



Theo IJzermans · Coen Dirx

Wieder Ärger im Büro?

*Mit Emotionen
am Arbeitsplatz
konstruktiv umgehen*



HOGREFE



Wieder Ärger im Büro?

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus T. IJzermans und C. Dirx – Wieder Ärger im Büro? (ISBN 9783840924729) © 2012 Hogrefe, Göttingen.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus T. IJzermans und C. Dirkx – Wieder Ärger im Büro? (ISBN 9783840924729) © 2012 Hogrefe, Göttingen.

Wieder Ärger im Büro?

*Mit Emotionen am Arbeitsplatz
konstruktiv umgehen*

von

Theo IJzermans und Coen Dirkx

aus dem Niederländischen übersetzt von
Waltraud Heitzer-Gores

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG · TORONTO
CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN · STOCKHOLM

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt
und an Dritte weitergegeben werden.

Aus T. IJzermans und C. Dirkx – Wieder Ärger im Büro? (ISBN 9783840924729) © 2012 Hogrefe, Göttingen.

Titel der Originalausgabe:

Beren op de weg, spinsels in je hoofd. Omgaan met emoties op het werk: de Rationele Effectiviteits Training

Erste Auflage 1992 © All Rights Reserved by Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen, Zaltbommel

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

© 2012 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag • Toronto
Cambridge, MA • Amsterdam • Kopenhagen • Stockholm
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagabbildung: © Martin Poole – Getty Images

Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar

Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2472-9

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus T. Ilzermans und C. Dirx – Wieder Ärger im Büro? (ISBN 9783840924729) © 2012 Hogrefe, Göttingen.

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und aller dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Vorwort

Ärger im Büro – oder an einem beliebigen anderen Arbeitsplatz – gehört zum Leben wie Wasser und Brot. Im Gegensatz zu Wasser und Brot erleben wir Konflikte mit Kollegen, eine vermeintlich ungerechte Behandlung durch den Vorgesetzten oder eine aufbrausende Kundin jedoch als durchaus verzichtbar. Mehr noch, nicht selten vermiest uns der Ärger im Büro auch noch das Leben am Wochenende. Wir schimpfen auf die undankbaren Kunden, regen uns über unfähige Kollegen auf und bisweilen haben wir vielleicht sogar Angst vor dem, was uns in der nächsten Woche erwarten könnte.

Es liegt offenbar in der Natur des Menschen, dass wir die Ursachen für unangenehme Ereignisse vor allem in unserer Umwelt suchen. Nach dem Prinzip „Schuld sind immer die anderen“ erleben wir uns nicht selten als Opfer von Willkür und Unrecht. Wir glauben, dass alles viel besser werden würde, wenn wir das Sagen hätten oder wenn „die da oben“ endlich einmal die Arbeitsbedingungen, Entscheidungsprozesse, Organisationsstrukturen u. v. m. optimieren würden.

Natürlich steckt auch in dieser – so gern den Deutschen zugeschrieben – Jammerhaltung ein Fünkchen Wahrheit. Es ist jedoch immer nur die eine Seite der Medaille, die wir hier betrachten. Auf der anderen Seite stehen wir selbst, mit unserem Denken, Fühlen und Handeln.

Das vorliegende Buch führt seine Leserinnen und Leser auf diese andere Seite. Es macht deutlich, dass Ärger und Stress immer auch etwas mit uns selbst zu tun haben. Wir interpretieren die Geschehnisse unseres Lebens und nicht selten tragen gerade unsere Gedanken, Überzeugungen und Schlussfolgerungen entscheidend dazu bei, dass wir die Dinge viel schwärzer sehen, und uns das Leben viel schwerer machen, als es eigentlich sein müsste.

