

Antonia Jennewein

Wege aus dem Konflikt

Geschichten, Impulse und Übungen für
erfolgreiches Konfliktmanagement



Springer Gabler

Wege aus dem Konflikt

Antonia Jennewein

Wege aus dem Konflikt

Geschichten, Impulse und Übungen für
erfolgreiches Konfliktmanagement



Springer Gabler

Antonia Jennewein
in motion CONSULTING
Tausenstein, Deutschland

ISBN 978-3-662-63145-4 ISBN 978-3-662-63146-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63146-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Illustrationen von: Melanie Ackermann Design & Kreation

Planung/Lektorat: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Für Hannah, Philipp und Marc

Vorwort: Stell dir vor...

Danke, dass *du* dieses Buch aus dem Regal gezogen und aufgeschlagen hast. Es ist schon der erste Schritt hin zu einem positiven Miteinander. Die Idee, dieses Buch zu schreiben, ist schon vor einigen Jahren in mir gewachsen. Im Laufe meines bisherigen (beruflichen) Lebens sind mir etliche Konfliktsituationen begegnet und ich weiß, wie belastend diese Situationen sein können, wie einengend, wie verletzend. Ich habe erlebt, wie Menschen daran verzweifeln und sich doch einen Ausweg wünschen. Und ich habe erlebt, wie gut es den Beteiligten tut, diesen Konflikt, diesen Streit zu lösen und beilegen zu können ohne faden Beigeschmack. Wenn du dich gerade in einer solchen Situation befindest und diese Gefühle nur zu gut kennst oder wenn du Menschen (Kollegen, Freunde, Partner) kennst, denen es genauso geht und die keinen Ausweg zu sehen scheinen, dann ist dies dein Buch. Für dich und alle da draußen, denen es so geht, habe ich dieses Buch geschrieben, um zu zeigen, dass es immer eine Alternative gibt und niemals eine Sackgasse.

Lass uns ein kleines Experiment machen. Nimm ein herkömmliches Glas und fülle es zur Hälfte mit Wasser. Was schätzt du, wie schwer das Glas ist? 300g? 400g? Tatsächlich ist das absolute Gewicht des Glases nicht entscheidend! Es hängt davon ab, wie lange du das Glas am ausgestreckten Arm hältst. Wenn du es für eine Minute hältst, ist es kein Problem. Wenn du es jedoch eine Stunde lang hältst, wird dir der Arm weh tun. Was hat das mit Konflikten und Stress wie z. B. Streitigkeiten mit Kollegen, Mobbing, Kampf um Projektressourcen zwischen Abteilungen, Unstimmigkeiten mit dem Vorgesetzten, die du vielleicht gerade erlebst, zu tun? All diese Situationen sind wie dieses Glas Wasser. Je länger du über sie nachdenkst, desto mehr tun sie weh. Wenn du nur kurz über deine Konflikte und Sorgen nachdenkst, macht dir das nichts aus. Wenn sie dich aber den ganzen Tag beschäftigen, wirst du dich wie gelähmt fühlen, unfähig, irgendetwas zu tun. Doch es gibt Auswege. Es muss dir nicht so gehen.

Stell dir vor, wie es wäre, wenn du diesen Streit nicht hättest. Wie blau wäre der Himmel, wie klar dein Weg und wie grün die Wiese, auf der du jeden Tag dein Leben gestaltetest. Versuche es wirklich einmal und stelle dir vor, was sich dadurch alles verändert, wenn du in der Lage wärest, den Streit beizulegen, den Konflikt zu lösen und eine

neue Ebene des Miteinanders mit deinem Streitpartner zu finden. Wie einfach wäre es, jeden Tag deine Arbeit zu machen? Wie viel Spaß hättest du bei deinen Aufgaben? Wie leicht könntest du deine Ziele erreichen? Wie entspannt könntest du morgens aufwachen und zur Arbeit gehen? Mit welchen Gedanken würdest du abends nach Hause gehen? Hast du das Bild vor Augen und das positive Gefühl im Bauch, das damit einhergeht?

In einer Welt wie der Arbeitswelt, die so organisiert ist, dass Streit und Konflikt ausgesessen, ausgekämpft oder vor Gericht ausgefochten werden, erscheint es unglaublich, dass das, was du dir gerade ausgemalt hast, möglich sein soll. Doch all das ist möglich. Ich habe es gesehen. Ich habe es erlebt! Ich habe gesehen, wie Tränen der Wut und Trauer zu Gesten der Zugewandtheit und Freude wurden. Ich habe gesehen, wie Menschen, die sich gegenseitig massiv angegriffen haben, gemeinsam ein zartes Pflänzchen der Verständigung gesät haben, aus dem dann ein starker Baum wuchs. Ich habe gesehen, wie sich Menschen die Hand reichten und ermunternde Worte sprachen und der Blick noch tausendmal mehr ausdrückte. All diese Menschen waren zuvor Streithähne mit verletzten Gefühlen, die sie in persönliche Angriffe übersetzten und sich selbst dabei nicht besser, sondern immer schlechter fühlten und jetzt, nachdem sie einen anderen, einen neuen Weg eingeschlagen hatten, wieder mit Freude und Energie zur Arbeit gehen konnten.

