



Peter Thiesen

Das Survival-Buch für Erzieherinnen

Den Berufsalltag erfolgreich bestehen

LAMBERTUS

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

4. überarbeitete Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: Druckerei F.X. Stückle, Ettenheim

Umschlag, Layout, Bilder: Nathalie Kupfermann, Bollschweil

ISBN 978-3-7841-2001-0

Inhalt

- 9 **Vorwort**
oder: Worum es bei diesem Buch geht
- 11 **Kompetenz und Praxisschock**
Viele Erwartungen an die Erzieherin
- 14 **Ihre persönliche Standortbestimmung**
Drei Selbstanalysen
- 15 **Selbstanalyse Nr. 1: Schlechte Angewohnheiten bewusst machen und abbauen**
- 17 **Selbstanalyse Nr. 2: Ihre gegenwärtige Situation**
- 18 **Selbstanalyse Nr. 3: Veränderungen in Ihrem Berufsleben**
- 21 **Im Fallen-Dschungel**
Vom richtigen Umgang mit „inneren“ Barrieren
- 35 **Der Berufseinstieg**
35 Bewerbungsgespräch und Trockenübung
37 Ihr Auftritt
39 Klassische und banale Fragen
- 42 Vom richtigen Umgang mit schwierigen Vorgesetzten
42 An Vorgesetzten kommt niemand vorbei
44 Transaktionsanalyse und persönliches Wohlbefinden
45 Von der Kompensation persönlicher Defizite
47 Gute Entwicklungsmöglichkeiten durch schwache Vorgesetzte
50 Wer arbeitet, macht auch Fehler
51 Über die Spielarten „typischer“ Eigenschaften und Verhaltensweisen
53 Entscheidungsschwäche, Kontrollierende, Nörglerinnen und andere Vorgesetzte – eine Typologie
61 Hilf’ Deiner Vorgesetzten und Du hilfst dir selbst

64	Die Erzieherin im Berufsalltag
64	Startprobleme gelassen lösen
67	Einen Platz im neuen Team erobern
69	Vergessen Sie den Mythos vom Nein-Sagen!
71	Spannungen im Team
73	Die häufigsten Konflikte
74	Mobbing, Bossing, Psychokrieg
76	Richtig umgehen mit Ärger und Konflikten
79	Das Opfer-Verfolger-Retter-Spiel
81	Supervision und Teamberatung
82	Stimmungspflege gegen Stimmungstöter
83	Dynamik gegen Betriebsblindheit
84	Krise um die Lebensmitte
85	Naive, Egozentrische, Altruistische und andere Kolleginnen – noch eine Typologie
94	Probleme mit Eltern – Fingerspitzengefühl und Geduld
96	Hilfe bei privaten Problemen
99	Berufliche Krise – Alarmsignale und „innere Kündigung“
102	Wenn es zur echten Kündigung kommt
104	Einfaches oder qualifiziertes Zeugnis
106	Zeugniscodes – Buch mit sieben Siegeln
107	Wiedereinstieg in den Erzieherberuf
108	Die neue Stelle
109	Sie wollen Leitungsaufgaben übernehmen
111	Sie haben es geschafft – und jetzt
115	Die Erzieherin als Vorgesetzte
115	Chefin und „Kopf der Familie“
118	Distanz und Nähe
119	Konflikte früh anpacken
120	Sind Sie eine „Angstquelle“ für Ihre Mitarbeiterinnen?
121	Leiten – Eigenschaftskomplexe und Führungsqualitäten
126	Was eine „brauchbare“ Vorgesetzte auszeichnet
128	Das Wechselspiel zwischenmenschlicher Beziehungen: Kommunikation

- 130 Gespräche organisieren, lenken und fördern
 - 131 Beurteilungsgespräche – unbeliebt aber notwendig
 - 132 Denkanstöße für Beurteilende
 - 134 Denkanstöße für Beurteilte
 - 135 Beobachtungskriterien und Beobachtungsmerkmale
-
- 139 Stress – wenn's im Kopf schwirrt
 - 141 Das „Burn-out-Syndrom“
 - 142 Selbstgemachter Stress
 - 142 Lebensregeln zur Stressreduzierung
 - 145 Zeitmanagement und Lebensqualität
 - 146 Zeitdieben und Störfaktoren auf der Spur
 - 148 Mit Zeitspartechniken gegen Dauerstress
-
- 150 Streicheleinheiten für Körper und Seele
-
- 153 Elf gute Tipps, leichter durch den Berufsalltag zu kommen
-
- 154 Literatur
-
- 156 Autor

Für Anna und alle anderen Frauen, die fest mit beiden Beinen
im Leben stehen.