Die Autoren grenzen sich wohltuend von den falschen Überzeugungen des Positiven Denkens ab. Es geht nicht um die Ideologie des „Alles ist möglich, wenn du nur an dich glaubst“, mit der selbsternannte Motivationsgurus Kasse machen. Vielmehr geht es um eine kritische Reflexion der eigenen Urteilsbildung, die allzu oft auf irrationalen Überzeugungen beruht. Das Buch lädt seine Leserinnen und Leser ein, an der eigenen Irrationalität zu arbeiten, um ein wenig mehr Zufriedenheit im Beruf sowie im Leben jenseits des Büros erleben zu können.

Osnabrück, April 2012

Uwe P. Kanning
*Professor für Wirtschaftspsychologie
an der Hochschule Osnabrück*

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus T. Ilzermans und C. Dirx – Wieder Ärger im Büro? (ISBN 9783840924729) © 2012 Hogrefe, Göttingen.

Vorwort zur ersten Auflage

Für Gefühle ist in der Arbeitswelt kein Platz – so lautet die gängige Meinung. Das klingt so, als ob wir beim Betreten des Arbeitsplatzes unsere Gefühle abschalten könnten. Diese „Vogel-Strauß-Politik“, die die heutige Unternehmens- und Organisationskultur zu dominieren scheint, sorgt dafür, dass Arbeitnehmer keine Möglichkeit haben, mit starken Emotionen auf die Probleme, die sich in ihrer Arbeit ergeben, zu reagieren. Und – dieser Aspekt ist noch wichtiger – sie lernen deshalb nicht, mit ihren (negativen) Emotionen im Berufsalltag umzugehen.

Das Buch „Wieder Ärger im Büro?“ hat zum Ziel, Arbeitnehmern in egal welcher Stellung oder Position nahe zu bringen, wie sie lernen können, mit negativen Gefühlen und Stimmungen, mit unerträglicher Anspannung oder nervenaufreibendem Ärger umzugehen. Es erklärt anschaulich, dass am Anfang all unserer selbstquälerischer Emotionen unsere persönlichen Überzeugungen, Vorstellungen und Auffassungen stehen und auch, dass wir diese ändern können. Zahlreiche Praxisbeispiele mit hohem Wiedererkennungswert und praktische Übungen helfen, falsche Bewertungen zu ersetzen.

Das Rationale Effektivitätstraining (RET) hat sich als Methode in der Praxis bewährt. Grundlage ist die bahnbrechende Arbeit des international anerkannten Psychologen Dr. Albert Ellis (1913–2007). RET wird heute von Unternehmensführern, Managern und Arbeitnehmern in aller Welt eingesetzt, um der Vielzahl der Probleme, die in der heutigen, sich schnell wandelnden Wirtschafts- und Arbeitswelt auftauchen, zu begegnen. Die Autoren verstehen es ausgezeichnet, die traditionelle Methode zu vermitteln und sie haben sie um einige kreative Aspekte ergänzt.

Ich bin mir sicher, dass jeder, der dieses Buch genau liest und die besprochenen Techniken und Übungen sorgfältig anwendet, am Ende entspannter, freudiger und produktiver arbeiten wird und dass er die Erkenntnisse gewinnbringend für seine sozialen Beziehungen einsetzen kann.

New York, 1992

Dominic J. DiMattia
*Associate Executive Director am
Institut für „Rational-Emotive Therapy“*

Inhaltsverzeichnis

1	Wie wir unseren eigenen Stress „produzieren“	9
2	Wir fühlen, was wir denken	13
3	Schräge Argumentation und starke Emotion	17
4	Wer macht hier wen verrückt?	25
5	Es geht auch anders!	30
6	„Schreckliche Dinge werden passieren“	33
7	„Das kann doch wohl nicht angehen?“	36
8	„Da haben wir es: Ich bin ein Versager!“	40
9	Besser auf sich selbst achten und auf sich selbst hören	43
10	„Stimmt das denn wirklich?“	47
11	RET in acht Schritten	51
12	Die Kraft der Fantasie	57
13	Der Stress der Mitarbeiter	61
14	„Ja, aber ...“	65
Anhang		
	Das Acht-Schritte-Modell	69
	Literatur	72
	Die Autoren	74

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt
und an Dritte weitergegeben werden.

