ein falsches Sicherheitsgefühl, mehr nicht.“

Der Pilot rollte gemäß der normalen Startroutine zur Startbahn, während sein Copilot weiterhin seine Besorgnis äußerte, aber immer noch durch die Blume. Anders gehörte es sich nicht und er wollte nicht aus der Reihe tanzen und die Autorität des Piloten infrage stellen. Er konnte ihm nicht ins Gesicht sagen: „Ich halte einen Start unter den gegebenen Umständen für gefährlich. Wir werden alle dabei draufgehen.“ Er dachte es, aber er sagte es nicht. Er glaubte, er müsse die Grenzen der Höflichkeit wahren.<sup>1</sup>

Was hat also die Tragödie ausgelöst? Der Copilot wusste nicht, wie er den Piloten respektvoll, aber direkt mit dem konfrontieren sollte, was er selbst für richtig hielt. Für den Copiloten war es unvorstellbar und taktlos, dem Piloten „an den Wagen zu fahren“. Kurzum, er hatte nicht das nötige Instrumentarium, um ein Konfliktgespräch zu führen und die schwierige Situation zu bewältigen.

### **Wenn Menschen autoritätsgläubig sind**

Ein Mann mittleren Alters wurde wegen Ohrenschmerzen zu einer Untersuchung ins Krankenhaus eingeliefert und mit einer brandneuen Methode sterilisiert wieder entlassen.<sup>2</sup> Wie konnte das passieren? Kleiner Tipp: Es handelte sich jedenfalls nicht um einen Schreib- oder Lesefehler. Später erklärte der behandelnde Arzt, der Patient sei bei vollem Bewusstsein gewesen, während er für die Operation vorbereitet wurde. Er hätte doch mitbekommen, wie er an einer Stelle rasiert wurde, die durch den gesamten Rumpf von seinem entzündeten Ohr getrennt war. Aber er hätte keinen Ton gesagt. „Ich begreife nicht, warum er uns nicht wenigstens gefragt hat, was wir da machen“, meinte der Arzt. Der Mann vertraute den Ärzten, er hatte nie gelernt, Autoritäten zu hinterfragen.

### **Wenn kaltgestellt wird, wer seine Meinung sagt**

Das nächste Beispiel ist nicht lustig. Wenn Sie am 28. Januar 1986, einem Dienstag, im Fernsehen miterlebt haben sollten, wie die *Challenger* in Stücke zerbarst, werden Sie sich an das Gefühl erinnern, das alle in dem Moment packte, als die sieben Helden Amerikas im Himmel über Florida verschwanden. Wie konnte das passieren?, fragten sich alle. Wie konnten den besten Köpfen der Welt so ein furchterlicher Irrtum unterlaufen?

Die Untersuchung ermittelte schließlich einen Dichtungsring als Ursache. Für die meisten war der Fall damit erledigt. Und er wäre auch erledigt, wenn das Problem erstmalig *bei* dem Unfall aufgetreten wäre. Traurige Wahrheit jedoch ist, dass mehrere Ingenieure Monate vor dem Start bereits Bedenken geäußert hatten: Die

Dichtungsringe könnten ab einer bestimmten Außentemperatur versagen. Aber niemand hatte den Mut, die Information nach oben weiterzugeben.<sup>3</sup>

17 Jahre später explodierte die *Columbia* nicht aufgrund defekter Dichtungsringe und trotzdem war es dieselbe Ursache: Menschen hatten Angst, ihre Meinung offen zu äußern.<sup>4</sup> Was befürchteten diese Menschen? Die Untersuchung des zweiten Shuttle-Desasters enthüllte, dass das Betriebsklima bei der NASA extrem repressiv war: Wer Zweifel an Sicherheitsfragen äußerte, wurde zwar nicht entlassen, aber mit anderen Aufgaben „betraut“ und damit schlicht kaltgestellt.<sup>5</sup> Wie kann man ein Konfliktgespräch wagen, wenn man damit die eigene Karriere ruiniert?

