

# Stürmisches Büroklima

Wenn es im Arbeitsteam oder in Abteilungen eines Unternehmens zu Konflikten kommt, muss man miteinander sprechen – und lernen zuzuhören.

VON  
FRAUKE GANS

DNA-Programm nennt eine große deutsche Reisegesellschaft ihren Versuch, Mitarbeitern ein kollektives Firmenbewusstsein anzuerziehen. Ein gemeinsames Betriebsgen käme vermutlich vielen Unternehmen entgegen. Aber Individualität bedeutet Kreativität, unterschiedliche Blickwinkel, neue Erfindungen. In Gruppen kann das zu Reibungen führen. Fingerspitzengefühl auf allen Seiten ist gefragt. Fehlt es daran, helfen Führungskräfte-Entwickler wie Johannes Ruppel nach: „Vorgesetzte, die ihren Laden mit dem Grundsatz leiten, das müssen die unter sich ausmachen, fahren ihn an die Wand. Eine gute Arbeitsatmosphäre hingegen fördert die Produktivität.“

Der Diplom-Psychologe predigt diese alte Weisheit in Betrieben immer wieder. Denn die Firmenstimmung spricht sich herum. „Und wer Spitzenkräfte in seinem Unternehmen versammeln möchte, muss ihnen ein gutes Klima liefern. Sonst suchen sie sich schnell einen neuen Wirkungsbereich.“

Trotzdem ist dieses Wissen nicht in alle Chefetagen vorgedrungen. Geht es dem Betrieb schlecht, greifen Vorgesetzte auf veraltete Druckmittel zurück. Franz Goll, ein erfolgreicher Immobilienverkäufer in Mannheim, wechselte deshalb die Firma. „Täglich wurde uns gedroht, wer nicht verkauft, der fliegt.“ Johannes Ruppel weiß aus Erfahrung: „Das treibt die Leute für kurze Zeit zu Höchstleistungen an. Aber dann gehen die Guten und suchen sich etwas Neues. Eine schlechte Marktlage lässt sich nicht auf Angestellte abwälzen.“ Jetzt profitiert ein mitarbeiterfreundliches Unternehmen von Franz Golls Verkaufskünsten.

## Nicht jeder spricht gerne Probleme vor allen an

Aber wie hebt man die Firmenstimmung? Der Chef muss den Anfang machen, regelmäßig in der Gruppe auf Missstimmungen achten. Wenn auf allgemeinen Teamsitzungen Sachliches besprochen wurde, immer wieder nach möglichen Brennpunkten fragen. Wichtig dabei ist Kritikfähigkeit. Wer Angst hat, dem Chef die Meinung zu sagen, hält den Mund. Johannes Ruppel: „Zeigt sich der Chef aber selbst als offen, schafft das die entsprechende Atmosphäre.“

Es erfordert Courage seitens der Angestellten, vor versammelter Mannschaft Probleme anzusprechen. Wer sich nicht traut, sucht unter Kollegen nach Gleichgesinnten. In der Gruppe meckert es sich leichter. Scheint die Situation nicht diskutierfähig vor dem Team, bittet man den Vorgesetzten um ein vertrauliches Gespräch. Landet man wie Franz Goll bei einem herrischen, kritikunfähigen Chef in schlechter Arbeitsatmosphäre, kann man sich nur an dem englischen Rat orientieren: Love it, change it or leave it. Liebe es, ändere es oder mache dich aus dem Staub. Manchmal hilft nur der Jobwechsel.

Streit unter Mitarbeitern ist leichter zu lösen. Man sollte nur nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen und versuchen, ohne Hilfe des Chefs die Wogen zu

glätten. Wie das geht, weiß der Diplom-Psychologe: „Auch unter Kollegen gilt es, Probleme nicht aufzustauen. Lieber Unstimmigkeiten gleich ausräumen und versuchen, souverän und ruhig das Gegenüber anzusprechen. Die berühmten Ich-Botschaften vollbringen oft Wunder – und dass man sich die andere Seite aktiv anhört.“ Wie fühlt sich der andere? Was kann hinter seinem Verhalten stecken? Steht hier ein Missverständnis zwischen uns? „Man muss nicht zu Freunden werden. Aber die Verhaltensweise des anderen zu verstehen, kann helfen.“

