

Strategien gegen Fieslinge

Wie man Kollegen bündigt, für die „Ich“ die entscheidende Bezugsgröße und anmaßendes Gehabe die Norm ist

Von Hartmut Volk

Wer selber mannschaftsdienlich spielt, tut sich schwer im Umgang mit ungebremster Ichbezogenheit und egoistisch-rücksichtslos-unkollegialem Verhalten. Endstation Resignation? „Bloß nicht“, sagt der Wiener Psychotherapeut und Humorforscher Professor Alfred Kirchmayr. „Tatsache ist: Shit happens. Fixiert man sich aber darauf und empfindet sich als ohnmächtig, ist man verloren.“ Diese Geistesmentalität sei geradezu tödlich. Stresssituationen würden umso traumatischer, je weniger eine Person das Gefühl habe, sie unter Kontrolle zu haben.

Vielmehr sollte erlebte Unkollegialität, so Kirchmayrs Rat, dazu herausfordern zu lernen, besser auf sich selbst und andere Betroffene zu achten und kreative Gegenstrategien zu entwickeln. Dazu verweist er auf Erfahrungen aus dem Konfliktmanagement. Sie zeigten: 1. Resignation verstärkt das Elend nur. 2. unfaire Taktiken lassen sich durch Witz und List entschärfen. Solche humorvoll-unaufgeregten, trotzdem aber klar erkennbaren Stoppzeichen zu setzen lässt sich trainieren, sagt Kirchmayr und mache, habe man sich einmal dazu durchgerungen und das „Spiel“ begriffen, sogar noch Spaß.

Beispiel: Sagt der eine Kollege zum körperlich kleineren anderen im Zuge der Klärung der Hack- oder informellen Rangordnung: „So fie Kleinigkeit wie Sie stecke ich doch in meine Hosentasche!“ Erwidert dieser: „Kann schon sein, aber dann haben Sie in Ihrer Hosentasche mehr Hirn als im ...“

gen zu lassen oder sich verletzt in sein Schneckenhaus zurückzuziehen, andererseits aber auch nicht überzureagieren und sich von aufwallenden Emotionen unbedacht fortreißen zu lassen.

Soll das gelingen, braucht es Selbstvertrauen. Selbstvertrauen „zieht beinahe automatisch auch ein gelasseneres, besonnenes Verhalten nach sich“, sagt der Entwicklungspsychologe Jürg Frick, Professor an der Pädagogischen Hochschule Zürich und seit vielen Jahren in der psychologischen Beratung tätig. Was kann ich? Was leiste ich? Welche Herausforderungen habe ich in meinem Leben schon bewältigt? Welche Probleme und Schwierigkeiten schon erfolgreich angepackt? So lasse sich

Universität Heidelberg. Sein Rat lautet: Bestimmte, häufig wiederkehrende unangenehme Situationen und mögliche eigene Reaktionen darauf sollte man sich vorstellen, visualisieren, diese Reaktionen immer wieder im Kopf durchspielen, und dann, wenn Kollege „Widerling“ wieder einmal den Aufstand probt, sich ein Herz fassen und genau nach diesem Drehbuch handeln. „Das ist mentales Training. Im Leistungssport heute eine Selbstverständlichkeit“, sagt Eberspächer.

Wie ein Airbag schützen Selbstvertrauen und Gelassenheit vor emotionalen

■ **Lieber schlagfertig werden als sich schlagen lassen**

drängen. Für Kirchmayr steht fest: Wer sich einschüchtern lässt und „die eigene Befindlichkeit nicht unter Kontrolle hat, ist schon verloren.“ Der lade zu weiteren Angriffen und sich steigenden Unverschämtheiten geradezu ein.

Die Wichtigkeit eines kühlen Kopfes in heißen Situationen betont auch der Mainzer Philosoph Professor Rudi Ott unmissverständlich, wenn er darauf hinweist, „dass wir in der Aufregtheit meist nicht nur den Blick für die tatsächlichen Zusammenhänge verlieren, sondern auch nicht mehr auf uns selbst achten.“ Beides sei im Umgang mit Kollege ‚Widerling‘ „eine gefährliche Blöße!“ Diese Aufregtheit verstärke sich und werde zur festen Haltung in

es machen, mit dem aber nicht? „Die Körperhaltung und -spannung“, sagt die Körpertrainerin Benita Cantieni, die sich in Zürich mit diesen Fragen intensiv beschäftigt und entsprechende Trainingsprogramme entwickelt. Wer verletzt und erschöpft ist, wird leicht Opfer, weil ihm die Widerstandskräfte fehlen. Dieser Zustand drücke sich deutlich in der Körperhaltung und damit in der Ausstrahlung aus. Menschen, die zu wenig auf ihr körperliches und geistig-seelisches Wohl achteten, die zur Selbstaubeutung und daher zum Ausbrennen neigten oder die sich zu sehr den Wünschen anderer anpassten und zu passiv-depressivem Verhalten neigten, seien in kollegialen Ranggeleien besonders gefährdet.



