

Schöner

9

2

1

7



6

4

streiten

5

3

8

Pure Harmonie macht schläfrig. Solange Konflikte nicht entgleisen, können sie im Berufsleben sogar fruchtbar sein. Zoffen, aber richtig: Wo lauern Gefahren, wie vermeidet man ein Gemetzel – und was lehrt uns ein Pavian?

VON CAROLINE SCHMIDT



1

Verhärtung

Menschen und Affen sind nahe Verwandte. Das sollte man im Blick behalten, wenn man sich mit Alphatieren beschäftigt. Die Ähnlichkeiten sind zuweilen verblüffend. Sobald der Bärenpavian Apple sich im botswanischen Busch seiner Gruppe nähert, stehen alle respektvoll auf. Wagt sich ein fremder Affe in sein Territorium, rennt das Alphatier sogleich brüllend los. Dabei klemmt sich Apple gern ein Baby unter den Bauch, wie die Affenforscherin Julia Fischer beobachtete.

Sie ahnte bald, warum er das tut: Für einen Sieg würde Apple sogar den Nachwuchs opfern, signalisiert er dem Gegner. Das wirkt so abschreckend, dass die meisten Eindringlinge kampflös verschwinden. „In einer Affengruppe“, so Fischer, „behauptet sich nicht unbedingt der Stärkste, sondern derjenige, der alles riskiert, um zu gewinnen.“

Ein Büro ist kein Dschungel, die meisten Angestellten sind keine Affen. Auch am Arbeitsplatz gilt: Nicht zwingend siegt der Klügste, bekommt der Beste das höchste Einkommen, die größten und wichtigsten Auf-

gaben. Es gewinnt, wer sich durchzusetzen versteht. Effizient arbeiten, elegant netzwerken, sich exzellent vermarkten – klar, das hilft. Und doch führen in manchen Situationen Charme und Fleiß allein nicht zum Ziel. Dann sollte man wissen, wie man mit Widerständen umgeht. Alphatiere verfügen über ein umfangreiches Repertoire, Gegner in die Flucht zu schlagen. Was kann man von ihnen lernen? Und welche Strategien sollte besser meiden, wer nicht jede Menge Feinde haben will? Wie also streitet man richtig in einer Bürowelt?

Neu hier? Bitte hinten anstellen

Erste wichtige Botschaft: Diese Welt ist nicht so nett, wie sie auf den ersten Blick wirken mag. Stets geht es um Interessen. Alle ringen um einen hohen Status im Unternehmen. Das macht das Leben leichter: Je höher der Status, desto größer die Etats, desto einfacher lassen sich Projekte durchdrücken, desto mehr Geld gibt es zu verdienen. Kommt man dagegen nach dem Studium neu

AUFSTEIGEN



Gefangen:
Endlich eine
Frau für die
Chefetage

Das Massaker und das Modell
Das Gemälde „Bartholomäusnacht“
von François Dubois zeigt das Massaker
an den Hugenotten @11.

Neun Szenen haben wir markiert und
dem Konfliktstufenmodell von Friedrich
Glas zugeordnet. Die neun Stufen,
von „Verhärtung“ bis „gemeinsam in den
Abgrund“, werden im Text erläutert.

FOTOS: HANS HINZ / ARTOTHEK

in ein Unternehmen, ist man in der Hierarchie ganz unten – oder andere Mitarbeiter fühlen sich bedroht wie Apple durch den Eindringling im botswanischen Busch. Vielleicht testen sie jetzt Humor und Robustheit des Neulings; vielleicht attackieren sie sofort, um seine Position zu schwächen. Ein paar despektierliche Bemerkungen über den vorherigen Job reichen. Wer sich jetzt verunsichern lässt, hat verloren.

Zweite Botschaft: You always meet twice, mindestens, im Büroleben sogar täglich. Ein missglückter Start lässt sich wettmachen, in Konferenzen zum Beispiel. Die Hamburger Beraterin Barbara Schneider predigt ihren Klienten, dort nicht nur zu beweisen, dass sie ihr Thema im Griff haben. So böten nervige Unterbrechungen eine Gelegenheit, Durchsetzungsstärke zu demonstrieren. Das ist gut für den Status. Ganz cool natürlich, „eine Handbewegung reicht oft, einmal die Augenbrauen hochziehen, Herr Meyer, diesen Gedanken noch – so in der Art“, sagt Schneider.

