

# Wenn Gefühle das Arbeitsklima vergiften

Konflikte gibts in jedem Unternehmen – der Psychologe **Christoph Thomann** weiss, wie man sogar hoffnungslose Fälle löst

Wenn Konflikte eskalieren, rufen viele Firmen den Berner Psychologen Christoph Thomann zu Hilfe. Er bietet keine bequemen Lösungen an, sondern konfrontiert die Konfliktparteien mit ihren «schwierigen Gefühlen».

INTERVIEW:  
MATHIAS MORGENTHALER

«BUND»: Herr Thomann, Sie werden von Unternehmen gerufen, wenn Konflikte eskalieren. Ist es befriedigend, sich andauernd mit Konflikten zu befassen?

**CHRISTOPH THOMANN:** Ja, das ist sehr befriedigend. Ich bin kein Fan von Konflikten, aber es ist eine dankbare Tätigkeit, Menschen, die verzweifelt sind, weiterhelfen zu können. Es ist ein wenig wie bei der Feuerwehr. Kein Feuerwehrmann wünscht sich einen Brand, aber er weiss: Wenns brennt, kann er wirkungsvoll intervenieren. Ich würde sofort mit Konfliktklärung aufhören, wenn ich nicht jedes Mal ganz konkrete positive Resultate sähe und selber in jedem Fall dazulernte.

Sie sind Psychotherapeut und hatten zunächst mit Ehekonflikten zu tun. Macht es einen Unterschied, ob man Konflikte im Privatleben oder in Unternehmen klärt?

Ja, die Konfliktklärung bei Ehepaaren war zwar ebenso herausfordernd, aber unbefriedigender; deshalb habe ich nach 13 Jahren einen Schlussstrich gezogen. Auch in der Paartherapie kann man Erfolge erzielen, aber sie sind oft nicht von

**Wenn ein Konflikt greifbar wird, kann man ihn lösen.**

Dauer. Ein Hauptunterschied ist, dass die Ansprüche, die Enttäuschungen und die Schuldgefühle im Privatleben viel grösser sind. Eine berufliche Beziehung muss funktionell sein, aber kaum jemand erwartet von ihr das grosse Glück. Es ist einfacher, in einer Zweckgemeinschaft Konflikte zu klären als bei einem Liebespaar, das den Anspruch hat, sich alles zu bedeuten.

Sie sind Berner, Ihre Dienste sind aber speziell in Deutschland sehr gefragt. Warum?

Ich war in Hamburg 13 Jahre lang Dozent am Uni-Institut des bekannten Psychologie-Professors Friedemann Schulz von Thun und trat mit ihm in Fernsehsendungen auf. Das machte mich bekannt. Ein weiterer Grund: In heiklen Kon-



Was mit einem kleinen Ärgernis beginnt, kann dazu führen, dass sie ihm irgendwann alle Daten löscht.

PHOTOLIBRARY.COM/KEYSTONE

fliktfällen ziehen Firmen lieber Experten bei, die von weit her kommen. Dahinter steht vielleicht die Angst vor Klatschgesprächen in der lokalen Szene. Ich werde immer erst beigezogen, wenn die Fälle ziemlich hoffnungslos sind.

Man hört in der Öffentlichkeit wenig von Konflikten in Unternehmen. Selbst wenn wie bei ABB ein erfolgreicher Chef Knall auf Fall gehen muss, wird bestenfalls von unterschiedlichen Auffassungen in strategischen Fragen gesprochen. Mangelt es in Firmen an Konfliktkultur?

Ja, oft. Es gibt noch immer viele Chefs, die glauben, in einem guten Unternehmen passierten keine Fehler, und es gebe keine Konflikte. Aber: Überall, wo Menschen miteinander schaffen, machen sie sich auch zu schaffen. Zwischenmenschliche Probleme sind den meisten unangenehm. Oft heisst es, man solle sich «wie erwachsene Menschen verhalten», was so viel heisst wie: Alle sind selbstkontrolliert und agieren ganz rational. Das ist weder menschlich noch machbar.

Es braucht die Konflikte?

