BUSINESS TOOLBOX

... professionell & sicher im Job!

Jürgen Rixgens

Komplizierte Kollegen und Vorgesetzte

So gehen Sie mit Quasselstrippen, Cholerikern & Co. um

STARK

BUSINESS TOOLBOX

... professionell & sicher im Job!

Jürgen Rixgens

Komplizierte Kollegen und Vorgesetzte

So gehen Sie mit Quasselstrippen, Cholerikern & Co. um

STARK

ISBN 978-3-8490-1454-4

© 2015 by Stark Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
www.berufundkarriere.de

Das Werk und alle seine Bestandteile sind urheberrechtlich geschützt. Jede vollständige oder teilweise Vervielfältigung, Verbreitung und Veröffentlichung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Verlages.

Inhalt

Zum Einstieg ... **5**

Psychologische Spielregeln ... **9**

Den anderen anders sein lassen ... 9

Ich habe die Wahl ... 10

Wie verhalte ich mich unter Stress? ... 13

Lösungsansätze für schwierige Gespräche ... 16

Umgang mit komplizierten Kollegen ... **21**

Der Rechthaber ... 21

- Typisch rechthaberisch ... 22
- Was Sie lassen sollten ... 24
- Was Sie tun sollten ... 25
- Toolbox: Hilfreiche Formulierungen ... 27
- Wissenswertes: Psychologische Erkenntnisse für die Überzeugung von Rechthabern ... 28

Der kreative Chaot ... 33

- Typisch chaotisch ... 34
- Was Sie lassen sollten ... 34
- Was Sie tun sollten ... 35
- Toolbox: Hilfreiche Formulierungen ... 37
- Wissenswertes: Das Wertequadrat als Erkenntnis- und Feedback-Instrument ... 39

Der Vielredner ... 44

- Typisch Vielredner ... 45
- Was Sie lassen sollten ... 45
- Was Sie tun sollten ... 46
- Toolbox: Hilfreiche Formulierungen ... 47
- Wissenswertes: Mit gutem Zuhören mehr erreichen ... 48

Der Pessimist ... 52

- Typisch Pessimist ... 53
- Was Sie lassen sollten ... 53

Was Sie tun sollten ... 54
Toolbox: Hilfreiche Formulierungen ... 56
Wissenswertes: „Ich kann nicht optimistisch."
Die Psyche des Pessimisten ... 57
Der Intrigant ... 61
Typisch Intrigant ... 62
Was Sie lassen sollten ... 62
Was Sie tun sollten ... 63
Toolbox: Hilfreiche Formulierungen ... 64
Wissenswertes: Die Atmosphäre für Intrigen ... 65

Umgang mit komplizierten Führungskräften ... 69
Der Perfektionist ... 70
Typisch Perfektionist ... 71
Was Sie lassen sollten ... 71
Was Sie tun sollten ... 72
Toolbox: Hilfreiche Formulierungen ... 74
Wissenswertes: Komplexes einfach und
glaubwürdig formulieren ... 75
Der Unnahbare ... 81
Typisch unnahbar ... 81
Was Sie lassen sollten ... 83
Was Sie tun sollten ... 83
Toolbox: Hilfreiche Formulierungen ... 84
Wissenswertes: Über Hören und Verstehen –
zwischen den Zeilen lesen ... 88
Der Choleriker ... 92
Typisch Choleriker ... 93
Was Sie lassen sollten ... 94
Was Sie tun sollten ... 95
Toolbox: Hilfreiche Formulierungen ... 97
Wissenswertes: Die Ursache von Wut
und die Kontrolle von Ärger ... 100

Schlusswort ... 105
Stichwortverzeichnis ... 106

Zum Einstieg

Kennen Sie das? Sie machen sich nach der Arbeit auf den Weg nach Hause. Gut gelaunt nehmen Sie den Lift, sind entspannt auf dem Weg nach unten. Die Aufzugtür geht auf, Sie steigen aus, und plötzlich stellen sich Ihnen die Nackenhaare auf. Denn Ihr Chef* steht vor Ihnen, sieht Sie wieder mal so typisch misstrauisch an und sagt schroff: „Ich erwarte Sie in 10 Minuten in meinem Büro!" Er steigt in den Lift, fährt hoch, aber Ihre Laune fährt in den Keller.