## Konfliktgespräche im Alltag

Lassen wir die Schlagzeilen auf sich beruhen und wenden uns vertrauter Szenarien zu. Was bewirkt die Unfähigkeit zu sinnvollen Auseinandersetzungen in Familien oder Unternehmen? Sie ist in beiden Bereichen nachweislich die eigentliche und einzige Ursache chronischer Probleme. Entweder werden nicht eingelöste Versprechen gleich unter den Teppich gekehrt oder es wird falsch darauf reagiert.

### Wenn das Fass überläuft

Sie haben gerade eine umfangreiche neue Aufgabe aufgehalst bekommen, als hätten Sie nicht sowieso schon viel zu viel zu tun. Ihr Boss erzählt Ihnen etwas von Prioritäten setzen, dann würden Sie die Zusatzarbeiten schon unterbringen.

Im Subtext vermittelt er Ihnen: Es ist mir egal, wie Sie klarkommen, aber wehe, wenn Sie es nicht schaffen! Sie raffen sich immerhin zu dem Hinweis auf, dass der Termin unrealistisch sei, und bekommen daraufhin zu hören, ein echter Teamplayer habe damit kein Problem. Wer weiß schon, wie er auf solche Totschlagargumente angemessen reagieren soll?

## **Wenn nur einer seine Meinung ändert**

Kommen wir zu einem Beispiel aus dem familiären Umfeld. Charley findet nach fünf Jahren Ehe, Brandy solle nun ihr erstes Kind zur Welt bringen. Als die beiden heirateten, wollten beide keine Kinder, aber nun hat Charley offenbar seine Meinung geändert. Er verkündet seinen Beschluss, als sei es allein seine Entscheidung; er tut so, als könne er seiner Frau die Schwangerschaft befehlen.

Brandy ist wie vor den Kopf gestoßen. Als sie Einwände vorbringt, lässt ihr Charley die Wahl: Kinder oder Scheidung! Und keine weitere Diskussion.

Was soll man sagen, wenn sich der Ehegatte in so einer wichtigen Frage zu derartigen Drohungen versteigt? Wie soll man dieses Konfliktgespräch führen?

## **Das Problem: Zusammenfassung**

Hinter nationalen Katastrophen, Unternehmenszusammenbrüchen und Ehekrisen steckt eine Ursache. Die Betroffenen spüren, dass sie ein Konfliktgespräch führen müssten, wissen aber nicht, was sie sagen sollen. Sie wissen nur, dass sie erstens über das extrem wichtige Thema unter vier Augen sprechen müssten und dass zweitens ein Versagen in chronischen Problemen münden wird.

Im Angesicht der potenziellen Katastrophe versinken manche in Agonie und sagen gar nichts. Statt offen und freimütig über das Problem zu reden, lassen sie die eine oder andere Andeutung fallen, wechseln das Thema oder ziehen sich komplett zurück. Angst treibt sie in verschiedene Formen des Schweigens. Sie artikulieren ihren Standpunkt nicht offen und so macht er höchstens als Klatsch oder Gerücht die Runde.

Andere verfallen zwar nicht in quälende Untätigkeit, werden dafür aber ausfällig. Aus Angst, nicht gehört zu werden, wollen sie den übrigen Beteiligten ihre Meinung aufzwingen, fallen ihnen ins Wort, messen den eigenen Argumenten zu großes Gewicht bei, reiten Attacken gegen andere Vorschläge, reagieren in Diskus-

sionen unfair und flüchten zuletzt in Beleidigungen und Drohungen. Angst verleitet sie zu Aggressionen und in der Folge bestätigt sich ihre Angst: Ihre Vorschläge stoßen auf taube Ohren.

## Effektivität lässt sich lernen

All das lässt sich ändern. Wir haben 200.000 Menschen geschult, von Nairobi bis New Jersey, und sie haben sich geändert. Sie lernten, wie Melissa und andere Meinungsführer, mit Konfrontationen umzugehen – und Sie können es auch lernen. Und wenn Sie es lernen, können Sie aus dem Schatten der anderen treten, Sie haben ein Mittel gegen Enttäuschungen in der Hand. Vor allem lernen Sie, nicht auszuweichen, nicht den Mund zu halten und sich damit selbst zu kompromittieren.

