Erste Hilfe gegen Miesmacher und Intriganten

Schlechte Stimmung am Arbeitsplatz?
Vom richtigen Umgang mit schwierigen Kollegen
Von Jörg Löhr

„Der Nörgler wird sogar im Paradies allerlei Fehler finden."

Henry David Thoreau

Spaß bei der Arbeit macht uns leistungsfähiger. Und wer sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt, ist produktiver. Das Betriebsklima ist der wichtigste Motivator der Deutschen im Job, hat eine aktuelle Studie ergeben. Demnach sind 65 Prozent der Befragten motivierter, wenn sie mit Chefs und Kollegen gut klarkommen. Doch die Realität deutscher Büros, Produktionshallen und Werkstätten sieht oft anders aus. Da verderben uns Miesmacher die Stimmung. Da verhindern Bedenkenträger die Umsetzung neuer Ideen. Da intrigieren Kollegen gegen Kollegen. Da wird auf dem Gang lautstark der neuste Klatsch und Tratsch aus der Kantine verbreitet. Doch was tun?

Mit unseren Kollegen verbringen wir oft mehr Zeit als mit unserem Partner. Schwierig, wenn das Betriebsklima nicht stimmt. Miesepetrige Kollegen, notorische Nörgler, lähmende Bedenkenträger und schlechte Stimmung im Team wirkt sich nicht nur auf unsere eigene Laune, sondern auch auf unsere Produktivität aus. Und manchmal gelingt es einzelnen Kollegen sogar, das Klima eines ganzen Unternehmens nachhaltig zu vergiften.

Dass es „menschelt", wo Menschen zusammenarbeiten, liegt in der Natur der Sache. Hin und wieder sind Konflikte akzeptabel, Konkurrenzkämpfe normal und Reibungsverluste unvermeidlich. Manchmal jedoch zehren sie an unserer Geduld, kosten gleichermaßen unsere Kraft und Effizienz. Unkollegiales Verhalten und nervige Kollegen sind eben echte Motivationskiller.

JÖRG LÖHR ERFOLGSTRAINING / Ulrichsplatz 6 / D–86150 Augsburg / www.joerg-loehr.com
Telefon +49 (0)821- 346 54-66 / Telefax +49 (0)821- 346 54-99 / E-Mail info@joerg-loehr.com

Ruhig bleiben, sich selbst überdenken

Experten raten in derartigen Situationen zunächst einmal die eigene Sichtweise zu überprüfen. Ist jemand schon schwierig, nur weil er sich nicht so verhält, wie wir es von ihm erwarten? Oder tickt er einfach nur anders als wir? Schließlich kann es für den Teamerfolg durchaus förderlich sein, wenn unterschiedliche Charaktere unterschiedliche Rollen einnehmen. Erfolgreiche Teams sind häufig heterogen besetzt: Da arbeiten extrovertierte Alphatiere, introvertrierte Nerds, fleißige Teamsoldaten und pedantische Kontrollfreaks Hand in Hand. Menschen also, die sich privat vielleicht niemals getroffen, geschweige denn angefreundet hätten, die aber im Job ein gemeinsames Ziel vereint.

Was ich sagen will: Ihre Kollegen müssen nicht unbedingt so sein wie Sie, sie müssen Ihnen noch nicht einmal besonders sympathisch sein. Wichtig ist nur eines: Jeder bringt seine Stärken, sein Bestes in das Team ein und jeder behandelt den anderen mit Respekt.

Hinterfragen Sie also ruhig zuerst sich selbst, warum sie diesen oder jenen Kollegen so seltsam finden. Was macht ihn aus Ihrer Sicht schwierig? Liegt es daran, dass sie seine Sicht der Dinge einfach nicht verstehen, weil sie so anders ist als Ihre? Haben Sie und er vielleicht ganz unterschiedliche Stärken, die aber beide für das Funktionieren des Teams wichtig sind?

