

Umgang mit «schwierigen Mitmenschen»

Stellen Sie sich vor, Sie kommen morgens ins Büro. Im Flur treffen Sie auf einen Kollegen, der Sie anraunzt: „Das kann ja auch nur Ihnen einfallen, die Projektbesprechung so kurzfristig anzukündigen!“ Vielleicht reagieren Sie mit einer Mischung aus Empörung und Wut angesichts einer solchen Begrüßung. Steht der Kollege allerdings schon als chronischer Nörgler auf Ihrer schwarzen Liste, werden Sie sich vielleicht „nur“ kurz ärgern und die Begegnung dann verbuchen unter: „Typisch Meyer, der alte Miesepeter, wenn der nichts zu meckern hat...!“

Fast jeder kennt sie: Menschen, die scheinbar an allem etwas auszusetzen haben, schnell „in die Luft gehen“, andere unverhältnismäßig attackieren und nahezu immun gegen Kritik zu sein scheinen. Mit anderen klarzukommen, ist nicht immer einfach und manchmal eine echte Herausforderung. Wir empfinden unsere Mitmenschen oft dann als schwierig, wenn ihr Verhalten uns extrem fremd ist, gegen unsere „private Hausordnung“ verstößt und wir uns darauf keinen Reim machen können. Häufig reagieren wir in solchen Situationen mit Selbstschutz: Wir ziehen uns zurück und beschränken uns auf den kommunikativen Notdienst, unser Gegenüber mutiert in unseren Augen zum schwierigen Zeitgenossen, zum „Armleuchter“, mit dem eben nicht vernünftig zu reden ist. Kurzfristig bringt uns eine solche Abwertung seelische Entlastung: Wir wähen uns in der Position der Rechtfchaffenheit, während wir den anderen als fleischgewordene Zumutung entlarvt haben.

Es gibt zahlreiche Seminare, in denen man lernen kann, die Oberhand zu behalten und sich in den Alltags-Scharmützeln nicht die Butter vom Brot nehmen zu lassen. Solche Verhaltenstechniken haben als Rettungsringe in seelischen

Notsituationen ihre Berechtigung. Sie sind als Patentrezepte für schwierige Situationen im Sinne eines menschlichen Miteinanders langfristig jedoch weder wünschenswert noch hilfreich. Die Beinträchtigung der Arbeitsbeziehung ist meist nicht damit vom Tisch, dass wir unserem Gegenüber rhetorisch ausgefeilt die Stirn bieten. Wo die Beziehung gestört ist, ist ein sachliches Vorankommen schwer möglich. Die Beteiligten verfangen sich auf Nebenkriegs-Schauplätzen - wo es scheinbar um die Sache geht, wird inoffiziell die Machtfrage gestellt. Je länger Störungen auf der Beziehungsebene andauern, desto mehr kosten sie die Beteiligten Nerven und das Unternehmen Zeit und Geld. Der hier dargestellte Ansatz folgt der kommunikationspsychologischen Lehre von Schulz von Thun zur Selbst- und Kommunikationsklärung.

Brisantes offen anzusprechen, ist für die meisten Menschen unangenehm, besonders dann, wenn die Erfahrung mit konstruktiver Konfliktbewältigung fehlt. Die Angst vor der Eskalation und dem Scherbenhaufen danach bestimmen oft unser Verhalten, vor allem, wenn keine Aussicht besteht, nach dem Knall ohne Gesichtsverlust wieder zueinander zu finden. Deshalb zögern wir die Konfrontation dann weiter hinaus, das Problem wird noch nicht als dringlich genug empfunden, um es anzusprechen. Wir verpassen den Zeitpunkt, an dem der Kontaktfaden noch nicht endgültig gerissen ist und eine Auseinandersetzung noch möglich wäre. Schlimmstenfalls haben die Beteiligten überhaupt kein Interesse mehr daran, den Konflikt zu klären. Der „schwierige Andere“ könnte nichts mehr tun oder sagen, um uns noch zu erreichen – der Zug ist abgefahren und wir sind unvermittelt selbst zum schwierigen Anderen geworden.

Wenn wir mit der Aussicht auf Klärung und Verbesserung der schwierigen Beziehung einen anderen Weg einschlagen wollen, stellen sich drei zentrale Fragen:

1. *Bin ich bereit, mich mit mir selbst auseinander zu setzen?*

Annahme: Das eigene Verhalten zu reflektieren und sich weiter zu entwickeln, ist aussichtsreicher als auf die Veränderung derjenigen zu warten, die wir als schwierig empfinden. Und: in den seltensten Fällen liegt die Ursache wirklich nur beim Anderen. Meist ist nicht unser Gegenüber, sondern unsere Beziehung schwierig. Ein solcher Ansatz erhöht fraglos die eigene Verantwortung, gleichzeitig beinhaltet er die Chance gestaltend Einfluss zu nehmen. Zudem kann ein besseres Verständnis für die dynamische Wechselwirkung zwischen Sender und Empfänger unseren Blick für Chancen und Fallstricke im schwierigen Kontakt schärfen. Hierfür ist es notwendig, sich in Bezug auf die eigenen Ziele, Interesse und Befürchtungen selbst zu klären. Denn: Innere Klarheit ist die Voraussetzung für Klarheit in der Kommunikation!