Wenn du bereit bist, neue Wege einzuschlagen, Situationen neu zu betrachten, Neues auszuprobieren, auch wenn dies zunächst nicht einfach und manchmal auch unangenehm ist, dann kannst du genau dieses Bild, das du gerade vor Augen hast, erreichen! Mit der richtigen Unterstützung, ein Quäntchen Offenheit, einer große Portion Neugier, einer Prise Mut und manchmal auch mit der richtigen Unterstützung durch einen neutralen Dritten (z. B. ein Konfliktcoach) kannst *du* – kann jeder – diesen Weg einschlagen und dieses Ziel erreichen. Mit dem Willen, dich selbst von dieser Last zu befreien und der Bereitschaft, dafür aufeinander zuzugehen, mit der Bereitschaft, dafür den anderen anzuhören und mit der Bereitschaft dafür, auch sich selbst zu prüfen, und mit den passenden Werkzeugen und der richtigen Unterstützung wird all das möglich.

Alles, was du für den ersten Schritt brauchst, ist dieses Buch. Dieses Buch ist mein Weg, dir und so vielen anderen da draußen, die täglich unter belastenden Arbeitsverhältnissen, Streit und Konflikten mit Vorgesetzten und Kollegen leiden und auch jenen, die für viele Menschen tagtäglich verantwortlich sind, Alternativen und neue Wege für den Umgang mit diesen Situationen sichtbar zu machen. Dieses Buch soll dein Rat- und Impulsgeber, dein Wegbegleiter sein. Jedes Mal, wenn du darin blätterst und nach Antworten suchst, soll es dir ein Gedankenanstoß sein, den Blick zu weiten und dir deine Möglichkeiten begreifbar machen.

Antonia Jennewein
Taunusstein, Deutschland

Danksagung

Eine Danksagung zu schreiben ist keine einfache Sache. Nicht weil „Danke“ sagen selbst so schwierig ist, sondern im Gegenteil, weil niemand vergessen werden soll.

Als ich die Idee zu diesem Buch entwickelt habe – weil ich der Überzeugung bin, dass jeder Mensch privat und beruflich unangenehme Konflikte erlebt und jeder den Wunsch hat, einen Weg raus aus diesen belastenden Situationen zu finden –, hat mich mein Mann direkt darin bestärkt, das Buchprojekt umzusetzen. Ohne deinen Impuls, Marc, wäre diese Idee in meinem Kopf vielleicht zu einer süßen Rosine verkümmert. Danke, dass du mich so bestärkt hast.

Das Buch wäre aber auch nicht zu dem geworden, was es heute ist, wenn ich nicht immer wieder Impulse von außen bekommen hätte. Die Geschichten schreibt das Leben und die Erfahrungen der Menschen, mit denen ich arbeiten durfte. Nur so konnten die Geschichten so wiedererkennbar werden.

Danke auch an Katja Glöckler, die als Sparringpartnerin immer wieder ein offenes Ohr und eine passende Inspiration für die Umsetzung meiner Idee hatte. Wir haben uns auf einem Barcamp kennengelernt, aber sie arbeitet als Buchcoach und setzt sich mit Leib und Seele für gute Bücher ein. Danke, Katja, dass du immer an dieses Buch geglaubt hast und mit ganz kleinen Gedanken das Buch für mich ganz groß gemacht hast.

Stück für Stück wuchs das Buch und irgendwann kam der Moment, in dem es fertig war: ein ganzer Ordner voll geschriebener Seiten mit meinem Herzblut für dieses Thema. Doch damit war es noch lange nicht so, wie du, liebe Leserin und lieber Leser, es heute in den Händen hältst. Stefanie Brein-Honselmann hat Wort für Wort in diesem Ordner gelesen, lektoriert und akribisch jeden Grammatikfehler angestrichen. Vielen Dank Stefanie, dass du dir so viel Zeit dafür genommen hast.

