

Wir lassen uns lieber krankschreiben, statt dem Chef zu sagen, was uns stört

Konflikte am Arbeitsplatz Viele haben zunehmend Mühe, Kränkungen und Frust im Job anzusprechen – und weichen stattdessen auf Ärzte oder Psychologinnen aus. Kann eine KI namens Ella helfen?

Denise Jeitziner

Haben Sie sich schon mal über Ihren Chef geärgert? Sich übergangen, nicht wertgeschätzt, unfair behandelt gefühlt? Oder sich über jemanden in Ihrem Team genervt, der stets etwas zu stänkern hat, aber kaum mehr als das Minimum leistet und zudem ausgesprochen empfindlich ist? Oder über Kollegen, die ständig ihre Ellbogen einsetzen, auch gegen Sie?

Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie mindestens einmal mit Ja geantwortet haben, liegt bei etwa 100 Prozent. «Es gibt niemanden, der im Job nicht mit irgendetwas zu kämpfen hat», sagt Susann Bongers. Und sie muss es wissen: Sie ist Mediatorin, Coach für Konflikte am Arbeitsplatz und lehrt an der Hochschule Luzern, wo sie die Weiterbildung in Mediation verantwortet.

Es rumort also im Job. Das allein ist noch nicht ungewöhnlich. Der zunehmende Stress, die Digitalisierung und damit verbundene Umstrukturierungen, neue Arbeitsmodelle und Firmenkulturen, die unberechenbare künstliche Intelligenz: All das kann dazu beitragen, dass wir aneinandergeraten.

Das Problem ist jedoch, dass es uns zunehmend schwerfällt, Konflikte konstruktiv zu lösen. Das beobachtet nicht nur Susann Bongers bei ihren Coachings und Mediationen, sondern auch der Arbeitspsychologe Niklas Baer von der Workmed AG, die sich mit psychischer Gesundheit und der Prävention von Arbeitsproblemen beschäftigt.

Gemeinsam mit einem Team der Swica hat er rund 2000 Dossiers von krankgeschriebenen Personen durchforstet, die bei der grössten Krankentaggeldversicherer der Schweiz gemeldet sind. Die meisten waren wegen psychischer Probleme ausgefallen. Bei der Analyse hat Baer Erstaunliches festgestellt: «Fast 60 Prozent der Absenzen wurden durch Arbeitsplatzkonflikte ausgelöst.»

Unter diese Kategorie fallen etwa Kränkungen, Frustrationen, eine fehlende Wertschätzung. Alles halb so wild, könnte man meinen. So etwas kann man doch bei einem Gespräch thematisieren und fertig. Aber so einfach ist das nicht. Vor allem, weil es oftmals um menschliche Empfindungen wie Minderwertigkeitsgefühle oder Versagensängste geht, die man ungern hinausposaunt.

Chefs und Angestellten fehlt der Mut

«Erfahrungsmässig dauert es viel zu lange, bis schwierige Themen angesprochen werden», sagt Niklas Baer. «Vielen fehlt dazu der Mut.» Sowohl Vorgesetzten, die lieber erst mal wegschauen, statt unangenehme Dinge anzusprechen, als auch Angestellten, die sich auch nicht trauen. Die Angelegenheit beginnt zu schwelen. Man läuft Gefahr, sich hineinanzusteigern. Irgendwann kann man nicht mehr schlafen, sich nicht mehr richtig konzentrieren. Bis es nicht mehr geht und der Arzt einen krankschreibt.

Das wird nun zur wachsenden Herausforderung. Die Absenzen von Arbeitnehmenden nehmen stetig zu. Kürzlich hat eine

Sotomo-Umfrage gezeigt, dass aktuell rund vier von zehn Unternehmen stark oder eher stark von Langzeitabwesenheiten betroffen sind. Die Zahl von unter 25-Jährigen, die langfristig ausfallen und eine IV-Rente erhalten, ist doppelt so hoch wie noch im Jahr 2015.

«Erschwerend kommt hinzu, dass bei Führungskräften mit der Zeit das Mitgefühl schwindet», sagt Niklas Baer. Dieses Phänomen habe man in Untersuchungen nachgewiesen. Ein weiteres Problem von Absenzen aufgrund von Konflikten: Die Chance, dass die Krankschreibung eine Verbesserung bringt, ist deutlich geringer, als wenn man wegen einer Krankheit ausgefallen ist. Auch das konnte die Swica-Analyse zeigen. In drei von vier solchen Fällen komme es früher oder später zu einer Kündigung, sagt Baer; in zwei von drei Fällen geht diese vom Arbeitgeber aus. Umso wichtiger wäre es, rasch zu

reagieren. Aber selbst für Profis wie Baer ist das nicht immer einfach, vor allem, wenn es um persönliche Verunsicherungen geht. Er habe auch schon solche Situationen erlebt. Da waren zum Beispiel Aussagen, die ihn so irritiert oder verunsichert hätten, dass sich die Gedanken im Kopf

zu drehen begannen. Was hat wohl der andere damit gemeint? Steckt vielleicht mehr hinter der Aussage?

