

Management

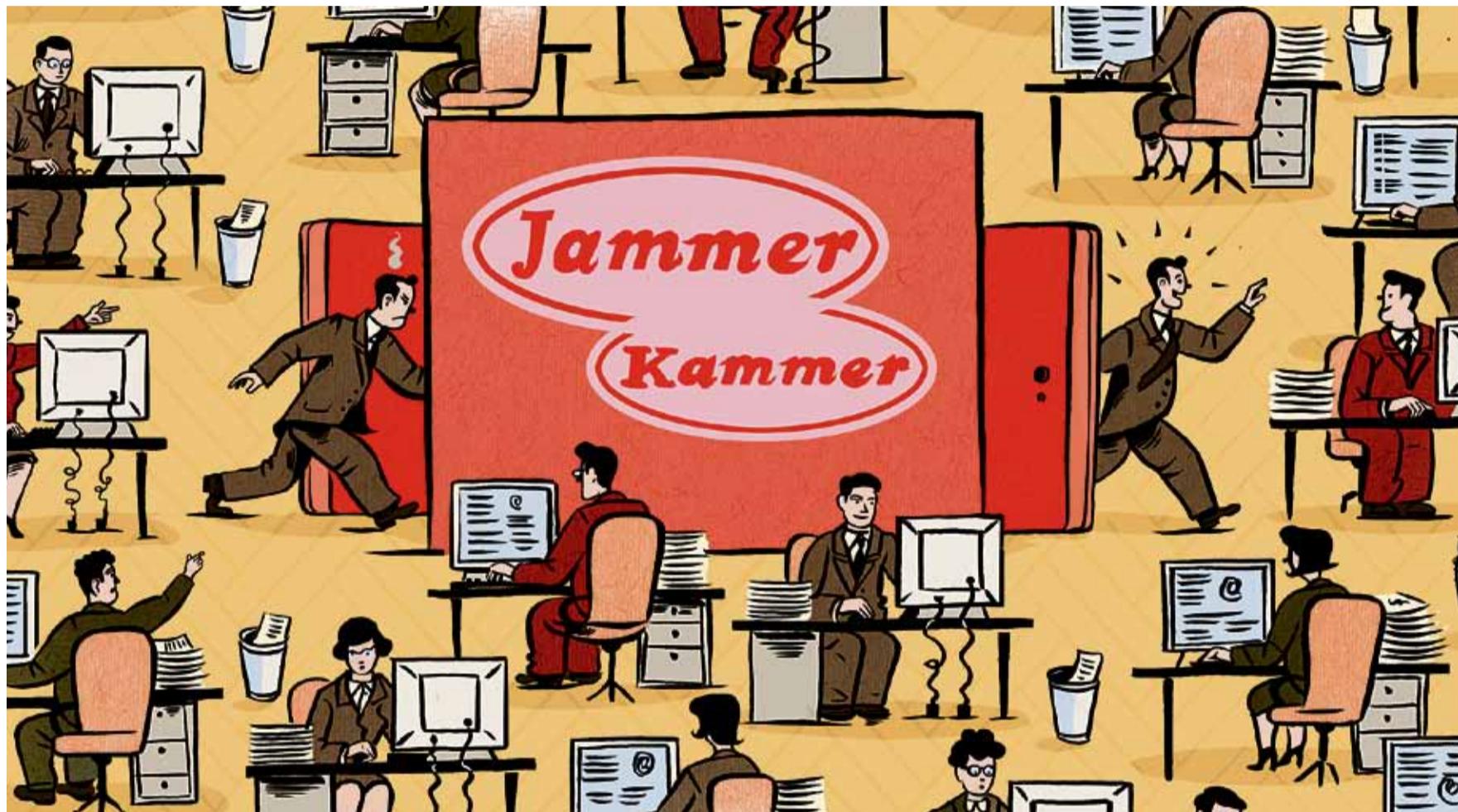


Früher sind die Leute mit fünfunddreissig fröhlich gestorben, heute jammern sie sich bis achtzig durch.»

Norbert Blüm (1935), deutscher Politiker

Not mit den Nörglern

Arbeitsklima Miesmacher belasten nicht nur die Gesundheit. Sie können Firmen massiv zusetzen.



ANNA CATHERIN LOLLM

An diesem langen Arbeitstag lief für Ramona Wonneberger so ziemlich alles schief. Ihre Firma war umgezogen, zudem wurde ihr Auto demoliert, und dann klaute ihr auch noch jemand das Portemonnaie. Zu allem Übel wartete zuhause ihr Nachbar auf sie, um sie anzuschreien. Sie porsche immer viel zu nahe an seinem Auto, echauffierte sich der Mann. «Ich war zu erschöpft, um mich zu ärgern», sagt sie. «Ich habe mich einfach entschuldigt und Besserung gelobt.» Unerwartet beruhigte sich der Nachbar schlagartig. Und Wonneberger hatte ein Erlebnis, das nicht nur ihr Leben, sondern auch das ihrer Mitarbeiter verändert sollte: «Schimpfen bringt nichts.»

