

Die Herren Schwierig und Schmierig – Was tun mit Problem-Kollegen?

Die Herren Schwierig und Schmierig – Was tun mit Problem-Kollegen?



Streiten, lästern, intrigieren: Nach einer Studie des Beratungsunternehmens KPMG verbringen Arbeitnehmer bis zu 15 Prozent ihrer Arbeitszeit damit, **Konflikte** auszutragen. Viel Zeit, die man sicher anders und viel besser nutzen kann – zum Beispiel für seine eigenen Karriere-Ambitionen. Also: Wie lassen sich Konflikte auf der Arbeit ganz vermeiden oder zumindest souverän im Keim ersticken?

Interessant in diesem Zusammenhang ist zunächst einmal, dass unklare **Aufgabenverteilungen** und widersprüchliche Zielvorgaben in den meisten Fällen die Ursache von Konflikten sind – eher seltener ist wirklich der verschrobene Charakter eines Kollegen schuld, wie der Konfliktexperte **Dr. Rolf Schulz** betont. "Je komplexer ein Unternehmen aufgestellt ist, desto höher ist also auch die Konfliktwahrscheinlichkeit. Gerade in sogenannten Schnittstellenbereichen wie beispielsweise der Arbeitsvorbereitung oder in zusammengewürfelten Projektteams sind Unstimmigkeiten quasi programmiert."

Den Welpenschutz ausnutzen

Insbesondere junge Berufseinsteiger hätten in derartigen Situationen Probleme damit, die Widersprüche zu managen, also etwa die **divergierenden Zielvorgaben** von Projekt- und Abteilungsleitern. "Gerade aber sie haben in der Anfangsphase einen gewissen

Welpenschutz und können auch mal eine vermeintlich dumme Frage nach dem konkreten Aufgabeninhalt stellen", sagt Schulz und fährt fort. "Und von diesem Privileg sollten sie in der Phase auch Gebrauch machen, bevor Dinge dauerhaft in die falsche Richtung laufen."



Marc Wiegand...



...ist verantwortlicher Redakteur unserer

Absolventenmagazine UNICUM BERUF WIRTSCHAFT und UNICUM BERUF TECHNIK. Damit ist er Dein direkter Ansprechpartner bei allen Fragen rund um die Themen Berufseinstieg und Karriere.

Kontakt: karriere-kompass@unicum.com

Bis sich wirklich gar der Himmel verdunkelt, wenn zwei Kollegen aufeinandertreffen, muss erst einiges passieren. Denn tiefe **Antipathien** stehen nach Meinung des Konfliktexperten erst am Ende einer ganzen Kette an kleineren Auseinandersetzungen und Missverständnissen. "Wenn aber dieser Punkt erreicht ist, dass ich überzeugt bin, den Kollegen Müller auf den Tod nicht ausstehen zu können, dann wird es auch sehr schwierig, diese Meinung wieder zu revidieren." Alles was Kollege Müller ab dann mache, würde man sich nämlich unterbewusst so hinbiegen, dass es zu der eigenen negativen Einschätzung passe und diese sogar noch bestätige. *Beispiel 1: "Der hat mich absichtlich nicht begrüßt, der wollte mich gar nicht sehen."* *Beispiel 2: "Der hat mir den Bericht absichtlich erst auf den letzten Drücker weitergeleitet. Das macht der nur um mich zu ärgern."*

Probleme direkt ansprechen

Um solchen festgefahrenen Denk- und Argumentationsmustern vorzubeugen, sei ein frühzeitiges **Gegensteuern** notwendig. "Wenn ich merke, in der Zusammenarbeit mit dem Kollegen X holpert es und ich kann bestimmte seiner Aussagen, Gestiken oder Mimiken nicht richtig einordnen, dann sollte ich den Betreffenden direkt darauf ansprechen." Entscheidend sei bei diesem konstruktiven Ansatz, den passenden Ton zu finden, so Schulz. *Beispiel 1: "Ich finde in unser Zusammenarbeit läuft es nicht optimal. Wie sehen Sie das?"* *Beispiel 2: "Habe ich Sie vorhin im Meeting richtig verstanden, dass Sie zur neuen*



Produktidee folgendermaßen stehen?"

