



© OLIVER ELSNER

Antje Rabenalt bietet ein Sorgentelefon für Führungskräfte an. Hierbei zeigt sich: Viele Führungsprobleme lassen sich schon am Telefon lösen.

Die Super-Nanny für Führungsprobleme

PORTRÄT. „Ich glaube an die kreative Kraft von Konflikten“, sagt Antje Rabenalt. An der Kummer-Hotline hilft sie Führungskräften bei Problemen.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Mobbing ist das große Thema, weshalb Führungskräfte die Telefonnummer 09 00/5 10 45 50 wählen. „Mobbing wird oft als gesellschaftsfähige Form für eigene Unzulänglichkeiten bei Führung und Kommunikation genutzt“, weiß Antje Rabenalt. Das heißt: Führungskräfte fühlen sich oft gemobbt und rufen auf ihrer Kummer-Hotline an. Im Gespräch stellt sich aber meist heraus, dass gar kein Mobbing vorliegt. Zum Beispiel bei der Führungskraft, die sich beklagte, dass ihre Mitarbeiter nie zu Teambespre-

chungen erscheinen. Antje Rabenalt fand heraus, dass es zu den Sitzungen gar keine Einladungen gibt und viele gar nicht wissen, dass „immer dienstags“ Meeting ist. Gemeinsam mit der Führungskraft erarbeitete sie ein Konzept zur Vorbereitung von Sitzungen. Seitdem kommen die Mitarbeiter zu den Besprechungen, schon allein, weil die Agenda, die nun regelmäßig verschickt wird, neugierig macht. Mobbing war gar kein Thema.

Das MUT-Telefon stand Pate

Die Idee, die hinter der Kummer-Hotline steckt, basiert auf den Mitarbeiterunterstützungstelefonen (MUT), die manche

Unternehmen installiert haben. Diese Anlaufstellen für Probleme helfen bei der Suche nach einem Kita-Platz oder Fragen zum beruflichen Umfeld. Sie sollen dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen. Aber in Deutschland bieten nur wenige Unternehmen ein MUT-Telefon an. „Was rational nicht zu verstehen ist“, sagt Antje Rabenalt. Es gebe Untersuchungen, die besagen, dass in den Unternehmen 50 Milliarden Euro allein deshalb verloren gehen, weil die Mitarbeiter Angst im Job haben. „Viele Personen, die an einer Mediation teilgenommen haben, rufen anschließend wieder an, wenn sie Fragen oder Probleme

haben“, ergänzt sie. „Dass eine Beratung Geld kostet, sehen sie meist nicht. Dennoch wollte ich dieses Angebot aufrecht erhalten.“ Deshalb rief sie die kostenpflichtige Hotline ins Leben, um einerseits jederzeit bei Fragen erreichbar zu sein und andererseits den Aufwand zumindest etwas vergütet zu bekommen.

24 Stunden ein offenes Ohr

Die Konflikt-Hotline startete im September 2006, als das Thema AGG heiß diskutiert wurde. Einige Unternehmen haben die Nummer in den Büros und im Internet ausgehängt, um ihren Mitarbeitern eine Beratungsmöglichkeit anzubieten. In der Anfangszeit und immer wenn in den Medien darüber berichtet wurde stand das Telefon auch kaum still. An diesen Tagen hatten Antje Rabenalt und die fünf Beteiligten ihres Netzwerks alle Hände voll zu tun, um alle Anrufe zu beantworten. Denn die Hotline beschränkt sich nicht auf die normalen Arbeitszeiten, sondern ist 24 Stunden verfügbar.

Zum Thema Konfliktmanagement kam Antje Rabenalt durch die Praxis. Neben dem Studium war sie in der Filmbranche tätig und wurde von den Kollegen häufig zurate gezogen, wenn strittige Fragen zu klären waren. Offenbar hatte sie schon immer eine Begabung, Konflikte konstruktiv zu lösen. Deshalb wählte sie im Studium der europäischen Betriebswirtschaften den Schwerpunkt Konfliktmanagement und absolvierte

zusätzlich eine Mediatorenausbildung. Wenn sie beginnt, von ihrer heutigen Tätigkeit als Konfliktmanagerin zu erzählen, kann jeder Zuhörer sofort nachvollziehen, warum sie diese Laufbahn gewählt hat.

