



# Der Feind in meinem BÜRO

## Petra K.

Text:  
Dipl.-Psych.  
Ina Wohlgemuth

Nachts aus dem Schlaf hochschrecken, morgens aufwachen: Der Albtraum ist mein Leben. Am Firmeneingang dem Impuls widerstehen, einfach umzukehren... Schwer atmend durchs Drehkreuz, dem inneren Kampfhund Futter geben und in den Krieg ziehen.

Ein Morgen wie jeder Morgen im Arbeitsalltag von Petra K. Seit Monaten ist jeder Gedanke an Arbeit überlagert von Wut und Kränkung. Petra, die bis vor einem Jahr für ihre Freundlichkeit beliebt war, beißt sich durch und ist von 9.00 bis 17.00 Uhr auf der Hut.

Als sie vor einem Jahr aus ihrem Erziehungsurlaub zurückkehrte, war ihr Schreibtisch in der Controllingabteilung besetzt. Linda S., dünn, blond, Kostüm und Dokortitel, hatte neben Petras Schreibtisch auch deren Projekte übernommen und schien mit Klaus Schuster, dem Abteilungsleiter, bereits ein eingespieltes Team zu sein. Man war per Du. Für Petra fand sich ein Schreibtisch im Großraumbüro nebenan und Schusters Ansage, sich mit Linda in die Controllingprojekte einzuarbeiten. Linda wusste alles besser und war nicht an Petras Erfahrungen interessiert. Das Controllingprogramm, mit dem Petra gut vertraut war, wurde von Linda durch ein anderes ersetzt. Wenn Petra damit ein Fehler unterlief, kritisierte Linda sie öffentlich. In letzter Zeit kam es zum lautstarken Krach. Linda meidet jedes Gespräch, fordert Informationen per E-Mail ein. Petra denkt gar nicht daran, sich von Linda die Form der Zusammenarbeit diktieren zu lassen.

## Linda S.

Abends beim Tatort an Auftragsmord denken, morgens im Kaffee Rattengift schmecken, spüren, wie das Herz schlägt, wenn im Büro die Tür aufgeht.

Schussichere Weste um die Seele ziehen, den Verstand schärfen und bereit sein für den Schlagabtausch...

Linda S. hasst den Morgen. Der Weg zum Büro ist ein Horrortrip und die Arbeit im Controlling zum Gegenstand der Genfer Konvention mutiert.

Seit diese Petra ihr Baby vergesellschaftet und ihren Job wieder aufgenommen hat, ist die Arbeit ein Survivaltraining. Klaus Schuster hatte Linda vor zwei Jahren eingestellt, sie sollte als promovierte Betriebswirtin die Projekte strategischer führen. Im ersten Jahr konnte sie zwei große Projekte erfolgreich zum Abschluss bringen, sie wurde sogar vom Vorstand gelobt. Linda hatte den Eindruck, sie sei auch als Nachfolgerin für Klaus Schuster im Gespräch, der nächstes Jahr in den Ruhestand gehen würde. Alles war gut, bis Petra auftauchte. Von Anfang an hielt sie wichtige Informationen zurück. Sie weigerte sich, mit modernen Programmen zu arbeiten und schien absichtlich fehlerhaft zu arbeiten. Bei der geringsten Kritik an ihrer Arbeit rastete sie aus.

Seit dem letzten Krach beim Abteilungsmeeting funktionierte die Kommunikation nicht mal mehr per E-Mail. Petra liefert ihre Daten für den Geschäftsbericht einfach nicht. Wenn das so weiter geht, wird Linda ihren Termin für die Vorstandspräsentation nicht halten können.

## Ring frei für den Konflikt

Wenn sich zwei Menschen im Unternehmen das Leben zur Hölle machen, geraten sie häufig in eine Konfliktschleife, aus der sie ohne Hilfe nicht mehr herauskommen.

