

06 Claus Nowak**Signet**

[0:04] Erschöpfung statt Gelassenheit. Warum Achtsamkeit die falsche Antwort auf so ziemlich jede Frage ist. Ein Podcast von Katrin Fischer.

O-Ton

[0:14] Du musst ein bisschen Yoga machen und Entspannungskurse und Selbstachtsamkeit haben. Da kann man nur sagen, wenn ich selbstachtsam wäre, dann würde ich diesen Laden verlassen.

Kathrin Fischer:

[0:24] Yoga und ein bisschen Omm machen, wenn es im Job schwierig wird. Das wird oft und gerne von Mindfulness und vor allen Dingen auch von Business-Coaches empfohlen. Und das ist auch kein Wunder, denn solche Empfehlungen sind wohlfeil. Sie beziehen sich ausschließlich auf die Ebene der Selbstverantwortung, also der Verantwortung des Einzelnen. Die Ebene der Führungs- und der Organisationsverantwortung lassen Sie unter den Tisch fallen, denn da würde es auch kompliziert und konfliktreich. Erschöpfung durch Konflikte in Organisation, das ist das Thema dieser Folge.

Kathrin Fischer:

[0:58] Entwickler Klaus Nowak. Klaus Nowak ist studierter Biologe, gelernter Lehrer und Transaktionsanalytiker und er arbeitet seit mehr als 30 Jahren national und international als Trainer, Berater und Ausbilder in den Bereichen Coaching, Konfliktmanagement und Organisation und Personalberatung. Ich habe von ihm das großartige Buch Konfliktlandschaften, Konflikte in Organisationen erkennen, analysieren und Lösen gelesen und habe mich dann wirklich sehr gefreut, dass er bereit war, mit mir zu sprechen. Denn mir scheint, dass das Thema Konflikte am Arbeitsplatz immer größer wird, dass die Zusammenarbeit immer komplexer, die Führung immer schwieriger, die Nerven immer blanker und die Erschöpfung immer tiefer wird. Nun haben wir hier im Podcast auch schon darüber gesprochen, ob das wirklich so stimmt, ob Erschöpfungskrankheiten heute wirklich häufiger vorkommen oder ob sie nur häufiger diagnostiziert werden oder ob die Wahrheit irgendwo dazwischen liegt. Aber in jedem Fall diskutiert unsere Gesellschaft über Erschöpfung am Arbeitsplatz, über Vieltage, über zu viele Menschen, die in Frührente gehen oder über die angeblich faule Generation Z, die weniger Überstunden und mehr Teilzeit arbeiten will. Über all diese Dinge habe ich mit Klaus Nowak gesprochen und vor allem über die Frage, was Konflikte genau sind, wie man sie diagnostiziert, welche Auswirkungen sie haben und wie man sie konstruktiv löst. Alles natürlich im Kontext von Organisationen. Viel Spaß mit der Folge. Einen schönen guten Tag, Klaus Nowak.

Claus Nowak:

[2:25] Einen schönen guten Tag, Frau Fischer.

Kathrin Fischer:

[2:27] Herr Nowak, der Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände, Steffen Kampeter, hat Ende Februar angesichts einer Krise der Arbeit mehr Bock auf Arbeit gefordert. Was sagen Sie dazu? Ist das ein guter Lösungsansatz im Kampf gegen Erschöpfung oder Arbeitsunlust?

Claus Nowak:

[2:46] Zumindest befindet er sich in guter Gesellschaft. Frau Nahles hat neulich davon gesprochen, dass Arbeit kein Ponyhof ist. Und Herr Kohl hat in den 80er Jahren bereits gesagt, Freizeitpark Deutschland bezogen auf die Arbeitsmoral. Also man weiß nicht, ist es ein Zeitgeistphänomen oder eine Alterserscheinung, dass man solche Sachen sagt.

Claus Nowak:

[3:13] Ich würde sagen, das muss man differenzierter sehen. Das eine sind Studien, die ja relativ neu sind, wo deutlich wird, dass ein großer Teil junger Menschen keinen Abschluss und keinen Berufsanschluss und auch keine Ausbildungsverträge hat. Und gerade neulich über die Bertelsmann Stiftung ist deutlich geworden, dass ein großer Teil überhaupt keinen Schulabschluss hat. Und da würde ich sagen, da liegt natürlich ein erhebliches Potenzial an Arbeitskräften, was ungenutzt bleibt. Ich will hier nicht über die Ursachen reden. Andererseits aber gibt es natürlich einen Teil von Schulabgängern, ebenfalls eine Studie.

Claus Nowak:

[3:55] Wo deutlich wird, dass auch von der Bertelsmann Stiftung, dass 57 Prozent der Schulabgänger nach einem Jahr weder ein Ausbildung noch ein Studium begonnen haben. Und jeder siebte Jugendliche hat diesen Einstieg auch vier Jahre nach Schulabschluss nicht geschafft. Ich kenne einige verzweifelte Eltern, denen das so gegangen ist. Also da es liegt etwas brach, wo man sagt, da muss man sich drauf kümmern. Und ob das immer nur kein Bock ist, das vermag ich nicht zu sagen. Aber da muss was geschehen. Und das andere ist, dass die Menschen, die im Berufsleben sind oder in den Beruf rein wollen, dass die in der Tat Generation Z die Prioritäten, was die Work-Life-Balance betrifft, sehr grundsätzlich anders diskutieren. Und insofern muss man diese Frage, null Bock oder kein Bock, das müsste man differenzierter sehen. Einerseits eben die Menschen, die keine Berufsausbildung haben und die natürlich damit auch prekären Arbeits- und Rentenverhältnissen entgegensteuern und andererseits aber diejenigen, die etwas wählerischer geworden sind und die Generationen davor, die an Überlastung leiden. Ich kenne alle diese Gruppen.

Kathrin Fischer:

[5:09] Erstmal würde ich mir mit Ihnen gerne einen Überblick verschaffen. Nämlich gibt es Zahlen dazu, wie stark Konflikte in Organisationen die Produktivität beeinträchtigen, also wie hoch die Kosten von Konfliktdynamiken sind. Gibt es dazu Zahlen?

Claus Nowak:

[5:25] Da gibt es Zahlen. Es sind leider nur eben eine Studie, der KPMG-Studie von 2009. Danach gibt es nicht.

Kathrin Fischer:

[5:33] Was ist KPMG?

Claus Nowak:

[5:34] KPMG ist eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft oder auch Unternehmensberatungsgesellschaft. Einer der großen Player zum Beispiel neben Deloitte oder PricewaterhouseCoopers. Und die haben mal Zahlen veröffentlicht. Die finde ich wirklich sehr deutlich. Und ich nenne Ihnen mal ein paar Aspekte aus dieser Studie. Das heißt, 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit in jedem Unternehmen werden für Konfliktbewältigung verbraucht. Also die Zahl der Arbeitszeit. Da liegen noch erhebliche Ressourcen. 30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit der Bewältigung von Konflikten oder deren Folgen verbraucht.

Claus Nowak:

[6:24] Diese durch Konflikte ausgelösten Fehlzeiten, Erschöpfungszustände, Arbeitszeiten, dieser ganze Komplex wird geschätzt von KPMG mit Kosten von jährlich 30 Milliarden Euro allein in Deutschland. Das ist nicht gerade wenig. Und dann haben Sie noch eine Zahl, die was mit Mobbing zu tun hat, dass Sie sagen, ein Mobbing-Fall kostet durchschnittlich 60.000 Euro das Unternehmen und dann kommt die Schlussfolgerung ist, 25 Prozent des Umsatzes einer Organisation hängen von der Kommunikationsqualität in Unternehmen ab. Das ist ja das Feld, in dem ich mich im Wesentlichen aufhalte. Ich kann nur sagen, ich lebe davon gut und gleichwohl ist es bedauerlich für die Menschen, die da drin arbeiten müssen.

Kathrin Fischer:

[7:22] Was ist Ihre Erfahrung? Ist die Leitungsebene sich der hohen Kosten von Konflikten bewusst?

Claus Nowak:

[7:28] Ich bin ziemlich sicher, dass sie das nicht sind. Sie sind genervt, sie sind erschöpft, sie merken, dass die Produktivität sinkt. Ich habe ja viel Coaching-Kunden und da geht es im Wesentlichen um Konflikte. Aber nach allen Seiten. Also nicht nur, was die eigenen Mitarbeiter betrifft, sondern auch, was Rivalitäten innerhalb des Kollegenkreises betrifft und auch mit der eigenen Führung. Und man könnte sagen, je höher man in Organisationen kommt, desto wesentlicher wird die Rolle des Machtfaktors. Und dann geht es nur noch um Macht oder wesentlich um Macht und nicht mehr um die Lösung von Konflikten. Also das, was man in der Politik beobachten kann, das kann man in Unternehmen eins zu eins genauso sehen.

Kathrin Fischer:

[8:18] Über Macht wollte ich mit Ihnen gleich noch sprechen. Ich wollte jetzt erstmal noch ein bisschen versuchen, das Ausmaß und die Konsequenzen von Konflikten zu fassen. Und da wäre nämlich noch eine Frage. Sie arbeiten ja seit über 30 Jahren als Berater. Was ist Ihre Einschätzung? Nehmen Konflikte in Organisationen zu?

Claus Nowak:

[8:39] Sie werden komplexer. Also ich würde mal sagen, in einer sehr klaren Linienorganisation, top-down, sind die Konflikte, die manifesten Konflikte, sind weniger stark. Die verborgenen Konflikte, darüber kann man wenig sagen, meine Hypothesen sind genauso da. aber je mehr auch komplexe Kommunikation gefordert ist, was zum Beispiel Partizipationsprozesse betrifft, was Entscheidungsprozesse betrifft, was auch Arbeitsprojektprozesse betrifft, ich nenne nur das Wort Agilität, da nehmen die Konflikte zu, zumindest die Manifestenkonflikte nehmen zu.

Kathrin Fischer:

[9:24] Weil die Zusammensetzung unklarer ist.

Claus Nowak:

[9:26] Ja, und die Arbeitspakete unklarer sind, die Zuständigkeiten nicht deutlich sind, wo Führungskräfte sagen, sie sind eigentlich nur Moderator von Arbeitsprozessen, da würde ich mal sagen, müssen andere Regeln greifen. Diese Regeln müssen aber ausgehandelt werden und diese Aushandlungsprozesse sind immer auch Konflikte und diese Konflikte nehmen viel Zeit ein.

Kathrin Fischer:

[9:48] Und die müssen aber adressiert werden. Wenn die nicht adressiert werden, darüber sprechen wir ja auch gleich noch über heiße und kalte Konflikte und so, wenn die nicht adressiert werden, dann wühlen die sich irgendwie in den Untergrund.

Claus Nowak:

[9:59] Weil ich spreche ja von Machtmissbrauch nicht nur in Form von Gewalt, wie in manchen Organisationen das stattfindet, sondern auch Machtmissbrauch durch Unterlassung. Also Führungskräfte sind ja dazu da, Entscheidungen zu treffen. Das ist ja ihr Job, Entscheidungen zu treffen und damit Konflikte zu lösen, die die Mitglieder der Organisation nicht selbst lösen können. Und wenn, aus welchen Gründen auch immer, manchmal auch wohlgemeint unter dem Label kooperative Führung verborgen, wenn Führungskräfte bestimmte Konflikte nicht lösen durch Entscheidungen, dann lassen sie die Menschen in der Organisation in einer Konfliktsituation, die sie selbst nicht lösen können und werden eine Reihe von Ausweichreaktionen auslösen, die wiederum teuer sind. Das hatte ich ja schon genannt.