Botschaft drei: Sofern sie nicht aus dem Ruder laufen, können Kontroversen auch fruchtbar sein. Pure Harmonie macht schläfrig, oft führen erst widerstreitende Perspektiven zu einem anregenden Ideenwettbewerb. In Meetings lässt sich zeigen, dass man zu seinen neuen Ansätzen steht. Oft reagieren Kollegen darauf mit gängigen Killerphrasen wie: Das haben wir schon alles versucht, klappt niemals, das ist Schema F, viel zu praxisfern. Für solche Momente rät Schneider zu Gegenfragen: Was genau finden Sie hier Schema F – und welche Verbesserung schlagen Sie vor? Oder: Schauen Sie mal her, was es kostet, wenn wir die Investition nicht tätigen. Natürlich sei das nicht immer erfolgreich, sagt Schneider, „aber wenigstens hat man es versucht. Und schöpft so Mut für das nächste Mal“.

Der Hamburger Marketingmanager Dirk Colombet ließ sich nie einschüchtern. Schon früh scheute er keine Auseinandersetzungen. In Konferenzen kämpfte er („Ich war manchmal sehr emotional“) vehement für

AUFSTEIGEN

Ratschläge
sind auch
Schläge!

Gib's mir!

Nicht gleich abblocken:
Ingmar Höhmann, Redakteur beim
»Harvard Business Manager«,
über den richtigen Umgang mit
Kritik und Feedback



3

Taten statt Worte

Ein neuer Job macht unsicher: Was sind meine Aufgaben, was muss ich können? Was denkt mein Chef? Gegen so viele Fragen hilft eines: klares Feedback. Klingt einfach, ist aber schwer. Die jährlichen Leistungsbewertungen bringen nur selten etwas. Mitarbeiter fühlen sich unfair oder falsch behandelt, Führungskräfte klammern schwierige Themen aus.

Was also kann ich tun, um Rückmeldungen zu erhalten, die mich weiterbringen? Zunächst einmal: mir klar werden, was ich erwarte. Sheila Heen und Douglas Stone, Dozenten für Verhandlungsstrategien an der Harvard Law School, unterscheiden drei Arten von Feedback: Wertschätzung, Bewertung und Coaching. Eine Wertschätzung ist ein Lob, in der Regel für eine spezifische Leistung. Eine Bewertung stuft ein: Sie zeigt, wo jemand steht, etwa im Vergleich zu seinen Kollegen. Ein Coaching geht mit einem Ratschlag einher: So machen Sie's besser. Wichtig sind alle drei Arten. Meist aber vermischen Feedback-Geber verschiedene Botschaften miteinander. Das verwirrt. Wer Feedback einfordert, sollte sagen, was er darunter versteht.

Welche der drei Arten am hilfreichsten ist, hängt von der eigenen Persönlichkeit ab. Die Psychologen Heidi Grant Halvorson und Edward Tory Higgins von der Columbia Business School in New York unterscheiden zwischen chancen- und sicherheitsorientierten Menschen. Die einen arbeiten schnell, haben viele Ideen, streben nach positivem Feedback. Sie brauchen Wertschätzung und die Versicherung, auf dem besten Weg zu sein. Die anderen, die sicherheitsorientierten, dürfen sich des Erfolgs gerade nicht zu sicher fühlen. Sie strengen sich mehr an, wenn ihr Chef ihnen sagt, dass sie dem Ziel hinterherhinken. Wenn wir um Feedback bitten, sollten wir also unsere Persönlichkeit kennen – und die Auto-

immunabwehr ausschalten. Das Gehirn interpretiert Informationen gern so, dass unsere Weltsicht bestätigt wird. Kritik trifft unser Selbstbild. Instinktiv setzt ein Schutzmechanismus ein: Wir blocken ab. Da die Arbeitsleistung ein wichtiger Teil unserer Identität ist, fällt die Reaktion mitunter heftig aus. Wir starten die Gegenoffensive oder sind gleich am Boden zerstört.