Oder folgende Situation: Nach einem Meeting in der Firma fühlen Sie sich leer und ausgelaugt, weil dieser notorische Kritiker mal wieder nur Probleme gesehen und alles schwarzgemalt hat. Dazu kam noch der eifrige Streber, der sich mit seinem Wissen als Oberlehrer fühlt und einfach immer alles besser weiß. Das Ergebnis: Sie sind nur noch frustriert.

Woran liegt das? Mit vielen Menschen kommen wir ganz gut klar, andere nerven einfach nur. Ob mit ihrem Dauergeplapper oder ihrem Schweigen, ihren dummen Sprüchen, ihrem Pessimismus oder ihren cholerischen Anfällen. Egal wie, sie ärgern uns, vergiften die Atmosphäre, ziehen uns runter, machen uns das Leben schwer, und manchmal geben sie uns sogar noch Schuldgefühle.

Diesen schwierigen Menschen können wir uns leider nicht entziehen. Ob wir wollen oder nicht, sie sind nun mal so, wie sie sind, und wir können uns unsere Kollegen und Chefs auch nicht so schnitzen, wie wir sie gerne hätten. Es bleibt uns nichts anderes übrig: Wir müssen uns mit ihnen auseinandersetzen.

Doch aus welchen Gründen fallen uns diese Begegnungen und Gespräche so schwer? Weil sie anders als normale Gespräche emotional äußerst aufgeladen sind, weil wir Angst oder Wut

---

** Hinweis: Die verwendete Sprachform dient der leichteren Lesbarkeit und schließt immer auch das jeweils andere Geschlecht mit ein.*

spüren, genervt oder verzweifelt sind, in Rage geraten oder weglaufen wollen. Was wir dann auch häufig machen. Tatsächlich vermeiden viele die Auseinandersetzung mit schwierigen Situationen und schwierigen Menschen. Diese Flucht vor dem Konflikt ist verlockend und auch nicht immer falsch. Denn schließlich kann und soll jeder selbst entscheiden, mit wem und worüber er diskutiert. Allerdings verschlimmert es in den meisten Fällen die Situation nur, wenn wir Probleme verschieben oder bei schwierigen Menschen nachgeben. So wird das Problem in aller Regel größer und die Beziehung verschlechtert sich zunehmend.

Da stellt sich die Frage: Wenn stressige Gespräche mit schwierigen Typen sowieso unvermeidbar und dazu auch noch schmerzhaft sind – warum arbeiten wir nicht an uns und verbessern die Situation? Eben deshalb nicht, weil uns unsere Emotionen einen Strich durch die Rechnung machen. Im entspannten Zustand wissen wir genau, dass es schwierige Menschen gibt und Konflikte gelöst oder zumindest vernünftig besprochen werden können. Doch wenn unsere Gefühle die Oberhand bekommen, sind die meisten von uns nicht mehr in der Lage, mit Vernunft und Augenmaß zu denken, zu sprechen oder zu handeln. Es ist, als ob wir unsere Logik vergessen und unseren Verstand verloren hätten. Ganz zu schweigen von unserem Ziel, dass wir schon lange aus den Augen verloren haben. Kurz: Wir handeln nicht mehr vernünftig.

Das Ziel dieses Ratgebers ist natürlich, Ihnen zu helfen, mit schwierigen Kollegen und Vorgesetzten vernünftig zu reden und so besser mit ihnen klarzukommen. Davor muss aber ein anderes Ziel in Angriff genommen werden: Sie müssen und werden sich selbst besser kennenlernen und bewusster wahrnehmen. Dabei werden Sie herausfinden, was und wer Sie ärgert. Nur mit diesem Wissen und Selbstbewusstsein werden Sie gelassener und souveräner im Umgang mit Ihren schwierigen Arbeitskollegen.

Nach der Lektüre dieses Buches werden Sie sich selbst besser einschätzen können. Außerdem werden Sie schwierige Arbeitskollegen nicht nur mehr verstehen und akzeptieren, sondern vor allem auch deutlich besser mit ihnen zurechtkommen.

