

Souveräner Umgang mit „schwierigen Mitmenschen“

Karen Zoller · Montag den 30. Mai 2016



„Ich bin am Ende der Fahnenstange“ sagt jemand, der angesichts einer schwierigen Situation keinen Rat mehr weiß oder der seine Bereitschaft aufkündigt, noch weitere Energie zu investieren. Das Sprachbild der Fahnenstange ist der Ausgangspunkt für meine Überlegungen zum Umgang mit „schwierigen Mitmenschen“.

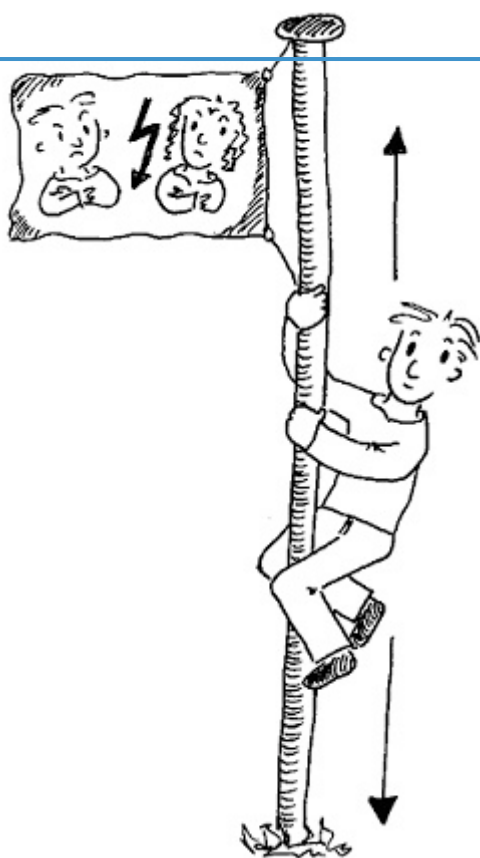
Moment mal! Gibt es denn überhaupt den schwierigen Menschen? Ja und nein! Schließlich gibt es durchaus Personen mit überdauernden, störenden Verhaltensmustern. Beispielsweise rufen ein ausgeprägtes Misstrauen oder eine penetrante Selbstbezogenheit bei den meisten Mitmenschen Abwehrreaktionen hervor. Aber auch das individuelle Erleben entscheidet darüber, ob und wann jemand für Sie schwierig wird. Die Kollegin, die an allem etwas auszusetzen hat, bringt Sie in Sekunden innerlich auf die Palme, während Ihr Kollege sich von dem Verhalten gar nicht aus der Ruhe bringen lässt. Unsere Eigenschaften und Eigenheiten, besonders unsere Empfindlichkeiten und bisweilen „Allergiereaktionen“ spielen neben unserer seelischen Tagesverfassung eine Rolle bei der Frage, wann und mit wem es kritisch wird.

Es kann deshalb lohnend sein, den Blick zunächst auf sich selbst zu richten und zu überlegen: Reagiere ich vielleicht überempfindlich? Ist das Verhalten des Anderen möglicherweise berechtigt und ich habe zu schnell geurteilt? War ich am Ende selbst die Verursacherin der unangenehmen Reaktion? Vielleicht tragen Sie ohne es zu wollen (oder es zu bemerken) dazu bei, dass der Andere sich schwierig verhält. Oft sagt die Feststellung „Dieser Mensch ist eben einfach schwierig!“ auch weniger über die Eigenschaften des Betreffenden aus als über den Frustrationsgrad des Urteilenden. Dieser gibt sich mit seiner Einschätzung implizit ein Stück Selbstabsolution im Sinne von: „Da sind Hopfen und Malz wirklich verloren und alle meine Bemühungen wären von vornherein zum Scheitern verurteilt!“

Eine solche Reaktion ist menschlich und entlastend (wenn der Armleuchter auf der anderen

Seite sitzt, kann ich nichts für seine Reaktion) aber nicht immer hilfreich. Für den Fall, dass Sie auf der Suche nach einem konstruktiven Umgang mit Ihren schwierigen Anderen sind, möchte ich mit Ihnen einen Blick hinter die Kulissen sowie die mögliche zugrunde liegende Dynamik schwieriger Begegnungen werfen. Die Fahnenstange dient uns dabei als Gliederungshilfe, sie besteht aus drei Zonen:

1. Anfang der Fahnenstange > Selbstreflexion:
Wie sieht mein möglicher Beitrag zum Geschehen aus? Was fange ich mit der Situation an, wenn der Andere ist, wie er ist?
2. Mitte der Fahnenstange > Betrachtung der Beziehungsdynamik:
Was spielt sich zwischen uns ab? Welche Möglichkeiten hätte ich, die Beziehung günstig zu beeinflussen?
3. Ende der Fahnenstange > Notfallkoffer:
Wie wehre ich mich meiner Haut? Wie kann ich mich schützen, verteidigen, abgrenzen?



1. Selbstreflexion

Das Nachdenken darüber, was die schwierige Situation mit Ihnen zu tun haben könnte oder welche Einflussmöglichkeiten Sie haben, mag der unbequemste und vielleicht sogar undankbarste Teil der Beschäftigung mit dem Thema „schwierige Mitmenschen“ sein. Zugegeben: Es gibt einiges, was dagegen spricht. Jemand tritt Ihnen schmerzhaft auf die Füße und Sie sollen sich auch noch nach Ihrem Eigenanteil fragen!?! Sich mit sich selbst auseinander zu setzen, das eigene Verhalten zu hinterfragen und nach Alternativen zu suchen kostet darüber hinaus Zeit und Energie. Zu guter Letzt garantiert Ihnen niemand, dass Ihre Investition sich auch auszahlt. Es gibt aber durchaus gewichtige Gründe, die für die kritische Selbsthinterfragung sprechen: Sie erfahren einiges über sich selbst und je besser Sie sich kennen, desto weniger laufen Sie Gefahr, ungewollt in automatisierte Verhaltensweisen abzurutschen, Öl ins Feuer zu gießen oder sich sinnlos aufzureiben. Flexibler zu werden und das eigene Verhaltensrepertoire zu erweitern ist ein lohnendes Ziel!

Abb. 1: Am Ende der Fahnenstange?

Ein hilfreicher Kompass für den Weg der Selbstauseinandersetzung und der persönlichen Weiterentwicklung ist das Riemann-Thomann-Modell. Es unterscheidet vier menschliche Grundstrebungen, die als Pole auf zwei Achsen abgebildet werden:

- die Nähe-Strebung beinhaltet Qualitäten wie Zugehörigkeit, Bindung, Harmonie oder Mitgefühl. Menschen, die viel von dieser Strebung in sich tragen, wirken nahbar, offen und geben einem das Gefühl, willkommen und akzeptiert zu sein. Für ein

harmonisches Miteinander sind sie bereit, manche Irritation hinunter zu schlucken. Konflikte empfinden sie als unangenehm bis bedrohlich und weichen ihnen wenn möglich lieber aus.

- zur Distanz-Strebung gehören die Qualitäten Unabhängigkeit, Abgrenzung, Freiheit und Rationalität. Menschen dieser Prägung wirken oft eher kühl und sachlich. Sie nähern sich der Welt primär analytisch. Sie brauchen den Rückzug, um ihre Akkus aufzuladen und sich auf Kontakt und Kommunikation einzulassen. Wahlfreiheit ist ihnen ein hohes Gut (wenn Sie es sich mit so jemandem verscherzen wollen, dann sollten Sie Entscheidungen, die ihn betreffen, über seinen Kopf hinweg fällen!). Gespräche über Gefühle oder Befindlichkeiten sind für ihn eine Herausforderung. Wenn er sich zu Nähe gedrängt fühlt, kann er scharf ablehnend reagieren.
- die Dauer-Strebung beinhaltet Ordnung, Prinzipientreue, Sicherheit, Verlässlichkeit und Pflichtbewusstsein. Menschen mit ausgeprägten Dauer-Anteilen beziehen ihre Stabilität aus der Kontrolle, die sie ausüben. Sie sind sehr gründlich, genau und zuverlässig. Recht haben und das Richtige tun sind für sie wichtige Aspekte ihrer seelischen Welt.
- zur Wechsel-Strebung zählen Lebendigkeit, Flexibilität, Spontaneität und Kreativität. Wer viele Anteile aus dieser Strebung hat, tut sich leicht mit Veränderungen, mag besondere Herausforderungen und hat oft gute Ideen (die jedoch auch schnell wieder verworfen werden können). Menschen mit stark ausgeprägten Wechsel-Anteilen wirken bisweilen chaotisch und dramatisierend auf ihre Umwelt.