In dieser Situation teilt sich die Arbeitsumwelt in fünf Rollenspielergruppen:

1. Die Gruppe der **Opfer**, die in diesem Fall aus Sicht von Petra aus Petra besteht und aus Sicht von Linda aus Linda.
2. Die Gruppe der **Täter**, die in diesem Fall aus Sicht von Petra aus Linda besteht und aus Sicht von Linda aus Petra.
3. Die Gruppe der **Retter**, das sind häufig Vorgesetzte oder Betriebsräte, die den Konflikt beilegen wollen, indem sie sich entweder auf die Seite von Linda oder Petra schlagen oder die Abteilung zusammenrufen, um darüber zu befinden, wer Recht hat.
4. Die Gruppe der **Fans**, das sind einmal die Bündnispartner von Petra, die meinen, dass Linda eine „doofe Schnepfe“ ist und die Bündnispartner von Linda, die Petra für eine „blöde Ziege“ halten.
5. Die Gruppe der **Zuschauer**, für die ein „Zicken-Alarm“ oder „Wildschwein-Terror“ eine willkommene Abwechslung im tristen Arbeitsleben darstellt.

Wenn alle Spielergruppen zielstrebig in ihre Richtung arbeiten, hat der kleinste Konflikt gute Chancen, von allen wahrgenommen zu werden und sich zur handfesten Krise auszuwachsen. Wenn der Konflikt endlich öffentlich ist, wenn sich genügend Fraktionen um die Streitenden geschart haben, dann werden Meetings zur Showbühne und die beiden Kontrahenten zu ungewollten Comedians ihrer Abteilungen.

## Runder Tisch statt Rosenkrieg

Ein Konflikt, wie Petra und Linda ihn haben, kann schnell zum Rosenkrieg ausarten, bei dem am Ende der gemeinsame Untergang steht. Im Arbeitsleben verlieren die Kontrahenten ihr Gesicht, ihre Integrität, ihre Professionalität, sie gefährden ihre Gesundheit und ihren Arbeitsplatz. Mit fortschreitendem Verlauf geht es nicht darum, die Ursachen für den Konflikt zu klären – keiner

weiß mehr, wie alles begann – jede Partei möchte die andere nur noch verletzen. Ein erfahrener Konfliktcoach kann aus der Krise führen. Der erste Schritt, nach getrennter Anhörung, ist der runde Tisch, an dem es darum geht, unter Ausschluss der Öffentlichkeit eine Basis für die Zusammenarbeit zu finden. In der Regel wünschen sich die Streitenden ein Ende des Konfliktes, haben aber keine Möglichkeiten, ihn von ihrer Seite aus beizulegen.

Der Wunsch auszusteigen aus einem Spiel, das keiner gewinnen kann, wird am runden Tisch von beiden Parteien ausgesprochen. Darauf baut der Konfliktcoach alle weiteren Verhandlungsschritte auf und sorgt für die Formulierung gemeinsamer Ziele. Wichtig ist, die Verletzungen in die Vergangenheit zu verbannen, keine Ursachenforschung zu betreiben. Am runden Tisch geht es um Lösungen, um den Austausch von Wünschen und Angeboten. Statt hilfloser Schlichtungsversuche geht es bei der Konfliktmoderation um die Entwicklung von Spielregeln, die eine friedliche Koexistenz ermöglichen.

Dies verlangt von den Kontrahenten die Fähigkeit, Abschied von alten Harmoniemustern und idealisierten Vorstellungen von Kollegialität zu nehmen. Das erste Ziel ist die Rückeroberung der beruflichen Professionalität. Das heißt, es werden Themen der zukünftigen Zusammenarbeit abgestimmt, die für die Aufgabenerfüllung und Zielerreichung der Abteilung wichtig sind. Es geht darum, die Perspektive des jeweils anderen zu verstehen. Wenn sich die Beteiligten einig sind, wie die Zusammenarbeit in den nächsten Wochen gestaltet werden kann, wird ein weiteres Gespräch vereinbart, um die Umsetzung der gemeinsamen Spielregeln nachzuhalten und evtl. nachzuregulieren.

Während der Arbeit mit dem Konfliktcoach bekam Petra einen Einblick in die Wünsche und Sorgen von Linda und ein Verständnis für den Druck der Erwartungen, die auf Linda lasten. Sie verstand, dass Lindas strategische Arbeit im Controlling auch ihre Arbeit aufwerten kann. Linda hingegen lernte, dass Petras Erfahrungen und ihr guter Kontakt zu anderen Abteilungen wertvoll sind und für den Erfolg der gemeinsamen Projekte sinnvoll eingesetzt werden können. Petra und Linda haben es geschafft, sie sind keine Freundinnen, aber sie respektieren sich in ihrer Kompetenz und Unterschiedlichkeit.