

I. ÜBER DEN UMGANG MIT MENSCHEN

Wenn ich eine todsichere Methode zur Verfügung hätte, wie Menschen zu verstehen und zielbewusst zu behandeln sind, dann wäre ich reich – und vermutlich gelangweilt. Genauso wenig, wie wir zuverlässig das Wetter länger als drei Tage im Voraus vorhersagen können, wissen wir mit Sicherheit, wie der Mensch, der gerade vor uns steht, wirklich tickt. Selbst lang verheiratete Paare kennen nicht alle Geheimnisse voneinander. Nicht umsonst sagt man manchmal zu seinem Partner oder zu seiner Partnerin: »So kenne ich dich ja gar nicht!«

Trotzdem erlebe ich Woche für Woche, dass meine Kunden am liebsten genau wissen wollen, wie ihr Chef, ihr Kunde oder ihr Partner tickt, was sie tun müssen, damit sie überzeugen können, oder besser noch: was sie tun müssen, damit der andere sich verändert ...

Obwohl wir wissen, dass andere sich selten ändern, nur weil wir es wollen, bleibt die Hoffnung bestehen. Die Hoffnung, dass wir uns unsere Partner oder Mitarbeiter schon entsprechend formen, sodass sie dann unseren Wünschen entsprechen.

Aber so funktioniert es nicht. Denn der Weg zu glückenden Beziehungen – privat oder geschäftlich – beginnt immer bei uns selbst. Wenn ich einigermaßen mit mir im Reinen bin, ist das eine gute Ausgangsposition für den Umgang mit anderen. Wer sich selbst wenig kennt und wenig mag, wird auch regelmäßig genügend Dinge finden, die er an anderen aussetzen kann.

Vielleicht geht es Ihnen wie mir: Hintergründe zu verstehen, verbunden mit der Großzügigkeit, mich nicht immer perfekt oder professionell verhalten zu müssen, ist für mich so eine Art Freischwimmer für Menschenkunde.

1. Anstand und Würde: So wie ich bin, behandle ich auch andere

Alle Menschen lieben es, gut behandelt zu werden. Dabei geht es um weit mehr als nur um gute Manieren. Es geht um Respekt, Anstand und Liebenswürdigkeit im besten Sinne. Und das ist gar nicht so einfach, vor allem dann, wenn wir unter Stress stehen. Dann nämlich verhalten sich viele Menschen deutlich unter ihren Möglichkeiten: Sie befinden sich in einer Art psychologischen Nebel, in dem sie nur auf bekannte und gelernte Verhaltensweisen zurückgreifen können. Alles neu Gelernte ist auf einen Schlag vergessen.

Wann ärgern Sie sich im Alltag über andere Menschen? Was hätten Sie sich von ihnen gewünscht? Die Antworten auf diese Fragen geben uns Hinweise darauf, wie wir uns selbst verhalten können. Ich ärgere mich zum Beispiel über jungdynamische Hipster, die im Zug zwar Erste Klasse buchen, sich aber zweitklassig benehmen. Dass sie älteren Mitfahrenden nur noch auf Bitten beim Kofferhochstemmen behilflich sind, ist die eine Sache; aber Vordrängeln beim Ausstieg am Ziel inklusive Taxi-vor-der-Nase-Wegschnappen führt dazu, dass ich denke: Hoffentlich bist du irgendwann mal in meinem Seminar! Doch dieser Gedanke ist leider nicht hilfreich. Für mich bedeutet es, dass ich selbst zuvorkommend und hilfsbereit sein möchte, mich nicht zu ärgern (ich arbeite daran), sondern nur festzustellen, dass es die Hipster eilig zu haben scheinen.

Bettlern einige Münzen zu geben ist ein netter Zug, sie dabei nicht anzuschauen, ist jedoch würdelos. Einer Toilettenfrau kein Trinkgeld zu geben, ist Ihr gutes Recht, wenn Sie in diesem Restaurant gespeist haben. Sie aber bewusst nicht wahrzunehmen, ihr also keinen Blickkontakt und keinen Gruß zu gönnen, ist genau das Gegenteil von Wertschätzung – nämlich Geringschätzung. Ich gehe an dieser Stelle fast so weit zu behaupten, dass Menschen, die andere Menschen bewusst und willentlich geringschätzen, keine echten Connections aufbauen können.

