

WAS TUN ...

# bei einem Riesenkrach?

Betriebsunfall, Einbruch, Datenklau: In Ausnahmesituationen ist überlegtes Handeln gefragt. In einer Serie erstellen wir gemeinsam mit Expertinnen und Experten einen Leitfaden für richtiges Reagieren. Am besten ins Intranet stellen und die Kolleginnen und Kollegen darüber informieren – damit alle einen kühlen Kopf bewahren, wenn doch mal etwas passiert.

➔ **Ärger im Büro:** Runterschlucken, Stacheln, Mobben, innere Kündigung ... Leider ist das allzu oft Alltag. Und der beste Nährboden für Konflikte, die sich – im schlechtesten Fall – in einem Riesenkrach entladen. Doch auch, wenn es nicht so dramatisch wird, stören unausgesprochene Ärgernisse und Ängste die Atmosphäre im Team empfindlich. Die Folgen schaden langfristig oft auch dem Unternehmenserfolg. Eine häufige Ursache für Konflikte sind sogenannte Change-Prozesse, die nicht professionell begleitet werden. Wenn eine Firma zum Beispiel den Besitzer wechselt oder andere größere Veränderungen erlebt – auch schneller Wachstum ist eine große Herausforderung –, spätestens dann sollte eine Konfliktkultur etabliert werden, die allen hilft, neue

Situationen mit Selbstbewusstsein und Mut anzupacken. Sigrid Meuselbach, Beraterin, Coach und Trainerin, arbeitet seit Jahren mit dieser Thematik. Sie engagiert sich für die Entwicklung von Führungskräften, schlichtet Konflikte in Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung und unterstützt Frauen dabei, Führungsaufgaben zu übernehmen. Als Konfliktberaterin beantwortet sie die Frage, wie man am besten reagiert, wenn es zum heftigen Streit kommt.

**Ein Riesenkrach aus heiterem Himmel, gibt es das überhaupt? Oder ist eine Eskalation immer auch ein Zeichen dafür, dass es bereits Konflikte gegeben haben muss, die schon länger schwelen?**

Völlig überraschend entsteht ein Streit wirklich selten. Vor allem, wenn es so richtig kracht, dann war da meist schon vorher etwas im Busch – aber die Firmenkultur verhindert vielleicht, dass Konflikte rechtzeitig angesprochen werden. Es gibt nicht wenige Vorgesetzte, die sehr konfliktscheu sind und auf Bemerkungen oder Hinweise mit dem Satz reagieren: „Bei uns ist doch eigentlich alles in Ordnung.“ Ist es eben nicht, und wenn man das zu lange ignoriert, dann knallt es irgendwann.

**Plötzlich passiert es: Kolleginnen oder Kollegen brüllen sich an, beleidigen sich, Türen knallen, womöglich fließen Tränen. Was können Außenstehende in so einer Situation tun?**

Im akuten Moment, wenn also beide gerade „auf hundertachtzig“ sind, ist es besser, nicht einzugreifen. Da reagiert bei beiden nur das Stammhirn, sie sind für vernünftige Argumente – „nun beruhigt euch doch erst mal“ – in dem Moment einfach nicht zugänglich. Am besten, man wartet ab, bis der Ausbruch vorbei ist. Allerdings: Wenn die Eskalation zu bedrohlich wird, dann sind die Chefin oder der Chef gefragt. Das funktioniert in aller Regel, weil damit eine höhere Autorität ins Spiel kommt. Mit einem kurzen, aber sehr bestimmten Satz – „Und jetzt ist Schluss!“ – kann sie oder er die überhitzte Situation durchaus abkühlen.

**Und wie kann es danach weitergehen?**

Wahrscheinlich ziehen sich erst einmal alle zurück, das sollte man auch zulassen. Mit Ruhe bewahren helfen Sie den

## Arbeitsrecht: Streit stört den Betriebsfrieden

Eine heftige Auseinandersetzung mit einer Kollegin, einem Kollegen kann arbeitsrechtliche Konsequenzen haben, bis hin zur Kündigung. Der Berliner Fachanwalt für Arbeitsrecht, Ulf Weigelt, erläutert mögliche Folgen:

„Gibt es Streit zwischen zwei Mitarbeitern, müssen Arbeitgeber zunächst den Sachverhalt aufklären und zwischen ihnen vermitteln. Das ergibt sich aus der Fürsorgepflicht und einer Nebenpflicht zum Arbeitsvertrag. Erst wenn ein solcher Versuch gescheitert ist, kann nach vorherigen Abmahnungen den Mitarbeitern ordentlich gekündigt werden.“

Macht ein Arbeitgeber einen Vorschlag, um den Streit zu beenden, lehnt aber einer der Mitarbeiter den Vermittlungsvorschlag ab, können diesem Arbeitnehmer ebenfalls arbeitsrechtliche Maßnahmen wie Rüge, Abmahnung und schließlich sogar die Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses drohen. Kommt es bei einer Auseinandersetzung zu Handgreiflichkeiten, dann liegt grundsätzlich eine Störung des Betriebsfriedens vor. Eine verhaltensbedingte Kündigung ist in diesem Fall durchaus ein probates Mittel. Die Arbeitsgerichte sehen bei tätlichen Auseinandersetzungen unter Mitarbeitern eine schwerwiegende Verletzung der arbeitsrechtlichen Nebenpflichten.“

Quelle: ZEIT ONLINE vom 11.12.2013, [www.zeit.de/karriere/beruf/2013-12/arbeitsrecht-mobbing-arbeitsplatz](http://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-12/arbeitsrecht-mobbing-arbeitsplatz)



Ein harmonisches Betriebsklima kann es geben, wenn im Unternehmen eine Konfliktkultur etabliert wurde.