«Ich weiss, dass es in solchen Momenten wichtig ist, das Gespräch zu suchen und die Verunsicherung anzusprechen, weil es mich sonst zu sehr stresst»,

sagt er. Er habe fast immer gute Erfahrungen damit gemacht. «Tempo ist alles. Je früher man etwas anspricht, desto besser.» Denn Konflikte am Arbeitsplatz entstünden nicht von gestern auf heute. «Die brauchen Zeit zum Eskalieren», sagt Baer. Es gebe viel Potenzial, eine Sache zu lösen, bevor sie überhaupt zum Problem werde.

Oft sind die gegenseitigen Erwartungen unklar

Die grosse Frage bleibt: Warum haben wir zunehmend Mühe, zwischenmenschliche Konflikte im Job konstruktiv zu lösen? Die Voraussetzungen dafür könnten ja eigentlich nicht besser sein: Die Hierarchien sind flacher als früher. Moderne Führungskräfte sind tendenziell weniger autoritär, also zugänglicher. «Dass es in der modernen Arbeitswelt reibungsloser abläuft, ist eine Illusion», weiss Mediatorin Susann Bongers.

Ihrer Erfahrung nach geraten Menschen oftmals wegen vermeintlich klarer Abmachungen und Spielregeln aneinander, die sie aber unterschiedlich interpretieren. Oder die gegenseitigen Erwartungen sind unklar. Das Zwischenmenschliche dringe in solchen Situationen zwar durch, es sei aber nur selten der eigentliche Auslöser für Konflikte. «Übersetzt heisst das: Oft überschätzen wir, dass jemand etwas persönlich meint oder es auf uns abgesehen hat.»

Die Pandemie hat Spuren hinterlassen

Über weitere Ursachen kann Bongers nur spekulieren. Eine Hypothese sei, dass mit den sozialen Medien die Fähigkeit verkümmere, sich gemeinsam hinzusetzen und ein Thema zu besprechen. Auch die Coronapandemie habe Spuren hinterlassen. «Seither fühlen sich viele von uns stärker durch andere gestört.» Man sei intoleranter für Ecken und Kanten von anderen und schnell darin, jemandem ein Label zu verpassen, das in Richtung Krankheit gehe. «Die Bereiche dessen, was normal ist und was nicht, werden immer enger gezogen.»

Dass wir weniger gut miteinander können, ist auch deswegen erstaunlich, weil es normal geworden ist, Gefühle und Bedürfnisse zu reflektieren und sie zu adressieren, gerade bei jüngeren Generationen. Der Arbeitspsychologe Niklas Baer sieht darin einen grossen Fortschritt, gleichzeitig aber auch einen entscheidenden Nachteil im Zusammenhang mit Konflikten im Job. «Viele besprechen schwierige Themen lieber ausgiebig mit ihrer Therapeutin oder ihrem Therapeuten, bevor sie das Gespräch am Arbeitsplatz suchen, wenn sie das überhaupt tun.»

Es gibt neben Psychologen und Psychiaterinnen zahlreiche weitere Stellen, an die man sich wenden kann, wenn man mit einer schwierigen Jobsituation nicht mehr weiterweiss: Personalabteilungen, Vertrauenspersonen, externe psychosoziale Beratungsstellen. Das Angebot wächst.

Diese Stellen bekommen jedoch meist nur eine Version zu hören: Die Person, mit der man aneinandergeraten ist, fehlt in der Beratung. Es ist so, als würde man seine Paarprobleme ausschliesslich allein besprechen und den Partner – beziehungsweise den Chef – aussen vor lassen. Das bringe zwar oft persönliche Entlastung, aber noch keine Lösung am Arbeitsplatz, findet Niklas Baer.

Nun gibt es jedoch Bestrebungen, Arbeitnehmende niederschwellig zu ermuntern, schwierige Situationen selbst anzupacken. Das jüngste Angebot heisst Ella – ein kostenloser KI-Avatar von Angestellte Schweiz, der auf Etwastun.ch/chatbot zu finden ist und sich auf arbeitspsychologisches Wissen stützt.

Ella ist eine freundliche Frauenfigur mit braunen Haaren und steht am Bildschirm bereit, wenn man über Ärger im Job reden oder chatten möchte. Sie hört zu, antwortet sanft, gibt schriftlich oder mündlich Tipps. Zum Beispiel, wie man ein schwieriges Gespräch starten könnte. Das ist immerhin ein Anfang.



Spricht man nicht über Konflikte bei der Arbeit, beginnen diese zu schwelen – bis es nicht mehr geht. Foto: Getty Images

Tipps, um besser mit Konflikten im Job umzugehen

- Mediatorin Susann Bongers empfiehlt, Probleme früh anzusprechen, aber zuerst mindestens eine Nacht darüber zu schlafen.
- Sich ehrlich fragen, was genau einen stört, frustriert, ärgert. Ganz nach Friedemann Schulz von Thun: «Willst du ein guter Kommunikator sein? Dann schau auch in dich selbst hinein.»
- Um Mut für das Gespräch zu finden, hilft es, sich bewusst zu machen, dass alle ihre Unzulänglichkeiten haben. «Wir denken immer, wir seien die Einzigen, aber das stimmt nicht», versichert Bongers.
- Versuchen, sich in die andere Person hineinzusetzen. Neutral fragen, warum sie sich auf eine bestimmte Weise verhalten hat. Und dann zuhören. «Das ist das Allerwichtigste.»
- Im Gespräch immer auch äussern, was man sich wünscht, damit die andere Person weiss, was einem wichtig ist.
- Eine neutrale Person oder externe Hilfe beiziehen, wenn man nicht weiterkommt.