

Psychokrieg
am Arbeits-
platz: Konflikte
im Büro kosten
die Beteiligten
wertvolle Energie

Konfliktmanagement

Hölle... BÜRO

Arbeit könnte schön sein – wenn da nicht die lieben Kollegen wären. In deutschen Büros sind Konflikte an der Tagesordnung. Stimmung und Produktivität leiden. Wie Beschäftigte viele Auseinandersetzungen mit Leichtigkeit vermeiden

Druck nimmt zu

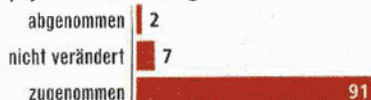
Deutschlands Betriebsräte sehen nahezu durchweg eine **steigende psychische Belastung** in Fabriken und Büros.

Entwicklung der Arbeitsbelastungen in den letzten fünf Jahren in Prozent der Befragten

körperliche Belastung



psychische Belastung



Quelle: WSI

Lange lief alles gut – bis die Neue kam. Ausgerechnet ihr muss Patrick Müller gegenüber sitzen. Die Frau spielt sich auf, mischt sich in alles ein und spricht vor allem zu viel und zu laut. Kurz: Sie nervt. Seit der Banker mit der ungeliebten Kollegin eine Ecke im Großraumbüro teilen muss, verbringt er viel Zeit mit Überlegungen, wie er ihr eins auswischen kann. Eines Morgens kommt es dann zum großen Krach: Der Chef wartet auf einen dringenden Bericht, doch Müller kann sich nicht konzentrieren, da ihm gegenüber wieder einmal mit lauter Stimme privat telefoniert wird. Da reißt dem sonst so kontrollierten Mittdreißiger der Geduldsfaden. „Halt endlich die Klappe, dumme Kuh“, donnert er über den Tisch. Die Antwort kommt prompt – in Form einer Computermaus, die knapp an seiner Schläfe vorbei gegen die Wand fliegt.

Willkommen auf dem Schlachtfeld Büro – kaum ein Unternehmen, in dem sich nicht mindestens zwei Kollegen das Leben gegenseitig schwer machen. „Der Druck auf die Mitarbeiter steigt, und damit werden die Methoden aggressiver“, beobachtet Simone Pöhlmann, Juristin und Gründerin der Münchner Streitschule. Schon kleine Probleme führen zu heftigen Reaktionen und fressen wertvolle Energie auf. Untersuchungen des Wiener Hernstein International Management Institute ergaben, dass in Deutschland satte 15 Prozent der Arbeitszeit allein für das Austragen von Konflikten draufgehen. Dabei sind Streitigkeiten oft leicht lösbar, wissen Experten.

Allein gelassen. Eigentlich gilt der Zwist unter Kollegen als Fall für den Chef. Doch die Wirklichkeit sieht anders aus. Eine Umfrage im Auftrag des

Weinheimer Bildungsunternehmens Dozentenbörse unter 1500 Beschäftigten zeigt, dass Führungskräfte Probleme zwischen Mitarbeitern meist erst gar nicht wahrnehmen oder bewusst ihrem eigenen Lauf überlassen.

Eine Unterlassungssünde mit nachhaltigen Folgen: Mangelhaftes Konfliktmanagement, das in Krankheit und damit in Arbeitsausfall mündet, verursacht in Unternehmen und Volkswirtschaft jedes Jahr Schäden in Milliardenhöhe. Registrierten die Allgemeinen Ortskrankenkassen in ihrem Fehlzeitenreport (AOK) 1994 noch elf Millionen Mitglieder, die auf Grund psychischer Erkrankungen der Arbeit fernblieben, waren es 2003 schon 19 Millionen. Laut einer Untersuchung der Barmer Ersatzkasse liegt die Ausfallzeit bei psychischen Erkrankungen im Schnitt bei über 26 Tagen – fast viermal so viel wie bei Erkrankungen des Atmungssystems.

Wo viele Menschen aufeinander treffen, bleiben Unstimmigkeiten nicht aus. Sie müssen sich jedoch nicht gleich zum nervenaufreibenden Konflikt auswachen.

„Der Druck auf die Mitarbeiter steigt, die Methoden werden aggressiver“

Simone Pöhlmann, Gründerin der Münchner Streitschule



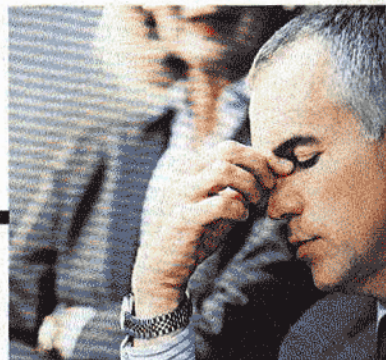
sen. Oft bedarf es nur ganz banaler Einsichten, um Streit zu vermeiden. Zum Beispiel der, dass man nicht allein auf der Welt ist. Ob Organisation von Meetings oder Erstellung des Urlaubsplans – wer sagt denn, dass nur eine Ansicht, nämlich die eigene, richtig ist? „Wer sich klar macht, dass es auch noch andere Sichtweisen gibt, dem geht es gleich viel besser“, weiß Streit-Expertin Pöhlmann.