Übrigens finden sich Männer wie Frauen unter den „schwierigen" Menschen. Um keine unnötige Diskussion zu entfachen, warum gerade der Intrigant eine Intrigantin ist oder der Unnahbare unbedingt männlich, habe ich mich entschlossen, nur schwierige Männer in diesem Buch auftreten zu lassen. Nicht aus Gründen der Realität, sondern der Einfachheit.

Sie können diesen Ratgeber in beliebiger Reihenfolge durchgehen. Ich empfehle Ihnen allerdings mit dem Kapitel „Psychologische Spielregeln" (S. 9) anzufangen. Denn mithilfe dieses Kapitels lernen Sie sich selbst besser kennen. Darüber hinaus enthält es nützliche Hinweise für die folgenden Kapitel. Ansonsten greifen Sie sich einfach die Abschnitte heraus, die Ihr Interesse wecken.

Jeder Abschnitt ist gleich aufgebaut: Kurzen Praxisbeispielen folgen die typischen Merkmale der einzelnen schwierigen Persönlichkeiten. Anschließend erhalten Sie Empfehlungen, was Sie bei diesen Charakteren lassen bzw. tun sollten. In einem kurzen Anhang erfahren Sie hilfreiche Formulierungsvorschläge für die Arbeitspraxis. Darauf folgt Wesentliches aus Forschung und Praxis zu den jeweiligen schwierigen Typen. Den Schluss jedes Abschnitts bildet „Das Wichtigste in Kürze". Mit diesen Zusammenfassungen haben Sie die Möglichkeit zur gezielten Gesprächsvorbereitung mit Ihren schwierigen Zeitgenossen. Somit vertieft sich nicht nur Ihr Wissen, sondern Sie können Ihr Verhalten erfolgreich ändern, indem Sie das gedruckte Wort in gelebte Praxis verwandeln.

Psychologische Spielregeln

So wie bei einem Fußballspiel gibt es auch für den Umgang mit schwierigen Menschen und Situationen feste Spielregeln. Diese Regeln bilden Rahmenbedingungen, die von allen am Spiel Beteiligten akzeptiert werden. Das Wissen um diese psychologischen Grundvoraussetzungen ermöglicht es uns, unsere Ziele umzusetzen – hier also mit schwierigen Kollegen und Chefs gut klarzukommen.

Den anderen anders sein lassen

„Man kann nicht aus seiner Haut." „Niemand kann über seinen eigenen Schatten springen." „Bleib dir selber treu." Sprichwörter wie diese gibt es viele in allen möglichen Sprachen und seit langer Zeit. Sie deuten an, dass es für Menschen ungemein schwierig ist, sich zu ändern. Besonders schwierig, ja geradezu unmöglich ist es, andere Menschen zu verändern. Denn Sie können niemanden zwingen, anders zu denken, anders zu fühlen oder anders zu handeln. Selbst Psychotherapien sind sinnlos, wenn der Patient selbst nicht den Willen hat, an sich und seiner Situation etwas zu verändern. Im Umgang mit Ihren schwierigen

Kollegen und Chefs bleibt Ihnen also nur eines übrig: **Akzeptieren Sie den anderen als Person. Er ist, wie er ist.**

Damit ist weder gemeint, dass Sie sich ihm gegenüber gleichgültig oder lax geben sollen, noch müssen Sie sein Verhalten gutheißen. Sie sollen Ihn einfach nur als Menschen respektieren. Ihr Ziel ist es ja nicht, den Charakter Ihres Gegenübers zu ändern, sondern gemeinsam mit ihm die beruflichen Aufgaben anzugehen und erfolgreich zu erledigen. Und das auf eine Weise, bei der Sie ein besseres Gefühl haben als bisher, weil Ihnen der Umgang mit den unterschiedlichen schwierigen Typen leichter fällt. Welche Möglichkeiten Sie dabei haben, erfahren Sie im nächsten Abschnitt.

Ich habe die Wahl

Sie haben um 10.00 Uhr einen Termin bei Ihrem Chef. Jetzt ist es bereits 10.25 Uhr und Sie warten immer noch. Was geht Ihnen durch den Kopf?

