

Überleben im Büro

Muss ich Karaoke singen, wenn der Chef es will? Stinkende Kollegen erdulden?
Der Psychologe Louis Lewitan, der als Coach große Firmen berät, beantwortet heikle Fragen des Arbeitslebens.

Wüterich
jemand, der häufig in Wut ausbricht

anschnauzen (ugs.)
anschreien

feuern (ugs.)
entlassen

emsig
fleißig

schuft (ugs.)
schwer arbeiten

überrumpeln
überraschend, unerwartet angreifen

nicht ganz ohne (ugs.)
bedenklich, nicht ganz harmlos

WÜTENDER CHEF

Immer wieder bekommen die Mitarbeiter einer Werbeagentur ihren Geschäftsführer tagelang nicht zu sehen und hören nichts von ihm. Es kann sein, dass er da ist, Witze macht und nach ein paar Stunden wieder das Büro verlässt. Es kann aber auch sein, dass er wie ein Wüterich durch die Gänge hetzt, jeden anschnauzt, bei Präsentationen brüllt und auf den Tisch haut, dass die Wände wackeln. In diesen Momenten beschimpft er jeden im Raum als Idioten, es kam schon vor, dass er bei solchen Gelegenheiten Mitarbeiter gefeuert hat. Alle leben in ständiger Angst, Opfer eines neuerlichen Wutausbruchs zu werden, das zersetzt den Mut für gute Arbeit es ist ein Teufelskreis, der kaum zu durchbrechen ist. Oder doch?

Lewitan:

Viele Chefs nehmen sich das Recht heraus, nach Lust und Laune zu handeln. Sie degradieren die Mitarbeiter zu Erfüllungsgehilfen ihrer Ziele. Dieser Teufelskreis muss unbedingt unterbrochen werden, weil die Mitarbeiter ansonsten ihre Würde verlieren. Jemand sollte den Chef über die negativen Auswirkungen seines Verhaltens aufklären. Wenn sich aus Angst vor Sanktionen keiner das heikle Gespräch allein zutraut, sollten mehrere zusammen um einen Termin bitten. Chefs haben ja eine Achillesferse: Sie bekommen selten ehrliches Feedback und sind sich selbst überlassen. Darum müssen sie von Zeit zu Zeit aufgeklärt werden. Wenn die Mitarbeiter ihre Ängste verleugnen, werden sie zwangsläufig krank – auch für Chefs gilt diese Regel: Wer Angst hat, wird krank und bleibt unproduktiv.

»DER WILL MEINEN JOB!«

Herbert ist stellvertretender Abteilungsleiter eines mittelständischen Unternehmens. Er ist mit seiner Arbeit und seiner Position durchaus zufrieden – mit Ende 40 hat er sich nicht nur im Leben, sondern auch im Job eingerichtet. Eines Tages stellt der Abteilungsleiter einen neuen Mitarbeiter vor, frisch von der Universität, der Chef lobt ihn in den höchsten Tönen. Vom ersten Tag an hat der Neue immerzu Verbesserungsvorschläge, emsig und engagiert arbeitet er abends sehr lange. Herbert hat von Anfang an das Gefühl, der Neue sei scharf auf seinen Job; stellvertretender Abteilungsleiter mit Ende 20 – da stünde ihm eine große Karriere bevor. Soll Herbert den Neuen unterstützen, der wirklich gute Ideen hat? Soll er sich bewusst gegen ihn stellen? Oder aber ihn einfach ignorieren und auf die eigenen Stärken und die Autorität seiner Position vertrauen?

Lewitan:

Sich gegen den Neuen stellen zu wollen wäre kurzsichtig. Herbert würde ins offene Messer laufen – der Chef selbst protegiert ja den neuen Kollegen! Herbert tut gut da-



ran, den Neuen einzubinden und zugleich auf die eigenen Stärken zu vertrauen – eine Grundhaltung, die man sowieso immer einnehmen sollte. Im Übrigen hat jeder eine Chance verdient. Allerdings wäre es legitim, wenn Herbert den Chef nach seinen Perspektiven fragen würde. Aus der Antwort wird er sehr schnell ableiten können, wo er steht und ob er die Erwartungen, die an ihn gestellt werden, erfüllen kann oder ob er lieber nach einem neuen Job Ausschau halten sollte. Solange Herbert in dem Unternehmen arbeitet, sollte er sich auf jeden Fall kooperativ verhalten – allein schon, weil dieser Vorgesetzte am Ende sein Arbeitszeugnis schreiben wird.