Der Hamburger Psychologe Friedemann Schulz von Thun rät, sich die eigenen Persönlichkeitsanteile bildlich vorzustellen und daraus ein „inneres Team“ zu bilden, etwa mit einem diplomatischen, einem empathischen und einem wütenden Mitglied. Der Kritisierte kann sich jederzeit auf die Metaebene zurückziehen und überlegen, welches Team-Mitglied er nach vorn schickt – schon diese Reflexion schafft die nötige Distanz zu den Gefühlen.

Der US-Bestseller-Autor Keith Ferrazzi wiederum schlägt folgenden Trick vor: Wer eine ehrliche Rückmeldung erhält, sollte grundsätzlich davon ausgehen, dass der andere sich als großzügig erweist. Studien zufolge gehen Menschen mit einer solchen Annahme im Kopf weitaus seltener in die Defensive und sind eher bereit, ihr Verhalten zu ändern.

Eines jedoch sollte man nie vergessen: Der Chef hat eigene Interessen und denkt vor allem daran, was ihm und dem Unternehmen nutzt – nicht an die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters. „Berufsanfänger sagen häufig: ‚In zehn Jahren will ich Bereichsleiter sein, daher brauche ich Rat, wie ich Meetings besser leiten kann‘“, so Harvard-Experte Stone. „Besser wäre es zu erklären, dass sie das Feedback zum Wohl der Organisation einsetzen möchten, etwa: ‚Ich will Konferenzen effizienter führen können, damit die Kollegen nicht ihre Zeit verschwenden.‘“

AUFSTIEGEN

seine Ideen, und wenn er etwas falsch fand, sagte er es laut und deutlich. Als er eine Beförderung wollte, ging er direkt zum Boss und sagte, pass auf, jetzt will ich den nächsten Schritt machen.

Das verschaffte ihm viel Respekt, aber mit der Karriere ging es trotzdem nicht mehr voran. Das machte Colombet wütend. Eines Tages donnerte er seinen Chef an, so lasse er sich nicht behandeln. Der Vorgesetzte reagierte pikiert: Auch wenn man Niederlagen erleide, müsse man seine Emotionen im Griff haben.

Zum ersten Mal in seinem Berufsleben kam Colombet mit seiner Art nicht weiter. Er suchte die Beraterin Andrea Och auf. Sie erklärte ihm, es helfe, sich in andere Menschen hineinzusetzen. Wenn er ginge – sollte sein Chef die Projekte allein zu Ende bringen? Und gäbe es überhaupt schon einen potentiellen Nachfolger für ihn? Beim nächsten Mal ging Colombet behutsamer vor. Er sprach mit dem Chef frühzeitig über seine Pläne, schlug unauffällig ein paar Mitarbeiter für seine Stelle vor. Am Ende hatte er die Beförderung.

Einen Vorgesetzten zu kritisieren ist immer heikel. Karriereberater empfehlen, Vorbehalte besonnen zu äußern. Und auf keinen Fall in einem Meeting, wenn andere zuhören: etwas mehr Diskretion, bitte. Erfolgreiche Frauen und Männer seien ab einer bestimmten Position

„furchtbar sensibel“, sagt der Hamburger Aggressions-Experte und Bestseller-Autor Jens Weidner.

Jetzt oder nie, nieder mit der Despotie

Doch was ist, wenn ein maßloser Boss, Typ Entsafter, seine Mitarbeiter auspresst? Wenn sie bis spät in die Nacht hinein rackern müssen, ohne Überstunden-Salär; wenn so ein Tyrann sie nicht nur das Klopapier für die Büroräume kaufen lässt, sondern ihnen auch gleich noch die Putzerei aufbürdet? Es gibt Firmen, da waschen die Mitarbeiter den Privatporsche des Chefs in den freien Stunden am Wochenende. Und fahren danach seine Kinder zum Hockeyturnier.

Vielen Menschen fällt es selbst in solchen Extremfällen schwer, sich zu wehren. Sie scheuten eine Aussprache aus Angst, den Machtkampf zu verlieren und nachher schlechter dazustehen, hat die Augsburger Beraterin Cornelia Topf beobachtet. Manche sorgten sich überdies, den Chef zu beleidigen.