- „Was versucht er mir damit zu beweisen? Er will wohl meine Reaktion testen."
- „Ich hab mich wohl in der Zeit geirrt … Vielleicht war es erst morgen? Ich sehe noch mal im Kalender nach …"
- „Mensch. Mir läuft meine kostbare Zeit davon. Ich hätte schon mindestens fünf Anrufe machen können, mit Klaus das Meeting vorbereiten … Warum trödelt der da so lange rum? Das halte ich nicht aus!"
- „Hab ich das letzte Mal was falsch gemacht? Der lässt mich bestimmt absichtlich warten? Obwohl, 20 Minuten ist ja noch nicht außergewöhnlich …"
- „Ob er Jogi Löw oder die Kanzlerin auch so lange warten lässt?"
- „Das ist doch eine Unverschämtheit. Das darf doch nicht wahr sein. Das lass ich mir nicht noch mal gefallen …"

Wie denken und fühlen Sie in so einer Situation? Welche Aussage entspricht am ehesten Ihren Erfahrungen? Oder vermissen Sie Ihr Reaktionsmuster? Das kann gut sein, denn hier sind nur einige von vielen möglichen Denkmustern dargestellt. Entscheidend ist, dass Sie Folgendes erkennen: Es gibt immer mehrere Perspektiven auf eine Sache. Ein und dieselbe Situation wird von jedem unterschiedlich bewertet. Diese unterschiedliche Bewertung hängt von den verschiedensten persönlichen Faktoren ab wie z. B.: Herkunft, Erziehung, Wertevorstellungen, Erfahrungen und aktuelle Gefühlslage. Sie selbst bestimmen mit Ihrem Denken nicht nur die Einschätzung der Situation, sondern auch Ihre Stimmung. Damit sind wir bei einer weiteren Spielregel: **Nicht nur die Fakten an sich, sondern in erster Linie unsere Bewertungen und Interpretationen dieser Fakten bestimmen unser Denken, Fühlen und Handeln.**

Fakt ist: Es ist 10.25 Uhr. Der Termin war für 10.00 Uhr ausgemacht. In vielen Ländern mit anderen Vorstellungen von Pünktlichkeit (z. B. in Afrika oder Südamerika) wären um 10.00 Uhr weder Chef noch Angestellter da. Es sind also unsere persönlichen Ansichten, die bestimmen, wie wir etwas beurteilen. Daher liegt es folglich ganz allein bei uns und unseren Vorstellungen, welche Situationen und Menschen wir als „schwierig" betrachten.

Da wir weder unser Gegenüber noch eine bestimmte Situation ändern können, bleibt uns nur: Wir müssen uns selbst ändern – in unserem Denken und damit auch Handeln. Sie haben die Wahl, wie Sie mit schwierigen Situationen und Menschen umgehen. **Sie sind die einzige Person, die Sie direkt unter Kontrolle haben.**

Nehmen wir an, Ihr Chef lässt Sie über Nacht eine sehr dringende Präsentation vorbereiten. Dadurch versäumen Sie die Party eines Freundes, auf die Sie sich schon lange gefreut hatten. Als Sie ihm die Präsentation am nächsten Morgen zeigen wollen, sagt Ihr Chef nur beiläufig, das Ganze habe sich erledigt, die Präsentation werde nicht mehr benötigt. Was denken Sie? Was fühlen Sie? Was tun Sie? Auch jetzt haben Sie die Wahl. Sie können Ihren Boss beschimpfen, ihn mit einem Faustschlag

niederstrecken, ihn anbrüllen. Oder nur noch fassungslos mit offenem Mund dastehen. Oder losheulen, aus dem Zimmer laufen, kündigen, aus dem Fenster springen. Sie haben unendlich viele Möglichkeiten. Dies ist selbstverständlich keine angenehme Situation und natürlich ärgern Sie sich. Ihr Ärger ist auch berechtigt und völlig in Ordnung. Doch wenn uns unsere Wut, unsere Enttäuschung, unser Zorn, kurz unsere Emotionen, dominieren, können wir nicht mehr klar denken. Wir sind dann in einem Stresszustand und agieren nach dem gleichen Muster, nach dem schon vor Urzeiten die Neandertaler gehandelt haben: mit Weglaufen, Sich-tot-Stellen oder mit Angriff. Zu Urzeiten sind wir in schwierigen Begegnungen mit Grizzlybären oder feindlichen Stämmen tatsächlich weggelaufen oder haben mit unserer Keule zugeschlagen. In unserer zivilisierten Gesellschaft wirken noch die gleichen Mechanismen. Heute sind diese aber (Gott sei Dank!) meist nicht mehr körperlicher, sondern verbaler Natur. Doch hinter beiden Reaktionen, **Flucht** oder **Kampf**, steht dieselbe Motivation: **Angst**. Angst führt dazu, nicht mehr zu sagen, was man wirklich denkt. Das wird Schaden verursachen, weil das Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern abnimmt. Gute Gespräche basieren aber auf Vertrauen. Denn nur auf Vertrauensbasis ist ein freier Meinungsaustausch möglich. Haben wir Angst, die anderen könnten unsere Vorstellungen ablehnen, vertreten wir sie entweder mit mehr Nachdruck oder wir halten uns bedeckt.