DER ARBEITSBIENE WIRD ES ZU VIEL

Nina, 37, ist bei einem kleinen Dienstleistungsunternehmen dafür zuständig, die Arbeit der Kollegen zu koordinieren und die Firma nach außen zu vertreten. Sie ist gern die gute Fee der Belegschaft, und weil sie meistens gute Laune hat, freuen sich die Kollegen, wenn sie ihren Kopf in deren Zimmer steckt, um charmant zu fragen, wann sie denn die Zahlen haben könne, die sie noch für ihren Bericht an den Kunden brauche. Was die Kollegen gar nicht zu bemerken scheinen: Nina fühlt sich zunehmend überlastet. Ständig hat sie das Gefühl, dass sie die Fehler der anderen ausbügeln muss, dass neue Aufgaben viel öfter bei ihr landen als bei anderen, dass sie die Einzige ist, die hier wirklich schuftet. Tatsächlich ist sie oft bis spät abends im Büro, wenn alle anderen schon gegangen sind. Aber ihren Ärger artikuliert sie nie, und es kommt auch nur selten vor, dass sie einen Kollegen bittet, ihr Arbeit abzunehmen – es geht ja doch schneller, wenn sie es selbst macht, denkt sie. Und regelmäßig, wenn sie gerade das Gefühl hat, dass sie kurz davor ist zusammenzubrechen, oder wenn sie glaubt, vor Ärger platzen zu müssen, kommt ein Lob vom Chef oder von einem der anderen Kollegen – und sie macht lächelnd weiter. Wie kommt sie aus dieser Spirale heraus?

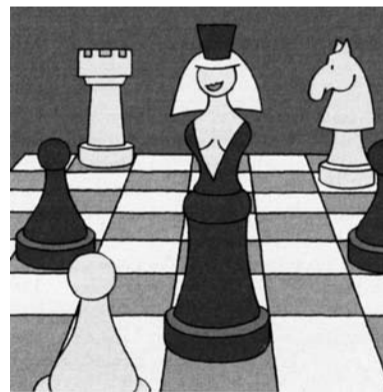
Lewitan:

Nina beachtet ihre eigenen Grenzen nicht und setzt sich über sie hinweg. Das führt dazu, dass sie sich konstant im Minusbereich bewegt. Daraus resultiert ein großes Frustrationspotenzial. Sie muss also etwas tun, zum Beispiel lernen, ihre wahren Gefühle zu artikulieren, Aufgaben

öfter zu delegieren und ihren Kollegen mehr abzuverlangen. Sie sollte sich nicht ausschließlich über die Arbeit und die Anerkennung durch ihren Chef definieren. Im Übrigen verletzt ihr Vorgesetzter seine Fürsorgepflicht. Wenn er bemerkt, wie überlastet sie ist, muss er sagen: „Stopp, gehen Sie früher nach Hause“, anstatt sie weiterhin auszunutzen. Schon aus Eigeninteresse sollte er das tun: Wenn sie in der Klinik landet, muss er als Chef für Wochen oder gar Monate auf sie verzichten.

»DIE PASST HIER NICHT REIN!«

In Ullas Abteilung, der Buchhaltung eines Reiseveranstalters, herrscht ein angenehmes, ja freundschaftliches Klima. Alle mögen einander, und die Arbeit stellt Ulla, 38, auch durchaus zufrieden – wäre da nicht Anna. Die arbeitet erst seit einem halben Jahr in der Buchhaltung, aber sie passt dort schlichtweg nicht hinein. Sie ist etwas jünger und viel hübscher als die anderen Frauen, sie kleidet sich sehr modisch, an heißen Tagen auch ziemlich offenherzig – und sie flirtet gern mit den Kollegen. Annas Eitelkeit, die so gar nicht in das kollegiale, bodenständige Klima der Abteilung passt, macht Ulla rasend. Allerdings kann man Anna fachlich keinen Vorwurf machen. Sollte man gegen die eitlen Auswüchse der jungen Kollegin vorgehen oder diese einfach übersehen?