Sie stellen sich ein, wo Menschen zusammenarbeiten. Die Frage ist, ob man sie verleugnet und schönredet oder ob man sie aufgreift und löst. Im ersten Fall häufen sich schlechte Gefühle an, die Zusam-

menarbeit wird behindert, Leistung und Kreativität nehmen ab. Schulz von Thun hat das die «Friedhöflichkeit» genannt: Alle sind friedlich und höflich, aber es «tötele», wie wir im Berndeutschen sagen. Wahre Harmonie ist ein «Abfallprodukt» von Klarheit und Wahrheit.

Man sollte Konflikte also gezielt ansprechen?

Ja, sobald ein Konflikt greifbar wird, kann man viel bewirken. Ich weiss aus reicher Erfahrung: Zerstückeltes Geschiir kann man oft wieder so zusammenleimen, dass es besser hält und manchmal sogar noch schöner ist als vorher.

Welches sind die wichtigsten Gründe für Konflikte in Unternehmen?

Es ist immer eine Kombination von Missverständnissen, schlechten Strukturen und schwierigen Gefühlen. Ich komme dann zum Zug, wenn die herkömmlichen Massnahmen wie Einzelgespräche, Ermahnung, Versetzung, neue Aufgabenzuteilung usw. nichts genützt haben und das Unternehmen die Konfliktparteien unbedingt halten will oder muss.

Können Sie Beispiele nennen?

Zwei Sachbearbeiter, welche die Daten eines weltweiten Aussaatversuchs koordinieren, verstricken sich derart in einen Konflikt, dass

sie sich gegenseitig die Daten fälschen und teilweise zerstören. Durch die Rivalität der beiden Männer gerät die ganze Erforschung eines gross angelegten Wachstumsversuchs in Gefahr. Oder ein Beispiel aus der Bankenwelt: Während der lebensbedrohlichen Operation eines Chefs wird seine Abteilung mit einer anderen zusammengelegt und der Führung seiner Kollegin unterstellt. Diese ist auf die Einarbeitung und die Fachkenntnis des genesenden Ex-Chefs dringend angewiesen. Der findet sich aber nur offiziell mit der Entmachtung ab. In Tat und Wahrheit lässt er alle Versuche der neuen Chefin auflaufen, einen Fuss in «seiner Abteilung» zu setzen. Das Projekt Zusammenlegung droht zu scheitern. Er fühlt sich ausgebootet, übergangen, betrogen, abserviert. Und boykottiert raffiniert.

Gefühle spielen also eine zentrale Rolle in den Konflikten.

Ja, schwierige Gefühle sind der Dreh- und Angelpunkt im Konflikt. Ärger, Wut, Enttäuschung, Unversöhnlichkeit, Verzweiflung, Neid – niemand bekennt sich gern zu solchen Gefühlen. Wenn die Gefühle aber nicht identifiziert werden, blockieren sie die Betroffenen weiterhin unter der sachlichen Oberfläche. Deshalb ist es meine Aufgabe, als Klärungshelfer den Konflikt von

der Sache auch auf die Beziehungsebene zu bringen und mitzuhelfen, dass die schwierigen Gefühle erkannt, benannt, angenommen und transformiert werden können. Das setzt voraus, dass man sich als Mediator auf schwierige Gefühle einlässt. Das gilt zwar als heikel, weil es zu emotionalen Ausbrüchen kommen kann, aber es ist der einzige Weg zu nachhaltigen Lösungen. Wer sich allein auf seine guten Gesprächstechniken und -regeln verlässt, wird in festgefahrenen Konflikten wenig bewirken können.

Das klingt, als würden Sie manchmal zusätzlich Öl ins Feuer giessen, damit die Gefühle der Konfliktparteien greifbar werden.