Wenn Sie die Kunst des Konfliktgesprächs beherrschen, müssen Sie nie mehr vor Ihren Ängsten oder einem Problem kapitulieren. Das ist die gute Nachricht.

Die schlechte Nachricht: Wenn Sie Konfliktgesprächen weiterhin aus dem Weg gehen, bessert sich auch nichts. Überlegen Sie: Wurde je ein Performancedefizit durch ein neues Beurteilungssystem oder überhaupt irgendein neues System behoben? Wir zumindest haben das noch nicht erlebt. Angenommen, Sie ändern die Firmenpolitik, geben neue Richtlinien heraus und lassen die Mitarbeiter durch Schulungen für sexuelle Belästigung sensibilisieren. Wird zwischenmenschliche Unachtsamkeit dann der Vergangenheit angehören?

Wenn Probleme auftreten, bricht in den schlechtesten Unternehmen Schweigen aus, in durchschnittlichen Unternehmen äußern sich die Mitarbeiter zwar, aber ausschließlich gegenüber ihren Vorgesetzten, und nur in den besten Unternehmen herrscht eine Kultur des Konfliktgesprächs – unter vier Augen und ohne Zeitverzug. Das freilich ist eine Kunst.

Um diesen Punkt noch einmal genauer herauszuarbeiten: Heilsame Konflikte setzen eine Reihe von Fähigkeiten voraus – denn keine Richtlinie wird den Mitarbeitern je bei der Lösung eines akuten Problems helfen. Das gilt für Qualitätsprobleme ebenso wie für Sicherheitsmängel oder Verschwendungen, für medizinische Kunstfehler ebenso wie für renitente Teenager oder Ärger mit dem Partner. Verlassen Sie sich nicht auf neue Regeln, Systeme oder Richtlinien, wenn Sie Änderungen bewirken wollen. Verlassen Sie sich zumindest nicht allein auf solche Maßnahmen: Sie müssen stets mit entsprechender Befähigung kombiniert werden.

Ein Beispiel: Ein recht bekanntes Unternehmen investierte zweistellige Millionenbeträge, um den revolutionären Herstellungsprozess eines Konkurrenten erst zu erforschen und dann abzukupfern. (Wenn man nicht besser sein kann, muss man eben mit den Wölfen heulen.) Natürlich hatten einige Mitarbeiter beim Übergang zur neuen Produktionsweise mit einigen anderen Mitarbeitern Probleme, die nicht recht mitziehen wollten. Zwei Jahre nach Beginn der Umstellung kehrten die Verantwortlichen zum alten System zurück – nicht weil es besser gewesen wäre, denn es war mit Abstand schlechter, sondern weil „die Mitarbeiter nicht mit denen fertig wurden, die das neue System nicht verstanden oder sabotierten“, wie sich eine Leitungskraft ausdrückte.

Richtlinien, Systeme, Programme – jeder beliebige Veränderungsansatz wird scheitern, solange Menschen nicht mit anderen Menschen umgehen können, die sich querstellen oder die anderen enttäuschen. Institutionen können nur überleben, wenn sie sich fortlaufend anpassen. Veränderungen gehen mit veränderten Erwartungen einher und niemand kann zu 100 Prozent verhindern, dass neue Erwartungen enttäuscht werden. Wenn diejenigen nicht zur Rede gestellt werden, welche die neuen Regeln ignorieren, wird kein Memo, keine Richtlinie und kein System je diesen Mangel ausgleichen können. Zurück zur guten Nachricht. Die Fähigkeiten, die man zur Bewältigung von Konfliktgesprächen benötigt, sind lernbar. Mit der richtigen Unterstützung können alle Menschen lernen, Tacheles zu reden.