Lewitan:

In dieser kleinen Geschichte geht es um viel mehr als um die banale Frage „Wer von uns ist hübscher?“, die so manche Auseinandersetzung unter Kolleginnen zu bestimmen scheint. Anna stellt das gemütliche Arbeitsverhältnis infrage, in dem die Abteilung sich jahrelang eingerichtet hat. Und deshalb bekommt sie Probleme. Anna hat das Glück, gut auszusehen, und die Fähigkeit, ihren Job gut zu machen. Sie sollte sich nicht in die Mittelmäßigkeit hinabgeben, bloß um nicht aufzufallen und keinen Anstoß zu erregen.

Tränen im Büro

Helga, 25, arbeitet bei einem großen Computerhersteller. Sie teilt ihr Büro mit zwei Kollegen – einem Mann ihres Alters und einer etwa zehn Jahre älteren Frau. Die drei verstehen sich gut. Dann bezieht die Abteilung neue Räume, es gibt fortan Zweierzimmer. Die ältere Kollegin fragt Helga, ob sie mit ihr zusammenbleiben möchte, und Helga, ein

wenig überrumpelt, antwortet: Ja. Etwas später fragt der junge Kollege Helga ebenfalls, ob sie das Büro mit ihm teilen möchte. Helga steckt jetzt in der Klemme, denn eigentlich würde sie viel lieber mit dem jungen Kollegen zusammenziehen. Helga beschließt, dem eigenen Interesse zu folgen, und konfrontiert die Kollegin mit ihrer Meinungsänderung. Diese reagiert vermeintlich verständnisvoll, doch Helga sieht, dass sie Tränen in den Augen hat. Obwohl sie ihr Ziel erreicht hat, fühlt Helga sich elend. Hat sie richtig gehandelt?

Lewitan:

Selbstverständlich hat Helga das Recht, ihre Meinung zu ändern. Sie sollte zugleich bereit sein, die Konsequenzen zu tragen: dass die Kollegin verärgert und traurig ist. Dennoch darf sie sich nicht aus Schuldgefühlen binden. Daraus würden aufgestaute Aggressionen entstehen. Wichtig ist letztlich, dass sie ihre Entscheidung der Kollegin gegenüber einfühlsam und klar begründet.

DER CHEF LÜGT

Christian, 32, ist Assistenzarzt und darf seit einigen Monaten auch schwere Operationen durchführen. Der Oberarzt teilt ihm immer wieder als seinen Assistenten ein, häufig lässt er Christian völlig freie Hand – dessen Ergebnisse sind immer ausgezeichnet, während dem Oberarzt öfter mal kleinere Fehler unterlaufen. Morgens in der Frühbesprechung werden die Resultate dem strengen Chefarzt präsentiert. Die komplikationsfrei verlaufenen Operationen verbucht der Oberarzt immer auf sein Konto, obwohl nicht er, sondern Christian sie durchgeführt hat. Wenn es jedoch Probleme gab, schreibt er diese vor dem Chefarzt dem Assistenzarzt zu. Soll Christian den Chefarzt, der mittlerweile sehr schlecht auf ihn zu sprechen ist, aufklären?

Lewitan:

Das muss er sogar, unbedingt! Christian sollte auf der Stelle beim Chefarzt die Sache klarstellen – und zwar in Gegenwart des Oberarztes. Denn sonst läuft er Gefahr, seine Selbstachtung zu verlieren, und lädt außerdem den Oberarzt ein, sein unakzeptables Verhalten ständig zu wiederholen. Da die Situation hierarchisch nicht ganz ohne ist, muss Christian natürlich mit diplomatischem Geschick vorgehen. Er darf den Oberarzt nicht bloßstellen, aber er kann seinen eigenen Standpunkt darstellen, etwa indem er sagt: „Lieber Herr Oberarzt, das mag Ihre Sicht auf die Dinge sein. Ich sehe das allerdings anders.“

Thomas Kalle, Tanja Stelzer
Illustrationen: Miroslav Barták
Zeitsmagazin, 28.1.2010