Auf diesem Wege demonstriere man nicht nur seine Offenheit, sondern zeige auch seine besondere **Wertschätzung** des Kollegen. Und mit dieser Taktik könne man kleinere Dissonanzen schnell beiseite fegen. "Wer über eine ausgeprägte soziale Kompetenz verfügt

und sich gut in andere Menschen hineinversetzen kann, der hat es natürlich in solchen Phasen leichter", erklärt Schulz und fügt an: "Wer stets seine Meinung für die beste hält und wenig offen ist für andere Sichtweisen, wird sich naturgemäß schwerer tun, solche Disharmonien aufzulösen."

Zweite Meinung einholen

Läuft der gerade skizzierte konstruktive Lösungsansatz jedoch ins Leere, ist der **Rat** eines vertrauten Kollegen gefragt. Was hält dieser eigentlich von dem vermeintlichen Miesepeter aus der Buchhaltung? "Dessen Einschätzung kann womöglich helfen, die Dimension des Problems zu fassen und besser einzuordnen", meint Schulz. Teile nämlich auch dieser den Buchhaltungskollegen in die Kategorie "schwieriger Kauz" ein, dann sei alles halb so schlimm. "Daraus kann ich schlussfolgern, dass auch andere mit dem Kollegen Probleme haben und es nicht an mir liegt. Dementsprechend kann ich die Lage etwas entspannter sehen."

Alarmiert sollte man jedoch sein, wenn der ins Vertrauen gezogene Kollege die Fragen nach dem schwierigen Buchhaltungskollegen überhaupt nicht nachvollziehen könne. Schulz: "Das ist ein klarer Hinweis, dass es kein grundsätzliches Problem mit diesem gibt und dann muss ich noch mehr Energie darin stecken, die Situation in den Griff zu bekommen."



Ignoranz als Strategie

Aber wenn ich den schwierigen Kollegen mehrmals offen auf die **Spannungen** angesprochen habe und keine Besserung in Sicht ist? "Dann ist die Folge-Strategie, den Menschen weitestgehend aus seinem Arbeitsalltag auszublenden. Kommunizieren sie nur wenn unbedingt nötig in direkten Gesprächen. So kann man das Eskalationspotential begrenzen." Ansonsten könne eigentlich nur noch der Gang zum Chef helfen. "Dabei sind aber keine direkten Schuldzuweisungen angebracht. Man kann beispielsweise von einer schwierigen Situation sprechen. Und dabei erfährt man dann sicher ob der Chef hinter einem steht und wie groß dessen Wertschätzung dem anderen Kollegen gegenüber ist."



Doch Vorsicht! Hat der Kollege schon in früheren Fällen angeeckt, hat er sich dabei ja offenbar immer durchgesetzt und kann sich wohl auch der **Unterstützung** seiner Vorgesetzten sicher sein, gibt Schulz zu bedenken. "Und grundsätzlich gilt: wenn es zu einem offenen Konflikt kommt, gibt es in der Regel nur Verlierer." Daher kann der Experte in diesem Fall nur zur

Schadensbegrenzung raten: Nicht persönlich werden und sich bei seinen kritischen Aussagen auf das vergangene Verhalten des Kollegen beziehen, so dass dieser prinzipiell die Chance auf Veränderung in der Zukunft hat. "Aber selbst wenn ich diesen Konflikte dann gewinne, bleibt davon etwas an mir haften und wird vermutlich die rein fachlich-inhaltlichen Erfolge überdecken. So etwas rächt sich womöglich, wenn in der Abteilung die nächste Beförderung ansteht."