Vorwort

oder: Worum es in diesem Buch geht

Vor Ihnen liegt die vierte, ergänzte Auflage des Survival-Buches, das Ihnen gut gehbare „Wege aus dem Dschungel“ des Berufsalltags aufzeigen möchte.

Während der Ausbildung eignen sich die angehenden Erzieherinnen zwar eine Fülle psychologischer, pädagogischer und methodischer Kenntnisse an, entwickeln jedoch oft nicht genügend Kompetenz und persönliche Sicherheit, um den Berufsalltag mit seinen Krisen zu bestehen. Die Fähigkeit mit schwierigen Kindern und Jugendlichen zu arbeiten und sich auf deren Eltern einzustellen, hat die Erzieherin erworben. Wo aber vermittelt die Fachschule die Kunst, mit schwierigen Vorgesetzten und Kolleginnen erfolgreich umzugehen und fertig zu werden?

Dieses Buch beginnt dort, wo die Ausbildung zur Erzieherin endet: mit dem Berufsalltag, der persönliche Erfüllung bringen, aber auch von Konflikten und Krisen geprägt sein kann.

Es stimmt mich nachdenklich, wenn ich von Erzieherinnen Aussagen höre, wie diese: „Meine Kollegin versteht es glänzend, mir die unangenehmen Aufgaben und problematischen Kinder zuzuschieben. Aber sie kann es sehr gut mit der Leiterin.“ – „Ständig wendet sich meine Leiterin an mich. Sie weiß, daß ich nicht nein sagen kann.“ – „Meine Chefin hat veraltete Ansichten, die sie immer gegen das Team durchsetzt.“ – „In unserer Kita gibt's ein ziemliches Konkurrenzdenken.“ – „Bei uns wird unterschwellig gestichelt. Entsprechend ist der Krankenstand.“ – „Meine Anleiterin traut mir als Praktikantin gar nichts zu.“ – „Eine Kollegin ist bei uns regelrecht gemobbt worden.“

Diese Äußerungen beschreiben Situationen am Arbeitsplatz, die einige Fragen aufwerfen:

Wie gehen Sie mit Ihren Kolleginnen um? Wie reagieren Sie auf berechtigte, wie auf unberechtigte Kritik Ihrer Vorgesetzten? Wie kritisieren Sie eine Praktikantin wegen ihrer Bequemlichkeit oder Unzuverlässigkeit? Was geschieht, wenn Sie für Ihre Arbeit gelobt werden? Wie reagieren Sie als Vorgesetzte (Kollegin, Anleiterin), wenn jemand viel Mühe auf eine Arbeit verwendete? Wie gehen Sie mit einer klatschsüchtigen Kollegin um? Wie werden Sie mit einer launenhaften Vorgesetzten, einer unerträglichen und schikanösen Kollegin fertig?

Wie reagieren Sie auf Druck von Eltern, der gegen Sie ausgeübt wird? Welche Forderungen stellen Sie als Erzieherin an Ihr eigenes Verhalten?

Es bleibt nicht aus, daß sich auch Menschen mit sozialpädagogischen Berufen immer wieder zu Verhaltensweisen und Reaktionen am Arbeitsplatz empfindlich beeinträchtigen. Nicht selten sind die Rollen von „Opfern“ und „Verfolgern“ austauschbar und wechselseitig bedingt.

Dieses Buch wendet sich an die weibliche Erzieherin (als Praktikantin, Berufsanhängerin, erfahrene Kollegin und Vorgesetzte).