Kathrin Fischer:

[10:49] Darüber sprechen wir gleich. Ich habe noch eine Frage zu den Konflikten jetzt. Wie sehr haben Sie denn in Ihren Beratungen und Kursen mit Menschen zu tun, die von Arbeitskonflikten erschöpft sind? Und ist diese Erschöpfung dann möglicherweise auch wieder Teil einer Konfliktdynamik? Also baut das aufeinander auf?

Claus Nowak:

[11:09] Natürlich. Also Konflikte erzeugen Konflikte. Wenn ich beispielsweise Menschen, also die Erschöpfung ist natürlich immer, oder die Stressresistenz oder Konfliktresistenz ist natürlich individuell unterschiedlich. Das hängt auch mit den Persönlichkeiten zu tun und mit dem, was Menschen über den Umgang mit Konflikten gelernt haben. Ich habe gerade einen Coachee, der genau aufgrund dieser Erschöpfung sich hat für längere Zeit krankschreiben lassen, eine Führungskraft und das Fehlen dieser Führungskraft. In der Organisation sitzt eine Menge an Fantasien frei und erzeugt natürlich jetzt genau Folgekonflikte. Das hat nicht nur zu tun mit dem Ausfall dieser Person als Arbeitskraft, sondern auch damit zu tun, dass dieses Fehlen und die Gründe dafür auch kommuniziert und auch diskutiert, zumindest auf den Fluren gehandelt werden. Und das braucht natürlich auch eine Menge Arbeitszeit. Also ich sage mal, die Kaffeeküchengespräche, die dann darüber stattfinden. Und das wieder einzufangen als Organisation, das ist durchaus eine Herausforderung.

Claus Nowak:

[12:25] Die Person, die da ist, bleibt weg. Es wird auch deutlich, warum sie wegbleibt. Sie wird es auch kommunizieren. Und das löst natürlich Folgekonflikte aus. Über die Kultur, über Führungsstile, über Belastungssituationen. Und das wieder einzufangen, dazu hat diese Organisation sich dann wieder jetzt Berater eingeladen, um das wieder aufzufangen.

Kathrin Fischer:

[12:49] Da sind wir wieder beim Thema Kommunikation. Konflikte gelten ja als etwas Emotionales und Emotionen haben am Arbeitsplatz nach offizieller Lesart ja nichts verloren. Da wäre meine Frage, geht das überhaupt, dass man ohne Emotionen am Arbeitsplatz ist?

Claus Nowak:

[13:05] Also Konflikte sind ja, wie ich definiere, erstmal sehr undramatisch, indem man sagt, Konflikte bestehen aus Gegensatzpaaren, unvereinbaren Gegensatzpaaren. Und diese unvereinbaren Gegensatzpaare zwischen Menschen, das ist ja so natürlich wie das Leben. Wir haben alle Gegensatzpaare, das ist das, Unvereinbarkeiten. Und die Frage ist immer auch nicht die Fülle von Konflikten, die jemand hat oder ein System hat, sondern die Art und Weise, wie es damit umgeht. Und das zu lernen, Konfliktfähigkeit herzustellen, das ist ein zentrales Lernziel. Das ist sehr, sehr vielschichtig. Und dass die Konfliktfähigkeit in unserer Gesellschaft abnimmt, das kann man ja fast jeden Tag lesen.

Kathrin Fischer:

[13:54] Da spielen Sie an auf die ganzen Gesellschaftskonflikte, die mittlerweile zunehmen, die man vielleicht auch auf Individualisierung und auf einen sehr individualistischen Freiheitsbegriff zurückführen kann, die in der Gesellschaft zunehmen und dann auch in den Unternehmen?

Claus Nowak:

[14:06] Die Diskursfähigkeit, ein Diskurs ist ja eine lösungsorientierte Diskussion. Das ist nochmal ganz interessant. Ein Diskurs ist nicht einfach, dass man unterschiedliche Meinungen äußert, sondern ein Diskurs besteht darin, dass beide Seiten wissen, dass am Ende eine Lösung stehen muss und nicht die Beschimpfung des Gegners oder Koalitionsbildung zu betreiben. Also dass man hat, ich suche Verbündete, womit dieser Konflikt natürlich dann eine erhebliche soziale Ausweitung in Organisationen erfährt.

Kathrin Fischer:

[14:42] Wollen wir mal einsteigen? Sie haben gerade schon gesagt, ich wollte mal fragen, was ist ein Konflikt, wie wird der definiert? Sie sagen, es sind einfach zwei Gegensätze. Also zum Beispiel, wenn wir zwei, keine Ahnung, in einer Küche hantieren müssten, ich habe es gern dreckig, Sie haben gern sauber. Ist das ein Konflikt?

Claus Nowak:

[15:00] Ja, natürlich. Also jedenfalls. Aber die Frage ist... Das sind Gegensatzpaare, die für mindestens eine Seite relevante ist. Also wir alle haben mal die verhängnisvolle, in Anführungsstrichen, Entscheidung getroffen, mit anderen zusammenzuziehen. Und in dem Augenblick tauchen ja Gegensatzpaare aus, von denen hat man nicht mal, das hat man nicht geahnt, was für Gegensatzpaare losgehen. Das ist der Küchen- und Sanitärbereich und das sind Fragen von Nähe und Distanz, das sind Fragen von Lebenseinstellungen, von politischen Haltungen und dann treten diese Gegensatzpaare auf und das ist ja auch was sehr Belebendes. Konflikte sind so natürlich wie das Leben. Und es geht darum, diese Konflikte auszutragen in einer Art und Weise, die Lösungen ermöglicht und nicht zusätzlich polarisiert. Und manchmal kann es auch sinnvoll sein, sich zu trennen oder aus der WG rauszuziehen, weil die Schnittstellen mit dieser Person, was die eigenen Vorstellungen betrifft, so gering sind, dass eine Lösung dieser Konflikte unnötig viel Energie verschlingt. Es ist immer auch eine Frage von, wie viel Energie und wie viel Interesse habe ich an der Aufrechterhaltung dieser Beziehung, Arbeitsbeziehung auch? Und lohnt der Einsatz der Energie, um diesen Konflikt zu lösen?

Claus Nowak:

[16:24] Lohnt sich das und steht das in einer guten Relation zu dem, was wir dabei gewinnen können? Das ist immer die Frage bei jedem Konflikt. Und eine meiner Lieblingsfragen ist immer, wie viel Lebenszeit wollen Sie noch in diesen Konflikt investieren und auf einer Skalierung von 0 bis 10, wie wahrscheinlich halten Sie es, dass Sie eine Lösung finden werden? Und das ist immer eine sehr erhellende Intervention.

Kathrin Fischer:

[16:49] Es ist aber nicht so, dass es in Arbeitskonflikten ein gewisses Ungleichgewicht vielleicht gibt, weil ArbeitnehmerInnen, auch wenn sich jetzt durch die Krise der Arbeit und den Fachkräftemangel und so da einiges ändert, ArbeitnehmerInnen ja auch angewiesen sind auf einen Verdienst und vielleicht selbst wenn sie denken, ich weiß nicht, wie der Konflikt gelöst wird, aber so einfach gehen kann ich nicht.

Claus Nowak:

[17:10] Ja, aber erstmal müssen die Arbeitgeber einen Konflikt lösen, indem sie sagen, wie viel Zugeständnisse, wie viel Bezahlung müssen wir denn anbieten, damit Menschen sich für unseren Beruf entscheiden. Diese Frage steht ja viel mehr im Vordergrund. Und ich glaube, dass viele Menschen durchaus Alternativen haben. Also die Frage der lebenslangen Einstellung. Anstellung ist ja nicht mehr das Thema, auch nicht für junge Leute, die gut ausgebildet sind, sondern da geht es darum, wer bietet mir das, was ich brauche, um ein Leben zu führen, wie ich es mir vorstelle. Und es ist nicht mehr die existenzielle Bedrohung, die hat abgenommen. Ich kenne das auch. Früher hat es immer Sparmaßnahmen durchgetrieben worden durch Organisationen. Dieses ist in diesem Umfang aktuell nicht der Fall.

Kathrin Fischer:

[17:59] Ich fand das gerade interessant, Herr Nowak, weil Sie gesagt haben, als allererstes müssen wir mal gucken, wie viel Geld wir zahlen. Das ist ja der Bereich sozusagen der Arbeitsvertrag. Wie ist die Arbeit ausgestaltet? Und da sind wir vielleicht, ich wollte eigentlich auf Konflikte, aber jetzt komme ich doch nochmal ganz kurz nach vorne, auch die Eingangsfrage, da sind wir vielleicht auch wieder bei der Generation Z, wenn man sagt, naja, Arbeitsverhältnisse haben sich dermaßen präkarisiert oder es gibt sehr viel befristete Verträge und so weiter, dass einfach das nicht mehr so attraktiv ist, was die Arbeitgeber da anbieten und viele ArbeitnehmerInnen gar nicht faul sind, sondern nur sagen, nee, dafür möchte ich mich nicht kaputt arbeiten.

Claus Nowak:

[18:37] Und das heißt, erstmal müssen die Arbeitgeber einen inneren Konflikt klären, indem sie einfach sagen, wie müssen wir uns auch anpassen an den Arbeitsmarkt und nicht umgekehrt. Das ist eine neue Situation. Ich glaube, das haben viele Arbeitgeber an der Stelle noch nicht wirklich begriffen, was da auf sie zukommt.

Kathrin Fischer:

[18:57] Also mehr Bock auf Arbeit oder Arbeit ist kein Ponyhof, was Sie eingangs nochmal von Frau Nahles zitiert haben, sind dann nicht unbedingt die ersten Strategien.

Claus Nowak:

[19:04] Also wenn ich in der Form als gut ausgebildete Mensch in der Form abgewertet werde, pauschal, ist nicht gerade motivierend.

Kathrin Fischer:

[19:15] Aber dann kommen wir doch nochmal zurück zu den Konflikten im Unternehmen. Das ist ja heute, wir haben jetzt gerade so ein bisschen über Küche und WG, da waren wir ja im Privaten, aber Konflikte von Unternehmen und Privaten unterscheiden sich ja vielleicht doch auch ein bisschen. Es gibt auch Kaffeeküchen und Unternehmen.

Claus Nowak:

[19:30] Gibt es auch.

Kathrin Fischer:

[19:31] Sie hatten gerade auch schon Macht erwähnt, Aggressivität und Macht in Konflikten. Ist ein Konflikt immer dann vorhanden, wenn es richtig knallt?

Claus Nowak:

[19:38] Nein, ein Konflikt existiert auch, wenn man ihn gar nicht spürt. Also die Gegensatzpaare existieren, man spürt sie, wenn es für eine Seite relevant ist, und dann kommt die nächste Entscheidung. Trage ich diesen Konflikt aus oder nicht? Und indem ich den Konflikt nicht austrage, heißt es nicht, dass der Konflikt gelöst ist. Das glauben ja viele. Viele sagen, solange ich nicht darüber rede, ist der Konflikt nicht da. Und dann existiert er auch nicht. Und er existiert.

Claus Nowak:

[20:07] Und dieser Trugschluss, dass ein Konflikt immer erst dann existiert, wenn die Leute auch mit Aggression aufeinander losgehen oder streiten, das ist ja für manche Menschen ist ja allein Streiten schon bedrohlich, das Streiten ist die Entscheidung, einen Konflikt austragen zu wollen. Und da muss auch gestritten werden. Und zu glauben, der Konflikt ist nicht da, indem ich ihn nicht formuliere, also das ist wirklich ein Irrtum, dem viele unterliegen, aber das ist völlig unrealistisch. Es sei denn, ich trenne mich, es sei denn, ich gehe weg, ich kündige, dann ist die Relevanz dieses Konflikten weg. Also das Ziel der Konfliktlösung besteht darin, diesem Gegensatzpaar die Relevanz zu nehmen. Darum geht es eigentlich. Wie kann ich dem Gegensatzpaar die Relevanz nehmen? Ich kann mich entscheiden, mich nicht mehr zu ärgern, das geht auch, oder ich kann auch die Entscheidung zu treffen, zu sagen, ich suche mir einen anderen Rahmen, in dem ich arbeite und in dem ich weniger angestrengt bin, was Konflikte betrifft.