Nicht schweigen. Permanentes Musikgedudel im Großraumbüro, die schrille Telefonstimme am Schreibtisch gegenüber oder der Lüftungszwang des Kollegen sind per se noch kein Unglück. Entscheidend ist der richtige Umgang damit. Wenn etwas nervt, wählen viele Betrof-

fene die bequeme Variante: Sie schweigen wie Patrick Müller viel zu lange, anstatt Störfaktoren beim Namen zu nennen. So kommt es irgendwann zur Explosion. Zurück bleibt meist ein Scherbenhaufen, der eine weitere Zusammenarbeit schwierig oder gar unmöglich macht.

„Ein offener Austausch ist wesentlich für eine gute Zusammenarbeit im Team“, erklärt Achim Behrendt, Berater für Konfliktmanagement in Stuttgart. Seiner Meinung nach lassen sich so viele potenzielle Auseinandersetzungen im Keim ersticken. Dasselbe gilt auch für Missverständnisse. Vielleicht hat sich der andere einfach nur nicht deutlich genug ausgedrückt – die Kunst der klaren Kommunikation beherrschen nur wenige. Doch ganz schnell wird böse Absicht vermutet. „Fragen Sie nach, falls Sie das Gefühl haben, dass ein Missverständnis vorliegt. Vor allem: Machen Sie sich rasch Luft, sonst schwelt der Ärger vor sich hin und drängt Sie zu unnötigen Vergeltungsschlägen“, erklärt Konfliktmanager Behrendt. ▶

Frustrierter Angestellter: Einbeziehung ins Team motiviert zumindest in Ansätzen



TIPPS

Vom Umgang mit schwierigen Kollegen

Larissa Degen arbeitet seit zwölf Jahren als Coach in der Wirtschaft und beobachtet vor allem fünf anstrengende Archetypen von Mitarbeitern:

Der Ehrgeizige:

Er reißt gern alle (wichtigen) Arbeiten an sich und sucht die Nähe zum Chef.

STRATEGIE: Klappern gehört nun mal zum Handwerk – weisen also auch Sie in Gegenwart Ihres Vorgesetzten auf Ihre Erfolge für die Firma hin.

Der Intrigant:

Er ist oft schwer zu erkennen, da er sich meist freundlich und interessiert gibt, hinterrücks macht er jedoch die Kollegen schlecht.

STRATEGIE: Lassen Sie sich nicht von allzu viel Nettigkeit um den Finger wickeln, sondern halten Sie Distanz. Vermeiden Sie vor-

allem allzu private Gespräche, damit deren Inhalte nicht später einmal gegen Sie verwandt werden.

Der Schleimer:

Er verzichtet auf eine eigene Meinung, um das Fähnchen immer schön nach dem Wind zu hängen. Erkennungszeichen: nickt meist dem Chef zustimmend zu.

STRATEGIE: Fragen Sie den Schleimer nach seiner Meinung, bevor er weiß, was der Chef denkt und schätzt.

Der Nörgler:

Wer mit ihm das Büro teilen muss, verfällt nach einiger Zeit in Depressionen, so dü-

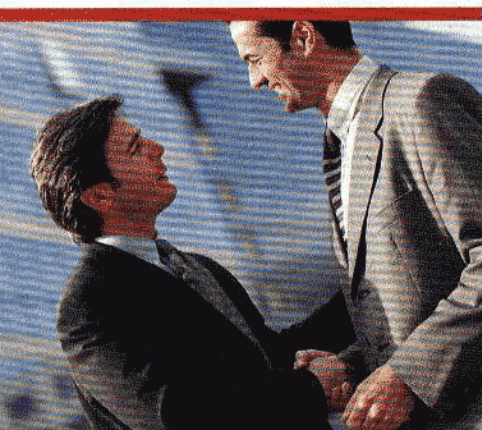
ster ist seine Sicht der Welt und vor allem von der Arbeit.

STRATEGIE: Leute, die an allem etwas auszusetzen haben, leiden oft an einem schwachen Selbstbewusstsein. Lob wirkt wie Balsam auf ihre Seele und Stimmung.

Der Teilnahmslose:

Er hat – aus welchen Gründen auch immer – innerlich schon längst gekündigt und zeigt wenig Interesse an seiner Arbeit und den anderen.

STRATEGIE: Versuchen Sie ihn immer wieder ins Team mit einzubeziehen, um ihn wenigstens ein bisschen zur Leistung zu motivieren.



Konflikt gelöst:
Sind die Streitparteien festgefahren, kann ein Mediator helfen



„Was wir am anderen schwierig finden, das mögen wir oft an uns selbst nicht“

Gabi Sandhoff,
Wirtschaftsmediatorin

Vermittlung statt Prozess

Da der Gang zum Richter oft langwierig und teuer ist, wird in Deutschland die **außergerichtliche Form der Konfliktbereinigung** immer beliebter. Bei der so genannten Mediation unterstützt ein speziell ausgebildeter Vermittler die beteiligten Parteien bei der Entwicklung einer **für alle akzeptablen Lösung**. Lässt sich ein schwerer Konflikt zum Beispiel in einer Abteilung nicht regeln, kann die jeweilige Führungskraft die Personalabteilung um die Hilfe eines internen oder externen Mediators bitten. Nach einem Zielvereinbarungsgespräch mit der Führungskraft trifft der ausgewählte Vermittler auf die Kontrahenten. In einer ersten Kontaktphase werden die **Regeln für das weitere Vorgehen festgelegt**. Wichtig: Vertraulichkeit ist oberstes Gebot.