Dieser Eindruck ist richtig bei den seltenen kalten Konflikten. Da geben sich die Involvierten sehr sachlich und abgeklärt, da muss ich zunächst entschleiern, zuspitzen und etwas provozieren, damit die Konfliktparteien ihre negativen Gefühle spüren und ihre persönlichen Verletzungen schildern. Eines wird oft übersehen: Die Gefühle, die jemand in einem Konflikt empfindet, bringt er immer schon mit. Es sind seine Vorverletzungen aus der Vergangenheit, die darüber entscheiden, welches Innendrama bei ihm durch eine Reizung von aussen zusätzlich in Gang gesetzt wird. Der Konflikt respektive der Kontrahent

ist nur der Auslöser, nicht der Grund für die Heftigkeit dieser Gefühle.

Was nützt diese Erkenntnis? Sie können ja Konfliktparteien in einem Unternehmen nicht auf die Therapiecoach setzen.

Nein, das ist weder zulässig noch erwünscht. Es geht darum, die schwierigen Gefühle zu identifizieren und aufzuzeigen, welche Rolle sie im Konflikt spielen. Das hat eine befreiende Wirkung und entkrampft den Konflikt. Damit hat die sachliche Zusammenarbeit wieder eine reale Chance. Ich habe mal einem

**In eigener Angelegenheit bleibt man immer ein Laie.**

jungen Firmenerben, der im Konflikt mit seinem altgedienten Produktionsleiter stand, ins Gesicht gesagt, er lege ein unglaubliches Trotzverhalten an den Tag. Er schaute mich verblüfft an und sagte dann: «Ja, das stimmt, es ist sehr viel Trotz dabei.» Darauf sagte der Produktionsleiter: «Wir sind halt beides, 'Trotz-Cheibe'.» Plötzlich lachten beide, erkannten sich als Menschen mit schwierigen Gefühlen und lösten die Sachfragen solidarisch und kreativ.

Wie färbt es eigentlich auf das eigene Verhalten in Konflikten ab, wenn man Konfliktexperte ist?

Leider gar nicht, man kann da nur enttäuscht sein über sich. Ich mache in der ersten Hitze alle Fehler, die ich bei Klienten sehe, verhalte mich ruppig, eingeschnappt, unprofessionell. In eigener Angelegenheit bleibt man ein Laie und tut daher gut daran, Demut an den Tag zu legen. Immerhin habe ich mehrfach am eigenen Leib erlebt, dass in Konflikten viel mehr möglich ist, als man denkt. Persönlich habe ich dank meiner Arbeit und mit meiner Frau gelernt, im Konfliktfall nicht nur zu lächeln und mich zu ducken, sondern direkt und auch mal laut zu werden.

## ZUR PERSON



Christoph Thomann (57) ist Psychologe und arbeitet freiberuflich als Konfliktklärungshelfer in Unternehmen und Organisationen. Thomann ist Autor mehrerer Bücher über Klärungshilfe und bildet Mediatoren, Trainer und andere Fachleute in dieser Konfliktbearbeitungsmethode aus. Er ist verheiratet und Vater zweier erwachsener Söhne. (mww)

# Vom Vorteil, sich im Frieden zu trennen

Kündigungen können emotionale Reaktionen hervorrufen – faire **Trennungsvereinbarungen** sind für beide Seiten besser als der Gang vor Gericht

Wenn Vorgesetzte bei Entlassungen Fehler machen, kann dies das Unternehmen teuer zu stehen kommen. Mediator **Martin Zwahlen** empfiehlt, Trennungsvereinbarungen zu unterzeichnen, um unschöne Scharmützel zu vermeiden.

MATHIAS MORGENTHALER

Lohnerhöhungen ankündigen und Beförderungen aussprechen ist keine Kunst, jemandem mit Anstand kündigen schon eher. «Bestandene Kaderleute begehen beim Kündigen aus Feigheit Fehler, die gravierende Folgen haben», sagt Laurenz Andrzewski. Er gilt in Deutschland als «Trennungspapst» und wird oft in heiklen Fällen beigezogen. Aus

langjähriger Erfahrung weiss er: «Viele Chefs bringen es nicht übers Herz, Kündigungen persönlich und klar auszusprechen.»