Um sich selbst zu klären, können folgende Fragen hilfreich sein: Wann werden Mitmenschen für mich schwierig und warum? Wie reagiere ich dann innerlich und äußerlich? Wie würde ich gerne anders reagieren? Wo und wie trage ich dazu bei, dass es im Kontakt schwierig wird? Wie könnten alternative Reaktionsmöglichkeiten aussehen und was kann ich selbst dazu beitragen, dass der Kontakt konstruktiver wird?

2. *Bin ich bereit, mich mit dem Anderen auseinanderzusetzen?*

Quelle: HR Today
Datum: 6. Juni 2005
Autor: Karen Zoller

Annahme: In Auseinandersetzungen ist es wichtig, die eigene Position (Wertvorstellungen, Ziele, Bedürfnisse) zu verdeutlichen und sie kritisch zu hinterfragen. Verfüge ich nur über die Fähigkeit zur kritischen Selbsthinterfragung ohne dabei meine Position deutlich zu vertreten, bin ich kein greifbares Gegenüber. Wenn ich andererseits nur meine Position vertrete, ohne mich auf den anderen und seine Kritik an mir zu beziehen, laufe ich Gefahr, stur und starr zu werden. Ohne eine gewisse Irritierbarkeit der Positionen auf beiden Seiten lässt sich nichts bewegen. Das verlangt uns jedoch einiges ab! Oft gehen wir davon aus, dass wir Werte vertreten, die nicht nur für uns sondern auch für den Rest der Welt Gültigkeit besitzen (z.B. Pünktlichkeit, Ordnung, Struktur etc.). Dies ist ein folgenschwerer Irrtum! Denn: Menschen sind unterschiedlich. So banal diese Erkenntnis erscheinen mag, so schwer verdaulich ist sie. Ein konstruktives Miteinander braucht die Akzeptanz der Andersartigkeit. Entwicklung findet nur statt, wenn sie mit der Selbstachtung vereinbar ist, das gilt sowohl für uns selbst als auch für den schwierigen Anderen. Je mehr die Selbstachtung bedroht ist, desto schwieriger wird es im Kontakt. Eine hilfreiche Frage kann sein: welches Miligramm in dem mir fremden Verhalten kann ich würdigen und wertschätzen?

3. Wie stehe ich zu Konflikten und wie verhalte ich mich in Konflikten?

Annahme: Menschliche Unterschiede und daraus resultierende Konflikte sind ein Bestandteil unseres Lebens, dem wir nicht ausweichen können. Es gibt keinen echten Kontakt ohne Konfrontation und Konflikte. Konflikte sind „ein notwendiges Übel und eine üble Notwendigkeit“¹. Die Fähigkeit zur Konfrontation ist als Ergänzung zur Akzeptanz notwendig, um Entwicklung zu ermöglichen. Werden Konfrontation und Konflikte als bedrohlich erlebt, aktiviert sich unser Selbstschutz (z.B. Abblocken von Kritik, persönliche Vorwürfe, Schuldzuweisungen). Dies kann die Auseinandersetzung erschweren und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Beteiligten in eine neue Runde ihres Teufelskreises einsteigen und

sich innerlich darin bestätigt fühlen, dass eine Auseinandersetzung ohnehin zwecklos ist.

Wenn wir in den Selbstschutz gehen, hat dies einen guten Grund: wir sind innerlich in Not. Beim Anderen sehen wir selbstschützendes Verhalten jedoch meist nicht als Ausdruck seelischer Not, sondern als Kampfansage. Eine hilfreiche Frage kann hier sein: „Wie mag der andere sich fühlen, dass er sich so verhält?“ Menschen haben immer einen guten Grund für ihr Verhalten, auch wenn uns dieser nicht automatisch zugänglich ist!

Konstruktive Auseinandersetzung braucht die Bereitschaft beider Beteiligten. Auch wenn wir auseinandersetzungsbereit, kritikfähig und offen sind, haben wir damit noch keine Garantie, dass der andere dies auch ist. Im Bild der sich ergänzenden Qualitäten gesprochen sollte deshalb die Fähigkeit, Kontaktbrücken zu bauen, ergänzt sein um die Fähigkeit, Grenzen zu erkennen. Sind wir jedoch bereit, unseren Anteil an der Beziehungs-Dynamik zu erkennen, sind wir in der Anbahnung einer konstruktiven Auseinandersetzung einen bedeutsamen Schritt weiter.

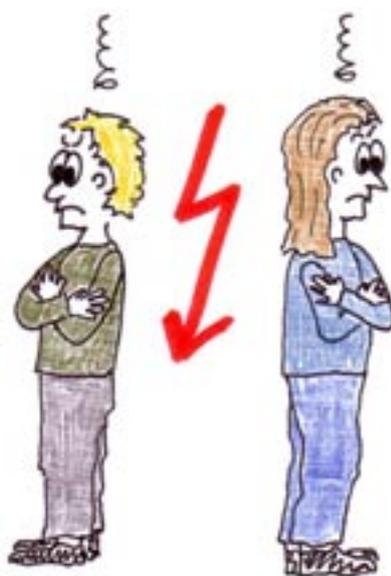


Abb. zum Artikel (Zeichnung von Karen Zoller)

¹Benien, K.: Schwierige Gespräche führen: Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag, Rowohlt, Reinbek 2004