

GAR NICHT NETT!

Wie umgehen mit denen, die einem das Leben schwer machen? Wichtig ist: Prävention. Und clevere Taktik

Ausgerechnet Deutschlands Vorzeige-Moralistin Alice Schwarzer entsorgte vor einigen Wochen ihre neue Ober-Emma und Interims-Nachfolgerin Lisa Ortgies in aller Öffentlichkeit mit folgender Presseerklärung: „Zu unserem Bedauern eignet sich die Kollegin nicht für die umfassende Verantwortung als Chefredakteurin.“ Egal, was da vorgefallen ist, wer welche Fehler gemacht hat, das ist schäbig, hinrichtend, schlechter Stil. Feindschaft eben.

Nun kann man ja im Privatleben all den Nervtötern, Heuchlern und Quertreibern einfach aus dem Weg gehen. Man kann in der Straßenbahn den Sitz wechseln, Unsinn verzapfende Gäste rauswerfen, Freunden die Freundschaft kündigen. All das geht aber nicht mehr, sobald man am Montagmorgen die Flure zu seinem Arbeitsplatz ansteuert. Ab jetzt ist man den Launen, Marotten und Tiefschlägen von Kollegen und Kunden ausgeliefert, muss souverän und elegant an all den Tretminen, Fettnäpfchen und Fallstricken vorbeizänzel.

Dabei ersehnen wir alle uns doch nichts mehr als ein harmonisches und konstruktives Arbeitsklima. So eine Art Jesus meets Woodstock, wo gelächelt wird, bis die Backen reißen, wo alle Kollegen Blumenketten um den Hals tragen wie die Airport-Hostessen von Honolulu, wo jeder seine Hochtarifgeldscheine in einer Kristallschale auf dem ergonomischen Schreibtisch ausstellt und sich die Kollegen abends in einer vom Kohlendioxid befreiten Biolachgas-Fahrgemeinschaft gegenseitig nach Hause bringen. Doch manchmal perlt die schnöde Realität an Utopia ab wie Regentropfen an Bogarts Trench. Das Paradies ist fern und – glaubt

man aktuellen Umfragen – es liegt ferner denn je. Galt früher noch der Richtwert für ein überlebensfähiges Betriebs-Ego bei „80 % Gutmensch und 20 % Mephisto“ hat sich das Verhältnis inzwischen fast umgedreht. In deutschen Betrieben scheppert es zwischenmenschlich an allen Ecken und Enden. Zynisches Powerplay und fintenreicher Stellungskrieg erinnern eher an die Nibelungen als an ein innerbetriebliches Sommermärchen.

Der neudeutsche Begriff „Darwiportunismus“ bezeichnet ein Klima, wo unter der Flagge der Teammoral munter drauflosgesägt wird.

Wie seltsam motiviert wir alle sind, stelle ich neulich bei einem Klassentreffen fest, also 35 Jahre nach dem Abitur in einem Maultaschen-Gourmettempel. Gegen Mitternacht bahnten sich bitter-süße Erinnerungen ihre Wege. Bewundernd wurden all die Anekdoten über unsere psychopathischen Lehrkörper vorgetragen, es gab viel belachte Hymnen auf die Demütigungen, den Sadismus und die Qualen, die wir zu schlucken hatten. Glauben Sie bloß nicht, dass die wirklich netten Lehrer, die verständnisvollen 68er,

FOTO: Joos Mind/Getty Images



MADAME 8/2008

die Liebevollen, die uns den Glauben an die Menschheit zurückgaben, mit nur einem Wort erwähnt wurden. Ich weiß nicht, ob Gott eine Erklärung für den Webfehler in seiner Schöpfung hat, aber dafür meldet sich zu diesem Thema der verstromte EnBW-Chef Utz Claassen zu Wort: „Ein Image als Rambo muss man sich verdienen, ein Image als Bambi kriegt man geschenkt.“

Wie dem auch sei – das Waffenarsenal der Lieblingsfeinde im Job ist gut bestückt: Lüge, Beschuldigung, Intrige, Demütigung, cholerische Attacke oder – subtiler, aber genauso unangenehm – Heuchelei, Gezicke, mangelnde Hilfsbereitschaft. Manchen geht es einfach um Geld, Macht, Einfluss, anderen um Rache. Einige erregen sich als Selbstzweck an ihren geschickt eingefädelten Ränken oder empfinden Lust, wenn sie jemanden fallen sehen. Manche sind genetisch zum Streiten verflucht oder verdammt zum primitiven Neid und würden in einem Klima der Toleranz und Transparenz jämmerlich ersticken. Die Gründe dafür sind oft unentwirrbar. Unter rationale Motive mischen sich komplexe Neurosen und nicht selten äußern sich wirre Projektionen oder krankhaft sublimierte Zuneigung in blankem Hass. Und dann ist man selbst ja auch noch im Spiel, oft nicht wissend, was man bei anderen genau auslöst, wie man wirkt, zu welchen Mutmaßungen man beiträgt. Gerne pflegt das Ich eine leicht wahnhaft gewissheit, stets gut, richtig und fair zu handeln. Und wenn es dann zur Konfrontation kommt, kann dieses himmlische Ich nur schuldlos sein. Die Hölle, das sind immer die anderen. Wie also reagieren? Der Primatenreflex befiehlt sofortige Vergeltung. Herz, Hirn, Faust, Zunge ringen um ihr Wildwestrecht. Doch im Affekt kann man nur Fehler machen, also jetzt nicht bis zehn zählen, sondern bis hundert. Es gilt Zeit zu gewinnen, auch um sich ehrlich zu befragen, was einen denn zum Objekt

dieser Tiraden macht und warum man sich dafür anbietet.

