

Was tun mit dem „Kollegen Nervtöter“?

In jedem Betrieb gibt es notorische Nörgler, die die Stimmung vergiften. Stillschweigend leiden oder gegensteuern? Fragen an die deutsche Motivationspezialistin **Veronika Brandstätter-Morawietz**.

INTERVIEW: Hartmut Volk

STANDARD: Der „Kollege Nervtöter“ ist der ständige Unruhefächer im Betrieb. Seine oft auch intrigante Nörgelei sorgt immer wieder für böses Blut und Ablenkung von der eigentlichen Arbeit. Was ist das für ein Typ Mensch?

Brandstätter: Er zeichnet sich durch eine negative Emotionalität aus. Diese Menschen geraten sehr schnell in schlechte Stimmung, finden nur schwer wieder heraus, sehen überall nur das Negative, befürchten stets das Schlimmste und neigen dazu, Ärger direkt zu zeigen. Das ist eine Frage der Persönlichkeit. In der Fachsprache würden wir von Menschen mit geringer emotionaler Stabilität und Verträglichkeit sprechen, die zudem in hohem Maße lageorientiert sind. Lageorientierte können nur über ihre oder eine missliche Lage nachdenken und bleiben völlig in ihr stecken. Sie bekommen den Kopf einfach nicht frei und schaffen es vor allem unter Belastung nicht, sich auf ihre eigentlichen Aufgaben zu konzentrieren.

STANDARD: Im Detail: Was bringt Menschen dazu, sich an allem und jedem zu reiben?

Brandstätter: Oft sind es Menschen, die sich persönlich zurückgesetzt fühlen, Angst haben, benachteiligt, ausgeschlossen oder nicht genügend respektiert zu werden. Sie haben das Gefühl, nicht mithalten zu können, was auf ein schwaches Selbstwertgefühl zurückzuführen ist. Den Nörglern und Querulanten fehlt ein grundlegender Optimismus, das Vertrauen, dass man auch schwierige und schier unlösbare Situationen bewältigen kann. Diese negativen Gefühle gehen vielfach einher mit dem Wunsch, die Frustrationsquelle auszuschalten, die Person, die sich mir in den Weg stellt, zu schädigen sowie – und sei es nur verbal – Rache zu üben. „Frustration führt zu Aggression“, besagt eine motivationspsychologische Theorie der Aggression. Diesem „Typ Mensch“ gelingt es oft nicht, Emotionen zu regulieren, er ist ihnen ausgeliefert. Kommt dazu noch ein fehlendes soziales Feingefühl, dann kann daraus der permanente Konfliktherd „Kollege Nervtöter“ werden.

STANDARD: Wo sehen Sie den Ansatzpunkt, um eine Verhaltensausprägung zu bremsen, die auf alle und alles erkennbar toxisch wirkt?

Brandstätter: Es gibt zwei Ansatzpunkte. Der eine liegt in der Verantwortung der Vorgesetzten, die ein feines Sensorium für die Stimmung im Team brauchen. Nehmen sie eine negative Dynamik wahr, müssen sie dies zum Thema machen, sei es im Vier-Augen-Gespräch oder vor versammelter Mannschaft. Dabei sollte es nicht darum gehen, der betreffenden Person oder den betreffenden Personen Vorwürfe zu machen, sondern einerseits darum, nachzufragen und die Ursachen der ungenuten Stimmungslage zu identifizieren – andererseits darum, ganz klar zu kommunizieren, dass ein bestimmtes destruktives Verhalten nicht toleriert wird, dass



Foto: Getty Images

STANDARD: Zeigt sich nun aber, dass dieses ständige Unruhe stiftende Verhalten gegen jede Intervention immun ist, was dann?

Brandstätter: Persönlich glaube ich, dass nur selten Menschen immun gegenüber Offenheit und Anteilnahme sind oder gegenüber dem ernst gemeinten Versuch, die Arbeitsatmosphäre zu verbessern. Wenn dem aber scheinbar doch so ist, dass kein wohlgemeintes Gespräch hilft, dann ist als letztes Mittel eine Abmahnung denkbar, die jedoch auf klar beobachteten Verhaltensweisen gründen muss. Aber ich will zum Schluss noch einmal auf einen Aspekt zurückkommen, der bei der Beschäftigung mit „Kollege Nervtöter“ einfach nicht ausgeblendet werden darf: Gar nicht einmal so selten werden Menschen zu Querulanten gestempelt, weil sie unbequeme Wahrheiten aussprechen, auf Fragwürdiges hinweisen. Geht jemand mit seinem Gehabe allen schwer auf die Nerven, rate ich deshalb, auch zu bedenken: Wird hier womöglich ein Problem, ein Missstand angesprochen, worüber man immer lieber das Mäntelchen des Schweigens gedeckt hat? Und ist die Art, darauf aufmerksam zu machen, vielleicht ungeschickt, aber das Anliegen berechtigt? Machen wir es uns nicht vielleicht zu einfach, den Kollegen in die Nervtöter-Ecke abzuschieben? Für alle – Vorgesetzte wie Kollegen – heißt das, sich immer wieder zu fragen, ob in ihrem Bereich eine Kultur herrscht, in der kritisches Mitdenken geschätzt wird, in der Zweifelhafte oder offensichtlich Falsches angesprochen werden und man gemeinsam nach Lösungen suchen kann. Auch wenn es unbequem ist oder erscheint.