Wenn wir uns jetzt zurückziehen, bringen wir unsere Meinung absichtlich nicht ins Gespräch ein. Dieses **Rückzugsverhalten** geschieht meist, um befürchtete Probleme zu vermeiden, und kann sich in ganz unterschiedlichen Formen zeigen: Die Spanne reicht vom Meiden einer Person über Schweigen bis hin zur verbalen Maskierung. Verbale Maskierung bedeutet, die eigene Meinung herunterzuspielen und dadurch die Aussage falsch darzustellen, also zu maskieren. Dies geschieht entweder durch Sarkasmus („Deine Idee ist, äh, wirklich genial!“) oder durch neblige, verklausulierte Aussagen („Ich frage mich, ob, äh, diese subtilen Nuancen erfasst werden, denn für manche Ideen

ist die Zeit einfach noch nicht reif, sodass du vielleicht mit … äh … geringfügigen Widerständen rechnen musst."). Gedacht wurde aber: „Ich finde, das ist eine blöde Idee. Sie wird auf gewaltigen Widerstand stoßen."

Beim **Angriffsverhalten** hingegen wollen Sie Ihr Gegenüber verbal dominieren. Dieses Verhalten äußert sich durch Schimpfen, Monologisieren oder Drohen. Die häufigsten Formen davon sind Dominieren, Abstempeln und Attackieren. All diese Verhaltensweisen zeigen auch Ihre schwierigen Kollegen und Chefs (vor allem die Rechthaber und Choleriker). Doch bevor wir uns diesen Typen zuwenden, sollten Sie wissen, wie Sie selbst häufig in Stresssituationen reagieren. Denn das ist die notwendige Voraussetzung für Veränderung und den erfolgreichen Umgang mit sich und Ihren Kollegen und Vorgesetzten. Sie haben die Wahl: Sie müssen nicht so reagieren, wie Sie bisher immer reagiert haben. Im nächsten Abschnitt erfahren Sie, wie Sie in emotional schwierigen Situationen die Kontrolle über sich bewahren, sodass Sie angemessen, gelassen und wirksam handeln können.

Wie verhalte ich mich unter Stress?

Wie oft reden Sie, wenn Sie ruhig sein sollten? Wie oft strafen Sie andere mit Ihrem Schweigen? Wie oft versuchen Sie, Ihren Willen durchzuboxen?

Leider agieren wir in Auseinandersetzungen häufig nicht zielführend. Das liegt daran, dass wir von unseren Ideen und Vorstellungen so abgelenkt sind, dass wir nicht bewusst reflektieren, was wir tun. Wir verhalten uns oft so, dass wir genau das Gegenteil von dem bewirken, was wir wollen. Wichtig ist, in Auseinandersetzungen auf Distanz zu gehen und zu beobachten, welche Wirkung andere bei uns, aber vor allem auch welche Wirkung wir bei anderen auslösen. Wir müssen uns fragen: Welche Emotionen rufen wir bei anderen hervor? Dazu dient die genaue Selbstbeobachtung im entspannten Zustand.

Der folgende kleine Test schult Ihre Selbstwahrnehmung. Er zeigt Ihnen, wie Sie sich bisher verhalten haben. Die Auswertung zeigt Ihnen Ihr typisches Verhalten in angespannten Situationen. Das Ergebnis sagt nichts über Ihren Charakter aus; es beschreibt nur Ihr Verhalten – und das können Sie verändern!

Anleitung
Lesen Sie die folgenden Aussagen und entscheiden Sie sich dann spontan, ob Sie dieses Verhalten von sich kennen.