Kontrahenten, ihre Emotionen wieder runterzufahren. Nach einer Weile kann man ruhig auf einen der beiden zugehen und zum Beispiel nachfragen: „Was war denn los, warum hast du denn so emotional reagiert?“ Wenn Tränen fließen, ein Taschentuch reichen und mit den Worten „Ich komme in ein paar Minuten wieder“ signalisieren, dass man Anteil nimmt und einfach da ist.

Wenn nach ein paar Tagen tatsächlich wieder etwas Ruhe eingekehrt ist, können Sie als Kollegin, die die Eskalation miterleben musste, übrigens auch ruhig mal Ihr Gefühl dabei schildern: „Ganz ehrlich, das hat mir richtig Angst gemacht.“ Damit geben Sie eine Rückmeldung auf das Verhalten Ihrer wütenden Kollegen, was für diese vielleicht nicht angenehm, aber dennoch hilfreich für eine Einordnung des Ganzen ist.

#### **Wie schafft man es als Unbeteiligte(r), nicht auf eine Seite gezogen zu werden?**

Für die Kolleginnen und Kollegen ist es oft tatsächlich nicht einfach, objektiv zu bleiben. Das gelingt eigentlich nur, wenn man wirklich überhaupt keine Karten im Spiel hat. Und das ist bei einer täglichen Zusammenarbeit eher nicht wahrscheinlich. Trotzdem sollte man sich bemühen, sich nicht auf eine Seite zu schlagen. Wenn also eine Kollegin auf Sie zukommt und ganz offensichtlich möchte, dass Sie ihre Empörung teilen, dann kön-

nen Sie zum Beispiel antworten: „Sei mir nicht böse, da kann ich im Moment nichts dazu sagen. Aber ich merke, dass du ganz außer dir bist. Erzähle mir einfach mal, um was es genau geht.“ Damit bieten Sie Ihrer aufgeregten Kollegin oder dem Kollegen an, zuzuhören, das ist immer schon eine große Hilfe.

#### **Aber Klärung muss doch her, damit der Konflikt auch mal ein Ende findet. Wer kann also helfen?**

Es kann durchaus Sinn machen, eine Klärung der Standpunkte an die Chefin oder den Chef zu delegieren, wenn die sich in der Lage dazu sehen. Es gibt aber auch die Möglichkeit, eine unbeteiligte Mediatorin oder einen Mediator einzuschalten. Das ist sicher eine Abwägungssache und hängt davon ab, wie weitreichend der Konflikt ist und wie tief er geht. Natürlich geht es in erster Linie darum, die beiden Streithähne in ein ruhiges Fahrwasser zurückzuführen, damit eine Zusammenarbeit wieder möglich ist. Das hat aber oft auch viel mit dem Erfolg des gesamten Teams, der Abteilung oder gar des Unternehmens zu tun. Deshalb lohnt es sich für die Vorgesetzten durchaus, nach so einer Eskalation gründlich über die weiteren Maßnahmen nachzudenken.

**Was tun, wenn bei einem selbst „die Sicherung durchgebrannt ist“ und man in einer Weise überreagiert hat, die sehr unangenehm ist: Entschuldigen? Erklären? Nur den**

## Ich will ja gar keinen Ärger ...

Tatsächlich braucht es gar nicht immer unbedingt zwei Kontrahenten für einen Streit in der Firma. Manchmal hat eben auch nur ein Mitarbeiter ein Problem mit einem anderen. Da fühlt sich vielleicht eine Kollegin durch die Arbeitsweise oder Persönlichkeit einer anderen eingeschränkt; ein Kollege nimmt dem anderen übel, dass der offenbar „Lieblingskind“ des Chefs ist; ein anderer fühlt sich im Team nicht genügend wertgeschätzt. Es gibt Anzeichen dafür, dass jemand einen Konflikt hat, wenn er

- \_ eine Kollegin, einen Kollegen nicht mehr anschaut;
- \_ immer häufiger zu spät kommt;
- \_ Betriebsabläufe oder Besprechungen „stört“;
- \_ sich immer öfter krankmeldet;
- \_ Engagement und Leistung deutlich nachlassen;
- \_ sich innerlich zurückzieht;
- \_ zynische Bemerkungen über die Firma macht.

