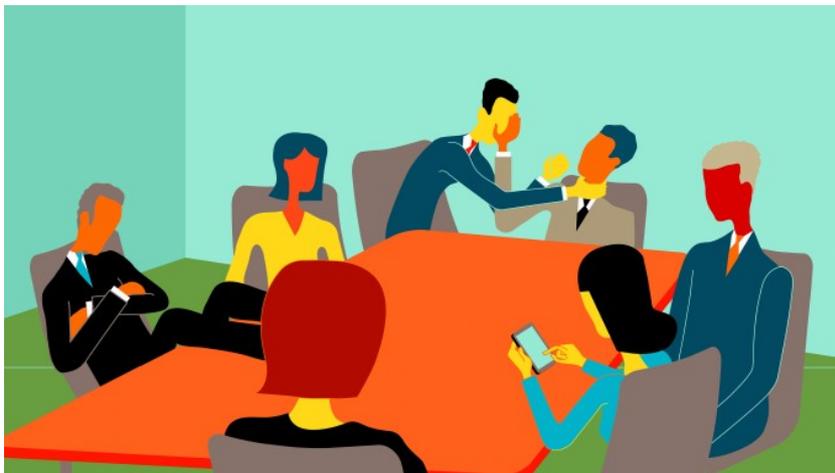


Stress im Büro

Ein Streit zu viel

Konflikte unter Kollegen kosten Nerven, aber auch Produktivität. Es gilt also, schnell zu reagieren. Schließlich will keiner, dass im Büro Köpfe rollen, am allerwenigsten der eigene.

Von PHILIP HOLZHAUER



© Illustration Ikon

Bei Streitigkeiten kann es schnell mal eskalieren – doch auf der Arbeit ist Vorsicht geboten.

Es sollte eine normale Besprechung werden. Das Projektteam eines Telekommunikationsunternehmens wollte beraten, ob es Kundentermine künftig den ganzen Tag oder nur zu bestimmten Uhrzeiten vergeben sollte. Doch dann brach die Hölle los: Chefs und Mitarbeiter begannen, sich heftig zu streiten. Einer der Beteiligten schlug seinen Block auf den Tisch, erhob seine Stimme. Birgit Schumacher, damals als Managerin in dem Team verantwortlich, erinnert sich: „Der Streit eskalierte, und mir war klar, dass es dabei um mehr als bloße Uhrzeiten gehen musste.“ Die Diskussion ließ Frustthemen zutage treten, die sich angestaut hatten. Die Folge war ein Streit, der lange nachwirkte.

Streit am Arbeitsplatz kann Unternehmen lähmen. 15 Prozent der täglichen Arbeitszeit in Deutschland gehen für Konflikte drauf, geht aus einer Studie des Hernstein Instituts für Management und Leadership hervor. Der volkswirtschaftliche Schaden, der entsteht, weil Angestellte sich wegen Konflikten mit Kollegen nicht mit ihrer Arbeit beschäftigen, beläuft sich auf 50 Milliarden Euro pro Jahr, schätzt das Institut der deutschen Wirtschaft. Für die Psyche der Beteiligten waren Konflikte schon immer belastend – Pandemie und Ukrainekrieg hätten aber dazu geführt, dass die Menschen deutlich dünnhäutiger reagieren, sagt die Coachin und Organisationsentwicklerin Ann-Carolin Helmreich. „Das Stresspotential ist gestiegen, die Leute sind leichter reizbar.“

Dass Mitarbeiter mitunter hitzig diskutieren, ist normal: Sie sind verschiedener Meinung, interpretieren Zahlen unterschiedlich, schätzen Kollegen oder Kunden nicht gleich ein. Ein Problem ist das erst, wenn Streithähne persönlich werden – oder einer die Kritik als verletzend empfindet. Dann schlägt die sachliche Auseinandersetzung in Anfeindungen um – und aus einem Arbeitskonflikt wird ein Beziehungskonflikt.