Von wenigen Ausnahmen abgesehen, sind die Arbeitsbereiche Kindergarten und Hort nach wie vor eine klassische Frauendomäne. Dennoch gelten die meisten der hier beschriebenen Situationen, Bilder von Kolleginnen und Vorgesetzten wie auch die problemlösenden Techniken und Methoden für männliche Erzieher.

Das Buch enthält eine Fülle von „Survivalstrategien zum Überleben im Krisenschugel des Berufsalltags“. Es möchte Hilfen geben bei der Überwindung innerer und äußerer Barrieren im Umgang mit Kolleginnen und Vorgesetzten. Und es möchte Sie beraten in unüberschaubaren und belastenden Situationen des erzieherischen Berufsalltags. Das Buch regt zur Selbstreflexion und zum Handeln an, indem es Ihre Stärken unterstützt und mögliche Schwächen im Umgang mit schwierigen Kolleginnen und Vorgesetzten überwinden hilft.

Ich habe dieses Buch auf dem Hintergrund meiner langjährigen Erfahrungen als Sozial- und Schulpädagoge geschrieben, der vorwiegend mit angehenden und berufstätigen Erzieherinnen zusammenarbeitet. Die Veröffentlichung ist aus Wertschätzung für die Frauen entstanden, die den verantwortungsvollen Beruf der Erzieherin gewählt haben und sich ihm jeden Tag aufs Neue stellen.

Etwa ein Drittel unseres Lebens verbringen wir im Beruf. Deshalb sollten wir uns dort auch wohl fühlen. Natürlich nicht auf Kosten anderer. Mit Erfolg im Beruf ist vorrangig die Zufriedenheit im Berufsalltag gemein. Sie ist mitentscheidend für unsere psychische und physische Gesundheit.

Peter Thiesen



Spannungen im Team

Überall, wo Menschen zusammenkommen, gibt es auch Konflikte. Sie gehören zur täglichen Herausforderung in allen Bereichen unseres privaten und beruflichen Lebens.

Auch Berufsanhänger merken schnell am Umgangston, an Bemerkungen, abschätzenden Blicken und geschlossenen Türen, dass „dicke Luft“ in einem Team herrscht. Ob es sich nur um eine vorübergehende Klimastörung oder ein Dauertief handelt, lässt sich zu Beginn nicht immer abschätzen.

Menschen, die streiten, tun dies – von wenigen Ausnahmen abgesehen – nicht um des Streites Willen oder weil sie sich das Leben vor-sätzlich schwer machen wollen. Durch Streiten will man sich behaupten, seine Position deutlich machen, halten oder verstärken. Auch Konkurrenzdruck, Neid, Eifersucht, ungelöste Probleme oder starker Druck von oben können Ursachen für ein gestörtes Klima im Team sein.

Darüber hinaus kann es Konflikte geben, weil:

- zwei Kolleginnen nicht miteinander auskommen können,
- zwei Kolleginnen unterschiedliche Auffassung von Ordnung, Sauberkeit und Zuverlässigkeit haben,
- jeder sein eigenes Wertesystem hat,
- Rivalitäten auf der persönlichen Ebene ausgetragen werden,
- Vorgesetzte und Team unterschiedliche Erwartungen aneinander haben,
- eigene Interessen nicht angesprochen werden,
- mehr übereinander als miteinander geredet wird,
- persönliche Bedürfnisse nicht anerkannt und berücksichtigt werden,
- unkritisches Denken, geistige Müdigkeit, Inkonsistenz in Bezug auf die Verpflichtungen, Mangel an fachlicher Qualifikation oder Geringschätzung der Diskussion im Team anzutreffen sind,
- sich eine Kollegin alle Rosinen herauspickt und sich unliebsame Aufgaben fernhält,
- Fehler auf andere Kolleginnen abgewälzt werden,
- sich eine Kollegin mit fremden Federn schmückt,
- Intrigen gegen Kolleginnen oder Vorgesetzte gestrickt werden.

