

Der Fisch muss auf den Tisch, bevor er stinkt

Sitzungen bergen hohes Potenzial für Spannungen und **Konflikte**. Führungskräfte, die nur reagieren, haben schon verloren.

Der Fisch dient als Metapher für **Konflikte**. Bleibt der Konflikt ungelöst, beginnt er zu stinken.

TEXT: OLIVIA RUFFINER
KI-ILLUSTRATION: JULIE BODY

Ein Konflikt gilt in der Schweiz als Betriebsunfall. Gibt es Unstimmigkeiten, denken sich viele ihren Teil – und schweigen. «Ein richtiges Krachen wäre oft besser», sagt Andrea Rutishauser, Geschäftsführerin des Weiterbildungsinstituts BWI und Beraterin für Teamentwicklung und Konfliktmanagement. Sind Sitzungen konfliktbeladen, ohne dass die Unstimmigkeit angesprochen wird, spricht Rutishauser vom Fisch, der schon lange unter dem Tisch liegt und stinkt.

Statt den Fisch auf den Tisch zu legen, trägt man in der Schweiz Konflikte lieber «kalt» aus: mit Sticheleien, Gerüchten und Gruppenbildung. Treffen alle an einer Sitzung zusammen, kochen aufgestaute Emotionen hoch. Selbst das geschieht mit gewohnter helvetischer Subtilität: Ein Räuspern, ein Augenrollen, und – das höchste der Gefühle – man stellt sich gegenüber den Lösungsansätzen anderer quer oder unterbricht andere in ihren Ausführungen.

Solche Spannungen belasten besonders jene, die Konflikten ohnehin aus dem Weg gehen. Remote- und Hybrid-Meetings geben ihnen die Möglichkeit, physische Begegnungen zu vermeiden. Führungskräfte sind hier doppelt gefordert: Sie müssen einen anbahnenden Konflikt als solchen erkennen, auch dann, wenn sich eine Person still aus dem Büroalltag zurückzieht. Und sie müssen die Situation so entschärfen, dass das Team zum Tagesgeschäft zurückkehren kann. «Als Führungskraft kann man die Konfliktlösung nicht delegieren», sagt die Beraterin.

Entlädt sich ein Konflikt am Sitzungstisch, empfiehlt Rutishauser – die auf dreissig Jahre Führungsarbeit in KMU und Grosskonzernen zurückblickt –, einzuschreiten. Als Erstes können Konkretisierungsfragen gestellt werden: «Wie meinst du das? Um was geht es dir?» Legt die Person aber ein Verhalten an den Tag, das die Führungsperson als kritisch empfindet, darf sie das auch klar ansprechen: «Ich möchte nicht, dass wir uns im Team so verhalten. Lasst uns das gemeinsam noch einmal aufnehmen.» Das Gespräch über das unangemessene Verhalten der Person gehört ins Einzelgespräch und nicht in die Sitzung.

Die Sitzung ist selten die Ursache

Die eigentliche Arbeit beginnt aber lange vor dem Eklat. «Es muss unterschieden werden, wo Konflikte entstehen und wo sie ausgetragen werden», sagt Rutishauser. Das Meeting ist meist nur die Spitze des Eisbergs. «Menschen geraten selten aneinander, weil sie sich nicht mögen», sagt Rutishauser. Auslöser seien häufig organisatorische Gegebenheiten oder Umstrukturierungen, die Unsicherheit erzeugen.

Ein klassisches Beispiel: Eine digital affine Berufseinsteigerin kommt ins Team und geht Projekte anders an, als es bisher gemacht wurde. Ein langjähriger Mitarbeiter fühlt sich dadurch in seiner Rolle infrage gestellt – und reagiert auf die Ideen der Einsteigerin reflexartig mit «Ja, aber ...». Er wird zum Endlos-Relativierer (siehe Box), und das Meeting dreht sich im Kreis – ohne Entscheidungen.

Die Führungskraft muss den älteren Kollegen direkt ansprechen und ihm zurückspeigeln, dass sein Verhalten das Team ausbremst. Lässt es die Bürokultur zu, kann auch die Einsteigerin selbst das Wort ergreifen. Ein klärendes Gespräch im Nachhinein muss stattfinden. Im Ein-



Diese Illustration wurde von einem KI-Modell generiert und von einem Menschen überprüft und finalisiert.

5 Meeting-Killer – und wie Sie sie stoppen können

Der Laute – dominiert durch Lautstärke und Energie und verwechselt gerne Volumen mit Überzeugungskraft. Bei ihm muss aktiv moderiert werden, um den Lautstärkepegel zu senken.

