

Keine Frage des Charakters, sondern der Konstellation

Warum haben wir öfter mit unseren Chefs oder Arbeitskollegen Ärger als z. B. mit dem Briefträger? Nicht etwa, weil Briefträger grundsätzlich den besseren Charakter haben, sondern ganz einfach, weil zwischen ihnen und uns in der Regel keine Macht- oder Abhängigkeitskonstellation besteht.

BEISPIEL

Jörg Neumann ist zum Gruppenleiter aufgestiegen. Er hatte immer ein gutes Verhältnis zu seinen Kollegen und seine direkte und humorvolle Art kam prima an. Seit seiner Beförderung jedoch hat er den Eindruck, dass einige seiner Mitarbeiter nicht mehr lachen, wenn er einen Witz macht, sondern ihn nur noch skeptisch beobachten. »Aber ich bin doch derselbe Typ geblieben? Was haben die bloß?«, fragt er sich, findet aber keine Antwort darauf.

Jörg Neumann mag sich als Mensch bzw. in seinem Charakter zwar nicht verändert haben, aber er ist inzwischen in einer anderen Position. Und das ist auch der Grund dafür, dass ein Witz, der unter Gleichgestellten noch für Heiterkeit sorgte, jetzt anders aufgenommen wird und die anderen sogar irritieren kann: »Nimmt er mich aufs Korn? Hat er was gegen mich? Macht er nur mit mir seine Späße und mit anderen dagegen nicht?« Diese Fragen stellten sich die Kollegen früher nicht, denn da war die Ausgangslage einfacher: Man begegnete sich auf Augenhöhe. Nun ist Jörg in einer herausgehobenen Position und seine Worte werden dementsprechend anders interpretiert.

Das Beispiel zeigt einen Mechanismus, der vor allem im Arbeitsleben wirkt: Mitmenschen kommen uns insbesondere dann schwierig vor, wenn wir uns in einer asymmetrischen Beziehung zu ihnen befinden – wenn wir von ihnen abhängig sind oder sie von uns. Treten in einer solchen Situation Probleme und Spannungen auf, dann führen wir das oft in erster Linie auf die Persönlichkeit des anderen zurück und nicht auf diese Abhängigkeitskonstellationen.

»Fundamentaler Attributionsfehler« nennen die Psychologen das Phänomen, dass wir geneigt sind, unangenehme Verhaltensweisen viel lieber als Persönlichkeitsmerkmal des anderen zu betrachten, als sie mit den Umständen zu erklären. Es hat folgenden Nachteil, auf diese Art und Weise zu denken: Wir wissen, dass Persönlichkeitsmerkmale sehr schwer veränderbar sind, und so geben wir die Sache schnell verloren. Wir stecken den anderen in die berühmten Schubladen: »Der ist halt so. Da kann man nichts machen.« Änderten wir dieses Denken, wäre es einfacher. Wir könnten dann die Umstände und Konstellationen durchaus erkennen und sehr oft auch zum Guten hin beeinflussen.

Spannungsgeladene Konstellationen

In jedem Unternehmen gibt es notwendige strukturelle Spannungsfelder. Zwischen ihnen muss immer wieder ausgehandelt werden, welche Ziele im Moment wichtiger sind und wer im aktuellen Konkurrenzkampf um Ideen und Ressourcen gewinnt

oder das Nachsehen hat. Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Spannungsfeldern müssen diese Auseinandersetzungen mit ihren Schnittstellenpartnern führen. Dabei erleben sie nicht selten die beteiligten Personen aus dem anderen Feld als »schwierig«.