Sebastian Sellinat, der HR Artist, und Pam Zimmermann, Vertraute und Rechtsanwältin, gilt ebenfalls mein Dank, denn ohne ihr Zutun und ihre Unterstützung wäre aus meinem Buch vielleicht kein Verlagsbuch entstanden. Danke euch, dass ihr stets ein offenes Ohr und einen Rat parat hattet, wenn ich ihn brauchte. Ein großer Dank gilt auch Melanie Ackermann, die mit ihren Grafiken und Illustrationen dazu beiträgt, die Inhalte des Buches begreifbar zu machen. An dieser Stelle danke ich auch allen anderen Helfern

und Unterstützern im Springer Gabler Verlag, allen voran Frau Teichmann, die dazu beigetragen haben, dieses Buch im rechten Licht erscheinen zu lassen.

Der größte Dank soll hier zum Schluss genannt werden. Der größte Dank gilt dir, liebe Leserin und lieber Leser. Danke, dass du den Mut hattest und das Interesse, dieses Buch zu kaufen und bis hierhin zu lesen. Danke, dass du bereit bist, dein Arbeitsumfeld und deinen Umgang mit Konflikten ein bisschen besser zu machen, Schritt für Schritt. Danke, dass du die Offenheit besitzt, Neues dafür auszuprobieren und deinen Blick auf deine Situation zu verändern. Danke, dass du diese Idee weiterträgst.

Gebrauchsanleitung

„Wege aus dem Konflikt“ ist kein klassisches Lehrbuch. Es wird dir nicht zeigen, wie du „richtig“ mit Konflikten umgehst, sondern es ist vielmehr eine Art Zutatenkorb, aus dem du dich bedienen kannst. Im ersten Teil findest du Geschichten, fiktiv und doch real, denn sie basieren auf wahren Gegebenheiten. Sie stehen für sich und sind doch durch einen roten Faden miteinander verwoben und alle halten Erkenntnisse und Gedankenimpulse für dich bereit, um einen Weg raus aus dem Konflikt zu finden.

Im zweiten Teil findest du eine Sammlung an Übungen, Impulsen und Ideen, die du für deine ganz persönliche Herausforderung nutzen kannst. Nichts ist ein „Muss“ alles ist ein „Kann“. Je nachdem, wo du stehst, was du brauchst und wofür du offen bist. Sie alle sind aus realen Erprobungen hervorgegangen. Wenn du bereit bist, dich diesen Ideen und Herangehensweisen zu öffnen, sie zuzulassen, dann können ganz neue Möglichkeiten für dich entstehen.

Es ist also nicht entscheidend, ob du erst in die Geschichten der Firma Donner & Co. eintauchst und mit Spannung verfolgst, wie jeder Protagonist seinen Weg geht und am Ende doch etwas gemeinsames entsteht, oder ob du dir die Übungen und Impulse anschaust und dir das nimmst, was du gerade für deine Situation suchst. Es ist dein Buch und es lässt sich lesen, so wie du es gerade brauchst. In jedem Fall wirst du sehen: Eins hängt mit dem anderen zusammen.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Donner & Co. – Eine Welt voller Schwierigkeiten

1	„Der bootet mich aus!“	3
	Literatur.	12
2	„Die nimmt mich gar nicht ernst!“	13
	Literatur.	23
3	„Das macht mich alles krank!“	25
	Literatur.	36
4	„Konflikte löse ich auf meine ganz persönliche Weise!“	37
	Literatur.	45
5	„Die Zusammenarbeit funktioniert nicht mehr. Einer muss gehen!“	47
6	„Der bringt keine Leistung mehr, besser er geht!“	55
	Literatur.	65
7	„Es gibt nur noch Reibereien im Team. Das muss aufhören!“	67
	Literatur.	78
8	„Mit dem kann man sowieso nicht reden, das macht gar keinen Sinn!“ ...	79
9	„Dem werde ich zeigen, wer hier der Chef ist!“	93
	Literatur.	102
10	„Dieses Beziehungsgeplänkel ist doch reinste Zeitverschwendung! Es geht doch um die Sache!“	103
	Literatur.	117
11	Bis der Wind sich dreht!	119
	Literatur.	130