Die Passiv-Aggressive – sagt selten, was sie wirklich denkt, kommuniziert Widerstand durch Augenrollen. Sie muss konfrontiert werden: «Ich habe das Gefühl, du bist nicht einverstanden; stimmt das?»

Der Unterbrecher – lässt andere nicht ausreden. Auch er bedarf aktiver Moderation: «Lass bitte die anderen ausreden.»

Die Nonverbale – gibt durch Körpersprache, Seufzen oder Mikroreaktionen Unbehagen zu erkennen, ohne es je direkt anzusprechen. Sie muss direkt angesprochen und gebeten werden, ihre Meinung in Worten kundzutun.

Der Endlos-Relativierer – kontert jede neue Idee mit «Ja, aber ...» und bremst damit jegliche Entscheidung aus. Ihm muss beigebracht werden, auch einmal «Ja, und ...» zu sagen.

zelgespräch kann die Führungskraft die Unsicherheit auffangen und die Zusammenarbeit aktiv fördern. «Am Ende ist die Klärung eines Konflikts auch eine Form des Weiterkommens», sagt Rutishauser. Beide Parteien verstehen danach besser, wie die jeweils andere Person tickt.

Wenn das Problem am Kopfende sitzt

Aber was, wenn der Fisch vom Kopf her stinkt? Schwierig wird es, wenn die Führungskraft selbst das Problem ist.

Entsteht Unmut über den Teamlead, bilden sich Lager. Jemand sucht sich Verbündete und bildet eine Gruppe. Wird dann nur der Anführer der Gruppe entfernt, ist das Problem damit nicht gelöst. Ist die Dynamik auf eine grundlegende Unzufriedenheit zurückzuführen, rutscht einfach die nächste Leitfigur nach. Das Perfide: Nicht alle Antagonisten verbindet die gleiche Motivation. Manche schliessen sich an, weil sie froh sind, dass «endlich jemand mal was sagt».

Zeichnet sich eine solche Dynamik ab, braucht die Führungskraft den direkten Draht zum Team. In Einzelgesprächen gilt es, herauszufinden, was den Unmut ausgelöst hat. «Oft ist es Unsicherheit oder das Gefühl, nicht wertgeschätzt zu werden», sagt Rutishauser.

In einem Teamworkshop lassen sich Spielregeln ableiten und eine Arbeitskultur etablieren, in der alle miteinander funktionieren. Im Team soll entschieden werden, welches Format für welchen Anlass passt, wann eine kurze «Stellung» ausreicht und wo formelle Sitzungen angebracht sind.

Ebenso wichtig sind regelmässige Meetingen, in denen nicht Inhalte, sondern die

Zusammenarbeit selbst das Thema ist. Hier zieht man Schlüsse aus den vergangenen Wochen und passt allenfalls die Spielregeln an. Ein solches Meeting beginnt mit «Wie gehts?» und endet mit «Braucht ihr noch etwas?». Rutishauser empfiehlt, solche Treffen, wenn immer möglich, vor Ort zu halten. Via Online-Calls lasse sich schlecht Verbundenheit und Verbindlichkeit herstellen.

Freundschaft ja, Familie nein

Eine Grenze zieht Rutishauser klar: Nähe sei nötig, Vermischung aber nicht. «Man darf sich keine Familie suchen bei der Arbeit, das finde ich gefährlich», sagt sie. Es müsse stets die Möglichkeit bestehen, auch ohne persönliche Betroffenheit Klartext zu sprechen.

Dabei hilft es, Personen und Funktionen auseinanderzuhalten. Ist man für seine Arbeit auf einen Bericht des Kollegen angewiesen, sollte man diesen unabhängig davon, ob man sich nach dem Feierabend trifft, einfordern können. «In Familienunternehmen verschwimmt diese Grenze häufig. Das kann, wenn man es nicht bewusst angeht, für Schwierigkeiten sorgen», sagt Rutishauser.

Ob nun Familie oder Arbeit: Konflikte lassen sich nicht vermeiden, so gern Herr und Frau Schweizer das manchmal auch hätten. Manche Spannungen lösen sich nie auf, weil sie strukturell bedingt sind. Etwa diejenigen zwischen einer Finanzabteilung und einem Bereich, der Geld ausgeben muss. Die Beraterin Rutishauser findet aber, jeder Konflikt verdiene es, auf den Tisch zu kommen, bevor er anfängt zu stinken.