Wie du eine Sache machst, machst du alle Sachen

Ein gewagter Satz. Ich fürchte allerdings, dass er zutreffender ist, als wir denken. Wer Angeknackstes sofort entsorgt, macht dies wohl nicht nur bei einem Stuhl, sondern auch bei Freundschaften. Wer den Kollegen hintergeht, wird auch bei mir keine Skrupel haben. Wer sich auf die Toilette verdrückt, wenn er an der Reihe ist, eine Runde auszugeben, wird sicher kein großmütiger Chef sein.

2. Jeder Mensch tickt anders und braucht etwas anderes

Auch für diejenigen, die professionell mit Menschen arbeiten, bleibt dieser Leitsatz herausfordernd. Selbst Therapeuten und Coaches brauchen manchmal Miss-Marple- oder Inspector-Columbo-Fähigkeiten, um Mitmenschen »lesen« und verstehen zu können. Als Coach mit über 25 Jahren Erfahrung habe ich schon einiges erlebt, und weiß: Kennst du einen, kennst du noch längst nicht alle. Und trotzdem: Erfahrung und solides Coaching-Handwerk helfen sehr – geschäftlich und privat.

WIE DU EINE
SACHE MACHST,
MACHST DU
ALLE SACHEN.

Ich brauche mehr Wertschätzung!

»Ich verlasse die Firma. Ich bekomme da nicht genug Wertschätzung!«, eröffnet mir mein Kunde. Ausgerechnet er, der gerade von seinem Chef eine ordentliche Gehaltserhöhung bekommen hat, dazu einen neuen Firmenwagen in höherer Kategorie außer der Reihe sowie ein größeres Büro.

»Wenn Ihr Chef damit nicht seine absolute Wertschätzung ausdrücken wollte, dann fresse ich einen Besen!«, antworte ich und frage dann nach: »Was wäre denn für Sie Wertschätzung gewesen?«

»Ich möchte bei den Meetings der Entwicklungsabteilung dabei sein. Und ich möchte, dass mein Chef aufhört, direkt auf meine Mitarbeiter zuzugreifen.«

Das waren seine höchstpersönlichen Anzeichen von Wertschätzung. Darauf muss man erst einmal kommen!

»Haben Sie das Ihrem Chef schon einmal gesagt?«

»Nein.« Als mein Kunde dies schließlich seinem Chef mitteilte, stieß er auf offene Ohren.

Lehrstunde in Sachen »Jeder tickt anders«

Ich bin als Trainerin gebucht, um eine Gruppe von zwölf Ingenieuren einen Tag lang in die Kunst des Netzwerkens einzuführen. Alle zwölf sind mir gegenüber höflich, doch während des gesamten Vormittags gibt es keine spürbaren Reaktionen. Kein Lachen, kein Nachfragen, kein »Aha!« – nichts! Das ist mir noch nie passiert. In der Mittagspause spreche ich dann mit dem Chef, der ebenfalls teilnimmt.

»Ich habe das Gefühl, ich trainiere hier nach dem Motto ›Thema verfehlt‹«, wage ich die Flucht nach vorn. »Ich bin mir nicht sicher, ob Ihre Mitarbeiter etwas mitnehmen.«

Wir einigen uns darauf, nach der Mittagspause einen Zwischencheck zu machen. Gemeinsam sammeln wir die Erkenntnisse der Teilnehmer und das, was für sie persönlich relevant ist. Als wir zwei Flipchart-Seiten und 26 Punkte gesammelt haben, bin ich erstaunt und natürlich erleichtert und erfreut. Das hatte ich nicht erwartet. Was für eine Lehrstunde in Sachen »Jeder tickt anders«!

Das Vier-Ohren-Modell nach Friedemann Schulz von Thun

Der Kommunikationsexperte Friedemann Schulz von Thun hat ein sehr hilfreiches Modell entwickelt. Es besagt, dass jede Nachricht, die wir aussprechen, auf vier unterschiedliche Arten gemeint oder verstanden werden kann. Schulz von Thun spricht von »vier Ohren«:

1. Sachebene: Was sind die Fakten?
2. Selbstoffenbarung: Was sagt die Aussage über den Sender aus (mich)?
3. Beziehungsebene: Wie stehen wir zueinander (wir)?
4. Appell: Was soll ich tun oder lassen (Aktion)?

Eine Person sagt etwas, jemand anderes versteht etwas, doch das, was dieser versteht, muss nicht das sein, was die Person gemeint hat.