Teil II Workbook – 5 Wege raus aus dem Konflikt

12	Entwicklungstagebuch	133
13	Acht Schlüssel für positive Dialoge	135
14	Weg 1 – Eigene Muster und Motive verstehen	137
14.1	Landkarte	137
14.2	Time-Out	138
14.3	Spieglein an der Wand	139
14.4	Gefühlsrad	141
14.5	Wunschliste	143
14.6	Innerer Kompass	145
14.7	Premeditatio Malorum	147
14.8	Wieso? Weshalb? Warum?	149
14.9	Kopf oder Zahl	151
15	Weg 2 – Hinter die Fassade blicken, andere verstehen	155
15.1	Pflichtverteidigung	155
15.2	Wertefenster	157
15.3	Kirschkerne spirale	159
15.4	Sehen – Hören – Verstehen	161
15.5	Vertrauensband	162
15.6	Geschichte (neu) schreiben	164
15.7	Eisberg der Bedürfnisse	166
16	Weg 3 – Kommunikationsbrücken bauen	169
16.1	Botschaften	169
16.2	Zauberworte	171
16.3	Konsens-Dissens-Lupe	172
16.4	Team-Improv	173
16.5	Conflict Circle	175
	Literatur	177
17	Weg 4 – Verbindungen stärken, Beziehungen pflegen	179
17.1	Teamkonflikt Risiko-Checkliste	179
17.2	Trust Walk	181
17.3	Beziehungsbrücken	182
17.4	Club Mitglieder	184
17.5	Triple A	186
17.6	Back to the Future	188
17.7	Solution Camp	189
17.8	Team-Journey	190

18	Weg 5 – Schwierige Gespräche moderieren, Lösungen erarbeiten	193
18.1	Teamfeld	193
18.2	Team-Konfliktklärungs-Workshop	195
18.3	Deal Deal Deal	196
18.4	24H-Konfliktlösung	196
	Literatur	198
19	Impulsfragen	199
20	Gedanken-tanken-Zitate	201
	Literatur	203

Über die Autorin



Antonia Jennewein ist international aufgewachsen und studierte nach ihrer Banklehre Betriebswirtschaft an der Universität Bayreuth. In ihrer beruflichen Laufbahn als Human Resources Expertin und Personalleiterin arbeitete sie in internationalen Konzernen ebenso wie im Mittelstand, war immer wieder mit Konflikten am Arbeitsplatz konfrontiert und weiß daher, wie belastend ein Problem oder ein Konflikt sein kann. Deshalb bildete sie sich zur zertifizierten Mediatorin weiter und begleitet heute Führungskräfte, Mitarbeitende und Teams mit Leidenschaft, Weitsicht, Fokus und Vertrauen durch schwierige persönliche Lebens- und Arbeitsphasen auf dem Weg hin zu positiver und konfliktfreier Zusammenarbeit.

Antonia Jennewein brennt dafür, Beziehungsbrücken zu reparieren und Kommunikationsbrücken zwischen Menschen zu bauen (manchmal sogar nicht nur mit Worten, sondern mit LEGO®). Sie steht für mutige Entscheidungen, kreative Lösungen und neue Wege. Als Autorin gibt sie ihre Erfahrung und Erkenntnisse aus ihrer Arbeit rund um Konflikte an ihre Leser weiter. Mit Präzision legt sie den Finger in die gerne versteckten Wunden und gibt Impulse, Anregungen und konkrete Werkzeuge weiter, mit denen die Leser den Sand im eigenen Beziehungsgetriebe bearbeiten und beseitigen können.

Kontakt: www.inmotion-consulting.de

Teil I

Donner & Co. – Eine Welt voller Schwierigkeiten

Worum es in dieser Geschichte geht

Konflikte zwischen zwei Menschen entstehen meist nicht einfach so, sondern es sind kleine Dinge, die über einen längeren Zeitraum hinweg zu einem großen Problem werden und dann erscheinen sie unüberwindbar. Wenn neue Kollegen in ein Unternehmen kommen, dann besteht immer die Gefahr, dass durch unterschiedliche Herangehensweisen, Perspektiven und Erwartungshaltungen Reibung entsteht, die zu einem Konflikt werden kann. Wie der Faktor „Zeit“ Einfluss nimmt, was du für dich und über dich in so einer Situation lernen kannst und welchen Lösungsweg du gehen kannst, erfährst du in dieser Geschichte.

Sarah stieg die Treppe rauf zu Christians Büro. Sie war wütend und in ihrem Bauch rumorte es, aber so ging es wirklich nicht weiter. Sie wollte endlich mal klarstellen, dass Christian mit seinem Verhalten das ganze Geschäft gefährdet.

Durch die Scheibe sah sie Christian in seinem Büro sitzen. Er telefonierte. Egal, sie würde nicht mehr warten, bis Christian sich netterweise die Zeit nahm, um mit ihr zu sprechen. Schwungvoll stieß sie die Tür auf, blieb mit der Türklinke in der Hand stehen und warf Christian einen Blick zu, der ihn stocken ließ. In den Hörer sprach er nur kurz:

„Tut mir leid, ich rufe dich gleich nochmal an. Hier scheint gerade etwas zu brennen!“

Was war das denn für ein blöder Satz, dachte Sarah, von wegen es brennt.