Der Konfliktforscher, Mediator und Coach Friedrich Glasl übt daher in seinen Workshops heikle Gespräche. Beispielsweise mit einer Frau, die von ihrem Chef immerzu öde Aufträge bekommt und ihren Groll formulieren soll. Glasl spielt den Chef. Zunächst eiert die Frau herum – ihr gefalle es ja gut in der Abteilung,



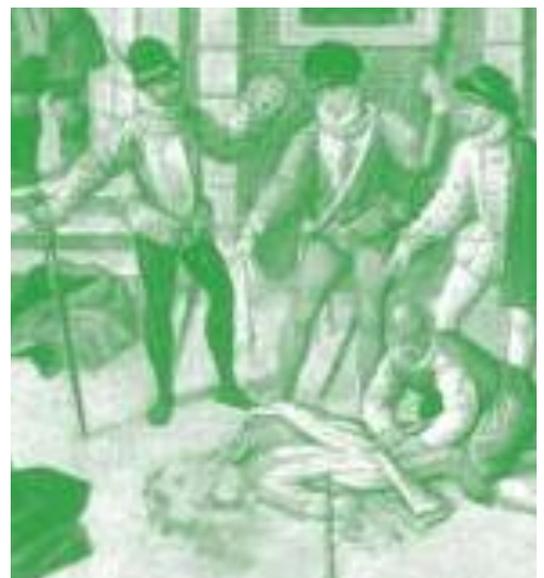
Der Papierstau war nicht meine Schuld!
Ich schwöre!

4

Sorge um Image und Koalition

5

Gesichtsverlust



AUFSTEIGEN



6

Drohstrategien

7

Begrenzte Vernichtungsschläge



Strg + Alt + F
Das kann doch nicht
so schwer sein!

das schon, nur das eine oder andere sei nicht so toll. Erst nach mehreren Anläufen sagt sie dann unmissverständlich: Wie Sie sich verhalten, ärgert mich, ich fühle mich verkannt und nicht geschätzt.

Aufschlussreich ist für Glasl, dass die Teilnehmer oft befürchten, sie seien zu weit gegangen. Dabei hätten sie lediglich in Ich-Botschaften deutlich ihre Meinung geäußert. „Klarheit und Kantigkeit heißt doch nur: So, jetzt sitzt mir endlich ein Mensch mit einer eigenen Position gegenüber.“ Das sei nötig, sagt Glasl – der erste Schritt, um Interessen durchzusetzen. Jetzt bloß nicht sofort einlenken oder gar umfallen, sonst ist alles vergebens.

Selbstverzwergung ist keine Option

Glasl versucht herauszufinden, was seine Klienten hemmt. In den Workshops macht er häufig eine „Machtbilanz“. Typisches Ergebnis: Mitarbeiter denken, sie seien zu hundert Prozent von ihrem Boss abhängig. Eine „sehr problematische Selbstwahrnehmung“, findet Glasl. Und eine falsche. Denn der Chef braucht auch seine Mitarbeiter, die Arbeitskraft natürlich, dazu deren Akzeptanz. Glasl beschreibt das Arbeitsleben als Geben und Nehmen: „Befreien Sie sich aus der selbstsuggerierten Macht-Ohnmacht-Situation. Sonst machen Sie sich nur klein.“

Viele Menschen entwickeln ein gutes Gefühl dafür, wer schwach und verwundbar ist, wer schnell nach-

gibt. Ist jemand als leichte Beute klassifiziert und wehrt sich doch einmal, greifen Alphas Männchen gern zu auch bei Pavianen bewährten Mitteln – Drohgebärden, losbrüllen, niedermachen. Die Aussprache ist dann schnell vorbei. Zurück bleibt ein am Boden zerstörter Mitarbeiter, der in den nächsten Monaten nicht mehr aufmucken wird.

Wer sich in eine Konfrontation wagt, sollte sich also gut vorbereiten. Wie reagiert man am besten auf Vorwürfe, Unterstellungen, Beleidigungen? Wo sind die eigenen Schwachpunkte? Was kann einen aus der Bahn werfen? Wenn es hitzig wird, empfiehlt Glasl, den Hitzkopf zur Ordnung zu rufen. Man solle klar und deutlich sagen: Stopp, so nicht mit mir, das geht mir zu weit. Oder: Persönliche Angriffe helfen uns jetzt nicht weiter, wirken bei mir nicht, schüchtern mich nicht ein.

