

Nicht nur ein Führungsproblem

Dicke Luft am Arbeitsplatz

Von Hartmut Volk

«Die Hölle, das sind die anderen.» Sartres berühmter Satz könnte am Arbeitsplatz erfunden worden sein. Miese Stimmung? Vergiftete Atmosphäre? Keine Frage, schuld sind die anderen! Allen voran natürlich die Vorgesetzten.

Thomas Weegen von der auf Führung und Zusammenarbeit spezialisierten Unternehmensberatung Coverdale in München kommt zu einer etwas anderen Einschätzung. Wer die dicke Luft am Arbeitsplatz ausschliesslich den Vorgesetzten und den Kolleginnen und Kollegen ankreide, übersehe, dass man auch selber den anderen ganz gehörig auf die Nerven gehen könne! Und das frei nach dem Motto: «Wieso ich? Soll ich mir alles gefallen lassen? Ich reagiere doch nur!»

Und exakt das ist für Weegen der Auslöser für so manche Schlechtwetterlage am Arbeitsplatz: Unverzüglich wird auf alles und jedes reagiert. Puls geht hoch, Klappe geht auf, Eskalation beginnt. So wird aus jeder Laus, die jedem einmal über die Leber läuft, ein Elefant im atmosphärischen Porzellanladen. Wacker reiht sich frei nach dem Motto «Das kann man doch nicht auf sich sitzen lassen!» eine Nicklig-

keit an die andere. Und schon dreht sich der schönste Teufelskreis von wechselseitigem Eingeschnappt- und Beleidigtsein. Gefühlte Stimmungslage: arktisch!

Sich selbst zurücknehmen

Und nun? Der Klügere lenkt ein, gibt nach oder ganz auf? Für

Weegen eine, aber nicht die beste Lösung. Aus Erfahrung weiss er: Ist erst mal ordentlich hin- und hergegiftet worden, helfen auch Beschwichtigungsgesten nicht wirklich weiter. Meist glimmen unter der Oberfläche die Funken der Empörung weiter. Der nächste «Brandfall» ist vorprogrammiert. Also, sagt er, «kann die Lösung nur heissen: Der Klügere verhält sich klüger – und nimmt sich von vornherein zurück.» Atmosphärisch entspannter Umgang miteinander am Arbeitsplatz «verlangt auch, einfach mal den Mund zu halten, nicht unverzüglich auf



«Nicht wie ein Hampelmann, an dessen Strippe jemand zieht, auf alles Mögliche reagieren ...», Thomas Weegen, Coverdale München

jede vermeintliche verhaltensmässige Dusseligkeit aggressiv oder eingeschnappt zu reagieren».

Selbstverständlich brauche das einige Selbstbeherrschung und Überwindung, bis es zuverlässig gelinge, nachsichtiger zu sein. Und ebenso auch dem Vorgesetzten innerlich ein wenig entspannter und aufgeschlossener zu begegnen. Doch die entsprechende Neuprogrammierung des eigenen Reaktionsverhaltens sei durchaus zu schaffen.

Sich zu bemühen, zugunsten eines leisen, nachsichtigen Lächelns auf eine prompte laute, unwirsche Replik zu verzichten,

Herz und Hirn wieder abkühlen

kann für Weegen «richtig befriedigend sein». Weshalb? Weil einem mit der Zeit zwei Dinge bewusst würden. Zum einen, dass dieses weniger impulsive Verhalten innerlich und nach aussen mehr Stärke als jeder kurzlebige Triumph in allen möglichen Auseinandersetzungen. Und zum anderen, «weil sich die Erkenntnis einstellt, wie sehr man doch wie ein Hampelmann, an dessen Strippe jemand zieht, bislang auf alles Mögliche reagiert hat».

Hinter die Kulissen blicken

Lebensqualität, Akzeptanz und persönliche Wertschätzung am Arbeitsplatz «haben viel mehr mit überlegter Selbstführung zu tun als mit aggressiver Selbstbehauptung», gibt Weegen zu bedenken. Was für Führungskräfte gelte, gelte auch für das Miteinander von Kolleginnen und Kollegen. Und zu dieser überlegten Selbstführung gehöre eben auch, über den vermeintlich oder tatsächlich ärgerlichen Moment hinaus zu

Hartmut Volk, Diplom-Betriebswirt und freier Wirtschaftspublizist, Am Silberborn 14, D-38667 Bad Harzburg, Tel. +49 (0)5322 2460, hartmut.volk@t-online.de



Archivbild

Lesetipp

René Borbonus: **Respekt! Wie Sie Ansehen bei Freund und Feind gewinnen.** Econ Verlag, Berlin 2011, 252 Seiten, CHF 29.90/18,- Euro.

Bärbel Wardetzki: **Mich kränkt so schnell keiner. Wie wir lernen, nicht alles persönlich zu nehmen.** Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 7. Auflage 2011, 176 Seiten, CHF 11.90/7,90 Euro.