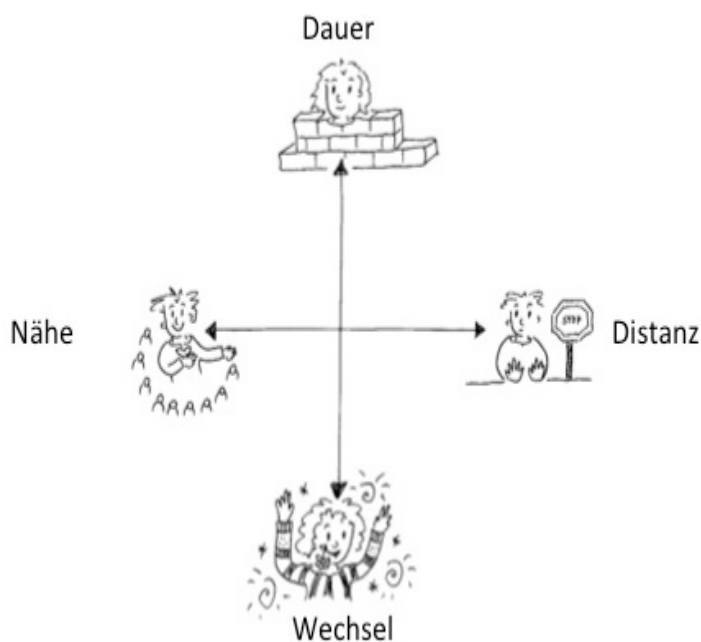


Abb. 2: Riemann-Thomann-Modell

Die vier Strebungen gehören zur psychischen Grundausstattung aller Menschen, vermutlich haben Sie sich in allen vieren teilweise wieder erkannt. Meistens dominieren ein oder zwei Strebungen, sie prägen unsere Persönlichkeit in besonderer Weise und beeinflussen unseren Umgang mit anderen. Das Modell hilft dabei, sich der eigenen Werte und Bedürfnisse bewusst zu werden: Was ist mir wichtig? Was brauche ich, um mich wohl zu fühlen? Worauf reagiere ich allergisch? Was sind meine wunden Punkte oder „heiligen Kühe“? Was ist für mich schwer verzeihlich? Unter welchen Umständen

werde ich selbst
schwierig?

2. Beziehungsdynamik

Im Riemann-Thomann-Modell wird die naturgemäße Spannung zwischen den vier Qualitäten Nähe, Distanz, Dauer und Wechsel deutlich. Klare Strukturen und verbindliche Absprachen sind beispielsweise im Dauer-Pol eine Wohltat, im Wechseelpol können sie als bremsender Sand im inneren Getriebe erlebt werden. Kritik deutlich und direkt zu äußern ist in der Distanz-Welt eine Selbstverständlichkeit, die bei Mitmenschen aus der Nähe-Welt als verletzende Grobheit ankommen kann.