Kathrin Fischer:

[21:13] Und ich kann versuchen, den Konflikt zu lösen.

Claus Nowak:

[21:15] Ich bin in einer Kultur. Mein Credo ist ja, es geht darum, in Organisationen eine, ein abgedroschenes Wort, aber dennoch sehr wertvoll, eine tragfähige Feedback-Kultur einzurichten. Feedback ist das beste Mittel, beste präventive Mittel bei Konflikten. Das ist Feedback. Wenn Menschen rechtzeitig lernen, Dinge anzusprechen, ohne sie aufzukriegen, Aufzusparen und aufzustauen, das ist eine der besten Möglichkeiten. Es gibt Organisationen, für die ich auch glücklicherweise arbeite, die regelmäßige Feedback-Sessions machen. Es muss nicht gerade 360-Grad-Feedback sein, 180 Grad reichen auch. Die sehr viel Mühe und sehr viel Energie da reinstecken, regelmäßige Feedback-Runden zu veranstalten. Das hilft auf der operativen Ebene enorm, was die Arbeitsproduktivität betrifft.

Kathrin Fischer:

[22:16] Sie müssen vielleicht nochmal kurz erklären, 360 Grad und 180 Grad für die Nicht-Management-Menschen unter uns.

Claus Nowak:

[22:22] 360 Grad Feedback ist, ich bekomme Feedback nicht nur von meinem Vorgesetzten, sondern auch von meinen Kollegen als Führungskraft, auch von meinen Mitarbeitern und, wenn man will, auch noch von meinen Kunden intern oder extern. Das ist ein sehr aufwendiges Verfahren. Ich kenne keine Organisation, die das wirklich konsequent umsetzt. Aber ein Verfahren, wo zum Beispiel Mitarbeiter ihrer Führungskraft regelmäßig ein Feedback geben, das ist für mich die hohe Schule der Feedbackkultur, wenn das wirklich regelmäßig gemacht wird. Oft wird es einmal gemacht und danach kommt dieses Instrument in den firmeninternen Giftschränk.

Kathrin Fischer:

[23:04] Weil die Führungskräfte Dinge gehört haben, die sie nicht hören wollen und weil die Mitarbeitenden nicht wussten, wie sie es gut ausdrücken sollen.

Claus Nowak:

[23:11] Und das müssen beide lernen. Deswegen müssen Menschen auch lernen, wie man mit Konflikten umgeht. Am besten schon in der Schule.

Kathrin Fischer:

[23:18] Sie haben schon gesagt, Konflikte sind Gegensatzpaare, wovon mindestens für eine Partei der Gegensatz wirklich relevant ist. Also wo man nicht einfach sagen kann, interessiert mich nicht, die trägt gern rote Pullis, macht mir gar nichts aus, auch wenn ich selber keine roten Pullis trage. Das wäre ein Gegensatzpaar, das irrelevant ist. Ich habe gedacht, vielleicht könnten wir mal anhand eines Beispielkonfliktes, ich beziehe mich ja im Interview mit Ihnen oder im Gespräch mit Ihnen jetzt auf

ein Buch, das Sie geschrieben haben, Konflikte in Organisationen erkennen, analysieren und lösen und da sind Sie ja sehr genau und gehen sehr viele Dimensionenkonflikten durch. Ich persönlich fand das wahnsinnig hilfreich und ungeheuer erhellend und habe gedacht, wir könnten das vielleicht anhand eines Konfliktes einfach mal machen. Sie schildern einen Konflikt und dann gehen wir mal durch, wie Sie das als Konfliktmanager angehen würden.

Claus Nowak:

[24:06] Also ich würde zuvor noch ein kleines Beispiel nennen, warum, wenn es für eine Seite relevant ist, auch der andere einen Konflikt hat. Nehmen wir mal an, zwei Mitarbeitende in einer Organisation, von denen einer sehr gesprächsbereit ist und sehr viel Kommunikation braucht und auch laut telefoniert mit anderen und spricht und der andere braucht für seine Arbeit Ruhe. Beide sitzen in einem Raum, der etwas Konzentration braucht, den stört das, den anderen ist das egal. Und in dem Augenblick haben beide einen Konflikt. Auch der, der nichts davon merkt und der eigentlich zufrieden ist mit der Situation.

Kathrin Fischer:

[24:50] Weil er ja laut telefonieren kann.

Claus Nowak:

[24:51] Genau, er kann ja alles machen, aber der andere hat den Konflikt und dann, wenn dann gesagt wird, wenn er das angesprochen wird und der etwas kommunikationsfreudige sagt, ja das ist dann dein Problem, dann kann man nur sagen, Vorsicht, Risiken und Nebenwirkungen, das ist auch sein Problem und das wäre wichtig, wenn man zusammenarbeitet, wenn eine Person mit mir ein Problem hat, dann muss ich mich damit auseinandersetzen, das hilft nichts. Ja. Aber Sie sagten ja das Beispiel einem großen Konflikt. Es ist ein Konflikt, der insofern in meiner Erinnerung ist, als er für mich die Notwendigkeit deutlich gemacht hat, mich etwas intensiver mit sogenannten strategischen Konfliktmanagement zu beschäftigen. Es war eine Organisation, eine Holding, wo es zwei Geschäftsführer gab.

Claus Nowak:

[25:40] Der eine Bereich hat Projekte an Land gezogen. Es ging damals um Marktforschung. Und ein zweiter Bereich hat die Datenanalyse gemacht. Also es war der Servicebereich. Und zwischen diesen Bereichen gab es permanent Schnittstellenprobleme. Also zwischen dem Servicebereich, die die Daten geliefert haben, und andererseits dem Projektbereich, der die Kundenaufträge abzuwickeln hatte. Und dann wurde ich gebeten, Schnittstellen-Workshops zu machen. Und wir haben dann in drei Tagen in einem Workshop sehr komplex die Schnittstellenprobleme gelöst und haben die dann präsentiert, den beiden Geschäftsführern.

Claus Nowak:

[26:27] Und bei der Präsentation merkte man, insbesondere bei einem Geschäftsführer, ein deutliches Desinteresse. Man hat das vorgestellt und eigentlich war der überhaupt nicht interessiert,

hat nicht zugehört und war auch an den Lösungen nicht wirklich interessiert. Und die Schnittstellenprobleme blieben. Und das Interessante war, dass er gar nicht, das hat sich später herausgestellt, dass er gar nicht interessiert war an einer Lösung. Im Gegenteil, er brauchte diese Probleme, um selbst begründen zu können, dass er Teile dieses Servicebereiches selbst in seinen Geschäftsführungsbereich integriert. Also es ging darum, zu sagen, ja, wenn die zu mir gehören und ich bin der Chef von beiden, dann gibt es diese Probleme nicht mehr. Das heißt, er war gar nicht interessiert daran, den Sachkonflikt zu lösen, sondern er brauchte im Gegenteil den Sachkonflikt,

Claus Nowak:

[27:36] Um selbst die Organisationsstruktur begründet ändern zu können. Das hat er auch geschafft, teilweise jedenfalls. Und da war mir klar, was machen wir da eigentlich mit diesen Kolleginnen und Kollegen, die sich wirklich Mühe geben, untereinander ihre Konflikte zu klären und die Schnittstellen zu klären. Also die Arbeitsprozesse, die Abstimmung der Arbeitsprozesse zu klären. Was haben wir da eigentlich gemacht? Und ich fühlte mich im hohen Maße missbraucht. Für einen Konflikt, der eigentlich gar nicht gelöst werden durfte. Und das war Anlass für mich zu überlegen, wie kann ich im Vorfeld solche Situationen zutreffend analysieren und vermeiden, auch um den Kosten- und Arbeitsaufwand und den guten Willen der Kolleginnen und Kollegen willen. Und da war es wichtig, dass man sagte, es geht hier gar nicht um einen Interessenskonflikt, sondern es geht letztlich um einen, das ist ein Wort von Glasel, einen sogenannten Systemveränderungskonflikt. Es geht letztlich darum, die Organisation umzubauen. Der Konflikt dreht sich um Strukturen und Prozesse und nicht um Einzelfakten oder Arbeitsprozesse.

Claus Nowak:

[28:57] Und da habe ich gesagt, ich brauche, es braucht ein Instrument, was es Menschen in Organisationen erlaubt, im Vorfeld zu gucken, warum geht es hier eigentlich. Und da geht es in Organisationen entweder um Strukturen und Prozesse, es geht um Positionen, also Macht und Rangordnungskämpfe und es geht um Interessen, also um die Sache. Ob das Methoden sind, Inhalte, Ziele, was auch immer. Und das gilt es, sorgsam zu unterscheiden.

Kathrin Fischer:

[29:32] Weil die sich tarnen können, die Konflikte. Also es kann etwas aussehen wie ein Interessenkonflikt, aber in Wirklichkeit ist es ein Rangordnungskonflikt. Und wenn ich das im Vorfeld nicht checke, dann ist die Therapie falsch.

Claus Nowak:

[29:44] Die Intervention wäre dann missbraucht. Genauso kann man sagen, es gibt zwei Menschen, die einen Konflikt haben in einem Team und sie kontaminieren das ganze Team damit. Und eigentlich ist es ein bilateral Konflikt, aber die ganze Umgebung wird mit in Mitleidenschaft gezogen. Es werden dann Koalitionen gebildet und mit einmal hat man einen Teamkonflikt, der seinen Ursprung eigentlich hat in einem bilateralen Konflikt. Zum Beispiel, wenn in einem Team eine Führungskraft, aus dem Team heraus eine Führungskraft gesucht wird und es bewirbt sich ein Teammitglied und eine Person von außen und die Person von außen wird es.

Claus Nowak:

[30:32] Dann wird der unterlegene Gegner häufig versuchen nachzuweisen, dass er die bessere Führungskraft gewesen wäre. Und manchmal gelingt es ihm, das Team zu instrumentalisieren. Diese Führungskraft, die neue, die von außen kommt, zu disavouieren und manchmal sogar zu sabotieren. Dafür gibt es auch Beispiele. Da gibt es zum Beispiel beim Wechsel von politischen Parteien in Ministerien, da wird die von der alten Regierung eingesetzte und beförderte Beamtenschaft, wird natürlich die alten politischen Köpfe weiter mit Informationen versorgen. Das ist ja irgendwie ganz natürlich. Und dann dauert es wieder lange, bis dann die Köpfe ausgewechselt sind. Und in der Zwischenzeit gibt es Konflikte, die absolut dysfunktional sind, was das Funktionieren der Organisation betrifft.

Kathrin Fischer:

[31:32] Ich habe sie aber auch so verstanden in dem Buch. Also der bilaterale Konflikt, der sozusagen ein ganzes Team infiziert, ist das eine. Aber der bilaterale Konflikt könnte auch nicht die Ursache, sondern das Symptom eines anderen Konfliktes sein. Das heißt, nichts ist das, was es scheint oder könnte immer was anderes sein.