Direkte Kommunikation

Dazu müsse es nicht kommen, denn vieles basiere auf Missverständnissen, sagt Heidi Mauersberger, Organisationspsychologin an der Uni Berlin. „Versuchen Sie, immer auf der Sachebene zu kommunizieren und sich bewusst zu sein, dass unterschiedliche Auffassungen – solange sie konstruktiv geäußert werden – förderlich für das Arbeitsergebnis sein können“, sagt sie. Verbale Ausrutscher sollten sofort angesprochen werden, womöglich inklusive Entschuldigung. Beschäftigte, die sich beleidigt fühlen, sollten nicht sofort zum Chef oder Personalrat rennen – denn dann könnten sich Kollegen übergangen fühlen. „Oft ist den Leuten ihr Verhalten nicht bewusst“, sagt sie. „Was für den einen ein Scherz ist, wirkt für den anderen beleidigend. Deshalb sollte man immer erst das Gespräch suchen.“ Nur wenn das nicht hilft, sollten Personalrat, Schlichtungsstelle oder Chef hinzugezogen werden.

Aber auch wer sich scheut, Probleme auf der Arbeit anzusprechen, kann Konflikte lösen oder präventiv verhindern. „Wenn man sich nicht traut, direkt zu kommunizieren, sollte man anfangen, sich einer privaten Vertrauensperson anzuvertrauen“, rät Helmreich. Das helfe, Gedanken zu sortieren und klarer zu formulieren. Die Coachin empfiehlt, sich an Modellen wie dem der gewaltfreien Kommunikation des Psychologen Marshall B. Rosenberg zu orientieren. Eine Lehre daraus: Ich-Botschaften zu senden, anstatt in Vorwürfen zu kommunizieren. Bevor man ein Problem anspricht, sollte man eine Wunschvorstellung vor Augen haben, wie man künftig miteinander umgehen möchte. Helmreich rät: „Man sollte sich fragen: Was brauche ich von anderen – ohne zu vergessen, dass man Kollegen den gleichen Raum geben muss.“ Wer zuerst an seiner eigenen Kommunikation arbeitet, lindert einen Konflikt sofort. Dauernde einseitige Anpassung bedeute das nicht: „Unmut immer herunterzuschlucken macht auf Dauer unglücklich.“

Kommunikation erfordert Mut

Birgit Schumacher, die den destruktiven Streit in ihrem Team miterlebt hat, sagt: „Ehrliche Kommunikation hätte unseren Konflikt lösen können. Das erfordert jedoch Mut, den ich damals nicht hatte.“ Nachdem sie mehrfach in solche Konfliktsituationen geraten war, schlug sie einen neuen Weg ein: Sie ist heute Mediatorin und hilft anderen, mit schwierigen Situationen am Arbeitsplatz fertig zu werden.

Allerdings sind für eine konstruktive Diskussionskultur am Arbeitsplatz nicht nur die Mitarbeiter verantwortlich: Führungskräfte und Arbeitgeber müssen dazu beitragen, dass Streit gar nicht erst entsteht. „Genaue Regeln und ein transparenter Informationsaustausch sind aus Arbeitgebersicht wichtig, um Konflikten im Unternehmen vorzubeugen“, sagt die Organisationspsychologin Mauersberger. Das gibt den Mitarbeitern in unsicheren Zeiten Halt und wirkt stressreduzierend. So sollten Arbeitgeber in vertrauensvollen und persönlichen Gesprächen zum Beispiel kommunizieren, dass technische Probleme im Homeoffice jeden mal zum Verzweifeln bringen können – und kein Drama seien. Oder dass auch die Belastung durch aktuelle Geschehnisse in der Welt vom gesamten Team als zusätzlicher Stressfaktor berücksichtigt werden sollte – zum Beispiel eine Pandemie oder ein Krieg.

Quelle: F.A.Z.

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2001–2023
Alle Rechte vorbehalten.