VERONIKA BRANDSTÄTTER-MORAWIETZ ist Professorin für Allgemeine Psychologie mit dem Schwerpunkt Motivation und Emotion am Psychologischen Institut der Universität Zürich.

konstruktive Kritik erwünscht ist, destruktive Kritik abgelehnt wird.

STANDARD: Und der zweite Ansatz?

Brandstätter: Der liegt bei den Kollegen und Kolleginnen. Auch hier gilt: ein Sensorium entwickeln für das Befinden in der Gruppe, sich mitverantwortlich fühlen für diese Stimmung. Dazu gehört nachfragen: Was steckt hinter dieser Nörgelei? Aber auch klar gegen ein undifferenziertes Schlechtmachen Stellung beziehen. Probleme dürfen keineswegs totgeschwiegen und unter den Teppich gekehrt, sie müssen im Sinne des Teamklimas offen und respektvoll angesprochen werden. Vor



Brandstätter forscht und lehrt zu Motivation.
Foto: Marc Latzel

allem aber, und das gilt auch für die Chefs, muss es immer auch darum gehen, zu verdeutlichen, wo veränderbare und unveränderbare Welten bestehen. Also das, was geändert werden kann, ändern, das, was nicht zu ändern ist, akzeptieren oder aber die Situation hinter sich lassen. Nicht nur die

Vorgesetzten tragen Verantwortung für die Arbeitsbedingungen. Ganz wesentlich gilt das auch für die Kolleginnen und Kollegen. Jeder muss sich mitverantwortlich für die Atmosphäre am Arbeitsplatz fühlen.

STANDARD: Das heißt unterm Strich?

Brandstätter: Für die Vorgesetzten wie für die Kollegen: klare Kommunikation, offenes Ansprechen der eigenen Beobachtungen ohne Schuldzuweisungen und Vorwürfe der Art „Sie sind ein Unruhefächer“, „ein Ärgernis für alle“. Viel produktiver ist es, ein bestimmtes Verhalten als problematisch anzusprechen. Die betreffenden Personen direkt auf die eigenen Beobachtungen ansprechen mit: „Ich habe den Eindruck, dass ...“ Oder auch eigene Gefühle äußern: „Mich stört es, wenn du immer an allem und jedem etwas auszusetzen hast. Das macht so eine schlechte Stimmung und ich verliere die Lust an der Arbeit.“ Ebenfalls eine Möglichkeit ist, mit echtem Interesse nachzufragen: „Wie geht es dir denn bei uns im Team?“

Know How to Succeed

Stipendien verfügbar

Berufsbegleitende MBA Programme der Wirtschaftsuniversität Wien

Studierende aus über 30 Nationen, international renommierte Vortragende, top akkreditiert.

- › **Global Executive MBA**, Start April, 15 Monate
Englisch, 2 MBA Abschlüsse (USA und Österreich), 3 Studienreisen in 5 Ländern: Chile/Brasilien, China/Indien, USA. Kooperationsprogramm mit der University of Minnesota.
- › **Professional MBA**, Start Oktober, 18 Monate
Englisch, Studienreise in die USA. Spezialisierungen u.a.: Finance, Marketing & Sales, Energy Management, Entrepreneurship & Innovation, Project Management

WU Executive Academy, Wirtschaftsuniversität Wien
mba@wu.ac.at; +43-1-313 36-4816, executiveacademy.at/mba

ISO 29990 certified

Englisch für Ihren Erfolg

- Alle Lehrer Native Speaker
- Lernzielgarantie, gratis Wiederholung
- Alle Lernniveaus, Anfänger bis Proficiency
- Täglich starten, online und zeitflexibel lernen

THE CAMBRIDGE INSTITUTE
English for Life

www.cambridge.at

Terminvereinbarung zur kostenlosen Einstufung: 01/5956111