Claus Nowak:

[31:51] Es könnte immer was anderes sein. Deswegen ist die Analyse, worum geht es eigentlich hier, ist eine wichtige Frage und eine wichtige Fragestellung. Zum Beispiel gibt es auch den Konflikt, dass er sagte, eine Führungskraft möchte gerne einen Mitarbeitenden loswerden und verschreibt ihm Coaching und das heißt Coaching als letzter Versuch. Und dann hatte ich mal gefragt als eine Intervention, die beauftragende Führungskraft, habe ich gesagt, und ist es auch in Ordnung, wenn das Coaching erfolgreich ist? Oder ist der heimliche Auftrag, den ich habe, das Coaching muss misslingen, als Rechtfertigungsgrundlage diesen Mitarbeitenden zu entfernen. Und das sind Dinge, wo ich mich als Berater, als jemand, der reinkommt in die Organisation, wo ich aufpassen muss, dass ich hier nicht vor einen Karren gespannt werde und wir alle beschädigt werden dabei. Das ist eines der zentralen. Und die besten Konzepte habe ich auch entwickelt, natürlich anhand der Top Ten meiner eigenen Bauchlandung. Und wenn man sich in so ein Konfliktfeld in der Organisation begibt, manche dieser Konfliktfelder sind wirklich hochkomplex und da kann man dann als externer Moderator häufig verlieren. Man ist dann derjenige, der dafür verantwortlich ist, was zum Beispiel auch Mediation in Organisationen betrifft, auch ein Ding der Unmöglichkeit.

Kathrin Fischer:

[33:18] Mich würde aber erst mal interessieren, wenn Sie jetzt einen Konflikt so vor die Nase gesetzt bekommen, Sie haben ja auch ein schönes Beispiel in Ihrem Buch von einem Behördenleiter, der immer von einem Abteilungsleiter angegriffen wird und dann denkt, er hätte eigentlich ein persönliches Problem, in Wirklichkeit sind die anderen Abteilungsleiter nur zu feige, dem zuzustimmen. Das heißt, das Problem stellt sich wirklich ganz anders dar, als es in Realität ist. Wie gehen Sie da vor, wenn Sie da reingehen? Welche Fragen stellen Sie und welche Kategorien haben Sie an verschiedenen Konflikten?

Claus Nowak:

[33:49] Also die eine Möglichkeit ist natürlich, wenn man, also ich werde ja gerufen und es gibt ja ein bestimmtes Symptom, ein Anlass, weswegen ich gerufen werde. Und wenn ich den Eindruck habe, hier gibt es eine hochkonfliktäre Situation, dann werde ich und nur in diesem Fall werde ich Einzelinterviews führen. Und das war auch der Schlüssel hier in diesem Konflikt, den Sie gerade angesprochen haben. Da habe ich, als mir deutlich wurde, was da abläuft, der Auftrag war Verbesserung der Zusammenarbeit in der Leitungsgruppe. Und dann merkt man natürlich, wie wird da kommuniziert und wer kommuniziert, in welcher Form. Weil die Kommunikationsmuster, die werden sich so einfach nicht ändern, selbst nicht durch mein Erscheinen. Und dann war klar, hier gibt es ein Ungleichgewicht, was das Ansprechen von Konflikten betrifft. Und dann habe ich Einzelinterviews geführt. Und dann lag auf dem Tisch was ist. Und dann hat man das thematisiert. Und hinterher waren alle klüger und haben weiter zusammengearbeitet übrigens. Und auch für den Behördenleiter war diese Rückmeldung, die er dann bekommen hat, war für ihn höchst hilfreich. Er konnte sich ja nur entwickeln, indem er das Feedback von seinen Kollegen bekommt über sein Führungsverhalten.

Kathrin Fischer:

[35:16] Nach Ihrer Analyse gibt es ja bei Konflikten, um das jetzt schon mal ein bisschen vorweg zu sagen, was Sie alles an Kategorien haben. Man kann Folgendes erkennen, es gibt einen sozialen Rahmen. Das ist die Frage, ist das ein intrapersonaler Konflikt oder ist er einer zwischen Gruppen? Welche strategische Relevanz hat er? Es gibt die personelle Dimension, die Reichweite, die Formgebundenheit, die Erscheinungsform und die Stufen der Konfliktentwicklung. Also man hat viele Möglichkeiten, so einen Konflikt zu analysieren. Können wir denn anhand des Konfliktbeispiels, das Sie gerade gesagt haben, mit diesem Schnittstellenkonflikt zwischen den beiden Geschäftsführern, zum Beispiel, was war das für ein sozialer Rahmen? Das war ja kein intrapersonaler Konflikt, sondern auch eher ein interpersonaler Konflikt.

Claus Nowak:

[36:02] Ich würde sagen, interpersonaler Konflikt. Eigentlich müssten sich die beiden Geschäftsführer zusammensetzen und sagen, wie wollen wir eigentlich unsere Organisationen aufstellen, bevor sie ihre Mitarbeitenden in einen stressigen Workshop schicken, die dann einen Konflikt auszubaden haben.

Claus Nowak:

[36:25] Und für diesen Konflikt eingesetzt werden, der eigentlich, was eigentlich ein bilateral Konflikt ist, wo eine Entscheidung nicht getroffen wird. Letztlich müssen diesen Systemkonflikt, diesen Strukturkonflikt,

Claus Nowak:

[36:38] Den müssten eigentlich die beiden Geschäftsführer mit dem Vorstand klären. Aber dieser nicht gelöste Konflikt zwischen ihnen hat beide Bereiche kontaminiert. Und Mitarbeitende werden auch instrumentalisiert, diesen Konflikt an den Schnittstellen stellvertretend mit mehr oder weniger verdeckten Instruktionen zu fördern. Das gibt es überall auch in Matrix-Organisationen, also wo sozusagen Menschen in einem Projekt zusammensitzen, die alle unterschiedliche Vorgesetzte haben, die alle ihre Interessen versuchen, in dieses Projekt einfließen zu lassen und damit natürlich auch ihre Kolleginnen und Kollegen und Mitarbeiter, die in dem Projekt sind, dann auch instrumentalisieren. Dieser Konflikt ist im Projektmanagement ja geradezu vielfach beschrieben und schon berühmt. Und wenn man das weiter jetzt betrachtet, das wäre sozusagen der Systemveränderungskonflikt zwischen diesen beiden Geschäftsführern. Da ist auch noch ein kleiner Positionskonflikt mit drin, weil letztlich natürlich der eine Geschäftsführer den anderen aus der Position raushaben will, weil er sagte, ich übernehme deinen Bereich mit und damit bist du natürlich auch deine Geschäftsführungsposition los.

Claus Nowak:

[37:56] Ja, das ist ein Machtkampf. Und der ist letztlich nicht moderierbar. Also ein Machtkampf muss entschieden werden von Hilfe der Macht. Es ist ein Machtkampf und der muss entschieden werden. Durch eine andere Instanz. Hier durch den Vorstand. Beispielsweise in dieser Organisation. Und der ist nicht moderierbar. Da kann ich mich zu Tode moderieren, weil natürlich die Konflikte, die Interessenskonflikte, Konflikte geradezu gebraucht wurden zur Begründung des Machtkampfes. Wie auch bei Wahlen, wie man merkt kurz vor Wahlen, müssen selbst in den Bereichen, in denen eine Einigung möglich ist, müssen künstlich Polaritäten konstruiert werden, mit denen ich rechtfertigen kann, dass man mich wählen soll und nicht den anderen. Deswegen ist die Legislaturperiode eigentlich nach drei Jahren beendet, weil das letzte Jahr genau von diesen Machtkämpfen geprägt ist.

Kathrin Fischer:

[38:54] Das kann eine Organisation natürlich echt lahmlegen, der Machtkampf dann zwischen solchen Führungskräften.

Claus Nowak:

[39:00] Gibt es manchmal sogar, dass in solchen Konflikten dann auch die Produktivität und Funktionalität der gesamten Organisation leidet. Diese von der KPMG, von der Unternehmensberatung festgestellten und beschriebenen Milliardenverluste kommen ja nicht von ungefähr.

Kathrin Fischer:

[39:22] Weil sich dann alle Mitarbeitende in die Stellvertreterkonflikte irgendwie hineinverwickeln und eigentlich niemand weiß, um was es wirklich geht. Oder selbst wenn man wüsste, worum es ginge aus der Position der Mitarbeitenden, wie Sie ja gerade sagten schon, das muss durch die Macht entschieden werden. Die Mitarbeitenden können ja gar nichts entscheiden.

Claus Nowak:

[39:39] Und wenn das dann so weit infiltriert wird, Organisationen, dass dann ein Konflikt schon eine Tradition hat und Mitarbeitende, die neu reinkommen, Werden relativ schnell vor die Entscheidung gestellt, gehörst du zu uns oder zu denen, sowas gibt es auch. Dann kann ich nur sagen, passt auf, dass ihr noch die Aufgabe erfüllt, den Organisationszweck erfüllt, für den ihr eingestellt seid. Für eine Organisation, von deren Profit ihr alle lebt. Das muss man ja auch nochmal sagen. Ihr lebt davon. Also was ihr macht ist, ihr unterhüllt eure eigene Profitabilität und damit auch eure wirtschaftliche Existenz.

Kathrin Fischer:

[40:20] Da sind wir wahrscheinlich schon bei so einem Lösungsansatz. Dabei haben wir eigentlich noch die Konfliktdimensionen vor uns, aber trotzdem sage ich es mal kurz, das setzt natürlich Reflexionsfähigkeit voraus. Nicht nur von Führungskräften, sondern auch von Mitarbeitenden und zwar ziemlich viel.

Claus Nowak:

[40:35] Deswegen ist es ja wichtig, dass Menschen, die in Organisationen arbeiten, über diese Dimensionen Bescheid wissen, um das, was passiert, auch irgendwie erklären zu können und in letzter Konsequenz auch die Lösung an der richtigen Stelle anmahnen zu können und einfordern zu können.

Kathrin Fischer:

[40:51] Dann sprechen wir da nochmal weiter. Wir haben jetzt gerade über den sozialen Rahmen gesprochen. Was ich auch sehr erhellend fand, war das, was Sie die personelle Dimension nennen. Sie unterscheiden zwischen Persönlichkeit, Person und Rolle, leuchtet einem irgendwie ein. Eine Rolle in einem Unternehmen ist die Funktion, die man innehat, die ist nicht mit der Persönlichkeit identisch. Was gibt es denn da für Konfliktmöglichkeiten?

Claus Nowak:

[41:15] Die Konfliktmöglichkeiten ist so, dass Menschen ihre Rolle dysfunktional füllen. Also eine Rolle, man könnte sagen, eine Rolle dient der sogenannten sozialen, der Reduktion sozialer Komplexität in Organisationen. Das heißt jetzt konkret, wenn ich beispielsweise eine Person in der Verwaltung in Anspruch nehme, um meinerwegen einen Führerschein zu bekommen, dann möchte ich, dass diese Person, ich kann zu Recht erwarten, dass die mir den Führerschein ausstellt und mir nicht von ihren Vorurteilen, politischen Ansichten oder Familienproblemen erzählt, Sondern ich möchte gern, dass sie diese Rolle ausfüllt. Ich war ja lange Lehrer selbst und eine meiner Beobachtungen war ja auch, dass Lehrerinnen und Lehrer, deren Rolle besteht darin, jungen Menschen Zuversicht in das Leben zu vermitteln und ihnen nicht vom Leiden am eigenen Leben zu berichten.

Claus Nowak:

[42:18] Weil das ist dysfunktional. Und das heißt, ich erhöhe damit die soziale Komplexität. Wenn ich bei einer Person, von der ich zu Recht erwarten kann, dass sie ihre Rolle ausfüllt, zum Beispiel in einer Führungskraft, dass sie entscheidet, diese Entscheidung verweigert, dann in der Tat ist das etwas, wo diese Führungskraft die soziale Komplexität für mich eher erhöht. Weil ich jetzt mit diesem Konflikt umgehen muss, den diese Person nicht löst.