Wenn sie lebhaft schildert, wie sie mit gezielten Fragen einen Manager dazu bringt, das wirkliche Problem zu erkennen, wird deutlich, wie sehr sie mit Herz und Leidenschaft bei der Sache

In 90 Prozent aller Fälle könnten Probleme auf diese Weise telefonisch geklärt werden. „Ich rate und empfehle nie, sondern frage nur. Dadurch befähige ich die Menschen, die Lösung selbst in die Hand zu nehmen“, erklärt sie. So konnte sie einer Führungskraft helfen, der ein Rechtsstreit mit einem koreanischen Kunden drohte, sowie einer Führungskraft, die Probleme damit hatte, dass ihre Mitarbeiter ihre Aufgaben unter-

„Das Wichtigste am Telefon ist das Zuhören. Das vermittelt den Anrufern Beachtung und Wertschätzung.“

ist. Jetzt wird auch verständlich, dass sie die Kummer-Hotline zu einem Preis von 69 Cent pro Minute anbietet, von denen sie nochmals zwölf Cent an die Telekom abführen muss. Von dem daraus errechneten Stundenhonorar von rund 34 Euro kann niemand reich werden.

Zuhören und gezieltes Nachfragen

Eines macht Antje Rabenalt von vornherein klar: Juristische Beratungen können und dürfen sie und ihre Netzwerkkollegen nicht geben. Abgesehen davon reichen die Gesprächsthemen vom immer wiederkehrenden Mobbing bis zu Fragen zur Laufbahnplanung. Das Wichtigste am Telefon ist das Zuhören, weiß Antje Rabenalt. „Das vermittelt den Anrufern Beachtung und Wertschätzung.“ Durch gezieltes Nachfragen könne sie dann dazu beitragen, dass das Problem neu strukturiert, neu gewertet und versachlicht wird. Denn oftmals reagieren Menschen emotional und bewerten Dinge deshalb falsch. Zum Beispiel habe sich eine Anruferin beklagt, dass die neue Kollegin sie nie grüße und sie sich deshalb gemobbt fühle. Im Telefonat stellte sich schließlich heraus, dass die „Neue“ das Ritual in der Abteilung, dass sich morgens alle mit Handschlag begrüßen, gar nicht kannte.

einander immer umverteilt. „Es geht darum, weg von der Schuldfrage hin zur Problemlösung zu kommen“, sagt sie.

„Sortierbecken“ für Führungsprobleme

Dabei sieht sich Antje Rabenalt nicht so sehr in der Rolle einer Konfliktmanagerin oder Seelsorgerin in beruflichen Fragen, sondern eher als „Sortierbecken“. „Eigentlich bin ich eine Super-Nanny für das Berufsleben“, meint sie. „Denn es geht vor allem um die Umsetzung.“ Gehe es zum Beispiel um einen Zickenkrieg am Kopierer, dann sei das Super-Nanny-Arbeit. Vor Ort fand sie nämlich heraus, dass das laute Gerät, das gleich neben den Schreibtischen der Kolleginnen stand, dazu führte, dass sich alle unwohl fühlten. Mit dem Gerät verschwand auch die schlechte Stimmung.

Solche Erfolge und der Weg dorthin begeistern Antje Rabenalt. Man sieht ihr an, dass ihr das Lösen von Konflikten Spaß macht und mehr als ein Job für sie ist. „Ich glaube an die kreative Kraft von Konflikten. Allerdings betrübt es mich genauso, wenn ich einmal nicht weiterhelfen kann“, meint sie. Denn anders als bei der Fernseh-Super-Nanny stößt Antje Rabenalt gelegentlich auch auf Fälle, in denen die Hilfe anderer Experten nötig ist. ■

Antje Rabenalt

Die ausgebildete Wirtschaftsmediatorin und europäische Diplom-Betriebswirtin arbeitete zunächst in der Werbebranche und diplomierte zum Thema „Kostenfaktor Konflikt“. 2000 gründete sie das Beratungsunternehmen Media Consult. Lösungswege aus Konfliktsituationen testet sie gelegentlich auch im Familienkreis: Sie hat zwei Kinder im Grundschulalter.