Im selben Augenblick wandte Christian sich ihr zu und fragte unvermittelt: „Kannst du das nächste Mal bitte anklopfen oder besser noch einen Termin ausmachen? Ich habe heute wirklich überhaupt keine Zeit!“ Das war ja klar, dachte Sarah, wenn ich mit ihm sprechen will, dann hat er keine Zeit. „Du glaubst doch nicht, dass ich mich so abservieren lasse“, platzte es aus ihr heraus. Erst als sie den Satz beendet hatte und der Nachhall in ihren Ohren vibrierte, merkte sie, dass sie Christian angeschrien hatte und erschrak über sich selbst. Sarah war immer darauf bedacht, sich professionell zu verhalten. Geschrei am

Arbeitsplatz verabscheute sie. Gleichzeitig wollte sie sich auch nicht von ihren Kollegen rumschubsen lassen. Und Christian hatte gerade allem noch einen drauf gesetzt, indem er sich außerhalb des üblichen Prozesses mit Herrn Weber, dem Bewerber für seine freie Stelle, getroffen hatte und offensichtlich ohne ihr Beisein Konditionen ausgehandelt hatte. Und dann hatte sie gerade mal eine kurze knappe Anweisung per E-Mail von ihm erhalten, in der er sie aufforderte, den Vertrag für Herrn Weber mit seinen ausgehandelten Konditionen fertig zu stellen und ihm zur Kontrolle vorzulegen. Mal abgesehen davon, dass nichts in der E-Mail den üblichen Standards entsprach und Christian sie in der Verhandlung auch noch außen vor gelassen hatte, tat er jetzt auch noch so, als wäre sie seine persönliche Assistentin. Das war wirklich zu viel. Sie kochte innerlich.

„Was genau ist dein Problem?“, Christian war aufgestanden, ging um seinen Schreibtisch herum und setzte sich auf die Tischkante. Sarah machte einen Schritt in sein Büro und schloss die Tür, ohne seinem Blick auszuweichen.

„Du kannst nicht einfach ohne Rücksprache mit mir irgendwelchen Bewerbern ein Angebot machen, schon gar nicht mit solchen Konditionen!“ Sarah hatte versucht, ihre Stimme zu kontrollieren, was ihr aber nicht gelang. Sie kochte fast über vor Wut über so viel Selbstgefälligkeit.

„Das ist nicht das erste Mal, dass du dich über alles hinwegsetzt. So geht das nicht“, ergänzte Sarah. Christians Überraschung im Gesicht entging Sarah nicht. Der alte Schauspieler, dachte sie. Ihr kann er nichts vormachen.

Sarah war noch gar nicht so lange im Unternehmen, aber in ihrer kurzen Zeit bei Donner & Co. hatte Christian schon einiges auf den Kopf gestellt. Das Schlimme daran war, dass sie jedes Mal zu ihrem Chef zitiert wurde. Frank hatte sie schon öfter gefragt, warum sie von verschiedensten Prozessen und Standards abwich. Bisher hatte sie immer noch eine gute Begründung finden können, doch in diesem Fall würde das nicht mehr gelingen, denn mit einem solchen Vertrag würde sie nicht nur einen Präzedenzfall schaffen, sondern auch entsprechende Diskussionen in der Organisation. Und das würde richtig Ärger geben.

„Ich weiß nicht, was du meinst: ‚So geht das nicht weiter‘! Könntest du vor allem nicht so laut schreien?“, zischte Christian. „Ich schreie überhaupt nicht!“, schrie sie und lief rot an. „Ok, jetzt mal langsam. Erkläre mir bitte genau, was los ist“, bat er sie. Auf diese Nummer würde sie nicht hereinfallen. Das ganze Machtspiel in den letzten Monaten war ihr so zuwider. „Du weißt genau, was los ist. Und ich bin nicht mehr bereit, ständig für Dich meinen Kopf hinzuhalten“, fauchte sie. „Den Kopf für mich hinhalten?“, fragte er, sichtlich irritiert. „Ja, du hast schon richtig gehört“, erwiderte Sarah. „Wofür denn? Ich bin mir keiner Schuld bewusst!“, sagte Christian. „Das ist ja mal wieder klar wie Kloßbrühe! Das hätte ich mir auch gleich denken können, dass du so reagierst und alles abstreitest.“ Ihre Hand knallt auf den Tisch neben der Tür.

„Mann Christian, ich kann ja verstehen, dass du unter Druck bist und deswegen solche Aktionen machst, aber was zu viel ist, ist zu viel! Sprich gefälligst vorher zuerst mit mir“, schimpfte sie und noch während ihre Worte nachklangen, rauschte Sarah aus

Christians Büro, vorbei an Kollegen, die offensichtlich die Auseinandersetzung verfolgt hatten und verständnislos den Kopf schüttelten.