Klug findet Andrea Och auch ein wenig strategisches Verständnis für den tobenden Vorgesetzten: Ich sehe, Sie sind wütend. Darum hat es im Moment keinen Sinn, weiterzusprechen. Bei Konflikten sei das Ziel nicht, um jeden Preis zu gewinnen, sondern „den Respekt des anderen“ zu erringen, so die Karriereberaterin. „Zeigen Sie ihm: Ich bin kein passives Opfer, mit dem er so umgehen kann.“

In Streitgesprächen gilt es, Grenzen des Anstands und der Höflichkeit stets zu wahren – auch bei Provokationen. Wer jetzt selbst unverschämt reagiert, riskiert den Bumerang-Effekt. „Menschen, die man be-

AUFSTIEGEN

Ich habe das Gefühl, dieser Arbeitskreis bringt uns nicht weiter!



8

Zersplitterung



9

Gemeinsam in den Abgrund

FOTOS: HANS HINZ / ARTDITHEK (L. O.), JAN RIERHOFF (U. R.)

leidigt und bloßstellt, sinnen auf Rache“, sagt Och. „Die zahlen es einem heim.“ Das kann auch mit einem Rauschmiss enden.

Die neun Stufen der Eskalation

Konfliktforscher zitieren gern Friedrich Glasls Neunstufenmodell der Eskalation. Es beginnt harmlos. Auf Ärger folgt Streit folgt Zerwürfnis. Dann beginnt eine Seite, ihre Ziele durchzudrücken. Auf Stufe fünf haben beide Parteien einander schon derart beleidigt, dass die Sache Kreise zieht. Nun demontiert man sich gegenseitig im Bekanntenkreis. Bald folgen Drohungen und erste Ultimaten.

Das ganze Ausmaß entfaltet sich ab Stufe sieben. Zusehends wird es kriegerisch, die Kontrahenten nehmen einander als gefährliche Feinde wahr. In Firmen lassen die Gegner jetzt Unterlagen verschwinden, löschen wichtige Daten von den Servern, fingieren kompromittierende E-Mails. Man will dem Widersacher spürbar schaden. „Gemeinsam in den Abgrund“ ist die Endstufe, Nummer neun: Das Ziel der Zerstörung des Gegners ist so dominant, dass man sich auch selbst dafür opfern würde. In internationalen Konflikten wäre das der Moment, da Staaten einen Atomschlag erwägen.

Zum Glück enden Konflikte nur selten mit dem gemeinsamen Untergang, die meisten lassen sich auf den ersten zwei Stufen lösen. Der Hamburger Coach Frank

Kittel rät zum vorsichtigen Experimentieren in Sachen Streitführung. Man müsse ja lernen, eigene Ideen und Interessen durchzusetzen – aber sich immer „an die Werte und Spielregeln einer Firma“ halten, so Kittel. Das bedeutet genaues Hinsehen: Wie ist der Umgangston? Ist das Unternehmen mehr Ponyhof oder Intrigantenstadl, ist Widerspruch erwünscht oder verpönt? Wird etwa vorn gekuschelt, aber hinten derbe gezofft, und in der Kaffeeküche wetzen Kollegen schon ihre Messer?

Entpuppt sich die Firmenatmosphäre als echte Klimakatastrophe, sollte man in sich hineinhorchen, ob man hier wirklich den Großteil seiner Zeit verbringen will. Denn nichts lässt Energie so zuverlässig und so sinnlos verpuffen wie über Jahre gärende Rivalitäten. Und ändern wird sich eine menschenfeindliche Unternehmenskultur so leicht nicht. Wo auf Dauer nur hinterhältige Menschen reüssieren, rät Friedrich Glasl zum Innehalten: „Will man deshalb selbst hinterhältig werden? Oder ist es dann besser zu gehen?“

Anderer Firmen haben schließlich auch schöne Büros.

Die Journalistin Caroline Schmidt, , ist seit der Recherche entspannter: Sie versteht jetzt noch besser, wie sich bei Konflikten eine nukleare Lösung vermeiden lässt.



AUFSTEIGEN