1.	Ich ignoriere manchmal E-Mails, SMS oder sogar Telefonanrufe, wenn ich mit der Person nichts zu tun haben will.	**Ja** ○ **Nein** ○
2.	Ich wechsle oft das Thema, wenn es mir unangenehm ist.	**Ja** ○ **Nein** ○
3.	Ich meide manchmal bewusst Situationen mit Menschen, mit denen ich Schwierigkeiten habe.	**Ja** ○ **Nein** ○
4.	In der Hitze des Gefechts springe ich mit Gesprächspartnern eher unsanft um. Sie könnten sich durchaus verletzt oder beleidigt fühlen.	**Ja** ○ **Nein** ○
5.	Manchmal übertreibe ich meine Aussagen, wenn sie meine Meinung unterstützen.	**Ja** ○ **Nein** ○

6.	Bei schwierigen Themen halte ich mich eher zurück und sage meine Meinung lieber nicht.	**Ja** ○	**Nein** ○
7.	Ich falle anderen schon mal ins Wort und dränge darauf, zu meinem Thema zurückzukommen.	**Ja** ○	**Nein** ○
8.	Wenn andere in meinen Augen dumme Argumente äußern, sage ich das manchmal sehr unverblümt.	**Ja** ○	**Nein** ○
9.	Wenn mich eine Bemerkung ärgert, sage ich schon manchmal Dinge wie: „Das ist doch Quatsch!“, „Das ist doch lächerlich!“, „Mach mal halblang!“	**Ja** ○	**Nein** ○
10.	Um meinem Ärger Luft zu machen, sage ich oft nicht direkt, was ich denke, sondern mache Witze oder ironische oder sarkastische Äußerungen.	**Ja** ○	**Nein** ○
11.	In richtig hitzigen Diskussionen höre ich manchmal auf zu argumentieren und sage Dinge, die den anderen verletzen könnten.	**Ja** ○	**Nein** ○
12.	Beim Kritisieren fange ich oft erst mit einer Art Kompliment an, um dem Ganzen die Spitze zu nehmen.	**Ja** ○	**Nein** ○

Auswertung
Bei welchen Fragen haben Sie mit „Ja“ geantwortet? Kreuzen Sie einfach in der Rubrik die „Ja“-Antworten an.

Angriffsverhalten	Ja	Rückzugsverhalten	Ja
Attackieren		**Schweigen**	
Nr. 4	○	Nr. 1	○
Nr. 11	○	Nr. 3	○
Abstempeln		**Maskieren**	
Nr. 8	○	Nr. 10	○
Nr. 9	○	Nr. 12	○
Dominieren		**Vermeiden**	
Nr. 5	○	Nr. 2	○
Nr. 7	○	Nr. 6	○

Es ist durchaus möglich, dass Sie in beiden Spalten hohe Werte haben (hoher Wert = ein oder zwei Kreuze pro Bereich). Viele Menschen schwanken zwischen übermäßiger Zurückhaltung und allzu forschem Auftreten. Bisher haben Sie in heiklen Situationen wahrscheinlich nicht immer optimal reagiert. In Zukunft können Sie Ihren Blick schärfen und sich bemühen, nicht wieder in das gleiche Verhaltensmuster zu verfallen. Sie können Ihren gewohnten Stressstil verlassen und sich wirksamer und zielorientierter verhalten. Wie? Das erfahren Sie im nächsten Abschnitt.

Lösungsansätze für schwierige Gespräche

Bisher haben wir gesehen: Es gibt zwei Hauptprobleme in Auseinandersetzungen mit schwierigen Gesprächspartnern: Zum einen sind wir in einem emotional aufgeladenen Zustand, in dem wir nicht klar denken können. Deshalb handeln wir oft ungeschickt und drucksen entweder herum oder werden laut und aggressiv. Zum anderen können wir unser Gegenüber nicht dazu

zwingen, sich zu verändern. Es bleibt also nur die Möglichkeit, dass wir uns ändern. Aber wie?

Der erste Schritt zur Veränderung ist die Selbstbeobachtung in kritischen Situationen. Nur wer weiß, was er denkt, und seine Reaktion bewusst wahrnimmt, wird sein Verhalten ändern können. Erst nachdem wir uns beim Denken und Handeln beobachtet haben, sind wir in der Lage, unser Verhalten zu verändern.