Der 50-Jährigen gehören mit ihrem Partner mehrere mittelständische Unternehmen im Software- und Internetsicherheitsbereich mit insgesamt 60 Mitarbeitern in Leipzig. Nach ihrer Erfahrung begann Wonneberger, ihre Angestellten zu beobachten. Sie stellte fest, dass das Jammern über Ehepartner, hohe Benzinpreise und schlechtes Essen einen guten Teil der Unterhaltungen während der Arbeitszeit einnahm. Die Unternehmerin beschloss, damit Schluss zu machen. Nach einer Rücksprache mit den Angestellten wurde die Klausel «Meckern und

Jammern verboten» im Arbeitsvertrag eingeführt. Das Ganze geschah vor zwölf Jahren. Seitdem sei die Atmosphäre im Büro sehr viel besser und produktiver, sagt Wonneberger. Der Krankheitsstand liege unter einem Tag pro Mitarbeiter.

Was sich wie eine verrückte Idee einer überkritischen Unternehmerin anhören mag, findet inzwischen Widerhall in der Forschung. Studien belegen, dass Jammer auf Dauer nicht nur schlecht für den Gesundheitszustand der Mitarbeiter ist, sondern auch für den Erfolg einer Firma. Es werden weniger Lösungen gefunden und die Innovationsrate sinkt.

Umgekehrtes Mobbing

Einige Führungskräfte erkennen inzwischen das Problem. Wonneberger hat ein «Anti-Ärger-Institut» gegründet, reist für Trainings wider das Jammern durch Europa. Unternehmen wie die Deutsche Bank, Porsche und Heinz Ketchup stehen auf der Referenzliste. In den USA hat sich eine Bewegung für eine «beschwerdefreie Welt» mit rund zehn Millionen Anhängern in 106 Ländern gebildet. «Die meisten Leute jammern, weil sie nicht handeln wollen», erklärt deren Gründer Will Bowen das Problem. Ein normaler Mensch beschwere sich zwischen 15 und 30 Mal am Tag. «Damit machen sie sich zum Opfer», sagt Bowen. Und ihren Arbeitgeber gleich mit.

«Unternehmen machen sich oft nicht bewusst, welche immensen Schäden Miesmacher anrichten können», sagt Marco De Micheli, Personalexperte und Leiter des Zürcher Verlags Praxium. Bei einem KMU-Betrieb aus der Textilindustrie mit 70 Mitarbeitern habe eine einzige Mitarbeiterin durch ihre ständigen Nörgeleien an allem, was im Unternehmen beschlossen wurde – Werbung, Personalentscheid, Löhne –, eine vertrauliche Zusammenarbeit unmöglich gemacht. Der Geschäftsführung blieb nur die Kündigung wegen übler und destruktiven Verhaltens. Für De Micheli ist Jammern und Meckern deshalb «umgekehrtes Mobbing» vom Einzelnen am Team oder Unternehmen.

Simone Kauffeld von der Technischen Universität Braunschweig forscht seit 1997 zu diesem Thema. Die Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie hat 400 Gruppensitzungen aufgezeichnet und analysiert. Die Ergebnisse sind ernüchternd. Die Hälfte der Sitzun-

gen verläuft unproduktiv. Ein zentraler Grund des Scheiterns sei oft das Jammern. Kauffeld nennt dies «dysfunktionale Äusserungen». «Neben dem Benennen von Problemen und dem Erarbeiten von Lösungen wird gejammt, Schuldige werden gesucht. Man verliert sich in Details», sagt Kauffeld.

Immer wieder habe sie anhand ihrer Analysen beobachten können, wie die Mitarbeiter sich bei den Sitzungen in regelrechte Jammerspiralen schraubten. Sich zu beschweren, verbinde die Gruppe, erklärt die Professorin. Zum Wohl des Unternehmens sei dies jedoch nicht. «Der Einzige, dem das Nörgeln nicht per se schadet, ist der Nörgler selbst. Alle anderen gehen unzufriedener aus der Sitzung zurück an die Arbeit», sagt Kauffeld. Dies wirke sich negativ auf die Produktivität im Unternehmen aus und könne langfristig gesundheitliche Folgen für die Mitarbeiter haben.

Allerdings können Nörgeleien auch einen positiven Effekt haben. Sie seien wertvolle Indikatoren, die man direkt für Verbesserungen nutzen könne, sagt Cordula Winter-Schweizer, Leiterin Retention- und Beschwerde-Management bei den Basler Versicherungen. «Beschwerden sind oft ein Glücksfall für ein Unternehmen», sagt sie. Durch die schnelle und verlässliche Lösung der Beschwerde werde sogar die emotionale Bindung bei Kunden und Mitarbeitern verstärkt. Die Kritiker fühlen sich ernst genommen und wertgeschätzt.