Die Spannung, die aus der Unterschiedlichkeit resultiert, wird oft zum Zündstoff schwieriger Begegnungen. Die Frage, wer von beiden im Recht ist, wird zum Zündfunken. Diese Frage wird naturgemäß gleich beantwortet („Ich natürlich!“) und führt dazu, dass neben dem eigentlichen Dissens nun auch noch die wenig aussichtsreiche Frage verhandelt wird, wer von beiden „richtig“ und wer „daneben“ liegt. Menschen verhalten sich oft dann extrem, wenn sie das Gefühl haben, ihre Bedürfnisse kommen zu kurz, ihre Werte werden nicht ausreichend geachtet oder sie werden übergangen. Unter innerem Druck und Stress kann jeder Mensch potenziell zum „schwierigen Anderen“ werden. Wer viele Nähe-Anteile hat, verhält sich beleidigt-anklagend, jammert und klammert. Wer im Distanz-Pol beheimatet ist, reagiert unter Druck eher kühl und scharf, um den für ihn nötigen Respekt und Abstand wieder herzustellen. Dauerbetonte Menschen verhalten sich im Extrem rechthaberisch-pedantisch bis inquisitorisch wenn jemand ihren Vorstellungen von richtig und falsch nicht entspricht. Menschen mit einem Schwerpunkt in der Wechselwelt dramatisieren unter Druck und verhalten sich impulsiv.

Die beschriebene Spannung beinhaltet aber durchaus auch Ergänzungspotenzial! Wenn beispielsweise Kreativität und Innovationsdenken (Wechsel-Qualitäten) mit solider Machbarkeitsprüfung und gründlicher Umsetzungsplanung (Dauer-Qualitäten) zusammen kommen, werden Synergien möglich. Das Riemann-Thomann-Modell hilft uns zu verstehen, dass jeder Mensch aus seiner eigenen Wertewelt handelt, dass jede Qualität in der Übertreibung unangenehm wird und dass jedes Verhalten aus sich selbst heraus sinnhaft ist, also seine eigene „Psycho-Logik“ hat. Das bedeutet nicht, dass Sie diese Logik immer verstehen oder sie gutheißen müssten! Mancher Wert, der Ihnen heilig ist, hat jedoch in der Welt Ihrer Mitmenschen ein anderes Gewicht. Das wird Ihre Verärgerung über Unpünktlichkeit nicht mindern, wenn Sie großen Wert auf Pünktlichkeit legen. Aber die Wertung des unpünktlichen Verhaltens als Geringschätzung wird als eigene Interpretation erkennbar.

Das alles bedeutet nicht, dass Sie sich widerspruchslos arrangieren müssen, im Gegenteil! Es bedeutet die Wahlfreiheit zu haben, wie Sie darauf reagieren wollen: Wollen Sie eine Klärung mit dem Ziel, die Qualität der Beziehung zu verbessern? Wollen Sie Ihre Ruhe und den Weg des geringsten Widerstandes gehen? Wollen Sie sich einfach mal Luft machen, ohne die Frage danach, ob dieses Verhalten günstig für die Entwicklung der Beziehung ist? All das sind mögliche und legitime Ziele, die jeweils in ein anderes Verhalten münden.

Die Bereitschaft, in (schwierige) Beziehungen zu investieren, ist heute ein rares Gut und vielleicht gerade deshalb so wichtig. Aus den immer komplexer werdenden Anforderungen im beruflichen und privaten Leben, dem häufigen Zeitdruck und der Fülle an Kommunikation, die jeder von uns tagtäglich zu bewältigen hat, entsteht nicht selten ein brisantes Gemisch, infolge

dessen wir schneller ungeduldig und ungünstig reagieren. Wenn die eigene Zündschnur eh schon kurz ist, kommt es früher zum Knall. Wer unter Druck steht, ist weniger flexibel und bereit, die Perspektive zu wechseln. Trifft das auf beide Beteiligte zu, ist der Schritt in die Eskalation nicht mehr weit. In solchen Situationen gebe ich standardmäßig einen Rat: Wägen Sie jeden Schritt, der in eine weitere Verhärtung führen könnte, gut ab! Es kann durchaus sinnvoll sein, in die Eskalation zu gehen (z.B. wenn Sie sonst eher dazu neigen, immer klein bei zu geben und Sie genau dieses Verhaltensmuster verändern wollen). Sie sollten aber die möglichen Folgen bedenken. Die Möglichkeit der Eskalation bleibt fast immer erhalten, die der Deeskalation hingegen nicht. Geschirr ist schnell zerschlagen und schwer zu kitten. Sie haben die Wahl, ob Sie den Versuch einer Klärung oder Verbesserung einer schwierigen Situation unternehmen wollen.