Beginnen wir mit dem Denken und unseren Einstellungen. Stellen Sie sich vor, Sie fahren mit dem Auto und geraten in einen Stau. Das ist sicher unangenehm. Vermutlich denken Sie so etwas wie „Mist, jetzt komme ich zu spät." oder „Dass so etwas immer mir passieren muss!" o. Ä. Sie könnten aber auch denken: „Hmm, ein Stau! Endlich mal etwas Entschleunigung in unserer Hektomaten-Welt!"

Schon Laotse sagte: **„Du hast Gedanken, aber du bist nicht dein Gedanke."** Das heißt: Sie haben die freie Wahl, was Sie denken. Probieren Sie es beim nächsten Stau aus. Sie werden sehen: Durch diesen Perspektivenwechsel versetzen Sie sich in eine bessere Stimmung, die weniger emotional aufgeladen ist. Dadurch können Sie klarer denken. Die Frage ist nun: Wie können Sie schnell und intelligent mit Ihren Emotionen umgehen? Und wie können Sie diesen Perspektiven- und Stimmungswechsel rasch umsetzen, wenn Sie mit schwierigen Kollegen in eine Auseinandersetzung geraten?

Negative Emotionen wie Ärger oder Wut werden sowohl durch die Situation und den anderen als auch durch unsere Gedanken verursacht. Diese Gedanken sind in aller Regel:

- *Der andere ist ein …* Hier können Sie wahlweise Namen und Schimpfwörter einfügen, die Sie Ihren Kollegen oder Chefs in schwierigen Situationen gedanklich geben, etwa: *Idiot, Vollpfosten, Märchenerzähler, Schlamper, Aktionismus-Johnny etc.*

- Der andere hat eine von mir aufgestellte Regel gebrochen. Z. B.: *Zu Meetings erscheint man pünktlich.* Oder: *Wenn jemand redet, darf der andere nicht gleichzeitig auf sein Blackberry schauen.* Oder: *Ich war äußerst freundlich und fair. Der andere hat auch fair zu sein.* Darüber hinaus hat er auch die Verantwortung für diesen Regelverstoß. Das heißt in meiner Vorstellung: *Der darf das nicht. Das hat der absichtlich getan.*

Sehen wir uns diese beiden Gedanken näher an. Dabei zeige ich Ihnen, wie Sie die negativen Vorstellungen so ändern, dass Sie geschickte Gesprächsführer bleiben.

Das geht nur mit Vernunft und nicht mit Wut im Bauch. Durch möglichst schnelles Umschalten unserer Gedanken sind wir wieder handlungsfähig. Das erste Umschalten, also eine Neubewertung der Situation, geschieht durch ein klares **Trennen von Person und Verhalten**. Wenn Sie den anderen mit Schimpfwörtern wie *Idiot* oder *blöde Kuh* betiteln, bezieht sich Ihr Ärger automatisch auf die gesamte Person. Alle guten Eigenschaften, die diesen Menschen sonst noch auszeichnen, verschwinden aus Ihrer Wahrnehmung. Dabei ist er oder sie genauso ein Mensch aus Fleisch und Blut wie Sie, mit besonderen Eigenschaften und Fähigkeiten als Familienvater oder Sportler. Außerdem hat er bestimmte Rechte. Schon in Artikel 1 unseres Grundgesetzes steht: „Die Würde des Menschen ist unantastbar." Das bedeutet, den anderen mit Respekt und Wertschätzung in jeder Situation zu behandeln. Des Weiteren kann Ihr Gegenüber vermutlich tausend Dinge besser als Sie. Das Problem im Moment ist nur dieses speziell für Sie unangenehme Verhalten. Das kommt Ihnen gerade ungelegen. Konkret bedeutet das für Sie: Ändern Sie Ihre gedankliche Bewertung! Und zwar von: *Idiot.* zu: *Der Mensch mir gegenüber ist völlig in Ordnung. Nur sein Verhalten ist schwierig.* Schwierig heißt hier: Es kommt meinem Vorhaben nicht entgegen / kommt mir ungelegen / ist gerade ungünstig. In Kurzform: **Mensch total ok. Verhalten unangenehm**.