Michael Titze und Inge Patsch: **Die Humorstrategie. Auf verblüffende Art Konflikte lösen.** Kösel Verlag, München, 6. Auflage 2011, 192 Seiten, CHF 22.90/15,95 Euro.

Manfred Geier: **Worüber kluge Menschen lachen. Kleine Philosophie des Humors.** Rowohlt Verlag, Reinbek, 2. TB-Auflage 2011, 288 Seiten, CHF 13.50/8,95 Euro.

Horizonte für sich öffnen

denken und sich selber zu fragen: Wie würde ich diese Situation eine Woche später beurteilen? Scheint sie mir, dann in Herz und Hirn wieder abgekühlter, auch noch einen unverzüglichen Gegenschlag wert? Behaupte ich mich dadurch oder mache ich mich mit meiner fixen Reaktion eher lächerlich? Oder setze mich ganz und gar ins Unrecht?

Eine bewährte Hilfestellung in dieser Situation sei, zu versuchen, die Situation zu durchschauen, hinter die Kulissen des gezeigten Verhaltens zu blicken. Oft komme da menschlich allzu Menschliches zum Vorschein: Bestimmte Wetterlagen beispielsweise lösten nun mal auch bei an sich friedlichen Naturen unwillkürliches Verhalten aus. Auch wer mit dem bekannten falschen Bein aufgestanden sei, rumpele deutlich aggressiver durch den Tag. Und nicht ganz unbekannt sei auch, dass sich partnerschaftliche Querelen in ihren Ausläufern bis zum Arbeitsplatz bemerkbar machten.

Worauf es dem in der Analyse und Verbesserung von Zusammenarbeit erfahrenen Weegen

ankommt, ist, die Einsicht darin zu fördern, dass das, was im ersten Moment als ungebührlich erscheint, bei genauerem Hinsehen oft ein gänzlich anderes Gesicht bekommt. Und nach einem nachsichtigeren Verhalten verlangt. Für ihn hat deshalb die entspannte(re) Atmosphäre am Arbeitsplatz viel mit dem Bemühen zu tun, ein wenig tiefer zu blicken, sich zu bemühen, besser zu ver-

Lernen Sie, loszulassen

stehen. Mit dem Anstoss, sich darin zu üben, trifft er sich mit dem mittlerweile 90-jährigen und nach wie vor bewundernswert aktiven ehemaligen Psychologieprofessor an der Universität Hamburg, Reinhard Tausch. Wieder und wieder hat sich dieser mit der Frage auseinandergesetzt, wie sich im Miteinandergehen unnötige Belastungen und atmosphärische Störungen verringern lassen. Sein diesbezüglicher Rat heisst unter anderem:

Die inneren Bremsen lösen

Halten Sie sich in jeder Situation vor Augen: Häufig sind die wie auch immer gearteten Umstände an sich weniger problematisch als die Art und Weise, wie auf diese Umstände reagiert wird. Die meisten Probleme sind schon zur Hälfte gelöst oder in ihrer Brisanz deutlich entschärft, wenn sie nicht als Kampfansage oder Katastrophe, sondern als Aufgabe begriffen und behandelt werden. Sehen Sie heikle Situationen so an, stimulieren Sie sich und Ihr Unterbewusstsein, und die Problemlösung wächst Ihnen häufig förmlich zu, weil dadurch die inneren Bremsen gelöst werden und die Denkblockaden aus dem Gehirn verschwinden.

Haben Sie Idealvorstellungen, aber verrennen Sie sich nicht in ihnen. Hegen Sie Erwartungen, aber machen Sie weder das eine noch das andere zur Messlatte für Ihre Urteile. Wenn Sie alle und alles in Ihrem Leben mit dem falschen Massstab messen, kann Ihnen zwangsläufig kaum etwas gefallen. Lernen Sie, loszulassen. Geben Sie Menschen Raum, sich auf ihre eigene Art zu verhalten.

Nehmen Sie sich die Zeit, Gegebenheiten nicht nur aus dem Hier und Jetzt und aus einer Perspektive anzuschauen. Stellen Sie sich auf die Eigendynamik von Situationen ein. Nur so können Sie sich in lebendiger Auseinandersetzung mit Ihrer Umwelt weiterentwickeln.

Lernen Sie zu vergeben: Entlasten Sie sich von den Scheuklappengefühlens des ständigen Gekränktheits, Grolls und des Nachtragens. Schleppen Sie tatsächliche oder vermeintliche Kränkungen nicht als blockierendes Gefühlsgepäck auf ewig mit sich herum.

Gewinnen Sie Klarheit über sich selbst: Finden Sie heraus, was Ihnen wichtig ist, was zu Ihnen passt, was Sie ganz konkret wollen. Indem Sie sich selber kennenlernen und akzeptieren, wird es Ihnen auch leichterfallen, andere und deren Vorstellungen unbefangen(er) zu akzeptieren. Indem Sie so Klarheit über sich selber gewinnen, wird das Anderssein der anderen nicht zur ständig irritierenden und belastenden Reibungsfläche für Sie. ■