Christian blieb mit offenem Mund zurück, stand auf und lehnte sich in den Türrahmen während er Sarah nachblickte, wie sie die Treppe hinuntereilte. „Was war das denn?“, fragte Pia, die an ihrem Schreibtisch erfolglos versucht hatte, sich auf ihr Projekt zu konzentrieren. Christian zuckte mit den Schultern. „Ich weiß es nicht.“

Kurze Zeit später

Sarahs Beine liefen ihr davon. Im Flur rauschte sie an Bianca und Stefanie, zwei Kolleginnen aus der Rechtsabteilung, vorbei. Sie merkte, wie sie ihr nachschauten.

Sollten sie doch, dachte sie. Sarah steuerte auf die Damentoilette zu. So konnte sie nicht zurück an ihren Platz. Sie stieß die Tür auf, vermied den Blick in den Spiegel und ging gleich weiter durch die nächste Tür in den Toilettenraum. Alle Kabinen waren frei. Gott sei Dank, dachte sie und ging in die letzte. Sarah verschloss die Tür und setzte sich auf den Toilettendeckel. Sie stützte den Kopf in ihre Hände, schloss die Augen und stöhnte. Was sollte sie jetzt bloß tun?

Am besten war es sicher, wenn sie gar nichts mehr tat, dachte sie. Sollten sie sich doch alle wundern. Mit ihr würden sie jedenfalls nicht mehr so umspringen, beschloss sie.

Den Kopf immer noch in die Hände gestützt, öffnete sie die Augen und schaute auf die Bodenfliesen. Was war das? Sie richtete sich auf und hob den Kopf. In der Ecke der Kabine lag ein dunkelblauer Umschlag. Sarah stand auf und griff danach. Sie wendete ihn vor und zurück. Vorne drauf stand „Sarah“, hinten drauf stand nichts, kein Absender. Sarah öffnete die Tür und trat aus der Kabine heraus und schaute sich um. Der Toilettenraum war leer und auch im Waschraum war niemand.

Ob jemand den Umschlag hier verloren hatte? Ob er wohl für sie bestimmt war? Sie befühlte den Umschlag. Er war dick und weich. Heutzutage gab es ja nicht mehr viele Briefe mit schönem Briefpapier. Schade eigentlich, denn es fühlt sich viel edler an, als eine E-Mail oder Post aus Recycling-Papier. Das hier war kein gewöhnlicher Umschlag. Er war aus hochwertigem, festem Papier.

An die Stelle von Sarahs Wut trat nun Neugier. Was wohl darin stand? Sie beschloss kurzerhand, ihre Sachen zusammenzupacken und nach Hause zu fahren. Im nächsten Moment entschied sie sich anders. Sie würde sich ein Brötchen aus der Kantine holen und sich mit dem Brief draußen hinsetzen. So könnte sie in Ruhe und ungestört den Brief lesen.

Nachdem Sarah bei Thorsten in der Kantine ihr Lieblingsbrötchen gekauft hatte, trat sie raus an die frische Luft. Sie begrüßte flüchtig einige Kollegen, die vom Nachbargebäude in die Kantine schlenderten, wandte sich dann nach rechts, um über den Parkplatz zur Wiese im benachbarten Park zu gelangen. Dort suchte Sarah nach einer Bank in der Sonne und setzte sich. Die Brötchentüte legte sie neben sich auf der Bank ab. Zu dieser Zeit waren noch nicht so viele im Park unterwegs. Erst in einer Stunde würde es richtig voll werden. Sarah zog den Briefumschlag aus ihrer Jackentasche, musterte ihn

abermals, drehte ihn um und stellte fest, dass er nicht zugeklebt war. Der Umschlag war nur eingeschlagen. Sarah öffnete ihn vorsichtig und zog die darin befindlichen Papiere heraus. Sie hielt zwei gefaltete Bögen in der Hand und klappte sie vorsichtig auf. Auf dem ersten Blatt stand in der Mitte in großen Druckbuchstaben geschrieben:

BIST DU WÜTEND, ZÄHL BIS 4, HILFT DAS NICHT DANN EXPLODIER! –
Wilhelm Busch –

Sarah drehte das Blatt um, aber es stand nichts weiter darauf. Sie las noch einmal das Zitat. Dann legte sie das Blatt beiseite und las den zweiten Zettel. Darauf stand lediglich eine Frage:

WIE ENTSTEHEN GEFÜHLE?

Auch auf diesem Blatt stand sonst nichts. Sie prüfte und wendete jedes Blatt noch einmal genau. Dann faltete Sarah sie wieder zusammen und schob sie zurück in den blauen Umschlag. Irritiert lehnte Sarah sich zurück, schloss die Augen und ließ sich die Sonne ins Gesicht scheinen. Sie dachte nach.