Psychologisch gesehen spielt sich ein Konflikt im Inneren einer Person ab. Sie steht in einem inneren Spannungsverhältnis. In sozialen Systemen oder Organisationen, zu denen auch der Arbeitsplatz gehört, wird das Konfliktgeschehen zwischen zwei oder mehreren Personen soziologisch als „spannungsgeladene Situation“ gedeutet. Im Berufs-

alltag kommt es immer wieder zu Konfliktsituationen, die permanent zu bewältigen sind.

Die häufigsten Konflikte

Kommen Sie neu in ein Team, in dem eine Kollegin über eine andere herzieht, lassen Sie kein unüberlegtes Wort fallen. Stellen Sie klar, dass Sie an einem guten kollegialen Verhältnis interessiert sind, und sich daher kein Urteil erlauben können oder wollen.

Erst wenn Sie länger im Team sind, Ihre Arbeit fest im Griff und genügend Überblick gewonnen haben, wenn Sie einschätzen können, welche Kolleginnen wirklich vertrauenswürdig sind, können Sie versuchen, diplomatisch und behutsam Spannungen im Team lösen zu helfen.

Klatsch, den man gern über Leute hört, die man nicht mag, reicht von harmlos bis bösartig. Der Spaß hört auf, wenn eine Kollegin oder die Vorgesetzte hinter vorgehaltener Hand lächerlich gemacht oder Gerüchte und Diskriminierungen über sie verbreitet werden, seien sie sachlicher oder persönlicher Art.

Die wenigsten Gerüchte entsprechen der Wahrheit. Ein „Flurfunk“-Beispiel: „Du sag' mal, die neue Praktikantin scheint wohl Tabletten zu nehmen, die wirkt manchmal so komisch.“ Oder: „Heidi hat wohl ein Verhältnis mit einem Vater aus ihrer Kindergruppe.“ Solche Hämme kann jeden treffen. Das schürt Misstrauen im Team.

Sollten Sie Opfer eines Gerüchtes sein, werden Sie nicht lange warten müssen, um zu wissen aus welcher Richtung der Wind weht. Fragen Sie den Intriganten direkt, warum er ein solches Vergnügen daran hat, Gerüchte gegen Sie zu verbreiten und Misstrauen zu säen. Meist reicht diese Gegenüberstellung, um Gerüchteköche zur Räson zu bringen. Wenn Sie es mit einem besonders schweren Fall zu tun haben, der sich trotz Aussprache nicht zurückhält oder die Quelle der Intrigen nicht bekannt ist, hilft nur die Aussprache mit der Vorgesetzten.

Unangenehm ist es auch, wenn über Sie geklatscht wird, mit der Absicht Ihre Arbeitsleistung und Zuverlässigkeit in Frage zu stellen. Beispiel: „Die hat ja wohl keine glückliche Hand im Umgang mit Kindern und fachlich kommt da auch nicht viel.“ Wenn die Urheber dieser Äußerungen nicht zu greifen sind, widerlegen Sie Klatsch über

Ihre eigene Person am besten durch entsprechendes Verhalten. Machen Sie Ihre Arbeit transparent, zeigen Sie Welch' interessante Angebote in Ihrer Gruppe stattfinden und wie gut Ihr Kontakt zu den Kindern ist. So entziehen Sie Gerüchten den Nährboden und lassen die Foulspielerin recht blass aussehen.

Mobbing, Bossing, Psychokrieg

Konkurrenz gehört zum Berufsalltag, in der freien Wirtschaft sicher mehr als in der sozialpädagogischen Arbeit. Allerdings sind auch hier Menschen tätig, die über das normale Maß hinaus nicht frei von Konkurrenzdenken sind. Positive Konkurrenz, die anspornt und motiviert, endet da, wo Rivalitätsdenken beginnt. Wenn dann noch unfaire Tricks, Methoden und Intrigen ins Spiel kommen, kann schnell ein Psychokrieg entstehen, der seit einigen Jahren als „Mobbing“ bezeichnet wird, wenn die Schikanen von Kollegen ausgehen. Der etwas weniger bekannte Begriff „Bossing“ beschreibt Strategien und Schikanen, mit denen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter traktieren.