Aus T. IJzermans und C. Dirkx – Wieder Ärger im Büro? (ISBN 9783840924729) © 2012 Hogrefe, Göttingen.

1 Wie wir unseren eigenen Stress „produzieren“

Einige Beispiele

Peter W.

Peter W. (31 Jahre) leitet seit zwei Jahren die Abteilung Versicherungen bei einer großen Bank in Düsseldorf. An einem Mittwochabend im März kommt er von der Arbeit nach Hause, lässt sich seufzend auf das Sofa fallen und beklagt sich bei seiner Frau: „Es war heute wieder einmal ein absolutes Irrenhaus. Unglaublich viel Arbeit und das mit meinen Mitarbeitern, die wirklich zu nichts zu gebrauchen sind.“

Peter W. fühlt sich zu erschöpft, um am Abend noch irgendetwas zu unternehmen. Allerlei Gedanken flitzen ihm durch den Kopf. „Oh, Gott, ich muss mich unbedingt noch auf die Fusionssitzung am Freitag vorbereiten. Ich muss Gabriele W. von der Poststelle noch einbestellen. Ich darf den Geburtstag meiner Sekretärin nicht vergessen. Ich muss doch einmal Frank S. wegen seines ständigen Zuspätkommens zur Rede stellen und, ach, nein, jetzt bin ich wieder nicht dazu gekommen, mich um den Finanzbericht zu kümmern ...“

Peter W. hat zweifelsohne ein Bedürfnis nach mehr Ruhe.

Wir wollen uns diesen bewussten Mittwoch in Peter W.s Büro einmal genauer ansehen. Es ist fast neun Uhr. Herr W. sitzt an seinem Schreibtisch. Soeben ist eine E-Mail von der Hauptgeschäftsstelle eingegangen: Wegen der anstehenden Fusion mit einer anderen Bank sollen einige Niederlassungen geschlossen werden. Am Freitag soll es eine kurzfristig einberufene Besprechung in der Hauptverwaltung in Frankfurt geben, zu der alle Mitglieder der Direktion und alle Abteilungsleiter erwartet werden. Es sollen die zu erwartenden Konsequenzen für die Mitarbeiter besprochen werden. Im selben Moment hört Herr W. über die Gegensprechanlage mit, wie seine Sekretärin am Telefon mit einem aufgebrachten Herrn Schmidt spricht. Herr Schmidt ist einer der wichtigsten Kunden dieser Niederlassung. Anscheinend wurde bei der Überschreibung einer Versicherungspolice ein entscheidender Fehler gemacht und Herr Schmidt verlangt umgehend einen Termin beim Abteilungsleiter. Das passt Peter W. absolut nicht ins Konzept. Sein Terminkalender ist an diesem Tag bereits übertoll. Er wollte sich gerade zehn Minuten Zeit für die Post nehmen, die heute wieder nicht rechtzeitig gekommen war. Aus den Augenwinkeln nimmt er seinen Mitarbeiter Frank S. wahr, der mit hochrotem Kopf soeben vom Parkplatz angerannt kommt. Es ist fünf nach neun, dabei gibt es die klare

Ansage an alle Mitarbeiter, dass von halb neun bis fünf gearbeitet wird. Peter W. spürt, wie Wut in ihm aufsteigt ...

Wir wollen uns jetzt anhören, was in Peter W.s Kopf vor sich geht. Was denkt er? Was sagt er sich selbst?