Fakt ist: Essentiell für ein gutes Betriebsklima und den Erfolg des Teams ist ein gemeinsames Ziel und gegenseitiger Respekt. Ersteres sollten Führungskräfte vermitteln, letzteres ist ein Grundgesetz guter Zusammenarbeit. Intrigieren Kollegen gegen Sie, statt sich offen mit Ihnen auseinanderzusetzen, bremsen Bedenkenträger die Weiterentwicklung gemeinsamer Projekte aus, drücken sich Mitarbeiter aus Angst vor wichtigen Entscheidungen oder verderben Kollegen mit Jammern und Nörgeln dauerhaft die Stimmung im Team, dann besteht Handlungsbedarf.

JÖRG LÖHR ERFOLGSTRAINING / Ulrichsplatz 6 / D–86150 Augsburg / www.joerg-loehr.com
Telefon +49 (0)821- 346 54-66 / Telefax +49 (0)821- 346 54-99 / E-Mail info@joerg-loehr.com

Das Gespräch suchen

Auch wenn Sie keine Führungskraft sind, sollten Sie derartige Probleme gezielt ansprechen. Experten raten, vor einer Unterredung genau zu überlegen, was Sie stört und wie groß Ihr eigener Anteil an einer schwierigen Situation ist. Überlegen Sie, inwieweit ein Gespräch zu einer Verbesserung der Situation beitragen kann. Das klärende Gespräch findet am besten unter vier Augen statt. Vorwürfe und Anschuldigungen sind tabu. Besser Sie vermitteln Ihr Problem sachlich, aber anschaulich und gestehen dabei auch eigene Schwächen ein. Selbst wenn Sie wissen, dass andere Kollegen ähnlich denken wie Sie, sollten Sie in diesem ersten Gespräch stets nur von sich selbst und Ihren eigenen Anliegen sprechen, damit Ihr gegenüber sich nicht in die Enge getrieben fühlt und denkt, das ganze Team habe sich bereits gegen ihn verschworen.

Positive Gesprächsführung

Um mit Gesprächen etwas erreichen zu können, empfehlen Fachleute eine positive Gesprächsführung. Folgende Grundregeln sollten dabei beachtet werden:

Bleiben Sie fair und sachlich!

Auch wenn sich oft Wut und Ärger aufgestaut haben. Versuchen Sie bei der Sache zu bleiben und mit Ihrer Kritik nicht zu persönlich zu werden. Mit Vorhaltungen und Beleidigungen erreichen Sie zumeist gar nichts. Falls Sie das Gefühl haben, in der Diskussion Ihre Beherrschung zu verlieren, beenden Sie das Gespräch lieber und vertagen Sie sich bevor der Konflikt eskaliert. Vielleicht suchen Sie sich für den nächsten Ansatz sogar einen neutralen Mediator?

Hören Sie zu!

Sie haben offen formuliert, was Ihnen auf den Nägeln brennt. Jetzt müssen Sie Ihrem Gesprächspartner zuhören. Wie schätzt er selbst die Situation ein? Was stört ihn? Wo liegt sein Problem? Versetzen Sie sich ruhig einmal in die Lage des anderen und versuchen Sie Verhaltensweisen nachzuvollziehen. Haken Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstehen. Zeigen Sie Interesse für den Standpunkt des anderen, stellen Sie offene Fragen.

JÖRG LÖHR ERFOLGSTRAINING / Ulrichsplatz 6 / D–86150 Augsburg / www.joerg-loehr.com
Telefon +49 (0)821- 346 54-66 / Telefax +49 (0)821- 346 54-99 / E-Mail info@joerg-loehr.com

Vertreten Sie klar Ihren Standpunkt, aber versuchen Sie nicht den anderen zu verändern. Erklären Sie in Ich-Form, wie eine bessere Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht aussehen könnte. Machen Sie deutlich, was Sie von Ihrem Gesprächspartner erwarten und warum. Eines aber ist klar: Sie werden Ihren Kollegen oder Ihre Kollegin nicht grundlegend verändern können. Vielmehr geht es darum, dass Sie (wieder) eine respektvolle, professionelle Ebene der Zusammenarbeit finden.