Claus Nowak:

[42:49] Und die Person in diesem Modell, das ist das Mitglied der Organisation. Und ich kann auch von Mitgliedern in der Organisation erwarten, dass sie bestimmte Regeln einhalten im Umgang miteinander. Es gibt ja manche Organisationen, die geben sich dann selbst einen Code of Conduct, einen Verhaltenskodex, der heißt, Mitglieder der Organisation verhalten sich so und so in dieser Art und Weise. Und das hat auch seinen Sinn. Es ist wichtig, dass ich, wenn ich mich immer bei jeder Person, die ich treffe, immer auf alles gefasst machen müsste, dann würde ich verrückt werden, kann man fast wirklich sagen. Und deswegen gibt es ja Absprachen, Vereinbarungen in Organisationen, Rollenerwartungen, Regeln. Sie sind dazu da, dass ich mit Recht nur bestimmte Dinge erwarten kann, die eine Person macht, nämlich das, was zu ihrer Rolle oder zu ihrer Mitgliedschaft in der Organisation gehört. Und wenn zum Beispiel eine Führungskraft sagt, ich weiß, ich bin, ich sage mal jetzt etwas locker gesagt, ja, ich weiß, ich bin an der Stelle schwierig, aber so bin ich eben. Daher würde man sagen, mach Vorsicht. Also er ist in der Rolle als Führungskraft und nicht seiner Persönlichkeit freien Lauf zu lassen, nur weil er gerade die Macht hat dazu.

Claus Nowak:

[44:11] Und das ist, glaube ich, wichtig, Menschen in Organisationen das beizubringen und das klarzumachen. Und es ist auch deutlich für Führungskräfte oder für Menschen in der Organisation, Deutlich zu machen, aus welcher personalen Dimension spreche ich und welche spreche ich an. Es macht einen Unterschied, ob ich von Mensch zu Mensch, von Vater zu Vater, von Mann zu Mann rede oder von Kollege zu Kollegin oder von Führungskraft zu Mitarbeitern. Manche sagen ja auch, als Mensch kann ich das verstehen, was du tust. Als Führungskraft muss ich dir allerdings das und das sagen. Und manchmal kann es sinnvoll sein, diese beiden Rollen auch zu unterscheiden. Ich bin ein großer Freund, dass man sich auch daran hält.

Kathrin Fischer:

[45:01] Mir scheint auch, dass es in Organisationen oft so eine Rollenunklarheit gibt. Also nicht nur, dass man sagt Persönlichkeit, Person und Rolle, sondern dass man dann, das schreiben Sie ja auch in dem Buch, was gibt es eigentlich für Rollenerwartungen, was haben die Führungskräfte für eine Erwartung an die Rolle und was hat vielleicht die Person, die die Rolle ausfüllt für eine Erwartung, ist das festgeschrieben und wenn es nicht festgeschrieben ist, dann gibt es natürlich einen Haufen ganz unterschiedlicher Konflikte und das muss ich jetzt gestehen, ist mir aus meiner eigenen ArbeitnehmerInnen-Geschichte nicht ganz fremd, dass es Rollenkonfusionen gibt.

Claus Nowak:

[45:34] Rollenkonfusionen beispielsweise, ich kenne jemanden privat und bin seitdem ihre Führungskraft. Ich war früher Kollege oder Kollegin und bin jetzt Führungskraft. Und Rolle ist ja einerseits durch die Funktion definiert in Organisationen und andererseits ist natürlich die Erwartung, die man als Führungskräfte hat oder an Mitarbeiter, die können durchaus unterschiedlich sein. Und vom Rollentheoretischen her ist eine Rolle die Summe von unterschiedlichen Erwartungen. Das sind Erwartungen der Organisation, der Hierarchie, der Mitarbeitenden, der Kollegen und Kollegen, der Kunden, wie auch immer. Und ich muss zwischen diesen unterschiedlichen Erwartungen, manche sprechen auch von dem Wort Erwartungsmanagement, ich muss diese Erwartungen aussprechen und aushandeln.

Kathrin Fischer:

[46:24] Da hätte ich eine Nachfrage. Muss man die immer aushandeln oder gibt es nicht Rollen, wenn ich Vertriebsleiter bin irgendwo, dann ist qua meiner Rolle sind bestimmte Positionen in der Organisation klar und die muss ich nicht erst aushandeln.

Claus Nowak:

[46:39] Ich muss diese Funktionen, die habe ich, aber wie ich sie ausfülle, das ist durchaus unterschiedlich und da haben manchmal auch Unternehmen eine andere Erwartung. Da hat jemand die Funktion und die Rolle, er ist Verhandlungsführer, beispielsweise beim Einkauf. Da ist klar die Funktion, aber der Punkt ist, ist die Erwartung an die Rolle, dass er ein möglichst gutes Ergebnis rausholt, so dass der andere sich hinterher einmal über den Tisch gezogen fühlt, aber ich komme mit einem glänzenden Ergebnis nach Hause, dieses eine Mal, oder ist mein Anspruch, dass er als Vertriebler eine stabile Kunden-Lieferanten-Beziehung aufbaut, wo im Anschluss man in beide Seiten können weggehen und können mit geradem Rücken und aufrechtem Haupt ihren eigenen Parteien gegenüber treten wieder. Wir hatten mal vor vielen Jahren das Problem, dass dann Zulieferer sich geweigert haben, Zulieferteile zu besorgen. Da gab es richtige Probleme und nicht nur, weil es einen Mangel daran gab, sondern weil die Zulieferer die Wahl hatten. Und dann haben sie gesagt, wer geht mit uns gut um? Und wer zieht uns über den Tisch?

Kathrin Fischer:

[47:58] Großes Thema in der Autoindustrie, ne? Ja, bei der Autoindustrie.

Claus Nowak:

[47:59] Ja. Und wer zieht uns über den Tisch? Und da haben manche Unternehmen umdenken müssen. Einerseits haben sie diversifiziert, aber andererseits haben sie auch ihre Kundenbeziehung verändert. Also möchte ich weiter mit der Person verhandeln oder möchte ich ihn über den Tisch ziehen und dann mit der Beute, sage ich mal, verschwinden?

Kathrin Fischer:

[48:22] Wir sind immer noch bei den Konfliktdimensionen. Es gibt noch sowas wie die Reichweite eines Konfliktes. Also da hatten Sie, glaube ich, zu Anfang jetzt schon so ein bisschen was anhand

Ihres Beispiels erläutert. Also es gibt Interessenkonflikte, Positionskonflikte. Vielleicht können wir das nochmal ein bisschen schneller abhandeln und dann gehen wir weiter zur Formgebundenheit. Aber sagen Sie uns noch was zur Reichweite.

Claus Nowak:

[48:43] Die Reißweite ist, wie tief reicht ein Konflikt in das Mark einer Organisation? Ist es oberflächlich? Das sind die Interessenkonflikte. Ist es eine Ebene tiefer? Geht es um Positionen oder geht es um die Strukturen und Prozesse? Also das funktionale Getriebe einer Organisation. Und das muss ich vorher herausfinden.

Kathrin Fischer:

[49:09] Und wenn es darum geht, ist die strategische Relevanz des Konfliktes hoch.

Claus Nowak:

[49:12] Nehme ich an, oder? Aber sehr hoch, ja. Das ist sehr hoch. Hat natürlich erhebliche wirtschaftliche Folgen, wenn ein ungelöster Systemkonflikt, den ich habe, eine ganze Organisation kontaminiert. Da hatte ich ja ein Beispiel für genannt auch. Also das heißt, ein ungelöster Strukturkonflikt beschäftigt die ganze Organisation. Und das bedeutet, dass Mitarbeitende einen Konflikt austragen müssen, an den Schnittstellen beispielsweise, der letztlich nicht ihrer ist. Und das finde ich nicht zuletzt auch ethisch problematisch.

Kathrin Fischer:

[49:48] Ja, und wenn man auf das Thema meines Podcasts kommt mit Erschöpfung, ist das natürlich auch eine Sache, die Mitarbeitende ungeheuer erschöpft, nehme ich an, weil man sieht ja wie im Nebel keinen Ausweg.

Claus Nowak:

[49:58] Und man weiß auch gar nicht, wo ist die Ursache. Man merkt nur, ich kann ihn nicht lösen. Ich komme an meine Grenzen. Manchmal kriegen die noch mit und sagen, ja, solange die da oben sich nicht einig sind, was denken die sich denn, was hier unten los ist? Und manchmal erkennen sie nicht, was ist, sondern sie merken nur, dass sie sich an Konflikten und an Fronten zerreiben, die nicht irre sind. Wo sie letztlich nichts erreichen können. Und das finde ich sehr problematisch.

Kathrin Fischer:

[50:26] Wir haben noch die Erscheinungsform des Konfliktes. Bevor wir mit den Stufen der Konfliktentwicklung dieses Kapitel abschließen. Die Erscheinungsform, das fand ich sehr spannend. Sie sprechen von heißen und kalten Konflikten.

Claus Nowak:

[50:38] Genau, bei heißen Konflikten gehen die Menschen aufeinander zu und ringen um ihre Sache. Durchaus auch emotional. Also insofern, da passen auch Emotionen, gehören auch mit dazu. Die sind von Konflikten letztlich nicht zu trennen. Es ist auch emotional. Und das andere sind kalte Konflikte. Das bedeutet, dass dieser Konflikt im Untergrund ist, unausgesprochen. Er ist letztlich nicht thematisiert und gärt im Untergrund und sucht sich irgendwo dann seine Hotspots, wo er auftaucht. Teilweise werden dann Stellvertreterkonflikte an ganz anderen Stellen geführt. Beziehungsweise der Worst Case ist, wenn die Menschen nicht mehr darum kämpfen und darum ringen, ihre Ideen zu verwirklichen, sondern nur noch darauf aus sind, die Ideen der anderen Seite zu verhindern. Das ist richtig, das ist destruktiv. Und das wird eine Organisation sehr schnell merken, wenn das überwiegt.

Kathrin Fischer:

[51:37] Aber Sie schreiben, diese kalten Konflikte können über Jahre in so einem resignierten Hin- und Herstehen.

Claus Nowak:

[51:45] Ja, die können dann sagen, die Leute entwickeln schlechte Selbst- und Fremdbilder. Also ich bin nicht okay, die anderen sind auch nicht okay. Und dann versucht man irgendwie da durchzukommen und sich dann irgendwann in stammtischähnlichen Runden zu entlasten. Das heilt kein Mensch über längere Zeit aus. In solchen Organisationen steigt dann auch die Fluktuationsrate, sobald die Menschen eine Alternative haben. Also das ist auch ein Symptom, hohe Fluktuation in Organisationen, weil letztlich bestimmte Grundkonflikte nicht gelöst werden, der Organisation. Also ich mache krankmachende Arbeitsbedingungen und dann darf ich mich nicht wundern, wenn die Menschen weggehen oder krank werden.

Kathrin Fischer:

[52:31] Also ein hoher Krankenstand ist schon, ich meine, es ist jetzt ein bisschen trivial, das auszusprechen, aber das ist schon ein Zeichen dafür, dass bei der Arbeit was nicht stimmt und nicht dafür, dass die Leute nicht mehr belastbar sind oder keinen Bock auf Arbeit haben. Das ist ein wichtiger Indikator der Krankenstand.

Claus Nowak:

[52:46] Also gehen die Menschen, vermeiden die das nur? Vermeiden Menschen das nur? Oder aber werden sie tatsächlich krank? Kann ja auch sein, dass sie aus dem Weg gehen. Vermeidung ist ja ein wichtiger Schutzaspekt, Selbstschutzaspekt. Ich werde mich einer krank machen und bedrohlichen Situationen werde ich mich nie aussetzen.

Kathrin Fischer:

[53:07] Wir haben da noch einen letzten Punkt. Das sind die Stufen der Konfliktentwicklung. Das sind eigentlich die Stufen der Eskalation.