Beim Lesen der E-Mail:

- „Oh, nein, jetzt verliere ich meinen Job. Das war's dann für mich.“
- „Das ist nicht in Ordnung; ich arbeite mich hier halb tot, die dürfen das nicht machen.“

In Bezug auf den aufgebrauchten Kunden:

- „Er hat nicht das Recht, mir einen Termin aufzuzwingen.“
- „Wenn er an meiner Stelle wäre, dann würde er aber anders reden.“
- „Verdammt noch mal, ist es wieder einmal so weit? Kriegen die es nicht geregelt, so etwas einmal richtig zu machen?“
- „Durch diesen zusätzlichen Termin ist meine ganze Planung im Eimer; das kriege ich niemals hin.“

In Bezug auf die (noch) nicht zugestellte Post:

- „Schon wieder ist die Post nicht rechtzeitig da. Was macht diese Frau W. eigentlich den ganzen Tag?“
- „Wenn es ihr hier nicht gefällt, soll sie sich doch einen anderen Job suchen.“

In Bezug auf seinen Mitarbeiter Frank S., der zu spät ins Büro kommt:

- „Er ist schon wieder zu spät. Was glaubt der eigentlich, wer er ist?“
- „Es ist doch immer wieder dasselbe Lied mit meinen sogenannten Mitarbeitern.“

Paul U.

Drei Türen weiter befindet sich das Büro von Paul U. (32 Jahre), einem Kollegen von Peter W., der seit zwei Jahren die Abteilung Hypotheken leitet. Auch er hat soeben die E-Mail von der Hauptgeschäftsstelle gelesen und musste seine Termine verschieben, um mit Herrn Schmidt zu sprechen, der damit gedroht hatte, die Bank zu wechseln, weil man seinem Sohn eine Hypothek verweigert hat. Gabriele W. von der Poststelle ist auch bei ihm nicht auszumachen. Und am Nachmittag will seine Sekretärin zum dritten Mal eine Dreiviertelstunde früher nach Hause gehen. Dennoch sehen wir Unterschiede. Während Peter W. an diesem Tag zweimal in Wut gerät und die Menschen in seiner Abteilung den ganzen Tag über mürrisch herumlaufen, bleibt Paul U. ruhig und arbeitet zügig

und effizient weiter. In seiner Abteilung herrscht eine angenehme Atmosphäre.

Was denkt Paul U.?

Beim Lesen der E-Mail:

- „Ich bin gespannt, was sie zu sagen haben.“
- „Vielleicht kann ich meine Ideen zur Fusion einbringen.“

In Bezug auf den aufgebrauchten Kunden:

- „Na ja, wieder einer dieser Kunden. Unangenehme Sache, aber das gehört eben auch dazu. Nicht jeder Kunde ist vernünftig.“
- „Vielleicht hat er ja auch recht, möglicherweise würde ich mich ähnlich aufregen, wenn ich an seiner Stelle wäre.“
- „Ich werde meine Sekretärin bitten, meine Termine für heute zu verschieben.“

In Bezug auf die (noch) nicht zugestellte Post:

- „Wieder keine Post.“
- „Das ist nicht akzeptabel. Ich werde Frau W. fragen, ob sie heute länger bleiben kann. Vielleicht ist irgendetwas nicht in Ordnung. Sollte sich zeigen, dass das nicht der Fall ist, werde ich sie auf ihre Verantwortung hinweisen.“

In Bezug auf die Sekretärin, die früher gehen möchte:

- „Passt mir gar nicht gut, aber sie hat es sicher wieder schwer. Ich werde in den nächsten Tagen einmal mit ihr reden.“

Paul U. (Forts.)

Paul U. kommt von der Arbeit nach Hause, er umarmt seine Frau und schenkt dann seinem einundhalbjährigen Sohn Sven seine ganze Aufmerksamkeit. Seine Arbeit hat er hinter sich gelassen, später am Abend will er noch Tennis spielen gehen.

Was schließen wir daraus? Die beiden Abteilungsleiter Peter W. und Paul U. machen an ihrem Arbeitsplatz ähnliche Erfahrungen, sie reagieren aber nicht nur völlig unterschiedlich darauf, sondern sie fühlen sich auch jeweils anders. Liegt das an der Situation oder an den Dingen, die sich ereignen? Nein, der Unterschied besteht vor allem in ihrer unterschiedlichen Art und Weise zu denken und in ihrer mentalen Haltung, die sie in Bezug auf die Geschehnisse haben. Sie denken verschieden und dadurch fühlen sie sich auch anders.