Neben dem Konkurrenzdruck gibt es eine ganze Reihe weiterer Ursachen, die zu Mobbing bzw. Bossing führen können. Begünstigend für Psychoerror sind z.B. Stress und Überlastung, ein schlechter Führungsstil, Intoleranz, Machtstreben, Monotonie und Unterforderung.

Mobber bedienen sich unterschiedlicher Strategien, um ihre Opfer ins Abseits zu drängen: Entweder wird die Arbeit einer Kollegin sabotiert, ihre Leistungen und Fähigkeiten werden abqualifiziert, man wälzt Fehler auf sie ab und/oder man zieht über ihre Persönlichkeit und Privatsphäre her. Für die Betroffenen wird die Situation bald zur elementaren Bedrohung. Leistungsfähigkeit und Selbstvertrauen sinken, psychische und psychosomatische Beschwerden lassen oft nicht lange auf sich warten. Als Symptome zeigen sich: Depressionen, Konzentrationstörungen, Kopfschmerzen, Magengeschwüre, Schlafstörungen, Herzrhythmusstörungen, Suchtmissbrauch und starke Minderwertigkeitsgefühle.

Nach Schätzung der Betriebskrankenkassen aus dem Jahre 2004 werden mindestens acht Millionen Frauen und Männer mindestens einmal in ihrem Berufsleben vom Intrigenspiel der Kollegen und Vorgesetzten genervt. Nach Ansicht des schwedischen Arbeitsklimaforschers Prof. Heinz Leymann (Stockholm) ist der Tatbestand „Mobbing“ erst dann

gegeben, wenn die berufs- und rufschädigenden Anwürfe länger als sechs Monate dauern. Auch wenn man über die Dauer unterschiedlicher Auffassung sein kann, lohnt es sich aufmerksam zu verfolgen, ob sich das Verhalten einer oder mehrerer Kolleginnen Ihnen gegenüber verändert. Jeder sechste deutsche Erwerbstätige erlebt gereizte Stimmung am Arbeitsplatz und sucht wegen des schlechten Arbeitsklimas einen Arzt auf.

Warnende Anzeichen, die Sie hellhörig machen sollten, sind zum Beispiel:

- häufige und übermäßige Kritik an Ihrer Arbeit,
- unangenehme Aufgaben werden vorwiegend Ihnen zugeschoben,
- wichtige Informationen werden Ihnen vorenthalten,
- wiederholt verschwinden Materialien und Arbeitsunterlagen,
- man lästert über Ihre Kleidung und Ausdrucksweise,
- man lässt Sie nicht mehr ausreden, ignoriert Ihre Wortbeiträge,
- wenn Sie den Raum betreten, verstummen die Kolleginnen,
- hinter Ihrem Rücken wird über Ihre beruflichen und privaten Belange getuschelt.

Nehmen Sie derartige Signale gehäuft wahr, sollten Sie trotz der sicher schwierigen Situation einen kühlen Kopf bewahren. Panik wäre jetzt die schlechteste Reaktion. Treten Sie die Flucht nach vorne an, je früher desto besser. Die Hoffnung, irgendwann würde sich die Lage entspannen, führt meist nur dazu, dass sich die Situation zuspitzt. Häufig ist eine Verhärtung der Attacken zu beobachten und auf einmal intrigiert nicht nur eine, sondern gleich mehrere Kolleginnen gegen Sie. Wenden Sie sich an Ihre Vorgesetzte, und wenn von dieser selbst ein Bossing gegen Sie betrieben wird, an die nächst höhere Vorgesetzte bzw. den Beschäftigungsträger. Vielleicht gelingt es denen, die mobbenden Gegenspieler zur Räson zu bringen. Suchen Sie auch Rückendeckung durch den Personalrat und holen Sie sich Unterstützung durch Freunde und Familie. Als beruflich Außenstehende können sie Ihnen wertvolle Ratschläge geben, wie Sie sich geschickt verhalten und vor übereilten Handlungen warnen. Fruchten alle Bemühungen nicht, werden Sie abzuwägen haben, ob es nicht besser wäre, die Stelle zu wechseln. In vielen Städten gibt es inzwischen

Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen, an die sich Mobbingopfer wenden können. Seit 1992 gibt es das erste Sanatorium für Mobbing-Geschädigte im ostwestfälischen Bad Lippspringe. Voraussetzung für die stationäre Aufnahme ist die Zusage der Krankenkasse oder des Rentenversicherungsträgers. Ziel der Behandlung ist, dass die Mobbing-Patienten nach der Behandlung mit gestärktem Selbstvertrauen und dem festen Willen, sich nicht länger schikanieren zu lassen, an ihren Arbeitsplatz zurückkehren.