Claus Nowak:

[53:13] Genau, es sind Stufen, da gibt es verschiedene Modelle, ich bevorzuge das und habe es noch ein bisschen abgewandelt von Pondy und nicht von Glase. Und was ja meistens gelehrt wird und was man findet, weil dieses Modell ein sehr niedrigschwelliges Instrument ist, um das Stadium von Konflikten einschätzen zu können. Und das haben Sie ja sicherlich auch gelesen. Das Erste, das sind unbewusste Gegensätze. Ich arbeite dann auch gerne mit diesem Gegensatzpaar. Das sind unbewusste Gegensätze. Das heißt, dem Beteiligten ist nicht klar, noch nicht bewusst, dass es ein Konfliktpotenzial gibt. Beispielsweise zwei Teams, die zu einem neuen Team zusammengesetzt werden. Das können auch kulturelle Unterschiede sein, das können Altersunterschiede sein. Jedenfalls etwas, wo man den Eindruck hat, hier müssen wir Konfliktprävention betreiben, weil es hier ein Potenzial für dysfunktionale Konflikte gibt. Und das macht man in aller Regel, indem man dann den Konflikt auch beim Namen nennt. Das ist manchmal, da kommt darauf an, wie stark ist dieser Konflikt mit Tabu belegt. Aber das heißt, er muss thematisiert werden.

Claus Nowak:

[54:37] Und diese Thematisierung von Konflikten, dem voraus geht das Gefühl, dass man einen Konflikt hat. Das beginnt ja, wenn einer merkt, hier raucht es im Karton, dann ist der Konflikt ja zumindest einer Seite bewusst. Das heißt, die Gegensatzpaare sind bewusst, aber sie sind nicht formuliert, nicht ausgesprochen. Und dann braucht es jemanden, diesen Konflikt frühzeitig anzusprechen. Und das meinte ich, wenn es eine gute Konflikt- und Feedbackkultur in Organisationen gibt, dann wird dieser Konflikt angesprochen und wird geklärt, bevor er sich weiter durch die Stufen bohrt und wandert.

Claus Nowak:

[55:23] Und nur wenn der Konflikt thematisiert ist, kann er auch einer konstruktiven Lösung zugeführt werden. Und ansonsten gibt es dann dieses Stadium, in dem ich mitunter gerufen werde, wenn man den Eindruck hat, hier hören die Parteien sich nicht mehr zu, sondern sie kommunizieren nur noch mit den Vorurteilssystemen, die sie übereinander haben. Das nennt man dann Überlagerung des Konfliktes. Das heißt, es geht nicht mehr um die Sache, sondern nur noch seine Fantasien zu nähren darüber, wie blöd der andere ist und dass ich recht habe. Aber das hilft ja nichts. Ich sage immer gern dann zu Menschen, sie haben total recht, aber es nützt ihnen nichts, weil die Menschen gar nicht mehr miteinander kommunizieren, sondern nur mit den Bildern, die sie übereinander haben. Und das geht dann relativ schnell in die Eskalation. Entweder in die Eskalation der offenen, emotionalen Eskalationen. Bis hin auch zur Selbst- und Fremdschädigung oder aber, dass Menschen in die innere Immigration gehen. Das ist auch schädigend, vor allen Dingen für sie selbst.

Claus Nowak:

[56:28] Und das Ziel ist es, dass man den Konflikt wieder sprechfähig macht. Dass man die Gegensatzpaare erstens identifiziert und zweitens auch formuliert. Und dann kann man gucken, wie kommen wir jetzt zu einer Lösung. Da hatte ich ja genannt, entweder eine Konfliktlösung oder einen Burgfrieden macht oder manchmal auch eine Trennung herbeiführt. Auch das ist eine Lösung. Nicht

wegzurennen, aber zu dem Ergebnis zu kommen, dass ein Zusammenbleiben mehr Energie kostet als eine mitunter auch schmerzhaftere Trennung.

Kathrin Fischer:

[57:02] Also eine Trennung von Teams oder auch eine Trennung von einem Mitarbeiter, aber dass man eben wirklich auch sich zugestehen kann, den Konflikt können wir an dieser Stelle nicht lösen. Wir brauchen ein anderes.

Claus Nowak:

[57:11] Und manchmal auch in Teams, wo man den Eindruck hat, eine Führungskraft ist in dem Team aus welchen Gründen auch immer verbrannt. Sie bekommt in dem Team kein Bein mehr auf die Erde, sondern das Team ist ständig mit diesem Konflikt beschäftigt, der nicht mehr lösbar erscheint oder sehr viel Energie benötigt. Und dann kann es auch sichtlich sein, so einem Teamleiter, einer Teamleiterin auch einen gesichtswahrenden Abgang zu ermöglichen. Manchmal sogar, indem diese Person in einen anderen Bereich geht und eine Führungsposition übernimmt oder eine Arbeit übernimmt. Und manchmal kann das völlig unproblematisch sein. Der Konflikt ist ja auch gebunden an einen bestimmten Kontext, nicht nur an einen bestimmten Charakter, sondern auch an einen bestimmten Kontext und eine bestimmte soziale Situation. Und dann kann ein Wechsel für alle Seiten höchst entlastend sein. Aber das gilt es herauszufinden.

Kathrin Fischer:

[58:04] Und wie oft, würden Sie sagen, wird sowas in der deutschen Unternehmenskultur herausgefunden? Mir scheint, dass das, was Sie gerade jetzt durchdekliniert haben, ja höchst komplex ist und ich bin jetzt keine Unternehmensberaterin, ich habe keine Einblicke, deshalb frage ich Sie ja, aber ich kann es mir irgendwie nicht vorstellen, dass es oft so besprochen wird.

Claus Nowak:

[58:26] Also in den Kontexten, in denen ich in Organisation bin, ist das Teil der Vertragsgestaltung, der Ausgangsgestaltung. Also wenn sich so einen Konflikt in einem Team abzeichnet, dann muss ich mit der verantwortlichen Führungskraft, also der Person, die die Macht hat, die Entscheidungsmacht hat, der muss sich bewusst machen, im Vorher muss ich mit ihr besprechen. Und was passiert? Was ist der Plan B, wenn der Konflikt nicht gelöst wird? Und da ist es meine Aufgabe, auch die Personen, die in den Konflikten sind, in dem Team, die verdienen auch Schutz, die erleben Konfrontation, aber sie verdienen auch meinen Schutz.

Claus Nowak:

[59:08] Schutz bedeutet, dass sie dort nicht vernichtet oder in einem Tribunal ausgesetzt werden, sondern dass sie die Möglichkeit haben, gesichtswahrend aus der Situation rauszugehen. Ich arbeite ja viel auch in Südostasien, da ist diese gesichtswahrende Komponente höchst relevant. Aber da ist nochmal die Arbeit mit Konflikten nochmal ein ganz anderes Thema. Aber hier geht es darum, von Anfang an bei solchen Konflikten den Entscheider, die Führungskraft mit einzubinden und zu sagen,

und was machen sie eigentlich, wenn dieser Konflikt nicht lösbar ist? Und es kann manchmal so sein, dass der Konflikt nicht lösbar ist. Das gibt es. Der kann so festgefahren sein, dass nur noch eine gütliche Trennung von der Führungskraft und dem Team oder in anderer Konstellation übrig bleibt. Und davon nicht zurückzuschrecken und vor allen Dingen, wenn ich da reingehe, das nicht als Niederlage zu betrachten, sondern als eines von vielen Ergebnissen, die möglich sind.

Kathrin Fischer:

[1:00:04] Sie sprechen ja auch von verschiedenen Ebenen. Ich meine, dass eine Organisation besteht aus verschiedenen Ebenen. Das hatten wir auch gerade in den Konflikten. Und Sie sprechen von Selbstverantwortung, Führungsverantwortung und Unternehmensverantwortung. Also alle drei Ebenen haben Verantwortung. Und wenn wir jetzt mal danach fragen, was auf welcher Ebene geschehen müsste, damit Konflikte nicht destruktiv werden, nicht eskalieren, was müsste ich denn auf der Ebene der Selbstverantwortung? Das wäre jetzt, ich bin eine Mitarbeiterin in einem Unternehmen, ich bin keine Führungskraft, das heißt, ich gehe davon aus, ich habe jetzt die Ebene der Selbstverantwortung. Was müsste ich tun, damit ein Konflikt gar nicht erst groß wird oder wenn er da ist, nicht eskaliert?

Claus Nowak:

[1:00:46] Also das erste wäre ja, habe ich einen Anteil an dem Konflikt? Bin ich Teil des Problems und bin ich auch Teil der Lösung? Und das Erste wäre, dass Menschen sich bewusst machen müssen in der Selbstverantwortung, was ist der Teil, den ich zu verantworten habe und nicht die Schuld wegzuschieben. Deutschland hat eine leider, leider, leider eine sehr hochentwickelte Schuldkultur. Da wird ganz viel Energie aufgewendet, nicht schuld zu sein oder den anderen die Schuld zuzuschieben. Das erlebe ich, ist in Deutschland ein weit verbreitetes Phänomen. Und das Erste ist, dass sich Menschen ihrer Verantwortung stellen. Nicht um Asche auf ihr Haupt zu streuen, sondern zu gucken, an welchen Stellen sind sie Teil der Lösung. Dann gibt es eine Führungsverantwortung, was das betrifft. Eine Führungsverantwortung hatte ich schon was genannt.

Claus Nowak:

[1:01:42] Sie muss gucken, an welchen Stellen ist es notwendig, eine Entscheidung zu treffen. Und dann gibt es natürlich auch strukturelle Probleme in der Organisation, die angegeben werden müssen. Und was ist die Verantwortung der Organisation, dass dieser Konflikt an dieser Stelle überhaupt so entstanden ist? Dieses Konzept, das Sie ansprechen, habe ich ja entwickelt mal bei dem sehr, sehr häufigen Thema in Organisationen Erschöpfung durch Überlastung. Das sind Konflikte, aber das ist auch Arbeitsüberlastung. Und da gibt es ja die Tendenz, solche Überlastungen zu individualisieren. Also jemand ist einfach nicht widerstandsfähig genug und deswegen kommt er mit der Arbeit nicht klar oder hat diese Probleme. Und gleichzeitig ist es wichtig, gerade bei Überlastung, was ist eigentlich Führungsverantwortung?

Claus Nowak:

[1:02:34] Beispielsweise, wenn wir in die Pflege betrachten, was ist die Selbstverantwortung jeder einzelnen Pflegekraft oder Schule, jeder einzelnen Lehrerin, jedes einzelnen Lehrers, was seine eigene Arbeitsorganisation betrifft? Das zweite ist, was ist Führungsverantwortung?

Claus Nowak:

[1:02:52] Situationen zu schaffen, Prioritäten zu setzen, zu unterstützen, ansprechbar zu sein, aufmerksam zu werden, wenn Überlastung herrscht. Das ist die Aufgabe von Führung. Und dann muss man auch gucken, und welche krankmachenden Arbeitsbedingungen sind denn in der Verantwortung der Organisation? Und so eine Sache ist ja, hatten wir auch im Vorgespräch schon besprochen, es gibt die Tendenz, dass man krankmachende Arbeitsbedingungen schafft von der Organisation und dann zusätzlich ein Gesundheitsmanagement. Und das halte ich manchmal, das ist wirklich schwer auszuhalten, wenn solche Tendenzen da sind.

Kathrin Fischer:

[1:03:33] Ja, und wenn das Gesundheitsmanagement dann auch nur auf der Ebene der Selbstverantwortung agiert und sagt, dann mach doch mal eine gesunde Pause, dann wird es natürlich ganz absurd.

Claus Nowak:

[1:03:42] Du musst ein bisschen Yoga machen und Entspannungskurse und Selbstachtsamkeit haben. Da kann man nur sagen, wenn ich selbstachtsam wäre, dann würde ich diesen Laden verlassen.