Diese Erfahrung hat auch Gregor Gisi, Outplacement-Spezialist bei Adecco Human Capital Solutions in Bern gemacht. «Vorgesetzte, die nicht speziell geschult worden sind, machen oft Fehler. Sie schieben die Kündigung heraus, bis der Betroffene auf Umwegen davon erfährt, oder sie reden im Gespräch um den Brei herum aus Angst vor heftigen emotionalen Reaktionen.» Manche gingen gar so weit, aus Verlegenheit Zusicherungen zu machen, etwa die, sie würden intern noch nach anderen Möglichkeiten schauen oder bei Kollegen fragen, ob eine Stelle offen sei.

Solche Fehler bei Kündigungsgesprächen können schwerwie-

gende Folgen haben. Gregor Gisi, der bei Swisscom an sieben Standorten Arbeitsmarktzentren für entlassene Mitarbeiter aufgebaut hat, weiss: «Firmen tun gut daran, Mitarbeiter nicht stilllos vor die Tür zu stellen, sondern ihnen in Form von zusätzlichen Monatslöhnen oder Outplacement-Programmen entgegenzukommen.» Gehen die Parteien im Streit auseinander, hat das fürs Unternehmen zwei gewichtige Nachteile: Erstens verschlechtert sich das Betriebsklima («survivors sickness»), zweitens kann der Entlassene dem ehemaligen Arbeitgeber durch üble Nachrede und, in schweren Fällen, durch den Gang vor Gericht Schaden zufügen.

Martin Zwahlen, Fürsprecher und Mediator in Bern, hält den Gang vor Gericht für den «schlechtesten Weg», er weiss aber

auch: «Viele Betroffene sind verletzt und wollen sich gegen die Kündigung auflehnen. Deshalb suchen sie eine Instanz, die ihnen Recht gibt. Dabei übersehen sie, dass es vor Gericht meist keine Gewinner gibt.» Er spricht damit nicht nur die Anwaltskosten an, sondern auch die Zeit und Energie, die in einer gerichtlichen Auseinandersetzung verloren gehen. «Wer den ehemaligen Arbeitgeber verklagt, verbeisst sich in die Vergangenheit und hat den Kopf nicht frei für die Zukunft.»

Schmerzensgeld liegt oft drin

Zwahlen empfiehlt Arbeitgebern und Arbeitnehmern, bei Kündigungen eine Austrittsvereinbarung auszuhandeln. «Die Entlassenen tun gut daran, ihre Rachegefühle zu zügeln und das Beste aus der Situation herauszuholen», sagt Zwahlen. Re-

alistischerweise müsse man sich sagen: «Die Stelle ist weg, ein gutes Arbeitszeugnis, eine Newplacement-Beratung oder ein bis zwei Monatslöhne liegen aber bei geschickter Verhandlung meistens drin.»

Krankheit als Druckmittel

Dass Arbeitgeber oft mit sich reden lassen und über die normale Kündigungsfrist hinaus einige Monatslöhne zahlen, hat nicht nur mit der Sorge ums Image zu tun. Angesteller, die sich bei der Kündigung ungerecht behandelt fühlen, greifen oft zu einem perfiden Rachemittel: Sie lassen sich aus psychischen Gründen krankschreiben und erzielen damit aufschiebende Wirkung. Zwahlen berichtet von einem Fall, in dem sich ein nach 35 Jahren Entlassener von einem Arzt 180 Tage krankschreiben lassen. Dann er-

schien er für einen Tag wieder zur Arbeit und brachte am nächsten Tag ein Zeugnis von einem anderen Arzt mit, das ihn wegen einer anderen Krankheit für weitere 180 Tage von der Arbeit dispensierte. So bezog er zusätzlich zur Kündigungsfrist noch mehr als ein Jahr den vollen Lohn, ohne einen Finger zu krümmen.

Durch faire Trennungsvereinbarungen können solche Scharmützel vermieden werden. Zwahlen berät regelmässig Arbeitnehmer und Arbeitgeber in Sachen Trennungsmanagement. «Weil bei Entlassungen oft die persönliche Chemie eine wichtige Rolle spielt, kochen die Emotionen rasch über. Sitzt ein externer Spezialist mit am Tisch, kann er mithelfen, dass die beiden Parteien ihre Emotionen im Zaum halten und eine für beide Seiten befriedigende Lösung finden.»