



Streitet euch!

Streiten Sie gerne? Warum nicht? Streiten macht Spaß und fördert Ihre Karriere. Wetten?

Ein Unternehmen, zwei Abteilungsleiter. Der eine steht dem Innendienst vor, der andere der IT. Beide haben das Projekt, Kundenanfragen zu beschleunigen. Bislang wartet der Durchschnittskunde nämlich fünf Tage auf einen Bescheid. In diesen Zeiten! Was würden Sie machen, wenn Sie fünf Tage lang auf ein Angebot oder eine Antwort warten müßten? Richtig, zur Konkurrenz geben. Der Vorstand erkennt diese Gefahr und sagt: „Wir können es uns nicht leisten, Kunden zu verlieren, bloß weil ihr Ewigkeiten braucht, um eine simple Anfrage zu beantworten! Ich will, daß jede Antwort in zweieinhalb Tagen rausgeht!“ Zwei Wochen später sind der Innendienstleiter und der IT-Leiter total zerstritten.

Der Innendienstleiter möchte neue Prozesse. Der IT-Leiter meint dazu: „Wollen Sie mir etwas über IT erzählen?“ Darauf der Innendienstleiter: „Glauben Sie, ich verstehe nichts davon?“ – „Schulen Sie lieber Ihre Mitarbeiter, die verpennen nämlich die meisten Kundenanfragen. Es liegt jedenfalls nicht an der IT.“ Und so weiter. Nach vier Wochen steht das Projekt. Der Vorstand ist außer sich.

Vor allem, da die Marktforschung ihm berichtet, daß er Woche für Woche landesweit eine dreistellige Anzahl Neukunden verliert, weil die Konkurrenz schneller ist. Das juckt die Streithähne nicht. Die streiten sich noch immer. Anstatt zu arbeiten. Anstatt die Kundenanfragen zu beschleunigen. Die schädigen mit ihrem Streit das Unternehmen und ihre eigenen Karrieren! Zwar nicht vorsätzlich, aber grob fahrlässig. Genau deshalb liebe ich die Krise!

In der Krise treten solche Schwächen glasklar zu Tage. In guten Zeiten wird mangelnde Konfliktinkompetenz gut und gerne von den gut laufenden Geschäften überdeckt. In der Krise erst stellt sich heraus, daß die Leute mit ihrem Konfliktverhalten sich selbst und das eigene Unternehmen sabotieren. Das ist ein Skandal.

Skandalöser noch ist, daß es Menschen und Vorstände gibt, die diese Sabotage mit Sprüchen durchgehen lassen wie: „Aber das ist doch normal, daß man sich ab und an streitet! Das renkt sich schon wieder ein! Das müssen die untereinander klären!“ Unproduktivität ist normal? Firmensabotage renkt sich schon wieder ein? Der Papst ist evangelisch?



Jedenfalls hatte der Vorstand nach vier Wochen die Nase voll und zitierte mich als Schlichter aufs Schlachtfeld. Meine erste Überraschung: Die beiden Streithähne empfingen mich mit offenen Armen. Die hatten nämlich schon bemerkt, daß sie sich mit ihrer unproduktiven Streiterei am meisten selbst schaden. Ich ersparte mir die üblichen Konfliktmanagement-Sprüche wie: „Sie müssen erst mal den Gesprächspartner analysieren: Welche Ziele hat er? Welche Interessen?“ Solche Sprüche kennen Manager aus jedem verdammten General Management Training – und können sie nicht anwenden. Weil sie zu abstrakt sind. Deshalb untersuchten wir das ganz Konkrete an jedem Konflikt: das gesprochene Wort.

Der Innendienstleiter zum Beispiel sagte hin und wieder: „Moment mal, Augenblick bitte, ich möchte Ihnen jetzt mal erklären, wie die Kundenanfragen bei uns bearbeitet werden.“ Haben Sie die Killerphrase entdeckt? Dann sind Sie ein Konfliktmeister. Und die Ausnahme. Die meisten erkennen nicht, was den IT-Leiter regelmäßig auf die Palme trieb: „Der will mir was erklären? Ich lasse mir von dem doch nichts erklären! Der hat doch selber keine Ahnung!“ „Erklären“ ist zwischen Gleichgestellten ein Unwort. Das provoziert. Ungewollt zwar, aber sehr effektiv. Und so eliminierten wir auf beiden Seiten ein gutes Dutzend Killerphrasen. Was an sich schon eine nette Übung ist (die seltsamerweise noch keiner mit den Managern gemacht hatte). Doch der übergeordnete Nutzen war noch wichtiger: Die beiden Streithähne lernten dabei auf eine Weise, die sie bis heute nicht vergessen haben, daß es nicht darauf ankommt, was sie sagen. Sondern allein darauf, wie das auf den anderen wirkt. Kommunikation entsteht beim Empfänger, sagen die Experten.

Oder anders formuliert: Die beiden Manager lernten Sprechen. Die zoffen sich noch heute. Inzwischen schon in einem neuen Projekt. Die beiden sind mittlerweile als „Infernalisches Duo“ im Unternehmen bekannt. Der Vorstand sagt: „Die arbeiten sich schneller durch ein Projekt als ich ihnen Nachschub geben kann.“ Die beiden streiten zwar immer noch wie die Rohrspatzen. Aber jetzt auf eine konstruktive und wertschätzende Art. Der IT-Leiter sagt über seinen Kollegen: „Er zeigt mir unbarmherzig, wo ich vor lauter Technik den Kunden übersehe. Und er ist einschließlich meiner Frau der einzige Mensch, der mir das so sagen kann, daß ich nicht dabei ausraste.“ Der Innendienstleiter meint: „Der Kollege ist ein absolutes Prozess-Genie! Der kitzelt überall noch Effizienzpotenziale raus!“ Inzwischen hat sich das in der Branche herumgesprochen. Die beiden kriegen Angebote von anderen Unternehmen. Sie schlafen nachts wieder gut. Sie sind irre erfolgreich. Sie fühlen sich einfach großartig in ihren jeweiligen Jobs. Und alles bloß, weil sie streiten gelernt haben. Streiten Sie gerne?