

Ruhe jetzt, sonst dreh ich durch!!!

Wenn die Kollegin mit Highheels die Holztreppe runterklackert, wenn sie laut telefoniert, wenn auf ihrem Schreibtisch das Chaos herrscht, kann uns das den letzten Nerv rauben.

Warum das so ist und was dann hilft, erklärt Psychologin und Coach Regine Heiland

TEXT CHRISTINE TSOLODIMOS

BRIGITTE WOMAN: „Wenn ich sie nur höre, krieg ich zu viel“: Können Sie sich vorstellen, dass eine Frau so auf ihre Kollegin reagiert?

Regine Heiland: Natürlich. Häufig berichten mir Menschen, wie sie unter einer speziellen Person an ihrem Arbeitsplatz leiden. Und oft werden als Ursache Lappalien genannt wie etwa: Sie lacht so laut, oder ihre Stöckelschuhe nerven. Dahinter steckt allerdings meist etwas ganz anderes.

Nämlich?

Der Konflikt, den die Leidende, wie ich sie mal nenne, mit der anderen hat ...

... und den sie nicht lösen kann?

Den sie zu lange ignoriert hat. Wenn bereits ein eigentlich harmloses Verhalten eines Menschen Aggressionen auslöst, hat sie offenbar schon lange geschwiegen und ihren Ärger für sich behalten.

Wie kann man verhindern, dass es so weit kommt?

Wenn Sie in Ihrer Arbeitsumgebung, an den Menschen in Ihrer Nähe irgendetwas stört, wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie bei Veränderungen – etwa beim Umzug in neue Räume – im Vergleich zu anderen schlecht weggekommen sind, nehmen Sie das ernst und schauen Sie, ob Sie es nicht in einem passenden Augenblick ansprechen wollen und können.

Auch bei Kleinigkeiten?

Auch dann. Die Tür im Rücken haben, dauernd von hinten angesprochen werden? Laute Telefonate der Kollegin? Will ich das aushalten, oder riskiere ich, es anzusprechen – mit der Hoffnung auf ein besseres Miteinander? Mir geht es darum, dass Sie sich diese Frage stellen und dann entscheiden, wie Sie reagieren.

Das klingt anstrengend.

Wenn Sie sich immer wieder an den für Sie nervigen Gewohnheiten einer Kollegin abarbeiten müssen, weil Sie lange nicht ge-

Foto: Don Bayley/Getty Images



sagt haben, was Sie stört, ist das unter Umständen auf Dauer noch anstrengender.

Es führt also kein Weg daran vorbei, sich Konflikten zu stellen?

Konflikte gehören dazu. Gelegentlich gebe ich Seminare für neu zusammengesetzte Teams. Wenn ich die Teilnehmer nach ihren Wünschen frage, sagen viele so etwas wie „ein gutes Klima“ oder „harmonische Zusammenarbeit“. Dann sage ich: All das ist nachvollziehbar, aber Harmonie kann man als Ziel nicht direkt ansteuern. Harmonie ist ein Abfallprodukt geklärter Konflikte.

Wird Harmonie überschätzt?

Sie ist als Dauerzustand eine Illusion. Wo Menschen miteinander arbeiten, gibt es unterschiedliche Interessen, und dadurch entstehen Konflikte. Das ist kein Zeichen dafür, dass jemand etwas „falsch gemacht“ hat. Entscheidend ist, wie Sie mit Konflikten umgehen. Im Sich-Auseinandersetzen und Streiten liegt auch die Chance, sich anzupassen an immer neue Bedingungen.

Angenommen, die Dame mit den Stöckelschuhen ist meine neue Kollegin, und das Klackern nervt mich schon in der ersten Woche. Was tun?

Es ansprechen, ohne ein Grundsurteil über die optimale, einzig wahre Lautstärke abzugeben. Sonst begeben Sie sich in die Rolle der Besserwiserin und demütigen die andere unnötig. Meist ist es sinnvoll, frühzeitig etwas zu sagen. Bloß nicht anfangen, den Ärger zu schlucken und Rabattmarken zu kleben.

Was meinen Sie denn damit?

Zumutungen lächelnd zu schlucken, im Geiste aber zu notieren: Sie donnert ja schon wieder mit diesen Schuhen die Treppe

„Setzen Sie sich ein für Ihre Bedürfnisse, haben Sie auch mal den Mut, unbequem zu sein“

runter. Irgendwann ist das Heft voll, und, zack, wird es präsentiert: „Siehst du, was du mir antust?“

Vielleicht finde ich meine Stöckelschuh-Kollegin sonst ja durchaus sympathisch.