Das zweite Umschalten betrifft die selbst aufgestellte Regel, die der andere gebrochen hat. Durch unsere Erziehung, unsere Erfahrungen und Werte glauben wir manchmal, bestimmte Dinge müssten genau so sein, wie wir es uns vorstellen. Nehmen wir z. B. das Thema Pünktlichkeit: Wenn in der eigenen Vorstellung gilt: „Fünf Minuten vor der Zeit, das ist meine Pünktlichkeit", dann erwarten wir vom anderen auch rechtzeitiges Erscheinen. Sprichwörter wie „Wie du mir, so ich dir", „Wie man in den Wald hineinruft, kommt es wieder zurück" drücken genau diese Erwartungshaltung gegenüber dem Verhalten anderer aus. Handelt der andere entgegen unseren Erwartungen, sind wir enttäuscht, wenn es anders kommt. Wenn wir dann auch noch davon ausgehen, dass sich der andere absichtlich „falsch" verhält, um uns zu ärgern, kommt schnell das Gefühl auf: *Das ertrage ich nicht!* So denken viele fleißige Angestellte, dass ihr Chef die hervorragende Arbeit mit Lob und Wertschätzung würdigen müsste. Es kommen Gedanken auf wie: *Zumindest ein Dankeschön könnte man doch erwarten, oder?* Diesen tüchtigen Arbeitnehmern ist zu antworten: Ja, erwarten könnte man ein Lob oder einen Dank schon. Leider ist dies aber eine sogenannte **irrationale Muss-Annahme**. Dies bedeutet: Es ist nicht rational-vernünftig, sondern irrational anzunehmen, dass sich mein Gegenüber auf irgendeine vorhersehbare Weise verhalten *muss*. Natürlich wäre es schön und für die Motivation förderlich, wenn der Vorgesetzte Anerkennung für die geleistete Arbeit geben würde. Doch das muss er nicht. Der Glaubenssatz „Wenn ich viel arbeite, muss der mich loben" stimmt nicht. Er ist nur die Formulierung eines irrationalen Gedankens. Genauso irrational ist der Glaube, dass der andere anständig / fair / freundlich etc. sein muss. Denn der andere muss überhaupt nichts.

Um zukünftig gelassener und souveräner in ungünstigen Situationen zu reagieren, heißt das für Sie: **Denken Sie sich gelassen!** Bewerten Sie Situationen und Menschen anders.

Statt irrational zu denken:	Denken Sie zukünftig ration
Der andere darf das nicht!	Der darf das!
Der andere muss!	Der muss gar nichts!
Das halte ich nicht aus!	Natürlich halte ich das aus. Ich habe schon Schlimmeres ausgehalten!

Entscheidend ist, dass Sie sich Folgendes immer wieder bewusst machen: **Das Denken beeinflusst unser Fühlen.** Wenn wir unsere negativen Gedanken infrage stellen und zum Positiven verändern, werden auch unsere Gefühle und Empfindungen positiver.

Das Wichtigste in Kürze

- Beachten Sie die psychologischen Spielregeln der Kommunikation.
- Sie können niemanden gegen seinen Willen ändern. Akzeptieren Sie den anderen so, wie er ist.
- Sie haben die freie Wahl, wie Sie Fakten interpretieren. Mit Ihrer Bewertung bestimmen Sie Ihr Denken und Handeln.
- Unter Stress handeln wir emotional entweder mit Flucht- oder Angriffsverhalten. Erkennen Sie Ihre Muster, dann können Sie sich ändern.
- Unterscheiden Sie bei Auseinandersetzungen klar zwischen der Person und Ihrem Verhalten. Der Mensch ist ok, seine Würde unantastbar. Nur sein Verhalten ist im Moment für Sie ungünstig oder schwierig.
- Denken Sie sich gelassen und vermeiden Sie irrationale Muss-Annahmen! Der andere muss nicht Ihren Erwartungen entsprechen. Er darf sich schwierig verhalten. Und Sie können das aushalten!

© **STARK Verlag**

www.stark-verlag.de
info@stark-verlag.de

Der Datenbestand der STARK Verlag GmbH ist urheberrechtlich international geschützt. Kein Teil dieser Daten darf ohne Zustimmung des Rechteinhabers in irgendeiner Form verwertet werden.

STARK