Kathrin Fischer:

[1:03:53] Das fand ich auch interessant, weil ich habe ja im allerersten Podcast den Begriff Resilienz mit der Stefanie Gräfe reflektiert und im Vorgespräch, weil Sie es auch gerade erwähnt haben, haben Sie mir gesagt, dass Sie gar nicht so gern über Resilienz bei Mitarbeitenden sprechen, aber sehr gerne über Resilienz bei Organisationen. Wodurch zeichnet sich denn eine resiliente Organisation aus?

Claus Nowak:

[1:04:15] Eine resiliente Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie zum Beispiel diese drei Bereiche der Selbstverantwortung, der Führungsverantwortung und der organisationalen Verantwortung regelmäßig thematisiert und überprüft. Indem die Beteiligten in einer Organisation, egal wo sie sind, im Management, in der mittleren, unteren Führung und auch in der operativen Arbeit, sich ihrer Arbeit regelmäßig reflektieren. Dazu gehört, dass eine Organisation auch Unterstützungssysteme mobilisieren kann. Das heißt, die Tatsache, dass jemand nicht mehr kann und überlastet ist, ernst nimmt und über Mittel verfügt, Entlastung zu schaffen. Und sei es nur vorübergehend, weil Menschen sind unterschiedlich belastbar. Und dann wäre es gut, bei solchen Belastungen Möglichkeiten zu haben, zur Entlastung, darauf zu achten, dass diese Möglichkeiten nicht missbraucht werden. Das wird aber in Organisationen nicht missbraucht werden, die das auf eine redliche und ehrliche Art und Weise auch miteinander umsetzen. Und das wäre für mich eine Resilientheit, der Kernpunkt einer resilienten Organisation ist.

Claus Nowak:

[1:05:35] Unterstützungssysteme, das Ernstnehmen von Überlastungen, die Thematisierung der unterschiedlichen Verantwortungsebenen, eine gute Feedbackkultur, die man hat und dass Menschen etwas über Konflikte wissen und die Angst vor Konflikten ihnen zu nehmen. Weil manche ja sagen, wenn ein Konflikt ist, ist es schon die Katastrophe. Und das ist keine Katastrophe, sondern das ist das Leben. Und da wäre es gut, dass Menschen auch für Konflikte sensibilisiert werden, auch für ihr eigenes Verhalten in Konflikten und lernen, lösungsorientiert zu diskutieren. Das wäre für mich der Schlüssel.

Kathrin Fischer:

[1:06:16] Bei der Feedbackkultur wollte ich nochmal nachfragen, das bedeutet aber wahrscheinlich nicht, also es ist jetzt ein bisschen ironisch gefragt, dass es noch ein Papier gibt, in dem wir uns sagen, dass wir eine gute Feedbackkultur haben, sondern es bedeutet das, was Sie am Anfang gesagt haben, dass alle Mitarbeitenden, Führungsebene, Mitarbeitende eben einander tatsächlich mitteilen können, wie es ihnen miteinander gibt.

Claus Nowak:

[1:06:37] Also zum Beispiel, ich empfehle, das Einfachste ist, in Führungsrunden oder in Meetings, in Teammeetings muss es einen festen Tagungsordnungspunkt geben, neben verschiedenes, Mitteilungen und sonst was. Und der heißt Führung und Zusammenarbeit.

Claus Nowak:

[1:06:54] Wo auf eine undramatische Art und Weise Raum gegeben wird, Rückmeldungen zu geben. Und Feedback ist ja nicht nur das Ansprechen von Konflikten, sondern Feedback heißt auch, anzuerkennen, wo ich mit meinen Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitern meiner Führungskraft gute Erfahrungen gemacht habe. So ein Feedback habe ich heute moderiert und da ging es darum, zum Schluss auch zu sagen und auch mittendrin immer zu sagen, was ist das, was ich an meiner Führungskraft schätze? Was habe ich für gute Erfahrungen gemacht im vergangenen Jahr? Und das gehört genauso dazu. Damit bei dem Wort Feedback nicht alle zusammenzucken. Feedback beinhaltet beides. Ein Stück von positiven Rückmeldungen. Ich werde ja nur Menschen dann glauben, ihre Kritik und ernst nehmen, wenn ich auch von ihnen Anerkennung bekomme, da wo ich was gut gemacht habe. Also da gilt es nicht.

Claus Nowak:

[1:07:51] Nichts gesagt ist genug gelobt. Das ist bei uns in unserem Zuwendungshaushalt als Menschen. Wir brauchen ja Zuwendung, wir brauchen Anerkennung, wir brauchen Erfolge. Und diese Erfolge werden im Wesentlichen auch durch positives Feedback in meiner Arbeitsumgebung definiert. Und ich verbringe ja den größten Teil meines wachen Lebens in meiner Arbeit, wenn ich gerade eine halbe Stelle habe. Ich habe gerade eine Zahl gelesen, dass 50 Prozent aller Frauen

halbtags nur arbeiten. Das ist ein Jammer, was da für einen Ressourcenverlust zu beklagen ist. Aber das ist nochmal ein anderes Thema.

Kathrin Fischer:

[1:08:28] Ich wollte gerade sagen, und zweischneidig, darüber hatte ich im letzten Podcast mit der Geschlechterforscherin Ziska Schutzbach gesprochen, dass wir ja auch Zeit brauchen für Sorgearbeit. Also wenn wir alle Vollzeit arbeiten, wird es auch schwierig. Sie haben ja vorhin gesagt, 25 Prozent des Gewinns. Hängt von guter Kommunikationsab. Und dann gibt es ja ein legendäres des Umsatzes. Ich bin keine BWLerin. Eigentlich müsste man Umsatz und Gewinn gut voneinander trennen können. Aber das ging mir jetzt durcheinander. Also 25% des Umsatzes. Und dann gibt es ja das legendäre Zitat von Peter Drucker, dem Managementdenker. Culture eats strategy for breakfast. Kultur ist die Strategie zum Frühstück. Also wenn ich keine gute Kultur habe, dann nützt mir die beste Strategie nichts. Also wenn ich nicht das, was Sie gerade angedeutet haben.

Claus Nowak:

[1:09:18] Feedback-Kultur, Unterstützungssysteme, dann wird es schwierig. Kultur ist wirklich, das ist echt auch ein schwammiger Begriff. Interventionen in die Kultur zu machen, das ist ja manchmal so, wir brauchen eine andere Kultur. Wir brauchen eine andere Fehlerkultur. Sowas kann ich kaum noch ertragen, solche Begrifflichkeiten. Kultur findet statt und es geht darum, dass Kultur, die Kultur, die man sich wünscht in einer Organisation, insbesondere von Führung und vom Management vorgelebt wird. Das ist das Beste.

Claus Nowak:

[1:09:52] Kinder ändern sich nicht durch Appelle, sondern Kinder leben von Modellen und das ist Mitarbeitende das Gleiche. Sie leben von Modellen. Und wenn man manchmal sieht, was Management macht und was sie dann gleichzeitig in Hochglanz als Werte an die Wand hängen, da würde mir auch als Mitarbeiter manchmal die Zornesröte ins Gesicht steigen.

Claus Nowak:

[1:10:19] Also Kultur findet statt. Und deswegen Kultur, its strategy, das ist richtig. Es gibt nämlich auch Unkulturen. Aber ich kann nicht sagen, wir müssen, ja, wir haben eine so und so Kultur. Nee, Kultur ist etwas, was auch unausgesprochen existiert. Und dann lassen Sie mich noch eine Sache sagen, die ich vergleichsweise kompliziert finde. Viele werden das nicht tun. Wenn ich eine große Kultur proklamiere und dann Werte ummache und Verhaltenskodik und Führungsleitbild, aus dem nichts folgt, denn nur das ist Teil von Organisationen, was Prozess ist. Wenn ich zum Beispiel ein Führungsleitbild oder ein Werte, die Unternehmenswerte, wenn ich denen keine Prozessqualität gebe, also die in das System integriere, dann entsteht eine Glaubwürdigkeitslücke. Dann hänge ich das an die Wand, aber es wird nicht gelebt. Und dann mache ich eine Intervention in die Kultur, die verheerend ist. Nämlich dann glaubt man mir nicht mehr.

Claus Nowak:

[1:11:26] Und dann entsteht eine Glaubwürdigkeitslücke und das ist mit das Schlimmste, was einer Organisation passieren kann. Auch was das Konfliktverhalten betrifft oder gerade was das Konfliktverhalten betrifft.

Kathrin Fischer:

[1:11:37] Also ich kann nicht sagen, wir gehen respektvoll miteinander um, aber dann werden Mitarbeitende nicht informiert, sind nicht in Prozesse mit einbezogen, es sind Prozesse nicht definiert, dann findet der Respekt nicht statt.

Claus Nowak:

[1:11:48] Oder wenn ich ein Führungsleitbild mache und es wird weder integriert in wichtige Personalprozesse wie Recruiting, es wird integriert in Karriereentwicklung, es wird integriert in ein Aufwärtsfeedback und auch was eigene Beförderung betrifft und Bewertung, Mitarbeiterbewertung betrifft von Führungskräften. Also Führungskräftebewertung durch ihre Führungskräfte. Wenn das nicht in Prozesse überführt wird, dann sage ich auch immer, wenn sie das nicht umsetzen wollen und sich nicht ändern wollen, dann ist es hinterher schlimmer als vorher. Und das frisst auch Energie, Motivation und vor allen Dingen Identifikation mit der Organisation.

Kathrin Fischer:

[1:12:26] Eigentlich wollte ich noch ganz viele Politikfragen stellen, aber jetzt haben wir das so durchgearbeitet, dass ich mich ein bisschen spute. Aber ich wollte noch einmal dieses Thema Quiet Quitting. Da bin ich eigentlich auch so ein bisschen bei dieser Generation Z und Arbeitsunkultur oder die Leute wollen nicht mehr so viel arbeiten. Dieses Quiet Quitting ist ja ein Phänomen, das jetzt viel diskutiert wird, die innere Kündigung. Immer mehr Arbeitnehmerinnen wählen das aufgrund von Überforderung, Erschöpfung, Dienst nach Vorschrift, sagt man im Deutschen. Inwiefern hängt nach Ihrer Einschätzung, hängt dieses Phänomen mit ungelösten Konflikten in Organisationen zusammen?

Claus Nowak:

[1:13:03] Tja.

Kathrin Fischer:

[1:13:04] Schwierige Frage.

Claus Nowak:

[1:13:05] Ja, das ist sehr komplex. Also die Gründe für diese innere Kündigung, die sind natürlich sehr vielfältig. An der Stelle aber zum einen ist innere Kündigung, wenn die Identifikation mit der Organisation nachlässt. Ein Beispiel hatte ich Ihnen genannt, wenn zum Beispiel das, was proklamiert wird, nicht vorgelebt wird. Das wäre zum Beispiel für mich ein Grund. Das andere ist, kommen wir noch zu Beginn des Buches, wo ich was über Grundmotive sage.

Claus Nowak:

[1:13:32] Grundmotive von Menschen. Was ist das, was eigentlich Menschen überhaupt, was bewegt Menschen, was brauchen Menschen, was sind quasi psychologische Bedürfnisse von Menschen? Das eine ist Zugehörigkeit. Sie möchten gerne zu einer Gemeinschaft gehören. Das zweite ist, sie möchten gerne Erfolg haben. Und das dritte ist, sie möchten gerne beteiligt werden und Mitspracherecht haben. Und wenn das nicht gegeben ist, das heißt, wenn Sie isoliert sind, erfolglos und machtlos, dann werden Sie versuchen, diese Situation zu vermeiden. Und eine Möglichkeit ist die innere Kündigung. Der inneren Kündigung geht ja oft ein innerer Konflikt voraus. Man könnte sagen, die Konflikte, die außen existieren, werden internalisiert und in meinem inneren Konflikt, wo die Nichtlösbarkeit der Konflikte in meiner Arbeitsumgebung fester Bestandteil und bereits erfahren wurden, da werde ich natürlich, um mich selbst zu schützen, werde ich mich zurückziehen. Und die innere Kündigung ist ein Beispiel davon. Und die innere Kündigung von einer kritischen Menge von Mitgliedern einer Organisation führt zu deren Untergang. Bei Behörden geht das leider nicht, aber in anderen Organisationen geht sowas. Diese innere Kündigung ist ein Ergebnis vieler ungelöster Konflikte und missachteter existenzieller Bedürfnisse nach Anerkennung, Erfolg, Beteiligung und Zugehörigkeit.