Wunderbar. Das ist eine gute Basis für ein konstruktives Gespräch, in dem auch die kritischen Punkte benannt werden können. Schön ist, wenn es Ihnen gelingt, deutlich zu machen: Es geht nicht um gewinnen oder verlieren, um richtig oder falsch, sondern um unterschiedliche Interessen. Die eine will ihre geliebten hohen Schuhe auch im Büro tragen. Die andere will nicht mehr erschrecken, wenn ihre Kollegin die Treppe runtergeht. Beides ist verständlich und berechtigt. Ein guter Einstieg ins Gespräch könnte sein: „Vielleicht bin ich, was Lautstärke angeht, ein bisschen empfindlich, aber ich habe damit ein Problem – lass uns überlegen, was wir tun können.“

Das mag funktionieren, wenn es nur um ein Thema geht.

Manche geraten allerdings aus immer neuen Anlässen aneinander. Woran liegt das?

Häufig daran, dass Menschen unterschiedliche Grundbedürfnisse haben. Eine braucht zum Beispiel Nähe zu ihren Kollegen, die andere Distanz, um sich wohl zu fühlen. Was für die eine interessiertes Nachfragen ist, empfindet die andere vielleicht schon als Grenzüberschreitung.

Wie äußert sich das?

Die eine kommt am Montag rein und fragt: „Jetzt erzähl doch mal: Wie war dein Wochenende? War dein Freund wieder da? Ich hatte ihn ja neulich am Telefon, scheint ein netter Typ zu sein.“ Der an-

deren ist das viel zu persönlich, und sie reagiert kurz angebunden. Schon kann es eine erste kleine Störung geben. Grenzen sind ein wichtiges Thema.

Was sind häufige Konfliktfelder zwischen Kollegen?

Viele Konflikte entstehen, weil einer den anderen als dominant empfindet. „Er schreibt in meine Flipcharts, wenn wir zusammen Seminare geben“, hat sich eine Dozentin einmal bei mir über ihren Kollegen beklagt. Als sie ihn später darauf ansprach, zeigte sich: Es war ihm nicht bewusst, dass sie sein Verhalten übergriffig finden könnte. Und weil sie nie protestiert hatte, glaubte er sogar, ihr einen Gefallen zu tun ...

... während seine Kollegin stillschweigend ihre Rabattmarken geklebt hat, um ihm dann seine Verfehlungen gesammelt vorzuhalten. Ist das „typisch Frau“, verhalten Männer sich anders?

Viele Frauen haben in ihrer Herkunftsfamilie eher gelernt, sich für ein harmonisches Miteinander zu engagieren, sich anzupassen und eigene Wünsche zurückzustellen. Das kann schon bewirken, dass es ihnen etwas schwerer fällt als vielen Männern, die schwierigen Punkte in einer Beziehung anzusprechen. Zu lange warten, zu heftig reagieren – beides kann dazu führen, dass gar kein Gespräch mehr möglich ist.

Und was dann?

Dann wird der Konflikt zur Chefsache. Wenn Mitarbeiter einen Konflikt nicht allein lösen können, ist die Führungskraft gefragt. Konflikte, die unbehandelt weiterschwellen, breiten sich aus: Die Beteiligten reden nicht mehr

miteinander, aber übereinander. Jede zieht womöglich weitere Personen ins Vertrauen, auch aus anderen Abteilungen ...

... und der an sich läppische Konflikt breitet sich wie ein Grippevirus aus?

Konflikte, um die sich niemand kümmert, können tatsächlich die Arbeitseffektivität einer Abteilung deutlich schmälern. Deshalb dürfen Führungskräfte Konflikte nicht ignorieren. Und es müsste selbstverständlich sein, dass Teammitglieder, die mit einem Konflikt nicht weiterkommen, sich an den Chef, an die Chefin wenden können. Die Führungskraft muss nicht selbst schlichten, aber sie muss sich für eine Klärung verantwortlich zeigen. Sie kann auch dafür sorgen, dass jemand eingeschaltet wird, etwa eine speziell geschulte Mitarbeiterin oder Beraterin.

Was brauchen Menschen, damit alltägliche Konflikte im Beruf nicht zur Ursache ständigen Leidens werden?

Ein Grundgefühl gegenseitiger Wertschätzung hilft, Konflikte mit Feingefühl und konstruktiv auszutragen, so dass sie nicht eskalieren. Und es ist günstig, Störungen des Miteinanders anzusprechen, solange sie noch klein sind. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit für ein gutes Gespräch über schwierige Dinge. □

Regine Heiland

coacht für Unternehmen Beschäftigte aller Hierarchiestufen und hilft beim Klären von Konflikten. Die 50-jährige Diplom-Psychologin führt das Beratungsunternehmen Elbdialog in Hamburg.



Foto: Inga Sommer