Spannungsfelder im Berufsalltag: Beispiele

Zentrale	↔	Dezentrale Abteilungen
Projekt	↔	Linie
Abteilung	↔	Nachbarabteilung
Mitarbeiterinteresse	↔	Unternehmensinteresse
Design	↔	Funktion
Kosten	↔	Qualität
Innendienst	↔	Außendienst
Verwaltung	↔	Verkauf

Dass hier die unterschiedlichen Positionen miteinander ins Gehege geraten, ist aus der Konstellation heraus erklärbar und, so schwierig es manchmal sein mag, auch erforderlich. Schließlich lebt ein Unternehmen davon, dass in diesen Spannungsfeldern bestmögliche Kompromisse und Lösungen »erstritten« werden.

Rangfolgen, die beachtet werden müssen

Ein anderes heikles Terrain sind die ungeschriebenen Gesetze der Rangfolgen in Unternehmen. Immer dann, wenn diese verletzt oder ignoriert werden, ist großer Ärger vorprogrammiert, unabhängig davon, ob das bewusst oder aus Versehen geschieht.

Vorrang in puncto Beachtung, Respekt und Anerkennung steht einer Person ganz allgemein zu, wenn sie in den folgenden Bereichen mehr als andere auf die Waagschale legen kann.

Vorrang basierend auf ...	Zugehörige Bereiche
Seniorität	Umfangreiche fachliche Expertise
	Lange Betriebszugehörigkeit
	Hohes Lebensalter
Engagement und Produktivität	Übernahme von Verantwortung
	Engagement fürs Ganze
	Geschäftlicher Erfolg
offizieller Hierarchie	Leitungsebene
	Leitungsfunktion

Menschen erleben es als fair, wenn diese Rangfolgen beachtet werden. Eine Führungskraft, die die höchste Expertise im Team hat, zugleich am längsten in der Abteilung arbeitet und auch noch die Älteste an Jahren ist, hat meist wenig Probleme mit der Anerkennung ihrer Position. Aber eine solche Konstellation gibt es immer seltener. Kritisch wird es, wenn der alte Chef durch einen jungen Nachfolger abgelöst wird. Dieser hat lediglich den Vorrang der hierarchischen Position vorzuweisen, aber in allen anderen Bereichen – Erfahrung, Lebensalter, fachliche Expertise – sind ihm die »Silberrücken« des Teams voraus. Was nun?

BEISPIEL

Der neue Chef ist gerade mal 32 Jahre alt. Er kennt bisher weder die Abteilung noch das Produkt, das dort produziert wird. Er wird nur dann einen guten Job machen, wenn er den fachlichen und den Erfahrungsvorsprung

seiner älteren Mitarbeiter anerkennt. Wie kann er das aber tun? Realisierbar ist das z. B. so: Er fragt sie um Rat, er sagt ihnen klipp und klar, dass er ohne sie verloren ist, und bindet sie mit ein. Und es fällt ihm dabei kein Zacken aus seiner Krone, die er qua Hierarchie aufhat.

Wir Menschen spüren genau, ob jemand nur Worthülsen von sich gibt und alleine sich selbst für den Besten hält, oder ob er auch bemerkt und miteinbezieht, was die anderen zum großen Ganzen beitragen. Wer nach dem ersten Prinzip verfährt und die Kollegen und Mitarbeiter damit brüskiert, wird oft Opfer einer bewährten »Rachestrategie«: Die alten Hasen behalten ihr Wissen für sich und lassen den Neuen ins offene Messer laufen.

Genauso wichtig ist aber auch, dass die »Seniors« anerkennen, dass nun der Junge ihr Chef ist. Auch dieser Vorrang muss respektiert werden.

Stress aus heiterem Himmel

Manchmal verändern sich Menschen. Für die anderen in ihrer Umgebung kommt dieser Wechsel dann häufig aus heiterem Himmel ohne erkennbaren Anlass. Im Berufsleben kann eine Veränderung vor allem die folgende Ursache haben: Wenn ein Zeitgenosse beginnt, dort Stress zu machen, wo er früher gänzlich ruhig blieb, dann ist meist eine Veränderung seiner Position im Gange, entweder bereits offiziell oder noch im Frühstadium in seinen inneren Überlegungen.