Klar, dass hinter jeder dieser Verhaltensweisen auch etwas anderes stecken kann, ein privates Problem, eine Krankheit, ein Burnout-Syndrom. Umso wichtiger sei es, freundlich nachzufragen, rät die Konfliktberaterin Sigrid Meuselbach, „denn mit ernst gemeinter Offenheit bieten Sie die beste Möglichkeit, Konflikte oder eben auch andere Probleme so früh wie möglich anzupacken.“

### Beteiligten gegenüber – oder auch bei der Chefin oder beim Chef?

Eine Entschuldigung muss auf jeden Fall sein, am besten so zeitnah wie möglich; übrigens auch, wenn man sich im Recht fühlt. Das geht zum Beispiel mit einem Satz an die Kollegin oder den Kollegen, mit denen es zum Streit kam: „Entschuldigen Sie, ich habe mich sehr über Sie geärgert. Aber meine heftige Reaktion war nicht richtig.“ Und zur Chefin, zum Chef kann man sagen: „Es tut mir sehr leid, dass ich so überreagiert habe. Aber über den inhaltlichen Punkt möchte ich gern sprechen. Können wir darüber bitte mal reden?“ Durch das nochmalige, ruhige Ansprechen der Angelegenheit können alle wieder besser aufeinander zugehen.

### „Schwamm drüber“ ... ist das eine gute Methode, um wieder Ruhe in das Betriebsklima zu bringen? Oder beginnt jetzt erst die eigentliche Konfliktarbeit?

Einen Zeitaufschub zu gewähren, das ist durchaus ein Weg hin zur Klärung, aber „Schwamm drüber“ ist keine gute Idee. Jetzt ist die große Chance gekommen, die Angelegenheit in Ordnung zu bringen. Die nächsten Schritte sollten also sein: Überlegen, wer das Konfliktgespräch führen könnte und wann es stattfinden sollte und bei diesen Überlegungen die beiden Streitenden, unter Umständen einzeln, einbeziehen.

### Und was, wenn die beiden Streitenden oder eine/r von ihnen keine Aussprache will?

Das sollte keine Option sein, denn in einem beruflichen Umfeld geht die Sache ja nicht nur die beiden etwas an. Die Chefin, der

Chef kann das durchaus anordnen, zum Beispiel mit dem kurzen, erläuternden Satz: „Ich möchte diese Auseinandersetzungen nicht mehr und brauche deshalb Ihre Bereitschaft für ein klärendes Gespräch.“

### Sind Mitarbeiter/innen oder Chefin beziehungsweise Chef überhaupt geeignet, um in einem Riesenkrach zu vermitteln? Oder sollte man unbedingt jemand von außen dazuholen?

Das kommt sehr darauf an, wie involviert das Team und die Vorgesetzten in die Auseinandersetzung sind. Und es hängt davon ab, welche Kompetenz in Sachen Konfliktmanagement man sich selbst zutraut. In großen Unternehmen gibt es mehr Möglichkeiten, so ein Gespräch zu delegieren, zum Beispiel an den Betriebsrat, die Gleichstellungsbeauftragte, den Vertrauensarzt, an die nächst höheren Vorgesetzten. In kleineren Unternehmen kann man sich Unterstützung von außen holen, wie schon erwähnt. Es gibt gut ausgebildete Coaches, Konfliktmoderatoren oder Mediatoren, die unterstützen. Im Internet kann man sich schon mal umschaun und dann ein Vorabgespräch führen. Dabei merkt man oft schon, ob die Wellenlänge stimmen könnte.

### Frieden im Betriebsklima: Gibt es das überhaupt oder ist das eine Illusion?

Wenn im Unternehmen eine Konfliktkultur etabliert wurde, dann kann es ein harmonisches Betriebsklima durchaus geben. Dafür muss eine Beziehungsebene vorhanden sein, und bei diesem Punkt sind eindeutig die Vorgesetzten gefragt. Eine sehr wichtige Rolle spielt hier die gegenseitige Wertschätzung, die man übrigens auch gut ritualisieren kann, zum Beispiel in regelmäßigen Teamkultur-Sitzungen. Zum Beispiel setzt man sich wöchentlich ungezwungen zusammen, um zu besprechen, was gut läuft und was eben nicht. Da muss auch jemand sagen dürfen: „Das hat mich gestört.“ Wenn Menschen ihre Konflikte auf den Tisch legen dürfen, ist das das Allerbeste! ←

Kirsten Wolf, Journalistin

## Die Adressen im Web

[www.meuselbach-seminare.de](http://www.meuselbach-seminare.de): Sigrid Meuselbach ist Trainerin, Coach und Beraterin in Sachen Karriere, mit ihrem Team arbeitet sie von Bergisch-Gladbach aus bundesweit. Im März 2015 erscheint ihr Buch „Die Dornröschen-Falle: Aufgewacht! 40 Strategien, wie Frauen mehr Erfolg im Job haben“, Ariston Verlag.

[www.weigelt-ziegler.de](http://www.weigelt-ziegler.de): Ulf Weigelt ist Fachanwalt für Arbeitsrecht in Berlin. Der Arbeitsrechtsexperte veröffentlicht regelmäßig Beiträge und Bücher zum Thema Arbeitsrecht (u. a. auf [www.zeit.de](http://www.zeit.de); „Ihr Recht als Arbeitnehmer“, Linde Verlag).