Legen Sie geklärte Konflikte zu den Akten

Sie haben im Gespräch einen gemeinsamen Nenner gefunden? Glückwunsch! Wichtig ist nun, dass Sie den geklärten Konflikt auch wirklich zu den Akten legen und nicht bei jeder neuen, schwierigen Situation wieder auspacken. Seien Sie nicht nachtragend, sonst schwelen Konflikte weiter, bis sie erneut ausbrechen.

Last Exit: Auf Abstand gehen, Alternativen überdenken

Manchmal lassen sich Konflikte jedoch nicht in einem Gespräch lösen. Dann hilft es, ein wenig auf Abstand zu gehen und die Situation noch einmal zu überdenken. Eventuell ist ja nach einiger Zeit ein neuer Anlauf möglich. Überstürzen Sie nichts, warten Sie aber auch nicht zu lange ab. Setzen Sie sich eine persönliche Grenze und wägen Sie ab: Was lasse ich mir gefallen? Was sind meine Alternativen? Spreche ich mit dem Chef? Was würde ein Ausstieg aus diesem Arbeitsumfeld für mich bedeuten? Auch wenn Sie emotional auf Distanz gehen, bleiben Sie doch respektvoll.

Auch Sie bestimmen das Betriebsklima

Fakt ist: Jeder im Team ist verantwortlich für ein gutes Betriebsklima, auch Sie. Selbst wenn schwierige Rahmenbedingungen wie Zeit- und Leistungsdruck das kollegiale Verhältnis belasten können, letztlich haben wir es alle in der Hand, unsere Beziehungen am Arbeitsplatz aktiv zu gestalten. Trotz Stress und Hektik können wir mit gutem Beispiel vorangehen, indem wir höflich, freundlich und respektvoll mit unseren Kollegen umgehen.

JÖRG LÖHR ERFOLGSTRAINING / Ulrichsplatz 6 / D–86150 Augsburg / www.joerg-loehr.com
Telefon +49 (0)821- 346 54-66 / Telefax +49 (0)821- 346 54-99 / E-Mail info@joerg-loehr.com

Indem wir wichtige Informationen mit ihnen teilen, Wissen weitergeben, andere unterstützen und uns für kollegiale Unterstützung bedanken. Stimmen Sie nicht in kollektives Jammern oder Lästern ein, sondern versuchen Sie positiv und neutral an Ihre Aufgaben heranzugehen. Regen Sie auch mal ein Team-Treffen nach Dienstschluss an, am besten verknüpft mit einer Aktivität, die jüngeren und älteren Kollegen gleichermaßen Spaß macht, Bowling zum Beispiel oder eine kleine Wanderung. Ist die Stimmung im Team grundsätzlich gut, dann lassen sich in der Regel schwierige Situationen besser meistern und Konflikte schneller lösen.

Genervt von schwierigen Kollegen? Die 5 wichtigsten Tipps im Überblick:

- Denken Sie darüber nach, was Sie an Ihrem Kollegen wirklich stört. Seine Persönlichkeit können Sie nicht verändern. Was dürfen Sie von ihm erwarten und was nicht?
- Suchen Sie das Gespräch. Vermitteln Sie deutlich, aber sachlich und fair Ihre Sichtweise. Sprechen Sie in ich-Botschaften.
- Hören Sie zu, was Ihr Gesprächspartner erwidert. Versuchen Sie sich in ihn hineinzuversetzen. Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstehen.
- Wenn das Gespräch zu keinem gemeinsamen Nenner führt: Denken Sie über Alternativen nach. Macht es Sinn den Chef einzubeziehen? Wäre ein neutraler Mediator hilfreich?
- Bestimmen Sie für sich eine Grenze, ab wann motiviertes Arbeiten für Sie nicht mehr möglich ist. Bleiben Sie selbstbewusst, aber auch respektvoll und offen für neue Gespräche.

JÖRG LÖHR ERFOLGSTRAINING / Ulrichsplatz 6 / D–86150 Augsburg / www.joerg-loehr.com
Telefon +49 (0)821- 346 54-66 / Telefax +49 (0)821- 346 54-99 / E-Mail info@joerg-loehr.com