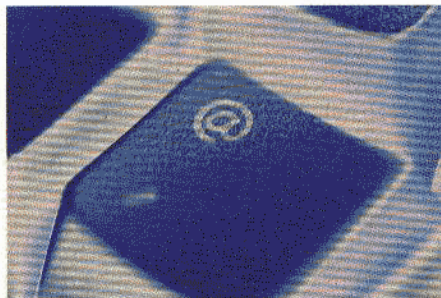
In einem zweiten Schritt erklärt jeder der Beteiligten seine Sicht der Dinge. Bei der Konfliktklärung geht es darum, die **Hintergründe und Motive zu ermitteln**. Zum Schluss werden zukünftige Lösungsmöglichkeiten und Optionen überlegt, die in einer **schriftlichen Vereinbarung** festgehalten werden. Der Mediator überprüft nach einiger Zeit, ob die Übereinkunft auch umgesetzt wurde.

Adressen: Beim Bundesverband Mediation e.V. (bmev.de) und beim Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. (bmwa.de) sowie bei den Industrie- und Handelskammern in verschiedenen deutschen Städten sind gut ausgebildete Mediatoren aufgelistet.

Wer die Aussprache sucht, sollte allerdings nicht wild drauflospoltern. Im Büro-Alltag gilt wie in der Freizeit: Der Ton macht die Musik. Larissa Degen, Psychologin und Coach, empfiehlt im Konfliktfall eine einfache Handlungsabfolge: „Stellen Sie das Problem und die Gefühle, die es in Ihnen auslöst, klar dar. Erläutern Sie die Wirkung, die der Konflikt etwa auf den Arbeitsablauf oder auf die Produktivität hat, und präsentieren Sie zum Schluss Wünsche und Lösungsmöglichkeiten.“ Die Fachfrau aus München rät dabei unbedingt zur so genannten Ich-Botschaft, die Darstellung des Konflikts allein aus eigener Perspektive. So wird das Gegenüber nicht gleich in eine Verteidigungshaltung gedrängt.

Juristin Simone Pöhlmann schlägt zudem vor, bei Auseinandersetzungen immer sachlich zu bleiben, um Beleidigungen zu vermeiden. „Oft ist den Leuten gar nicht bewusst, was sie mit ihren Worten anrichten“, lautet ihre Beobachtung nach vielen Jahren Berufserfahrung.

Gefährliche Botschaft. Kurzschlussreaktionen sollten Genervte unbedingt vermeiden. Schnell eingetippte und abgeschickte E-Mails etwa entpuppen sich leicht als Bumerang. „Späße via elektronischer Post kommen oft nicht richtig rüber, Ironie wird falsch verstanden, wäh-



E-Mail: Die Schnelligkeit der E-Post führt zu unüberlegten Formulierungen

rend Beleidigungen und Unterstellungen in schriftlicher Form nur noch deutlicher hervortreten“, erläutert Expertin Pöhlmann. Ihre Devise lautet daher: Konflikte nur persönlich austragen und nie über einen harschen Briefwechsel am Bürocomputer.

Unerkanntes Ich. Und was ist mit dem Kollegen, den man schon von der ersten Begegnung an partout nicht leiden konnte und der dummerweise in der gleichen Abteilung oder sogar im Team arbeitet? „Was wir am anderen schwierig finden, das mögen wir oft an uns selbst nicht. Oder wir hätten diese Charaktereigenschaft besonders gern“, weiß Wirtschaftsmediatorin Gabi Sandhoff aus dem hessischen Gross-Zimmern. Ihr Rat: Genau hinsehen, was einen am anderen stört. „Viele Dinge lassen sich abstellen, wenn man sie erst einmal konkret benannt hat.“ Und wie jeder Mensch habe der missliebige Kollege sicher auch seine guten Seiten. Die gelte es ebenfalls zu sehen.

Wer es trotz guten Willens und Disziplin nicht schafft, das Problem mit dem Büro- oder Schreibtischnachbarn zu lösen, und sich auch vom Chef im Stich gelassen fühlt, der sollte sich die Hilfe professioneller Streitschlichter holen, so genannter Mediatoren (s. Kasten links). Industrie- und Handelskammern sowie Berufsverbände führen Listen mit gut ausgebildeten Fachleuten.

Doch auch die Mediation ist kein Allheilmittel. Der beste Weg für Harmonie am Arbeitsplatz, so die Experten einhellig, ist die Konfliktprävention. Wer sich zuallererst an die eigene Nase fasst und einfache Grundsätze menschlichen Miteinanders wie Wertschätzung und Verständnis beherzigt, der macht mit dem „Kollegen Kotzbrocken“ erst gar keine Bekanntschaft. ■