



## COVID-19 im Betrieb - Das neue subkutane und subversive Konfliktthema

Das Corona-Virus SARS-CoV-2 ist für jeden Menschen auf einer anderen Weise und in einer andere Intensität ein neues und bedrohliches Ereignis - für den einen mehr für die andere weniger, ganz verschieden und ganz persönlich, je nach Perspektive und Erfahrungen.

Und so sucht und findet jeder Mensch seine eigene persönliche Haltung zum Virus, zur Krankheit und sein individuelles Umgehen mit den staatlichen Maßnahmen, der lokalen öffentlichen Umsetzung und der Handhabung im Betrieb.

Unterschiede von Mensch zu Mensch sind notwendiger Weise unvermeidlich. Fallen diese Unterschiede größer aus, so wird die Ansicht oder Überzeugung und die Handhabung durch die Kolleg\*innen ganz schnell und zunächst unbewusst als bedrohlich erlebt. Sie werden als Ablehnung der eigenen doch richtigen Überzeugung interpretiert und als Missachtung, Rücksichtslosigkeit oder gar Feindlichkeit eingestuft. Vieles hiervon geschieht unbewusst, quasi subkutan, unterschwellig und indirekt. Im leichten Falle tritt es zutage durch zähe Gesprächsverläufe, Einsilbigkeit und Vermeidung von Kontakten und Kommunikation. Im schwer wiegenden Falle führt es zu scheinbar sachbezogenen, heftigen, gegensätzlichen Meinungen, Diskussionen, Positionen und Stellvertretungskonflikten an betrieblichen Belangen. Nicht mehr das potentielle oder reale Gemeinsame in der Aufgabenerfüllung wird wahrgenommen, sondern das Abweichende und vermeintlich Mangelhafte und Falsche der Vorschläge von Kolleg\*innen wird betont, herbei konstruiert und bekämpft. Im extremen Falle führt es zu Feindschaft und harten Konflikten. In der Folge sinkt der notwendige fachliche und organisations-notwendige Austausch, die Kooperation wird dünner, kann ganz blockiert werden und die Leistung, Produktivität und Effizienz des Teams, der Abteilung oder des gesamten Betriebes stagniert und kümmert.

In einer solchen Situation sind neue Zielvorgaben, das Einschwören auf alte Kameradschaft, auf den Gründergeist oder auch ein Machtwort der Geschäftsleitung völlig vergebens. Sie haben keine oder nur vordergründige Wirkung, erzeugen nur Lippenbekennnisse und ersticken in der vermeintlichen Bedrohung durch die Haltung und Einstellung der jeweils anderen.

Die Kommunikationswissenschaft sagt: Die Ängste eines Menschen sind für diesen aus seiner Perspektive immer(!) vollständig real. Dagegen rational zu argumentieren, ist vollkommen fruchtlos und vergeblich.

Was hilft nun?

Reden hilft - nicht jedes Reden freilich und schon gar nicht das Diskutieren von Zahlen, Fakten und wissenschaftlichen Untersuchungen - sondern das miteinander Reden in einem geschützten, begleiteten und methodisch sorgfältig austarierten Rahmen. Es gibt keinen anderen Ausweg. Es gibt nur das Ziel der weitgehenden, gegenseitigen Akzeptanz durch den offenen und respektvollen Austausch über die eigenen Überzeugungen, Befürchtungen, Sorgen und Erfahrungen. So entsteht im Prozess Verstehen, Wertschätzen und eine neue Basis für eine nun verbindende Kommunikation und Kooperation. Ob Sie dies dann Klärungshilfe, Mediation oder Supervision nennen, ist nicht so wichtig, wichtig ist, dass es in der Haltung absoluter Akzeptanz geleitet wird und nicht in dem Versuch der Versachlichung. Die entstehende neue Basis wird stabiler, stärker und verbindlicher sein als die vorherige. Sie wird den Menschen gut tun im Beruf und im Privaten und dem Betrieb zugutekommen durch Verbundenheit, hohe Mitverantwortlichkeit, effektive Kooperation und Produktivität. Es wird für alle ein Gewinn sein.