Hatte dieser Brief etwas mit ihrer Situation vorhin zu tun? Sarah merkte, wie ihr viele Fragen durch den Kopf schossen. Ihr wurde ganz schwindelig vor lauter Gedankenflut und sie bekam sie nicht sortiert. Und immer wieder diese Stimme in ihr, die sagte: „Bist du wütend, ...“.

Sarah öffnete die Augen und beobachtete die Blätter oben in der Baumkrone, wie sie in der Sonne glitzerten. Vorhin war sie ganz schön wütend gewesen. Gott sei Dank war diese Wut wieder verflogen, aber in Christians Büro hatte sie sich kaum halten können, das musste sie sich schon eingestehen. Sie hatte regelrecht gekocht. Deshalb war sie auch so abrupt aus seinem Büro gestürmt, denn sie hatte Sorge gehabt, sich sonst nicht mehr unter Kontrolle zu haben. Aber mal ganz ehrlich, dachte Sarah, machte der Absender des Briefes sich etwa über sie lustig? Plötzlich lief es ihr eiskalt den Rücken runter. Derjenige musste sie ja dann auch beobachtet haben. War sie so sehr ausgerastet? Hatte ihr etwa einer der Kollegen den Brief geschrieben? Aber warum lag der Brief dann im Toilettenraum? Sarah schob all diese Fragen beiseite, denn plötzlich stieg eine neue Wut in ihr auf. Wer auch immer diesen Brief geschrieben hatte, maßte sich wirklich ganz schön viel an. Wie konnte derjenige sie einfach so und dann auch noch anonym kritisieren? Und dann auch noch den Brief im Toilettenraum liegen lassen. War es etwa Pia oder Timo? An beiden war Sarah vorhin vorbeigerauscht. Sie hatten ihren Schreibtisch in der Nähe von Christians Büro.

„Ach pffff“, sagte sie laut und schüttelte den Kopf. Sie steckte den Brief wieder zurück in ihre Jackentasche. Jetzt wollte sie doch lieber nach Hause fahren. Sie konnte sich ohnehin auf nichts mehr konzentrieren. Zu nervenaufreibend war der Vormittag und zu mysteriös dieser Brief. Sarah konnte keinen klaren Gedanken mehr fassen. Was war das bloß für ein verkorkster Tag. Sarah würde sich zu Hause einfach in die heiße Wanne legen, ein Buch lesen und den Tag abhaken. Morgen brauche ich ohnehin viel Kraft, dachte sie sich, um all diesen Gestalten und insbesondere Christian wieder die Stirn bieten zu können. Frank würde sie bestimmt auch noch sprechen wollen, nach den Vorcommunissen von heute. Sarah wollte sich zu Hause wenigstens noch eine Strategie überlegen, wie sie mit dieser Situation weiter umgehen und was sie ihrem Chef sagen sollte. „Der bootet mich aus und will mich sowieso nur lächerlich machen. Das lasse ich nicht mit mir machen! An mir wird Christian sich noch die Zähne ausbeißen!“ Entschlossenen Schrittes ging Sarah zurück zum Büro, sammelte ihre Sachen ein, meldete sich für den Rest des Tages ab und fuhr nach Hause.

Am nächsten Morgen

Als Sarah auf dem Weg ins Büro war, war sie müde und erschöpft. Die halbe Nacht hatte sie sich um die Ohren geschlagen. Eigentlich hatte sie den Brief nicht weiter beachten wollen. Wenn sich schon der Absender nicht zu erkennen geben wollte, dann müsse sie sich ja damit gar nicht abgeben, dachte sie. Damit hatte Sarah den Brief zerknüllt und in hohem Bogen in den Papierkorb befördert. Nach dem Abendbrot allerdings hatte es ihr in den Fingern gezuckt. Der Brief hatte sie nicht losgelassen. Sarah hatte ihn aus dem Papierkorb gefischt, sich ein Glas Rotwein eingekauft und sich mit beidem auf ihr Sofa gesetzt. Mit etwas Abstand von den Ereignissen des Vormittags hatte sich das Zitat schon ganz anders gelesen und Sarah hatte sich gefragt, was anders gelaufen wäre, wenn sie erstmal bis vier gezählt hätte, statt direkt in Christians Büro zu rauschen. Einerseits war Sarah stolz auf sich gewesen, Christian endlich mal zu zeigen, dass sie auch anders konnte. Andererseits war ihr schon klargeworden, dass sie mit ihrem Ton sicher keine gute Figur abgegeben hatte. Eigentlich hatte sie schon ganz schön auf den Putz gehauen, ohne wirklich etwas erreicht zu haben. Wer auch immer ihr diesen Brief geschrieben hatte, hatte schon ein bisschen recht. Sarah hatte bei dieser Erkenntnis den Wein im Glas kreisen lassen, sich im Sofa zurückgelehnt und über das Zitat nachgedacht. Es war nicht einfach, in der Wut bis vier zu zählen. Zu der Erkenntnis war Sarah irgendwann im Laufe des späteren Abends gelangt. Und daran knüpfte sich auch die Erkenntnis, dass es viel hilfreicher gewesen wäre, sie hätte erstmal bis vier gezählt. Das hätte ihr die Gelegenheit gegeben, einmal tief durchzuatmen. Schon früher hatte ihr das oft geholfen, sich zu beruhigen. Dann hätte sie sich überlegen können, was es ihr bringt, so in Christians Büro zu platzen und ihn anzuraunen. Sie hätte sich besser unter Kontrolle gehabt, sicher anders verhalten und wahrscheinlich damit mehr erreicht.