Der aus meiner Sicht wichtigste Rat für den mittleren Abschnitt der Fahnenstange lautet: „Definieren Sie Ihr eigenes Spielfeld, um nicht zum Spielball der Kräfte zu werden, die Sie umgeben!“ Das bedeutet, dass Sie klare Grenzen stecken und diese gegenüber dem Anderen vertreten. Wer seine Grenzen kennt, kennt auch seine Spielräume. Viele Begegnungen und Situationen entwickeln sich deshalb schwierig, weil wir unversehens in sie hineinstolpern und uns nicht wirklich klar ist, wozu wir bereit sind und wozu nicht.

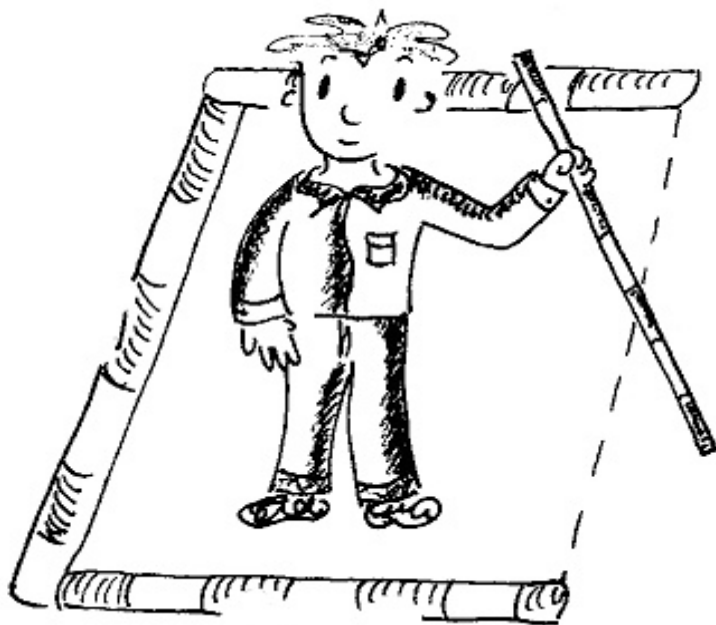


Abb. 3: Das eigene Spielfeld definieren!

Folgende Fragen sollen Ihnen helfen, sich über Ihr Spielfeld klar zu werden:

- In welcher Beziehung stehen Sie zum Anderen? Wozu sind Sie ihm gegenüber (vertraglich oder durch Absprachen) verpflichtet?
- Wie schätzen Sie seine Kooperationsbereitschaft ein?
- Wie stark belastet Sie die Situation, wie sehr leiden Sie darunter auf einer Skala von 0 (= gar nicht) bis 10 (= extrem)?
- Wie lange dauert die Situation schon an? Wie lange würden Sie das noch aushalten, wenn alles bliebe, wie es jetzt ist?
- Wie groß ist Ihre Bereitschaft, in eine Veränderung der Beziehung zu investieren? Wie schätzen Sie die Erfolgsaussichten ein und warum sehen Sie das so?

Wenn Sie eine Chance für Veränderung sehen, rate ich Ihnen zu einem klärenden Gespräch. Keinesfalls sollten Sie dieses aber zwischen Tür und Angel führen, sondern gut vorbereitet und mit ausreichend Zeit. Klären Sie vorher für sich:

- Was genau wollen Sie dem Anderen mitteilen? Wählen Sie wenige und konkrete Punkte aus, über die Sie sprechen wollen, zum Beispiel wie ein Kollege Kritik an Ihrer Arbeit übt.
- Wie viel wollen Sie dabei von sich selbst preisgeben? Anmerkung: Je weniger Sie von sich zeigen, desto distanzierter wirken Sie. Das kann je nach Situation hilfreich oder hinderlich sein. Zu einem wirklichen Verständnis gelangen Sie jedoch meist nicht über die reine Sachebene sondern über das Sichtbarwerden der persönlichen Befindlichkeiten: „Ihre Kritik ist mir grundsätzlich willkommen, ich empfinde sie jedoch manchmal als belehrend und von oben herab. Das ist mir unangenehm, ich finde es nicht angemessen zwischen uns und es reduziert deutlich meine Bereitschaft, mich inhaltlich mit Ihrer Kritik auseinander zu setzen.“
- Was ist Ihre Erwartung an das Gespräch? Was ist Ihr Minimalziel und was Ihr Maximalziel? Bezogen auf das Beispiel könnte Ihr Minimalziel sein, dass der Kollege Ihre Rückmeldung überhaupt anhört. Das Maximalziel könnte vielleicht sein, mit ihm eine Vereinbarung zu treffen, dass Sie ihn in ähnlichen Situationen darauf aufmerksam machen oder dass er sein Verhalten ändert. Wenn Sie das Minimalziel wirklich minimal ansetzen, steigen die Aussichten, dass Sie es erreichen.
- Wie wollen Sie reagieren, wenn der Andere „mauert“? Legen Sie sich eine Exit-Strategie zurecht, damit Sie im Falle des Falles nicht von der Situation überrumpelt werden! Sie könnte in diesem Beispiel lauten: „Ich bedauere, dass Sie nicht gesprächsbereit sind. Mir liegt an einem kollegialen Miteinander. Dazu gehört für mich die Einhaltung von Spielregeln wie Respekt und Höflichkeit sowie die Möglichkeit, Unstimmigkeiten wie in diesem Fall zu klären. Da das nicht möglich ist, werde ich ein Stück auf Abstand zu Ihnen gehen. Sollte Ihnen doch an einem Gespräch gelegen sein, bin ich dazu bereit.“

Stellen Sie sich darauf ein, dass der Andere Ihren Schritt auf ihn zu nicht automatisch mit Gutwilligkeit honoriert. Er weiß nicht, mit welchen Vorgesandten und welchen Absichten Sie das Gespräch suchen (manchmal ist es hilfreich, genau dies zu Beginn zu benennen). Das Ziel eines solchen Gespräches wäre nicht, harmonisch auseinander zu gehen, sondern einen Modus vivendi miteinander zu finden. Halten Sie es aber für aussichtslos, mit dem Anderen ein derartiges Klärungsgespräch zu führen, weil die Beziehung diese Klärung nicht (mehr) hergibt, lautet meine Empfehlung, den Kontakt nach dem „KKS-Prinzip“ zu gestalten:

- kurz: halten Sie die Begegnung zeitlich so kurz wie möglich
- knapp: besprechen Sie inhaltlich nur das absolut Notwendige und reagieren Sie nicht auf mögliche Provokationen oder Reizwörter
- sachlich: Bleiben Sie konsequent bei der Sache, lassen Sie sich nicht zu emotionalen Ausbrüchen verleiten und steigen Sie auch nicht auf solche Ihres Gegenübers ein.

Bleiben Sie konsequent bei diesen drei Punkten. Das KKS-Prinzip kann, wenn es konsequent angewendet wird, ein Halteseil sein, um die Ruhe und die Souveränität zu bewahren. Schwierige Mitmenschen sind genau deshalb schwierig, weil uns die Ruhe und Gelassenheit im Umgang mit ihnen so schnell verloren geht.

3. Notfallkoffer

Bei überdauernden, unangenehmen Verhaltensmustern (wie z.B. ausgeprägte Rechthaberei oder Cholerik) steckt der Betroffene in einer Art chronifizierter Verteidigungs- oder Angriffshaltung fest. Als Gegenüber bekommen Sie das in unangenehmer Weise zu spüren, auch wenn Sie selbst gar nicht der Auslöser für seinen Unmut sind. Das führt uns zum dritten Teil, dem sprichwörtlichen Ende der Fahnenstange. In diesem Bereich geht es nicht mehr darum, Chancen auszuloten die eine Verbesserung des Umgangs zur Folge haben könnten sondern darum, die Grenzen Ihres Spielfeldes zu sichern und sich Ihrer Haut zu wehren. Die aus meiner Sicht wichtigsten drei Strategien hierfür sind:

Durchfahrt verboten!

