Kapitel Konfliktmanagement

Dann ist Ruhe im Raum. Auch Stefan Nagel hält diesmal seinen Mund. Tom hat solch ein flammendes Statement noch nie gehört. Kaum hat er fertig gesprochen, verabschiedet sich Stein und verlässt den Raum. Sofort stehen auch alle andern auf und machen sich auf den Weg zurück in ihre Abteilungen.

Daniel signalisiert Tom, dass er ihm über den Hof folgen soll. Kaum sind sie allein, fragt er Tom: „Und, wie hat das auf dich gewirkt?“

„Ich bin geschockt über die deutliche Ansprache von Stein“, antwortet Tom sichtlich angeschlagen.

„Das bin ich nicht, erwidert Daniel, der Kroatienauftrag ist so immens wichtig, dass er auch mal laut werden darf. Vielleicht sogar muss. Aber dieser Stefan Nagel. Mit seinem Verhalten wären andere den Job schon längst los. Ich habe immer noch nicht rausbekommen, warum er solch eine starke Stellung im Unternehmen hat. Es wäre interessant zu wissen, mit wem der Stein wegen Stefan reden möchte. Es ist nicht das erste Mal, dass die beiden zusammenstoßen. Und trotzdem steigt er immer und immer wieder eine Stufe auf der Karriereleiter nach oben. Gerade hat er die Stufe vom Managementteam in den Führungskreis erklommen.“

„Wirklich, dann ist er ja schon einen Schritt weiter als du?“, stellt Tom fest und meint weiter, „dein voriges Eingreifen war dann aber auch nicht gerade förderlich für euer Verhältnis.“

„Da gebe ich dir recht, aber ich habe mich so über ihn und seinen plumpen Angriff auf dich geärgert, dass ich mich einmischen musste. Ich habe keine Angst vor ihm. Der kann mir nichts anhaben.“

„Das hoffe ich für dich. Aber ich habe schon viel Schlechtes über ihn gehört und weiß, welche fiesen Methoden er anwenden kann, wenn er es auf jemanden abgesehen hat“, sagt Tom.

„Komm, vergessen wir Stefan und machen uns lieber Gedanken, wie wir das mit den null Fehlern umsetzen“, lenkt Daniel auf ein anderes Thema.

„Und wie soll das gehen?“

„Leicht wird es nicht, aber eine Verbesserung ist immer möglich. In der Regel muss man zuallererst seine Mitarbeiter motivieren und ihnen das Verständnis dafür vermitteln. Dann hört man die üblichen Einwände. Als Gegenargument war das vorhin von Stein mit dem Leben und den 99,9 Prozent nicht schlecht. Fest steht nun, bevor die Dinger verladen und dem Transporteur in seine Verantwortung übertragen werden, muss eine letzte Prüfung erfolgen. Das kostet zwar viel Zeit, ist aber die letzte Instanz der Qualitätssicherung“, sagt Daniel, als die Wege der beiden sich trennen.

Am Feierabend steht Tom im dichten Verkehr. Während er schläfrig die Autoschlangen um sich herum betrachtet, erinnert er sich wieder an die neun Konfliktstufen, nach denen er tags zuvor gesucht hatte. „Zu Hause werde ich gleich in den alten Unterlagen stöbern“, nimmt er sich vor. Mit einer halben Stunde Verspätung kommt er dort an und geht sofort in den Keller. Mit dem Karton unterm Arm quält er sich die fünf Stockwerke des Altbaus hinauf und lässt sich erschöpft auf die Couch fallen. „Das muss irgendwo bei den Führungsthemen gewesen sein. Ah ja, da ist es auch schon: Konfliktmanagement“, spricht er mit sich selbst. Tom erinnert sich, wie er damals von der Einfachheit eines augenscheinlich so komplexen Themas überrascht war: Es gibt zwei Konfliktpartner, die jeweils eine andere Zielvorstellung von einer Sache haben. Wenn einer allein „gewinnt“ und nach seiner Auffassung recht bekommt, „verliert“ automatisch der andere. Und jeder weiß, dass, wenn man als Verlierer aus einer Sache hervorgeht oder das Gefühl hat, mit einem „faulen Kompromiss“ über den Tisch gezogen worden zu sein, die künftige Beziehung zu dieser Person entsprechend geprägt ist. Tom blättert weiter in dem dicken Ordner, und plötzlich sind sie da: die neun Konfliktstufen. „Echt verrückt, wie eine anfängliche Meinungsverschiedenheit bis zu einem Krieg führen kann“, denkt er sich beim Betrachten des Schaubildes.