Richtig umgehen mit Ärger und Konflikten

Mit Konflikten richtig umzugehen, kann man lernen. Zunächst gilt immer herauszufinden, aus welchen Ursachen der Konflikt resultiert: Sind es Konkurrenzdruck, der von oben kommt, schlechte Organisation, Missverständnisse in der Kommunikation oder misstrauische Kontrolle?

Wenn „etwas im Raum steht“, sollten Probleme und Konflikte nicht verdrängt, sondern das Gespräch im Team gesucht werden. Sprechen Sie offen aus, was Sie bedrückt. Je länger Sie schweigen, um so mehr belasten Sie sich und Ihre Beziehung zu einzelnen Kollegen oder zum gesamten Team. Die genaue Analyse des Konflikts kann die gemeinsame Basis zwischen den Teammitgliedern stärken und die „Wir-Beziehung“ festigen. Wählen Sie einen günstigen Zeitpunkt aus, an dem sich alle zusammensetzen können. Um Konflikte lösen zu können, braucht man Zeit, nur so ist die Basis für eine befriedigende Lösung gegeben.

Konflikte haben immer mit Ärger zu tun. Dabei ist Ärger nicht selten ein Produkt individueller Verhaltensweise, die oft mit der eigenen Einschätzung und Interpretation zusammenhängt. Wir ärgern uns, weil wir viele Dinge zu persönlich nehmen. Ärger ist also zunächst ein Gefühl des Unbehagens, das in uns Druck und Spannung auslöst. Da Sie Ärger nicht vermeiden können, ist es um so bedeutsamer für Sie, zu wissen, wie man mit Ärger fertig wird.

In den meisten Fällen sind es vier Grundsituationen, aus denen Ärger im Berufsalltag entstehen kann:

- Ungerechtigkeit: Das sind Situationen, in denen Sie sich ausgenutzt und ungerecht behandelt fühlen.

- Frustration: Erwartungen, die Sie an andere richten oder an Sie gestellt werden, bleiben unerfüllt.
- Irritation: Unzuverlässigkeit, Widersprüche, Opportunismus, Verlogenheit oder Störungen (z.B. Lärm) lösen bei Ihnen Ärger aus.
- Provokation: Unterschieden werden verbale Provokationen (zynische Bemerkungen, Beleidigungen, Diffamierungen) und nonverbale Provokationen wie Drängeln, „schräge Blicke“ usw.

Ärger kann auch positive Merkmale haben, wenn er uns signalisiert, dass etwas nicht in Ordnung ist und Sie gezwungen werden, über gewisse Situationen und Handlungen nachzudenken. Ärger kann körpereigene Reserven mobilisieren und einen Motivationsschub bewirken (Jetzt erst recht!). Ärger setzt mitunter Kreativität frei, die Ihnen hilft, Impulse und Ideen zu entwickeln, um eine Situation zu meistern. So entstand auch dieses Buch aus einer gewissen Verärgerung bei mir über die Tatsache, dass Erzieherinnen zwar lernen, Probleme bei Kindern und Jugendlichen zu lösen, ihre eigenen und die Probleme im alltäglichen Umgang mit Kolleginnen jedoch meist kein Thema während der Ausbildung sind.