FOTO: BILDAGENTUR ONLINE

Wer Bitterkeit, Beleidigtsein und mieses Dreinblicken zu seinem Markenzeichen macht, setzt sich oft selbst ins Unrecht

Kopf: Diese blitzschnelle Replik wirkt entwaffnend und offenbart die heilsame Distanz zum Widerlichen, die sich durch beherrzte Geistesgegenwart gewinnen lässt. Und die Erfahrung beweist: Das ist ein klar verstandenes „Hallo, mit mir nicht!“, das selten ohne abschreckende Wirkung bleibt. Auf diese Weise lassen sich schwierige zwischenmenschliche Situationen meist gut in den Griff bekommen, ohne sofort auf unmittelbaren Konfrontationskurs zu gehen und damit die Gefahr der Eskalation heraufzubeschwören.

Wer sich unkollegiale Widerlinge vom Hals halten will, sollte sich deshalb darin üben, „schlagfertig zu werden statt sich fertig schlagen zu lassen“, wie Kirchmayr es ausdrückt. Kunst und Ziel der Übung sei, sich einerseits nicht ins Bockshorn ja-

das Selbstvertrauen auf ein immer solideres Fundament stellen. Selbstvertrauen, erläutert Frick, sei die positive Einstellung zu persönlichen Merkmalen, eigenen Fähigkeiten und Leistungen, kurz, „das Fundament für das sichere Gefühl, dem Leben gewachsen zu sein, die positive Grundeinstellung zu sich selbst als Person mit ihren Stärken und Schwächen.“

In diesem Selbstvertrauen sieht Frick die Voraussetzung, um die nötige Energie aufzubringen, bei Problemen und Misserfolgen nicht gleich aufzugeben und sich mit neuen Gegebenheiten und Situationen auseinanderzusetzen.

Auf eine weitere bewährte Möglichkeit Selbstvertrauen und situative Gelassenheit zu stärken, verweist der Sportpsychologe Hans Eberspächer, Professor an der

sich schüttern lassen

Verletzungen, die rasch sprachlos machen „und einen Menschen vollkommen blockieren, ja ihn sogar in einen Burnout treiben können“, betont der Psychotherapeut und Fachmann für Stress- und Ressourcenmanagement Urs Peter Lattmann aus der Schweiz. Auf dieser Grundlage sei die für spontane Souveränität notwendige Kaltblütigkeit, der berühmte kühle Kopf, kein Problem mehr. So wüchsen Mut und Fähigkeiten, Verhaltensfouls wie dumme Anmache oder Anmaßungen abzuwehren, Psychotricks zu durchschauen und zu neutralisieren und unsachliche Attacken oder Vorwürfe ruhig und bestimmt, etwa mit konkreten Gegenfragen, zu kontern und den Angreifer in die Defensive zu

dem Maße, wie das Denken der Aufregung nachgäbe. Anhaltende und ständig wiederholte Aufgeregtheit, warnt Ott, „lässt eine hohe Reizbarkeit der Gefühle entstehen: ich stehe unter Dauerstrom; Bitterkeit, Beleidigtsein, Verdrossenheit, mieses Dreinblicken, aggressive Regungen sieht man mir regelrecht an. Die Reizschwelle sinkt.“ Damit wachse die Gefahr, sich selbst ins Unrecht zu setzen.

Hilfreich für den gekonnten Umgang sind schließlich auch die Erkenntnisse der Kriminalitätsforschung. Bekannt ist, dass bestimmte Menschentypen besonders häufig zu Verbrechenopfern werden. Vergleichbares zeigt sich auch im Arbeitsalltag. Nicht jedem Kollegen gegenüber benehmen sich notorische Widerlinge gleich eklig. Doch was signalisiert ihnen: Mit dem kannst Du

Unkollegiales Verhalten kann man also durch sein eigenes Verhalten geradezu herausfordern. Ebenso wie man es so schon im Keim ersticken kann. Wer sich also am Arbeitsplatz nicht die Butter vom Brot nehmen lassen und zur Marionette von Kollege ‚Widerling‘ machen lassen will, muss sich seiner Fähigkeiten und seines Wertes bewusst werden. Ein wichtiges übergreifendes persönliches Verhaltensziel sollte es darum sein, den immer mehr wegbrechenden gewohnten Verhaltensnormen und -formen durch die Pflege geistiger wie körperlicher Stabilität die Gefährlichkeit zu nehmen. „Wer sich wohlfühlt und in sich ruht, ist nicht vor Unkollegialität bis hin zu aktivem Mobbing in der Verfolgung egoistischer Ziele geschützt“, sagt Cantieni, könne damit aber selbstschützend umgehen.