Lernen Sie Ihre eigene Schmerzgrenze kennen und nehmen Sie sie ernst. Warten Sie nicht darauf, dass der Andere von alleine merkt oder einsieht, wenn er zu weit geht. Lernen Sie, Stop und nein! zu sagen. Diese zwei Vokabeln gehören unbedingt in Ihr Wehrhaftigkeits-Repertoire. Wenn Sie selbst Ihre Schmerzgrenze nicht ernst nehmen, warum sollte der Andere das tun? Beispiel: Sagen Sie dem Choleriker, dass Sie nicht bereit sind, sich anbrüllen zu lassen. Wenn er mit Ihnen reden will, dann in einem angemessenen Ton. Nicht einmal Ihr Chef hat das Recht, Sie anzubrüllen! Lassen Sie sich nicht dazu hinreißen, Ihre Abgrenzung zu rechtfertigen, denn damit bieten Sie erneute Angriffsfläche!

Return to sender!

Insbesondere im Umgang mit Menschen, die Sie manipulieren wollen, die Ihnen den berühmten Affen auf die Schulter setzen oder Sie als seelischen Mülleimer benutzen wollen gilt: Spielen Sie den Ball zurück und zwar mit einer einfachen Standardfrage „Was genau möchten Sie jetzt von mir?!“ Beispiel: Wenn Sie einen Kollegen, der Ihnen mit seiner ständigen Nörgelei auf die Nerven geht, mit dieser Frage konfrontieren muss er entweder Farbe bekennen oder zurückrudern.

Ignorante Sachlichkeit

Die größte Kunst im Umgang mit schwierigen Zeitgenossen liegt darin, die Ruhe zu bewahren. Wenn die Emotionen hochkochen, geht die Ruhe als erstes flöten, und damit auch die Gelassenheit. Eine Möglichkeit, dies zu verhindern oder den Zeitpunkt des Hochkochens hinauszuzögern, ist die ignorante Sachlichkeit. Bei dieser Strategie ignorieren Sie systematisch Provokationen und Angriffe und reagieren rein auf den Sachinhalt der Äußerung Ihres Gegenübers. Beispiel: Jemand sagt in arrogant-geringschätziger Weise zu Ihnen „Sie glauben doch nicht im Ernst, dass...“ Sie „überhören“ die Provokation und entgegnen: „Doch, genau das glaube ich. Und ich erläutere Ihnen gerne, warum...“

Abschließende Gedanken

Im Umgang mit schwierigen Mitmenschen geht es meist nicht um die elegante, saubere Lösung, sondern vielmehr darum, weniger zu leiden und sich selbst klarer zu positionieren. Schwierige Situationen bleiben meist in gewisser Weise schwierig. Wer sich darauf einstellt, läuft weniger Gefahr frustriert zu werden, wenn er keine großen Änderungen erreicht. Reduzieren Sie Ihre Ansprüche an Ihr Verhalten. Mit der Erwartung, Sie müssten immer wortgewandt, souverän

und schlagfertig reagieren, setzen Sie sich nur unnötig unter Druck. Das macht unflexibel und blockiert Sie im Denken und Handeln.

Zeichnungen: Karen Zoller



Dieser Artikel wurde verfasst von Karen Zoller

Karen Zoller, Jahrgang 1973, ist Diplom-Psychologin und zertifizierte systemische Supervisorin. Sie ist Lehrtrainerin am Schulz von Thun-Institut für Kommunikation und hat dort eine Coaching-Praxis.

Als Kommunikationstrainerin und Beraterin in eigener Firma arbeitet sie seit 2002 in Deutschland, in der Schweiz und in Österreich. Sie war lange Jahre als Lehrbeauftragte an der Universität Hamburg tätig.

Buchveröffentlichungen: „Miteinander reden von A-Z“ (2012), „Schwierige Mitmenschen. So gehen Sie souverän mit ihnen um“ (2016)

Karen Zoller gibt offene und firmeninterne Seminare zum Thema „Umgang mit schwierigen Mitmenschen“, zum Beispiel am Zentrum für Unternehmensführung (ZFU) im Raum Zürich.

Foto: Jens Wunderlich

Share Tweet Share Share

» [Homepage](#) | [Karen Zoller](#)