Wenn es auch positive Aspekte des Ärgers gibt, überwiegen doch die negativen Auswirkungen. Ärger blockiert Ihre Gedanken. Sie können keinen klaren Gedanken fassen, weil Sie sich den ganzen Tag über einen arroganten Vater oder eine schnippische Praktikantin geärgert haben. Hier entstehen oft impulsive Reaktionen. Ärger setzt auch Verteidigungsmechanismen frei. Wenn Sie sich verletzt fühlen, kann es sein, dass Sie die Schuld nur beim anderen suchen. Und sobald Sie richtig wütend sind, werden Sie wahrscheinlich den Drang haben, diese Wut an irgendjemandem auszulassen, was natürlich zu keiner friedlichen und konstruktiven Konfliktlösung beiträgt. Ständiger Ärger kann schließlich fatale Folgen für das innere Wohlbefinden und die Gesundheit haben.

Wenn Sie mit Ärger richtig umgehen, schützen Sie nicht nur Ihre Psyche und Ihren Körper. Es kann Ihnen auch helfen, bestimmte Situationen anders einzuschätzen und zu bewerten, so dass bestimmte Vorgänge erst gar nicht so ärgerlich empfunden und eingestuft werden. Verhindern Sie eigene „Überreaktionen“ bei Kritik, d.h. „explodieren“ Sie nicht sofort. Verkriechen Sie sich aber auch nicht in Ihr Schneckenhaus, wenn Sie gekränkt oder verärgert sind. Ebenso sollten Sie Ihren Ärger nicht aufstauen, sondern versuchen, einen Mittelweg zu finden. Beschränken Sie Ihre Äußerungen und Erwiderungen nur

auf die Ursachen, die den Ärger hervorgerufen haben und vermeiden Sie möglichst Pauschalvorwürfe. Kompromittieren Sie nicht die Kollegin, über die Sie sich geärgert haben. Niemand schätzt es, öffentlich kritisiert zu werden.

Immer dann, wenn mit anderen Mitteln gearbeitet wird als dem „fair play“, das eigentlich die Teamarbeit kennzeichnen sollte, wenn Manöver und Strategien mit Trennungseffekten stärker sind, als das Bedürfnis harmonisch miteinander zu arbeiten, ist es unbedingt erforderlich, Abwehrmaßnahmen vorzunehmen.

Zu den ganz persönlichen Maßnahmen gehört zunächst Ihre eigene Zivilcourage. Schon um vor sich selbst bestehen zu können, sollten Sie die Courage aufbringen, sich nichts gefallen zu lassen und gegen ungerechtfertigtes und unfaires Handeln anderer bestimmt aufzutreten. In den meisten Fällen führt couragierte Verhalten zumindest zu Augenblickserfolgen, auch wenn es für die andere Seite als unangenehm oder gar als Ärgernis angesehen wird, weil dieses Verhalten außerhalb der Norm liegt.

Auch Diplomatie ist immer nützlich, wenn auch nicht jedem gegeben. Sie setzt neutrales und korrektes Verhalten voraus, einen fundierten Gerechtigkeitssinn, taktisches Geschick, Sprachgewandtheit und ein schnelles Erfassen der jeweiligen Situation.

Viele Dinge werden durch Erfahrung gelernt, aus der man bekanntlich Kluges für sich ziehen kann. Meistens jedenfalls. Erfahrung ist eine sehr individuelle Angelegenheit. Jeder muss sie selbst sammeln und daraus lernen, wie sich bestimmte Situationen meistern lassen. Gelegentlich kann es Männern wie Frauen helfen, sich seiner Ellenbogen (selbstverständlich im sprachlichen Sinne) zu bedienen und sich über Ärger am Arbeitsplatz einfach hinwegzusetzen. Und manchmal hilft auch das direkte Gespräch unter vier Augen mit der oder dem „Trennungseffektstrategen“.

Klare Arbeitsplatzbeschreibungen, ein Setzen auf gutfunktionierende Teamarbeit und ein entsprechend positiver Führungsstil können von vornherein dazu beitragen, dass Trennungseffekte erst gar nicht entstehen, vorausgesetzt alle Mitarbeiter und Vorgesetzte halten sich an die vorher festgelegten Spielregeln.

Kommt es beispielsweise zu Beleidigungen und übler Nachrede, sollten Sie die rechtlichen Möglichkeiten ausschöpfen und juristischen Rat einholen. Manchmal bleibt nur noch der Weg zum Gericht.