Mit diesem Umgang mit Kritik ist das Unternehmen nicht allein. Man stelle sich kritischen Stimmen, so die Sprecherin von Swisscom, Annina Merk. «Aus der Perspektive von Mitarbeitenden gibt es im Grundsatz keine schlechten Ideen», sagt Merk. Schwierig werde es allerdings, wenn Nörgeln zum Standard werde. Hier seien die Führungskräfte gefragt, die Mitarbeiter auf ihr Fehlverhalten hinzuweisen. Allerdings bekämen diese auch immer eine Chance für Entwicklung.

Vorgebeugt werden kann notorischem Jammern von Mitarbeitern allgemein durch eine gesunde Feedback-Kultur. Dies betont die Personalleiterin Nicole Gassler Schwengeler von Microsoft Schweiz. Wenn Kritikpunkte frühzeitig thematisiert und angegangen würden, würde das Jammern gar nicht erst entstehen. Außerdem sei eine demokratische Vorgehensweise

bei Entscheidungen wichtig. «So können wir die Mitarbeiter von Anfang an einbeziehen und ihre Bedürfnisse früh erkennen», sagt Gassler Schwengeler. Bei der Migros sieht es ähnlich aus. Dort wird vor allem durch die Schulung der Mitarbeiter und das Achten einer gesunden Feedback-Kultur das Jammern zu bannen versucht.

Vorgesetzte als Vorbilder

Ramona Wonneberger scheint mit ihrer Null-Jammer-Toleranz also vergleichsweise radikal. Anfangs waren nicht alle

Mitarbeiter davon begeistert. Zwei verließen das Unternehmen wegen der Vorgabe. Neuzügänge sind jedoch von der guten, konzentrierten Stimmung überrascht. «Eine Mitarbeiterin meinte zu mir, dass ja alle sehr freundlich seien, aber so wenig redeten», erzählt Wonneberger schmunzelnd. Sie ist überzeugt, dass ihr Modell auch in andere Länder übertragbar ist und zu mehr Produktivität führt. Das Problem seien nur oft die Chefs, die so ein Konzept einführen müssten. «Als Vorgesetzter muss man sich da schon als Vorbild benehmen», sagt sie.

«Jammern bedeutet Stillstand»



Markus Fäh
Psychoanalytician, Author, Zürich

Wieso jammern wir?

Markus Fäh: Jammern ist eine normale menschliche Tätigkeit. Es handelt sich um ein Grundbedürfnis, dass uns jemand zuhört, wenn wir uns mies fühlen oder uns etwas Schlimmes passiert ist. Klagen wir, bekommen wir meist Mitgefühl. Das tröstet und befriedigt.

Was ist das Problem am Jammern?
Fäh: Jammert jemand ab und zu, ist dies nicht schlimm. Problematisch wird es, wenn er oder sie sich immer wieder über die gleiche Situation beschwert. Dann wird das Jammern zum Exzess, zu einer Sucht. Letztlich handelt es sich dabei um eine Ausweichstrategie. Zum Beispiel klagt jemand darüber, dass er sich gegenüber seinem Chef nicht durchsetzen kann. Das befriedigt nur für den Moment, langfristig hilft es ihm jedoch nicht

weiter. Stattdessen müsste er lernen, sich dem Chef gegenüber zu behaupten. Dafür muss er sich aber mit sich auseinandersetzen und sich verändern. Das ist anstrengend, manchmal auch schmerzlich und mit Ängsten verbunden.

Sollen Unternehmen Jammern verbieten?
Fäh: Sicherlich ist es gut, klarzustellen, dass Jammern wenig bringt. Notorisches Jammern bedeutet Stillstand. Gute Lösungen findet man so nicht. Für ein Unternehmen kann das verheerende Folgen haben. Ganze Teams können so in eine Lethargie abrutschen. Trotzdem kann ein Vorgesetzter das Jammern bei seinen Mitarbeitern durch ein Verbot kaum kurieren. Das platte «Denk halt positiv» bringt wenig weiter. Ein Arbeitgeber sollte jede und jeden stattdessen ermutigen, sich den Problemen zu stellen und aktiv Lösungen zu erarbeiten.

Werden notorisches Nörgler in Unternehmen als Problem begriffen?
Fäh: Das Bewusstsein für die Folgen des Jammerns ist in Unternehmen nicht gross. Oft wissen die Leute gar nicht, warum sie ständig klagen. Es ist bisweilen ein mühsamer Prozess, die wahren Ursachen für das Malaise auszumachen. Erst dann kann man es aber beheben.

TIPPS UND TRICKS Raum geben für Beschwerden

Vorgehen Die Arbeitspsychologin Simone Kauffeld rät wider das Jammern:

- Bei Sitzungen am Anfang bewusst während fünf Minuten möglichen Beschwerden Raum geben, danach aber konsequent und klar lösungsorientiert arbeiten.
- Teams vom Alter her mischen. Solche Gruppen weisen die geringste «Jammerquote» auf.
- Den Mitarbeitenden viel Eigenverantwortung zugestehen.
- Reflexion des eigenen Verhaltens im Rahmen von Team-Coachings.