



KARRIERE-KAMPF

Hauen und Stechen am Arbeitsplatz

Chef gegen Chef, Mitarbeiter gegen Mitarbeiter, Vorgesetzter gegen Untergebenen: Das Klima in deutschen Büros wird rauer. Doch es gibt Methoden und Wege damit umzugehen - manchmal enden sie mit der Kündigung.

München/Bonn - Am Arbeitsplatz geht es nicht harmonischer zu als anderswo. Im Gegenteil: Wo Kollegen um Aufstiegschancen, Gehalt oder einfach nur die Gunst des Chefs konkurrieren, ist Streit programmiert. Es sei denn, die Auseinandersetzungen laufen eher versteckt und damit geräuschlos ab: Werksflure, Büros und Kantinen sind auch die Tummelplätze der Intriganten, die das Betriebsklima vergiften.

Besser ist das in den vergangenen Jahren sicher nicht geworden: "Mitarbeiter und Führungskräfte sind für immer mehr Aufgaben zuständig. Das erhöht den Druck, und die Konflikte nehmen zu", sagt die Karriereberaterin Larissa Degen aus München. Das Klima werde rauer. Größere Anspannung und erhöhter Stress machten viele Mitarbeiter empfindlicher und ließen Konflikte schneller eskalieren, bestätigt die promovierte Psychologin Susanne Klein aus Bonn. Und oft genug bleibt dann die Fairness auf der Strecke.

Die "brutalen Seiten der Arbeitswelt" nennt Svenja Hofert das: "Das ewige Streben nach dem eigenen Vorteil auf Kosten der anderen." In unserer "egoistischen Wissensgesellschaft" haben solche Auseinandersetzungen nach Beobachtung der Trainerin aus Hamburg zugenommen. Jeder kämpfe gegen jeden: Chef gegen Chef, Mitarbeiter gegen Mitarbeiter, Vorgesetzter gegen Untergebenen, um nur einige Beispiele zu nennen.

"Es wird mit dem Ellbogen gearbeitet"

Der klassische Konflikt in vielen Betrieben - "oben" gegen "unten" - sei heute nicht mehr der Standardfall, sagt Susanne Klein, die als Coach häufig Konfliktparteien berät. Dagegen seien die Auseinandersetzungen unter Kollegen "deutlich massiver" geworden. "Es geht ja auch um verdammt viel. Die Jobs liegen schließlich nicht auf der Straße." Die Angst, entlassen zu werden und sozial abzustiegen, sei zwar oft gar nicht realistisch, führe aber zu emotionalen Reaktionen: "Da wird dann mit dem Ellbogen gearbeitet", sagt Klein.

"Hauen und Stechen gab es schon in den entspannten Zeiten auf dem Arbeitsmarkt", ergänzt Svenja Hofert. "Das hat sich inzwischen deutlich verschärft." Das Bedürfnis, den eigenen Job abzusichern, sei größer geworden - auch gegen andere. Hofert, die auch Nachwuchskräfte coacht, stellt aber auch einen Mentalitätswandel fest: "Das Karrierebewusstsein ist ausgeprägter geworden - und die Bereitschaft, mit härteren Bandagen zu kämpfen."

Dass bei Bewerbungen und Assessment Centern immer häufiger auch soziale Kompetenzen gefragt sind, steht dazu nur scheinbar im Widerspruch: "In den Personalabteilungen ist das tatsächlich meistens erwünscht", weiß Svenja Hofert aus eigener Erfahrung: Aber im Beruf macht dann eben doch oft der Karriere, der den nötigen Willen zur Macht und die entsprechende Skrupellosigkeit mitbringt. Von der Konkurrenz unter den Mitarbeitern kann jedes Unternehmen profitieren - allerdings nicht grenzenlos: "Ab einem bestimmten Punkt beginnt der Kleinkrieg der Karrieristen die gesamte Arbeit zu lähmen", warnt die Expertin.

Viele Unternehmen bemühen sich um Lösungen

Dann sei es die Aufgabe einer Führungskraft, einzugreifen und den Konflikt zu schlichten: "Destruktive Konkurrenz darf kein Chef zulassen", sagt Susanne Klein. Viele Unternehmen seien heute auch stärker bemüht als früher, etwas zur Lösung von Konflikten beizutragen.

Larissa Degen beobachtet noch eine Entwicklung, die in eine andere Richtung zielt: "Gerade in der jüngeren Generation gibt es einen Bewusstseinswandel." Bei manchen schwinde die Bereitschaft, Zeit und Energie in Grabenkämpfe am Arbeitsplatz zu investieren. Wer zweifelt, wie er sich verhalten soll, muss das eigene Wertesystem überprüfen, empfiehlt die Psychologin: "Welche Prioritäten setze ich in meinem Leben?"

Wenn beruflicher Erfolg nicht ganz oben steht, ist vielleicht die beste Alternative, das Angebot abzulehnen. Vor allem dann, wenn an den Aufstieg Bedingungen geknüpft sind, die man nicht guten Gewissens erfüllen möchte. Das bedeutet zwar, auf einen Karrieresprung zu verzichten - dafür fühlt sich der Betreffende aber wohl in seiner Haut.

WELT.de/dpa

Artikel erschienen am 21.11.2006

[Artikel drucken](#)

WELT.de 1995 - 2006