Ist das geklärt, besteht Handlungsbedarf. Den Kopf jetzt hängen zu lassen provoziert nur weitere Nackenschläge. Sich abkapseln, versteinern, in Symptome flüchten oder innerlich kündigen ist ebenso kontraproduktiv wie dem andern heimlich die Autoreifen zu durchstechen. Dann gibt es Menschen, die sich für cooles Ignorieren entscheiden in der Meinung, dass sich Konfrontationen irgendwann mal in Luft auflösen. Nur: Die Spiele in Peking finden auch dann statt, wenn wir nie wieder ein China-Lokal in Wuppertal betreten. Und: Demonstratives Boykottieren des Gegenspielers kann auch zur Eskalation führen und bewirken, dass das Problem ungehindert mit destruktiver Energie dahinzuechert. Selbst Deutschlands bester Aussitzer, Ex-Kanzler Kohl, scheiterte am Ende seiner Laufbahn an dieser verzagten Konfliktbereitschaft. Sein Amtsnachfolger Gerhard Schröder war relativ gut von seinen zahlreichen Image-Consultern beraten, wenn er zum Beispiel herrlich süffisant die „Bild“-Schreiber abkanzerte: „Wissen Sie, das mag Ihre Wahrheit sein. Aber es ist nicht die Wahrheit. Die Probleme, von denen Sie reden, die existieren überhaupt nicht.“

Die ganz große Kunst der Schlagfertigkeit („Wenn ich Ihre Frau wäre, würde ich Ihnen Gift in den Kaffee schütten!“ „Wenn ich Ihr Mann wäre, würde ich ihn trinken!“) ist natürlich das feinste Florett der Entwaffnung. Meistens werden aber jene Menschen, die diese rhetorische Gabe beherrschen, gar nicht angegriffen. Allein schon ihre Aura gleicht einer Selbstschussanlage.

Ansonsten gilt es im Konfliktfall Zivilcourage in eigener Sache zu beweisen. Zur Kunst des Arbeitslebens gehört auch die Prävention, das heißt illusionsfrei, klar und wach zu sein, früh auf gewisse Zeichen zu achten, sich konsequent aus Gerüchten und Intrigen herauszuhalten,

selbstbewusst und mit einer wohl dosierten Mephisto&Gutmensch-Balance aufzutreten, höflich-bestimmt das Heft in der Hand zu behalten, etwas Raffinesse zu bewahren, stets bereit zu sein zur offenen Auseinandersetzung und dabei fantasievoll zu bleiben, um ein gegnerisches Konzept zu pulverisieren – mit cleveren Finten den Kombatanen zum Tanze aufzufordern. **WOLF REISER**

LIEBLINGSFEINDE? AUSBREMSEN!

- 1 Geben Sie im Job nicht zu viel Privates preis. Zu schnell liefern Sie damit entsprechende Angriffsflächen.
- 2 Seien Sie bestrebt, Teil einer Fraktion zu sein, betreiben Sie Networking. Einzelkämpfer haben es im Konfrontationsfall nämlich besonders schwer.
- 3 Seien Sie generell wohlwollend, souverän, höflich, positiv. Aber: Es geht nicht um Harmonie um jeden Preis, zeigen Sie Profil, Charakter und Grenzen auf.
- 4 Bekennen Sie sich zu einem gesunden Egoismus. Lassen Sie sich keinesfalls von jemandem in Gerüchte und Kampagnen hineinziehen.
- 5 Wenn all diese Prävention versagt und sich jemand auf Sie eingeschossen hat: durchatmen und nachdenken.
- 6 Hinterfragen Sie sich – am besten mithilfe Ihres Partners – objektiv, ob eigene Fehler oder provozierendes Verhalten zum Eklat geführt haben.
- 7 Bedarf es einer Gegenaktion, spielen Sie diese durch wie einen Theaterauftritt inkl. Kaltschnäuzigkeit, Freundlichkeit, genau dosierter Geringschätzung.
- 8 Ist ein Vieraugengespräch angesagt, gehen Sie frühzeitig in die Offensive. Abwarten bedeutet Erschwerung.
- 9 Wichtigster Faktor: Versuchen Sie auf jeden Fall, das Problem so schnell wie möglich von der emotionalen Ebene auf eine sachliche zu bekommen – höflich im Ton, konsequent in der Sache.
- 10 Man kann nicht von allen Kollegen geliebt werden. Sorgen Sie bei Ihrem Gegenspieler dafür, dass Sie gefürchtet, also respektiert sind.