Ein prägnantes Beispiel ist Kathrin Kurtis. Sie arbeitet an einer Grundschule in Griechenland: „Einige Kollegen sprachen nie mit mir, drehten sich weg. Ich hielt es für Fremdenfeindlichkeit. Bis ich die Landessprache beherrschte und sie selbst fragen konnte. Sie trauten sich vorher nicht mit mir zu reden, weil sie weder Deutsch noch Englisch verstehen. Sie fühlten sich verunsichert.“

Extreme Charakterunterschiede sind dennoch schwer zu überbrücken. „Ein Mensch, der sich oft zurücknimmt, damit die Arbeit in der Gruppe funktioniert, empfindet egoistische Kollegen als unangenehm.“ Der Psychologe Johannes Ruppel, der zum Trainer- und Berater-Team des Schulz-von-Thun-Instituts gehört, rät, das Positive an der ungeliebten Eigenschaft zu suchen: „Er mag ein Egoist sein, steht aber für seine Interessen ein.“ Unterschiedliche Extreme können sich im Team ergänzen, wenn sie einen Weg zur Zusammenarbeit finden.

Deshalb rät Ruppel: „Nicht auf die vermeintlichen Fehler des anderen fixieren. Lieber nach positiven Seiten suchen.“ Aber manchmal stören Eigenheiten der Kollegen, die man an sich selbst nicht mag. Deshalb sollte man in sich hineinhorchen: Bin ich nicht auch so? Oder nimmt sich der Kollege Dinge heraus, die ich mich nicht traue, die mir aber auch guttun würden?

## Der Chef sollte mit gutem Beispiel vorangehen

Wenn nicht Charaktereigenschaften den Ärger provozieren, sind es oft verschiedene Jobpositionen. Jeder möchte das ihm gesetzte Soll erfüllen. Und obwohl alle für die gleiche Firma arbeiten, können die kurzfristig gesetzten Ziele sich unterscheiden. In solchen Fällen empfiehlt Johannes Ruppel, nicht die geschäftlichen Differenzen auf die Person zu übertragen, sondern dem Gegenüber die eigene Position zu erklären: „Ich möchte dies so tun, weil zum Beispiel unser Werbepartner sonst abspringt.“ Offenheit beseitigt Unverständnis.

Und wenn es trotz Kommunikations-tricks und Einfühlungsvermögen kracht? Selbst das findet der Psychologe nicht dramatisch: „Wenn es richtig laut wird: Ab und zu ist das nötig. Ein reinigendes Gewitter kann guttun.“ Danach solle

aber – ja, auch hier – eine Aussprache folgen. Abkühlen und einen neuen Anlauf wagen: „Gestern war ich nicht sehr gut drauf. Lass uns noch mal in Ruhe darüber sprechen.“ Und beim Annähern solle man darauf achten, dass der Kompromiss kein fauler sei. „Ist man mit der ausgehandelten Lösung nicht zufrieden, wartet der nächste Ärger um die Ecke.“

Sind also beide Streitparteien an einem Miteinander interessiert, müsste eine Schlichtung möglich sein. Aber es gibt sie natürlich, die Intriganten und Unruhestifter, die durch einfache Kommunikation nicht zu packen sind. Dann hilft, eine dritte Partei einzuschalten, die als Mediator fungiert. Der Chef, die Personalabteilung oder ein Kommunikationspsychologe – wie Johannes Ruppel: „Da komme ich ins Spiel.“

Im Büroalltag ist die Aussprache der ideale Weg aus dem Emotionswirrwarr: ob für den Chef oder den Kollegen. Damit der Ärger nicht zum Selbstläufer wird. Alte Ehepaare kennen die Situation: Erst lacht man über die Nasenhaare des Partners, dann stören sie etwas und irgendwann sieht man nur noch Nasenhaare.

Mit dieser Verhaltensregel sollte man sich am Arbeitsplatz zurechtfinden. Und mit Johannes Ruppels Grundrezept für Frieden im Büro: „Die wichtigsten Zutaten sind Humor und Toleranz. Vielleicht die anderen auf ihren Humorgehalt abklopfen, da auch dieser variabel ist.“ Dann braucht es keine Genmanipulation an Mitarbeitern für eine gemeinsame Firmen-DNA.



Foto: Mauritius