Beispiel: Sie kommt ins Wohnzimmer und fragt ihren Mann: »Findest du es nicht auch ein wenig frisch hier?«

Er antwortet: »Nein!«

Bei ihm ist also das Sach-Ohr angesprungen, und das ist meistens nicht das Ohr, das Frauen glücklich macht. Vermutlich hat sie aber etwas anderes gemeint oder gewünscht. Wäre sein Selbstoffenbarungs-Ohr angesprungen, hätte er vielleicht verstanden: »Mir ist kalt.« Und er hätte so reagieren können: »Ist dir kalt, Schatz? Du wirst doch nicht krank werden?«

Das Appell-Ohr würde ihn motivieren, aufzuspringen und das Fenster zu schließen oder ihr eine Decke oder einen heißen Tee anzubieten. Angebote sind nur dann falsch, wenn ich regelmäßig das Falsche anbiete, ohne dazuzulernen.

Häufiger und vermeidbarer Konfliktherd: Sie kommt nach Hause und beschwert sich bei ihm über die doofe Kollegin. Er hört sich die Sache kurz an, weiß gleich, was zu tun ist, und gibt ihr Tipps (Appell-Ohr ist angesprungen). Damit ist das Thema für ihn gegessen. Mission erfüllt. »Sportschau« steht an. Sie dagegen möchte keine Tipps, sie möchte, dass er ihr einfach nur zuhört. Mehr nicht. Sie möchte seine Aufmerksamkeit und dass er auf ihrer Seite steht.

Am nächsten Tag kommt sie wieder nach Hause und erzählt die gleiche Story über die Kollegin. Er ist erstaunt, denn eigentlich könnte man das Thema abhaken, wenn sie sich nur an seine Ratschläge gehalten hätte. Doch Gefühle, insbesondere schlechte, kennen keine Abkürzung und brauchen Ausdruck.

Als Coach erlebe ich es regelmäßig, wie oft Menschen sich über ein und dieselbe Sache mehrfach ärgern. Dieser Prozess ist nicht durch Sachkenntnis zu ersetzen. Es geht darum, die Situationen zu verstehen, den Auslöser zu erkennen und dann erst in Richtung Lösung zu marschieren. Im Laufe der Zeit wird der Ärger kleiner. Es dauert, bis er aufgelöst ist. Ärger ist Energie, die wir nutzen können.

Ärger ist kein Lichtschalter. Er lässt sich nicht auf Kommando abschalten
Die Nachbarin sagt zu den Eltern von zwei kleinen Kindern: »Ihr jüngster Sohn ist wesentlich lebendiger als sein älterer Bruder!«

Was meint sie damit? Es könnte sein, dass sie tatsächlich nur die Fakten bemerkt. Höchstwahrscheinlich jedoch fühlt sie sich durch den Lärm des Kleinen gestört (Selbststoffentbarung). Die junge Mutter könnte denken: »Sie hält mich für unfähig. Wenn sie wüsste, wie anstrengend es ist, die beiden Jungs überhaupt bei Laune zu halten, die dumme Kuh.« Und der junge Vater könnte denken: »Nicht mein Problem, wenn es ihr zu laut ist.«

Großes Kino, wer die eigene Befindlichkeit beiseiteschieben kann und folgendermaßen reagiert: »Wir sind auch ganz erstaunt, wie unterschiedlich die beiden Jungs sind. Ich hoffe, sie sind nicht zu laut?«

Das gibt der Nachbarin die Möglichkeit, großzügig zu reagieren: »Macht ja nichts, es sind ja Kinder!«

Fünf Arbeitskollegen gehen in der Mittagpause in den Biergarten. Der neue Kollege stößt ein paar Minuten später dazu und legt seine Zigarettenschachtel auf den Tisch.

»Wir rauchen alle nicht«, erklärt der Kumpel.

Der Neue hat verschiedene Möglichkeiten, darauf zu reagieren. Je nachdem, auf welchem Ohr er hört und je nachdem, wie flexibel und großzügig er sein kann:

- »Aha!« (Er versteht die Sache und denkt aber nicht weiter.)
- »Okay, dann setze ich mich zu den anderen.« (Er wechselt den Tisch.)
- »Gut, dass du es gleich sagst, dann rauche ich später eine.«

ÄRGER
IST KEIN
LICHTSCHALTER.

ER LÄSST
SICH NICHT AUF
KOMMANDO
ABSCHALTEN.