Claus Nowak:

[1:15:01] Sage ich auch manchmal den Kunden, meinen Kunden, wenn sie irgendwie in so einen Change-Prozess gehen. Das heißt, was immer sie machen werden, sie werden diese drei Dinge nicht außer Kraft setzen. Und wenn sie die nicht berücksichtigen, dann wird es scheitern. Dann werden sie an den dadurch ausgelösten Konflikten diese Veränderung scheitern. Die Menschen werden nämlich Mittel und Wege finden, dem auszuweichen.

Kathrin Fischer:

[1:15:25] Zugehörigkeit ist ein bisschen überraschend. Also ich denke Erfolg und Wirksamkeit denken alle ja, aber Zugehörigkeit bei Unternehmen oder Organisationen würde wahrscheinlich viele Menschen überraschen.

Claus Nowak:

[1:15:34] Habe ich Lust, diese Menschen zu treffen, jeden Tag, die ich treffe? Oder ist das für mich eine Bürde, das zu machen? Erlebe ich mich zugehörig zu einem Team? Habe ich den Eindruck, dass ich auf Unterstützung, Relisierenz, auf Unterstützung zählen kann? Habe ich den Eindruck, dass wir an einem gemeinsamen Erfolg arbeiten? Oder ist das ein rivalisierendes Nebeneinander her, wo jeder dem anderen seine Erfolge missgönnt? Und das wäre im Prinzip schon eine wichtige Frage, dieses Begriff einer Zugehörigkeit. Ich war in einer Organisation, die in Auflösung begriffen war, wo ich dann Menschen gefragt habe, warum sind sie denn noch hier? Die Antwort war, weil ich mich meinen Teammitgliedern verpflichtet fühle. Das war das, weswegen sie noch da waren. Es handelte sich, das kann man ja mal sagen, es handelte sich um die Haaser Nordbank.

Kathrin Fischer:

[1:16:23] Ich hätte jetzt noch eine Frage zum Schluss. Ich meine, die Antwort könnte man sich fast aus dem zusammenreimen, was Sie jetzt bisher schon gesagt haben. Aber ich würde es gerne trotzdem noch mal stellen, weil wir haben ja auch darüber geredet gerade, also mehr Bock auf Arbeit, Arbeit ist kein Ponyhof. Diese Sprüche kommen ja auch, weil der Fachkräftemangel steigt. Gleichzeitig gibt es eine massive digitale Veränderung in der Arbeitswelt. Was müssen aus Ihrer Sicht Organisationen leisten, um gut durch diese Krisen zu kommen. Was wünschen Sie sich von Führungskräften, aber eben auch von Mitarbeitern?

Claus Nowak:

[1:16:59] Ich würde mir erst mal was wünschen von der Politik. Dass Politik Mittel und Wege findet, diese Ressource, die sich dort anhäuft, auch dieses Konfliktpotenzial, dieses gesellschaftliche Konfliktpotenzial von Menschen, die entweder keinen Schulabschluss oder keinen Berufsabschluss haben, diese Ressource zu schöpfen. Weil ich glaube, wenn man diese Menschen motivieren könnte dazu, dass sie in Ausbildung gehen und den Beruf als etwas, als Teil ihres Lebens betrachten, als wichtigen, wenn es da Politik gelingen würde, da diese Ressource zu schöpfen, dann würden wir uns nicht mehr über Fachkräftemangel ärgern müssen. Dieses komplexe Thema anzugehen und ernst zu nehmen, ohne immer einseitig anderen die Schuld zu geben, sondern das ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Da sind Unternehmen mit dabei, da sind Familien mit dabei, da ist Politik mit dabei. Das halte ich für das eigentliche Kernproblem. Es kann nicht sein, dass wirklich 14 Prozent der Menschen zwischen 20 und 30 Jahren ohne Ausbildung vor sich hin dümpeln. Es ist eine gesellschaftliche Ressource, die muss geschöpft werden. Und das ist auch ein gesellschaftliches Konfliktpotenzial. Da wird mir ganz schwummerig, wenn ich daran denke.

Kathrin Fischer:

[1:18:27] Unbedingt. Da geht es ja um Teilhabe und soziale Ungleichheit, um Chancenungleichheit, all diese Themen.

Claus Nowak:

[1:18:32] So ist es. Und die Menschen werden auch Kinder haben. Die werden Familien gründen, die werden Kinder haben. Und diese Kinder, was erleben die? Was lernen die über Arbeit? Wie kann man den Wert von Arbeit und Leistung in dieser Bevölkerungsgruppe, das sind ja produktive, meistens junge Männer, wie kann man das da reinbringen? Das ist eine Frage von Politik. Da gibt es keine einfachen Rezepte. Aber dieses Problem, dem muss man sich stellen, ohne immer zu sagen, ja, das ist einseitig das Problem von Armut, von Schule, von Politik, von Integrationsbeauftragten oder was nicht immer. Oder von sozialer Überversorgung oder Bürgergeld oder was auch immer. Das ist alles so richtig, wie es falsch ist.

Kathrin Fischer:

[1:19:19] Und gibt es noch etwas, was Sie sich von Führungskräften und Mitarbeitenden wünschen?

Claus Nowak:

[1:19:23] Redet miteinander. Redet miteinander und lernt miteinander zu reden. Also Kommunikation ist nicht nur einfach, findet dann statt, wenn man die Kiefer bewegt, sondern Kommunikation ist etwas, professionelle Kommunikation im professionellen Kontext, die muss man auch lernen. Da muss man sich auch stellen. Man muss nicht immer gleich ein Seminar oder eine Ausbildung machen. Aber es wäre gut, das als eine wichtige zusätzliche Aufgabe, funktionale Aufgabe in Organisationen zu betrachten und sich der zu stellen. Das fände ich, wäre wichtig.

Kathrin Fischer:

[1:20:02] Aber Sie haben jetzt keinen Kommunikationsbeauftragten im Sinn?

Claus Nowak:

[1:20:06] Nein. Kommunikationsbeauftragte, aber noch wieder ein Schild, noch eine Tür im Büro, wo ein Schild dran ist. Wenn es nicht Teil von lebendigen Prozessen wird, dann ist es nur so ein Schild an der Tür. Und diese Beauftragung, Beauftragte RITES zu machen, zu allem irgendwie eine Beauftragte oder einen Beauftragten zu machen, ohne diese Person in relevante, sinnvolle und zielführende Prozesse einzubinden, das sind Beruhigungsspillen und Symbole, aber sind nicht funktional. Was Teil von Prozessen ist, ist Teil von Organisationen, stammt nicht von mir, sondern ist eine Grundtatsache der Systemtheorie. Und wenn Leute sagen, wir legen Wert auf Konfliktklärung, ist meine erste Frage. Und wo ist der Prozess dafür? Wir haben Fehlerkultur. Wo ist der Prozess? Wir haben Gleichstellung. Wo ist der Prozess? Wir haben Qualität, ist ganz wichtig. Wo ist der Prozess dazu? Wir haben Leitbild. Und wo ist der Prozess?

Kathrin Fischer:

[1:21:08] Prozesse sind die organisationale Kommunikation. Und was da nicht drin ist, wird nicht kommuniziert.

Claus Nowak:

[1:21:13] Eine Fabrik ohne Prozess ist ein Haufen Alteisen. Es wird erst dann zu einer Organisation, wenn Prozesse laufen, wenn Maschinen laufen, wenn Kommunikation läuft, wenn was hergestellt und produziert wird und das ist das Zentrale.

Kathrin Fischer:

[1:21:29] Ja und da erlebe ich aber oder stelle ich mir vor, dass Führungskräfte eben oder Management einfach echtes Handwerk braucht, dass man nicht sagt, ich bin ein Menschenfreund oder ich rede gerne, sondern dass das, was Sie gerade gesagt haben, die Prozesse aufsetzen, ist ja dann auch wirklich Handwerk, das muss man doch können.

Claus Nowak:

[1:21:47] Es geht um professionelle Kommunikation, um die Professionalisierung von Kommunikation und es geht um nochmal Rolle Person Persönlichkeit. Es geht bei Führungskräften um die Integration, um die funktionale Integration ihrer Persönlichkeit. In die Rolle als Führungskraft. Das sind wirklich überzeugende Führungskräfte und glaubwürdige, die nicht funktionierende Maschinen sind in der Rolle oder den Unarten ihrer Persönlichkeit freien Lauf lassen und den Eitelkeiten, sondern die ihre Persönlichkeit, Aspekte der Persönlichkeit funktional in die Rolle integrieren. Das sind meine Erfahrungen. Und ich habe das Glück gehabt, manche von solchen Führungskräften kennenzulernen. Das ist der Schlüssel. Das heißt, letztlich ist Führungsarbeit Persönlichkeitsarbeit.

Kathrin Fischer:

[1:22:39] Plus Handwerk.

Claus Nowak:

[1:22:40] Ja, und Handwerk, natürlich brauche ich das. Aber wie heißt es so schön, Ruth Kohn, ich bin mein wichtigstes Handwerkszeug. Aber natürlich, wenn ich ein Handwerkszeug habe und ich kann es nicht gebrauchen, ich kann es nicht anwenden, dann wird das eher schlimmer als vorher. Aber ich selbst bin das wichtigste Handwerkszeug, wenn ich mit Menschen arbeite. Und mit Menschen zu arbeiten heißt natürlich immer auch mit Konflikten umzugehen. Wer was anderes behauptet, der war nie wirklich im Leben drin. Und um mit Konflikten umgehen zu können, muss ich natürlich wieder mich selbst reflektieren. Wo wirke ich dysfunktional in Konflikten? Durch welche Verhaltensweisen neige ich eher dazu, tendiere ich dazu, Konflikte zu verschärfen, anstatt zu Lösungen beizutragen? Und jeder, jeder von uns wird fündig, wenn er da mal guckt. Und das zu reflektieren und auch zu lernen, Arbeit an sich selbst, Werkzeuge und Rahmenbedingungen in der Organisation, die das möglich machen. Das wäre mein Traum.

Kathrin Fischer:

[1:23:48] Das ist doch dann schön. Dann haben wir noch ein Schlusswort gefunden, den Traum.

Claus Nowak:

[1:23:51] Ja, das wäre wirklich mein Traum.

Kathrin Fischer:

[1:23:52] Mit diesem Traum haben wir unser Gespräch dann nicht beendet, sondern haben noch so lange über Komplexität geredet, dass wir die am Ende eher abgebildet als analysiert haben, weshalb ich das dann weggeschnitten habe. Allen, die mehr über Konflikte in Organisationen erfahren wollen, sei das wirklich tolle Buch Konfliktlandschaften empfohlen. Alle Infos dazu wie immer im Text zum Podcast. Nächsten Monat spreche ich dann über Achtsamkeit. Über echte Achtsamkeit. Nicht über die kommerzialisierte Schrumpfform und darüber, warum diese Achtsamkeit eigentlich die richtige Antwort auf so ziemlich jede Frage ist. Das jedenfalls meint Renate Kuschke. Sie ist Tai Chi, Qigong und taoistische Lehrerin und ich freue mich sehr auf das Gespräch. Das war Erschöpfung statt

Gelassenheit. Warum Achtsamkeit die falsche Antwort auf so ziemlich jede Frage ist. Ein Podcast von Katrin Fischer.