Im Laufe des Abends war in Sarah Verständnis gereift dafür, dass es bessere Wege gibt, sich durchzusetzen und seinen Punkt klar zu machen, als so aufzutreten, wie sie es getan hatte. Wilhelm Buschs Zitat wirbelte immer wieder durch ihren Kopf. Sarah hatte

darauffhin den Bogen mit seinem Zitat genommen und in ihr Notizbuch gelegt. Sie wollte es sich an die Wand neben ihrem Schreibtisch im Büro kleben. Als Erinnerung. Falls sie wieder einmal die Wut aufsteigen spürte.

Interessanter war in der Nacht noch der zweite Bogen gewesen. Zunächst hatte Sarah ihn gar nicht mehr beachtet, aber nachdem sie den Zettel mit dem Zitat verstaut hatte, fiel er ihr wieder in die Hände, als sie das Glas wegräumen und ins Bett gehen wollte. „Wie entstehen Gefühle?“, las sie noch einmal vor dem Sofa stehend und gähnend.

„Das ist bestimmt so eine komplizierte chemische Reaktion im Gehirn“, hatte sie gesagt. Während sie im Wohnzimmer hin und her geschlurft war, hatte sie einige Gedanken dazu vor sich hingemurmelt. Doch dann packte Sarah ein neuer Energieschub. Sie hatte sich einen Block gegriffen und die Frage noch einmal als Überschrift drauf geschrieben. Dann war Sarah zu ihrer Musikanlage gegangen, hatte eine CD mit klassischer Musik eingelegt und hatte sich zur Musik langsam durch den Raum bewegt. Zwischendurch hatte sie sich immer wieder hingesetzt und neue Einfälle auf den Block geschrieben. So waren über einige Stunden immer mehr Ideen und Gedanken entstanden, die sie auf dem Block notierte. Am Ende war das Blatt vollgeschrieben und die Uhr zeigte 10 min nach 2 Uhr. Sarah war überrascht, dass sie die Zeit über diese Frage so vergessen hatte.

Als sie nun durch die frische Morgenluft ging, zog sie ihren Zettel aus der Tasche und blickte nochmal darauf. Bevor sie gestern ins Bett gegangen war, hatte Sarah darauf ein Wort rot eingekringelt:

Meine Gedanken.

Sarah war klar geworden, dass sie sich in den vergangenen Wochen und Monaten zu viele Gedanken darum gemacht hatte, was andere Leute sagten. Sie hatte viel interpretiert und gestern Abend hatte sie ehrlicherweise feststellen müssen, dass sie bei vielen Situationen gar nicht wusste, ob ihre Interpretation überhaupt richtig war. Gleichzeitig hatte sie gemerkt, wie ihre Wut wieder angeklopft hatte und wie schnell dieses Gefühl wieder präsent war.

Sarah ging durch die Drehtür und betrat das Bürogebäude. Auf dem kürzesten Weg ging sie zu ihrem Büro. Vorher kam sie noch an den Postfächern vorbei. Sarah zog ihre Schublade heraus und nahm einen Stapel Briefe, Umschläge und Zettel heraus, klemmte sie unter den Arm und schloss kurz danach ihr Büro auf. Sie warf den Stapel auf den Schreibtisch, stellte ihre Tasche daneben und zog ihre Jacke aus. Als sie sich umdrehte stutzte sie, denn sie sah eine kleine blaue Ecke aus dem Stapel heraus schauen. Ihr Herz begann zu klopfen. Ihre Hand griff nach der Ecke und zog den Umschlag heraus. Wieder eine Nachricht, dachte sie. Vorne drauf stand wieder ihr Name. Das Papier war das gleiche wie am Tag davor und auch diesmal fühlte er sich dick und weich an. Sarah setzte sich hin, öffnete den Brief und begann zu lesen: