

Dr. Rick Brinkman Dr. Rick Kirschner

Wie man mit Menschen klarkommt, die man nicht ausstehen kann

Hilfreiche Strategien für die Kommunikation
im Arbeitsleben und im Alltag



Der Megabestseller
mit über **2 MILLIONEN**
verkauften Exemplaren

YES

Dr. Rick Brinkman Dr. Rick Kirschner

**Wie man mit Menschen klarkommt,
die man nicht ausstehen kann**

Dr. Rick Brinkman Dr. Rick Kirschner

**Wie man mit Menschen
klarkommt, die man nicht
ausstehen kann**

**Hilfreiche Strategien für die
Kommunikation
im Arbeitsleben und im Alltag**

Aus dem Englischen von Max Limper

YES

1. Auflage 2022
© 2022 by Yes Publishing – Pascale Breitenstein & Oliver Kuhn GbR
Türkenstraße 89, 80799 München
info@yes-publishing.de
Alle Rechte vorbehalten.

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2012 bei McGraw Hill, LLC,
unter dem Titel *Dealing with People You Can't Stand. How to Bring Out the
Best in People at Their Worst*
© 2012 by Dr. Rick Brinkman and Dr. Rick Kirschner. All rights reserved.

Redaktion: Matthias Teiting
Umschlaggestaltung: Ivan Kurylenko (hortasar covers)
Layout und Satz: Carsten Klein, Torgau
eBook: ePUBoo.com

ISBN Print 978-3-96905-199-3
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96905-201-3
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96905-200-6

*Wir widmen dieses Buch dem Weltfrieden,
welcher genau dann eintreten wird,
wenn alle ihren Frieden mit denjenigen gemacht haben,
die sie nicht ausstehen können.*

Inhalt

Einführung

Teil 1: Die Unausstehlichen besser kennenlernen

1. Die Liste der 10 (+ 3) schlimmsten Feinde
2. Die Lupe des Verständnisses
3. Der Weg zur Hölle ist mit guten Absichten gepflastert

Teil 2: Überleben durch geschickte Kommunikation

4. Vom Konflikt zur Kooperation
5. Zuhören, um zu verstehen
6. Mehr Verständnis
7. Sprechen, um verstanden zu werden
8. Projektion und Erwartung
9. Die eigene Haltung ändern

Teil 3: Aus schlimmen Mitmenschen das Beste herausholen

10. Panzer
11. Stichler
12. Besserwisser
13. Möchtegern-Besserwisser
14. Granate
15. Jasager
16. Vielleichtsager
17. Nichtssager
18. Nörgler
19. Neinsager
20. Richter
21. Einmischer

22. Märtyrer

23. Was, wenn du selbst das Problem bist?

Teil 4: Kommunikation im digitalen Zeitalter

24. Kommunikation mit technischen Hürden

25. Acht vorbeugende Schritte in der Kommunikation per Telefon

26. Acht vorbeugende Schritte in der Kommunikation per Mail

Nachwort

Danksagung

Über die Autoren

Einführung

Unerträgliche Menschen: Damit sind jene schwierigen Personen gemeint, die entweder nicht das tun, was man von ihnen will, oder irgendetwas tun, was man nicht will – und du weißt nicht, was du dagegen tun sollst. Aber du musst nicht länger ihr Opfer sein! Zwar kannst du schwierige Menschen nicht ändern, aber du kannst mit ihnen so kommunizieren, dass sie sich selbst ändern. Der Trick ist, zu wissen, wie man zu ihnen durchdringt, wenn sie sich danebenbenehmen.

Dieses Buch wird dir helfen, die Elemente effektiver Kommunikation zu erlernen und zu nutzen. In diesem Sinne ähnelt die Kommunikation mit derartigen Problempersonen einem Telefonanruf. Um verbunden zu werden, muss man alle Ziffern in der richtigen Reihenfolge wählen. Fehlt nur eine Ziffer (oft nur 10 Prozent der gesamten Nummer, wenn man die Vorwahl mitrechnet), wird der Anruf nicht durchgestellt. Lässt man die Landesvorwahl weg, dann kommt keine Verbindung zustande, sobald man im Ausland ist. Aber wenn man sich die Mühe macht, die korrekte Nummer zu wählen und abzuspeichern, kann man mit den Menschen, die man nicht ausstehen kann, eine ganz neue Verbindung aufbauen!

Leider wird es immer ein paar schwierige Menschen geben, die sich weigern, ans Telefon zu gehen und deinen Anruf entgegenzunehmen, egal was du unternimmst. In diesen seltenen Fällen hilft dir eine andere Analogie: Stelle dir den Umgang mit diesen Personen wie einen Gang ins Kommunikations-Fitnessstudio vor. Richtig schwierige

Menschen können helfen, deine Kommunikationsmuskeln zu kräftigen und deine Kommunikationsausdauer zu trainieren. So entwickelst du genau die Kraft, die du womöglich zu einem späteren Zeitpunkt und an einem späteren Ort benötigst, um eine andere, vielleicht wertvollere Beziehung zu pflegen.

Zur Lösung deiner Probleme mit Menschen werden wir deine Aufmerksamkeit auf fünf Schlüsselbereiche lenken:

1. Zunächst untersuchen wir, was genau Leute dazu bringen kann, auf so unterschiedliche Weise schwierig zu sein. Warum beispielsweise der eine zu schimpfen anfängt, während eine andere in der gleichen Situation abschaltet und verstummt und ein Dritter wiederum aus dem Hinterhalt schießt. Diese faszinierenden Unterschiede weisen darauf hin, dass unterschiedliche Verhaltensabsichten vereitelt worden sind. Sobald du diese Unterschiede verstanden hast, wirst du weniger geneigt sein, schwieriges Verhalten zu personalisieren.
2. Danach betrachten wir grundlegende Kommunikationsfähigkeiten, die Konflikt in Kooperation verwandeln, Emotion in Vernunft und Hintergedanken in offenen Dialog. Das Gute daran ist, dass man im Umgang mit den Leuten, mit denen man sich versteht, all diese Grundkenntnisse bereits einsetzt. Das Schlechte ist, dass man im Umgang mit Problemmenschen versäumt, diese Fähigkeiten zu nutzen, und das ist ein großer Teil des Problems. Wir machen daher den Kommunikationsprozess explizit, sodass du deine Fähigkeiten auch dann nutzen kannst, wenn du sie am dringendsten benötigst, nämlich dann, wenn Leute ihre Schattenseite zeigen.
3. Als Nächstes beschäftigen wir uns mit spezifischen Strategien für den Umgang mit den 10 (+ 3) schwierigsten Verhaltensweisen unausstehlicher Menschen. Du lernst, was du im Einzelnen tun kannst,

- damit Leute aufhören, zu jammern, zu sticheln, zu explodieren oder ihre Versprechen zu brechen.
4. Wir gestalten unsere zwischenmenschlichen Beziehungen zunehmend über Telefon und E-Mail. Diese Tools nutzt du hoffentlich optimal, um Konflikte zu vermeiden und Kooperationen aufzubauen.
 5. Gegen Ende des Buches gehen wir darauf ein, was du tun kannst, wenn du dich selbst nicht ausstehen kannst. Denn dann wirst du dich wahrscheinlich in der einen oder anderen Beschreibung einer Problemperson wiedererkannt haben. Das 23. Kapitel wird dir helfen, dein eigenes schwieriges Verhalten zu erkennen und zu ändern. Das kommt dir zugute, denn je weniger schwierig du selbst bist, desto seltener wirst du auf schwierige Menschen treffen.

Wir empfehlen dir, die Kapitel 1 bis 9 zu lesen und dann direkt zu dem Kapitel zu springen, das sich mit dem für dich schwierigsten Menschen befasst.

Aber bevor du weiterliest, möchten wir uns noch vorstellen und dir erzählen, wie wir dazu gekommen sind, dieses Buch zu schreiben.

Wir sind Rick und Rick: beste Freunde, Geschäftspartner und naturheilkundliche Ärzte. Wir haben uns im Medizinstudium angefreundet, aber unsere Freundschaft blühte auf, als der Chirurg einer nahe gelegenen Klinik unser Mentor wurde. Mit seiner Führung und Inspiration erforschten wir die Gesundheit unter dem Aspekt der inneren Einstellung. Wir strebten danach, die Prinzipien der mentalen und emotionalen Gesundheit zu verstehen, um sie zur Vorbeugung oder Heilung körperlicher Krankheiten einsetzen zu können. Immer wieder stellten wir fest, dass sich Menschen besser fühlen, wenn sie sich ihre Werte bewusst machen, an der Erfüllung ihrer Ziele arbeiten und effektive Kommunikations- und Entspannungstechniken

erlernen. Und wenn sich ihre geistige und emotionale Gesundheit verbessert, verschwinden viele ihrer körperlichen Symptome. Da das Wort »Doktor« ursprünglich »Lehrer« bedeutet, begannen wir, diese Erkenntnisse in Seminaren und Workshops zu verbreiten.

1982 beauftragte uns eine Organisation für seelische Gesundheit damit, ein Programm zum Umgang mit schwierigen Menschen zu erstellen. Damit begann offiziell jenes Forschungsprojekt, das am Ende in diesem Buch kulminierte und in dessen Verlauf wir unser Tun ganz neu definierten. Mittlerweile sehen wir unsere gesamte Arbeit gewissermaßen als andauernden Bildungsprozess.

Seit über zwei Jahrzehnten sammeln wir Kenntnisse darüber, was Menschen hoffen und fürchten, wie sie ihr Leben gestalten und kaputt machen, wie sie kommunizieren, was sie schwierig macht und wie man in ihren schlimmsten Momenten am besten mit ihnen umgeht. Wir haben dieses Buch geschrieben, um dieses Wissen an dich weiterzugeben. Wir haben diese Erkenntnisse in Seminaren, in Tonaufnahmen und auf Buchseiten über einer Million Menschen nahegebracht und begeisterte Resonanz erhalten. Wir hoffen und glauben daher, dass dieses Buch eine bedeutende und dauerhafte Verbesserung deiner Lebensqualität bewirken wird.

Dr. Rick Brinkman und Dr. Rick Kirschner

TEIL 1

Die Unausstehlichen besser kennenlernen

Wir fahnden nach den 10 (+ 3) schlimmsten Feinden, betrachten sie durch die Lupe des Verständnisses und erkennen, dass der Weg zur Hölle mit guten Absichten gepflastert ist!

1. Die Liste der 10 (+ 3) schlimmsten Feinde

Du besitzt ein Repertoire an Kommunikationstechniken, die auf unterschiedlichen Graden von Kenntnis oder Unkenntnis und den daraus resultierenden zwischenmenschlichen Stärken und Schwächen beruhen. Deswegen hast du möglicherweise überhaupt keine Probleme mit einer besonders lauten oder besonders stillen Person, mit der sonst niemand umgehen kann. Möglicherweise hast du eher Schwierigkeiten mit jammernden, negativen Personen, oder du findest den Umgang mit aggressiven Leuten am schwierigsten. Vielleicht frustrieren dich passive Menschen, vielleicht hast du eine geringe Toleranz gegenüber Angebern und Großmäulern. Und in gleicher Weise frustrierst du selbst wahrscheinlich andere, denn jeder Mensch ist zumindest zeitweise für andere schwierig.

Womöglich besteht zwischen dir und manchen anderen Uneinigkeit darüber, wer von euch die schwierige Person ist und wer nicht. Dennoch gibt es im gesellschaftlichen Leben einen gewissen Konsens darüber, wer die Schwierigen sind und was an ihrem Verhalten als schwierig wahrgenommen wird. Wir haben zehn Verhaltensmuster eingegrenzt, in die gesunde Menschen zurückfallen, wenn sie sich bedroht oder gehemmt fühlen. In diesen Verhaltensmustern offenbart sich ein Kampf gegen oder ein Rückzug aus unerwünschten Umständen. Als Zugabe zeigen wir drei Verhaltensweisen auf, die vor allem in Familien für Probleme sorgen. Hier also

die 10 (+ 3) schwierigen Verhaltensweisen, die ganz normale Menschen zu schlimmen Feinden machen!

Panzer

Der Panzer ist kampfeslustig, treffsicher und zornig, sein bedrängendes und aggressives Verhalten ist unübertroffen.

Stichler

Ob durch rüde Bemerkungen, beißenden Sarkasmus oder punktgenau eingesetztes Augenrollen, irgendwie gelingt es dem Stichler immer, andere dumm dastehen zu lassen.

Granate

Nach einer viel zu kurzen Ruhephase explodiert die Granate und lenkt mit ihrem Geschimpfe und Getobe vom eigentlichen Problem ab.

Besserwisser

Der Besserwisser hat selten Selbstzweifel und daher eine geringe Toleranz für Einwände und Widersprüche. Wenn jedoch etwas schiefgeht, weiß der Besserwisser ebenso unfehlbar, wer die Schuld trägt – die anderen!

Möchtegern-Besserwisser

Zwar können Möchtegern-Besserwisser nicht zu jeder Zeit alle Leute täuschen, aber sie täuschen oft genug alle Leute

und zu jeder Zeit genug Leute - alles nur, um etwas Aufmerksamkeit zu bekommen.

Jasager

In dem Bemühen, anderen zu gefallen und Konfrontationen zu vermeiden, sagen Jasagerinnen und Jasager, ohne ausreichend nachzudenken, einfach Ja. Sie gehen auf alles ein, was gerade von ihnen an Zeiteinsatz verlangt wird, indem sie frühere Zusagen vernachlässigen oder sich völlig überlasten, bis sie keine Zeit mehr für sich selbst haben. Dann werden sie ärgerlich.

Vielleichtsager

In Momenten der Entscheidung prokrastinieren Vielleichtsager in der Hoffnung, dass sich noch eine bessere Möglichkeit auftut. Leider kommt bei den meisten Entscheidungen irgendwann der Punkt, an dem alles zu wenig und zu spät ist, und die Entscheidung fällt dann von selbst.

Nichtssager

Kein verbales Feedback, kein nonverbales Feedback. Nichts. Was sonst könnte man von jemandem erwarten, der oder die nichts sagt.

Neinsager

Sie töten die Motivation gründlicher als jede andere Waffe, sie überwältigen jede Hoffnung, sie vereiteln große Ideen

mit einer einzigen Silbe: Nein. Als sanftmütige Zeitgenossen getarnt kämpfen Neinsager einen endlosen Kampf für die Vergeblichkeit, die Hoffnungslosigkeit und die Verzweiflung.

Nörgler

Nörgler fühlen sich hilflos und überfordert von der ungerechten Welt. Ihr Maßstab ist die Perfektion, und niemand und nichts lässt sich daran messen. Aber da es sich allein schlecht klagen lässt, teilen sie ihr Elend mit anderen. Wer Lösungen anbietet, verdirbt ihnen den Spaß und fordert sie zu gesteigertem Gejammer heraus.

Bonus: Drei Feinde in der Verwandtschaft

Richter

Richter legen einen Standard fest, den niemand erfüllen kann, und verkünden dann ein Urteil, das von endlosen Kommentaren und Kritiken begleitet wird.

Einmischer

Einmischer halten andere für unfähig und glauben zu wissen, was das Beste für sie ist. Also bemühen sie sich, deren Leben für sie zu regeln.

Märtyrer

Märtyrer sind zwanghaft Schenkende, die Wohltaten austeilen, egal ob andere welche wollen oder nicht. Jedes

Geschenk enthält allerdings eine Verpflichtung.

Dies sind die schwierigen Menschentypen, mit denen viele von uns nicht zusammenarbeiten, reden und umgehen können. Aber wenn du frustriert bist vom Wesen der Menschheit und nicht länger darunter leiden willst, dann verzweifle nicht. Denke stattdessen daran, dass du im Umgang mit schwierigen Menschen immer eine Wahl hast. Tatsächlich hast du ganze vier Möglichkeiten:

1. *Du kannst es aushalten und nichts tun.* Dazu gehört, dass du weiterhin darunter leidest und dich womöglich bei anderen beschwerst. Nichts zu tun ist gefährlich, weil sich die Frustration über schwierige Menschen mit der Zeit anreichert und verschlimmert. Und sich bei Dritten zu beschweren, die nichts für dich tun können, senkt tendenziell die Motivation und Produktivität, wodurch wirksame Maßnahmen hinausgezögert werden.
2. *Du kannst mit den Füßen abstimmen.* Manchmal besteht die beste Option darin, zu gehen. Nicht alle Probleme sind lösbar, und manche sind es einfach nicht wert, gelöst zu werden. Die Abstimmung mit den Füßen ist dann sinnvoll, wenn es keinen Zweck mehr hat, sich weiter mit der Problemperson auseinanderzusetzen. Wenn das Verhältnis kippt, wenn alles, was du sagst oder tust, die Lage nur verschlimmert und wenn du feststellst, dass du die Kontrolle verlierst, dann denke daran, dass der Klügere nachgibt, und gehe. Eleanor Roosevelt stellte fest: »Du bist niemandes Opfer ohne deine Erlaubnis.« Aber bevor du dich entscheidest zu gehen, solltest du deine beiden anderen Optionen in Betracht ziehen:
3. *Du kannst deine Einstellung gegenüber der Problemperson ändern.* Selbst wenn schwierige Menschen weiterhin ihr schwieriges Verhalten an den Tag legen, kannst du lernen, sie anders zu sehen, ihnen anders zuzuhören und dich in ihrer Gegenwart anders zu fühlen.

Indem du deine eigene Einstellung änderst, kannst du dich von deiner Reaktion auf die jeweilige Problemperson lösen. Und eine Änderung deiner Einstellung ist absolut notwendig, wenn du die Willenskraft und Flexibilität aufbringen willst, die für die vierte Option nötig sind.

4. *Du kannst dein Verhalten ändern.* Wenn du die Art und Weise änderst, wie du mit schwierigen Menschen umgehst, müssen sie wiederum lernen, auf andere Weise mit dir umzugehen. So wie manche Menschen deine besten Seiten, andere dagegen deine schlechtesten hervorbringen, kannst du die gleiche Wirkung auf andere ausüben. Es gibt wirksame, erlernbare Strategien für den Umgang mit den meisten problematischen Verhaltensweisen. Sobald du weißt, was zu tun ist und wie es zu tun ist, bist du auf dem besten Weg, unangenehme Situationen in den Griff zu kriegen und sie zu einem lohnenden Abschluss zu bringen.

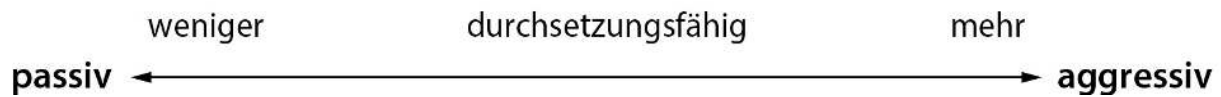
2. Die Lupe des Verständnisses

In diesem Kapitel geht es um Verständnis. Es geht um die Art von Verständnis, die dir hilft, effektiv zu kommunizieren, zukünftige Konflikte zu vermeiden und aktuelle Konflikte zu lösen, bevor sie außer Kontrolle geraten. Um die Art von Verständnis, die entsteht, wenn du das Verhalten deiner Problemperson unter die Lupe nimmst und durch das Vergrößerungsglas ihr Motiv erkennst.

Hast du dich jemals gefragt, warum manche Menschen vorsichtig und andere sorglos sind, manche leise und andere laut, manche schüchtern und wieder andere aufdringlich? Ist dir jemals aufgefallen, dass manche Leute dich in der einen Minute einzuschüchtern versuchen, in der nächsten Minute aber nett und sogar freundlich sind? Hast du dich schon einmal darüber gewundert, dass sich das Verhalten der Menschen von einem Moment auf den anderen abrupt ändern kann?

Wenn du deine Lupe des Verständnisses auf das menschliche Verhalten richtest, dann achte als Erstes auf die Ebene des Durchsetzungsvermögens. Beachte, dass es dabei eine weite Spanne von passiv bis aggressiv gibt und dass die meisten Menschen innerhalb dieser Spanne ihre individuelle Komfortzone haben. Dann beobachte die Extreme. Passive, nicht durchsetzungsfähige Reaktionen auf eine bestimmte Situation können unterwürfig oder nachgebend sein oder in einen kompletten Rückzug münden. Aggressive Reaktionen auf eine Situation können

von mutiger Entschlossenheit bis hin zu Dominanz, Kampfbereitschaft und Angriffslust reichen.

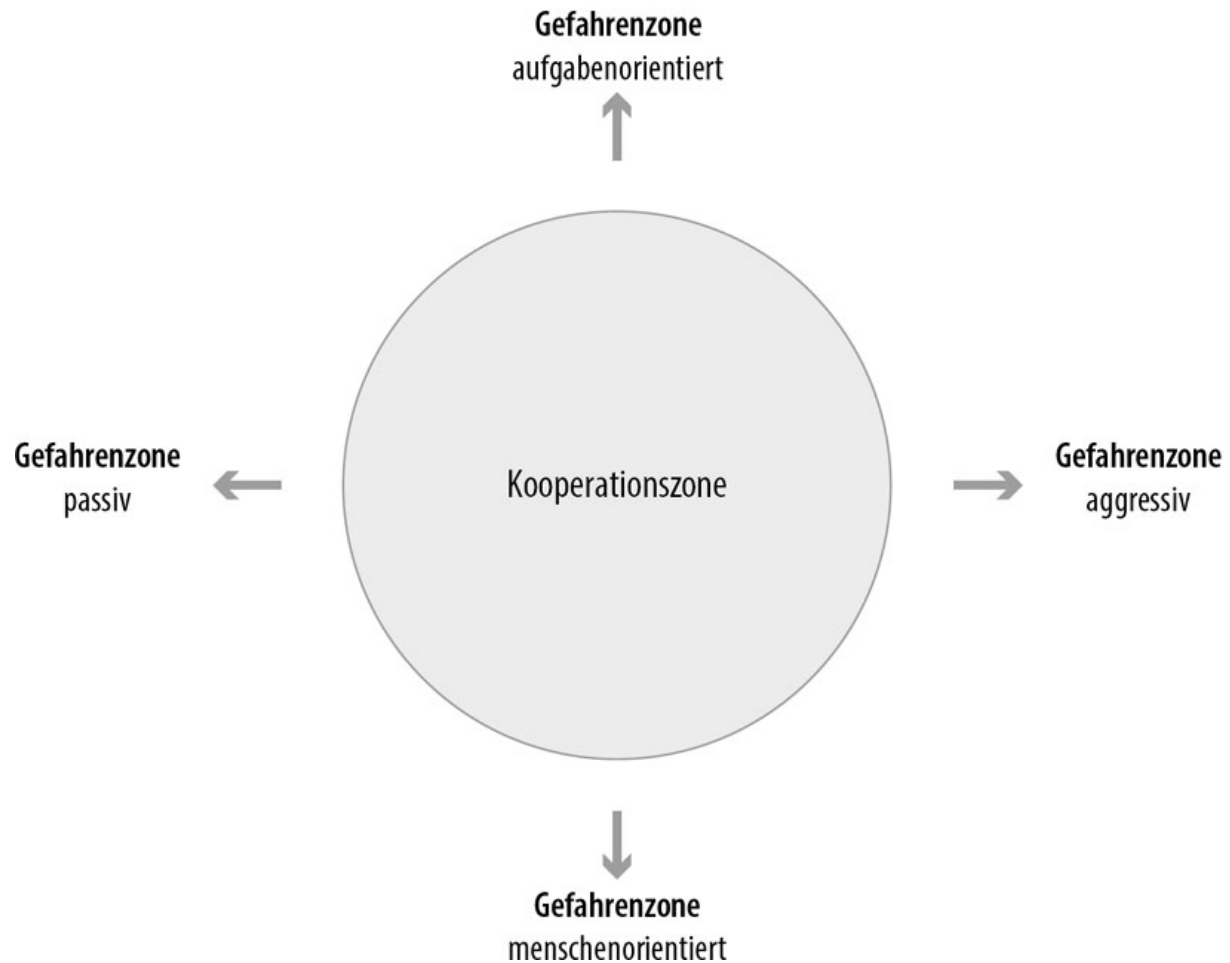


Jeder Mensch reagiert auf unterschiedliche Situationen mit unterschiedlichem Durchsetzungsvermögen. In herausfordernden, schwierigen oder belastenden Situationen neigen Menschen dazu, ihre Komfortzone zu verlassen, und werden entweder passiver oder aggressiver als im Normalbetrieb. Wenn eine sehr durchsetzungsfähige Person herausgefordert wird, behauptet sie sich möglicherweise, indem sie lauter spricht oder schneller handelt. Eine Person mit geringem Durchsetzungsvermögen geht dieselben Maßnahmen dagegen noch zurückhaltender an. Wie durchsetzungsfähig jemand ist, erkennt man am Aussehen (nach außen oder nach innen gerichtete Energie), am Tonfall (vom Brüllen übers Murmeln bis zum Schweigen) und an seinen Äußerungen (Forderungen einerseits, schüchterne Vorschläge andererseits).

Durch die Lupe des Verständnisses erkennst du sicherlich auch die Regeln, nach denen Menschen in einer bestimmten Situation ihre Aufmerksamkeit verteilen. Warst du zum Beispiel jemals so vertieft in deine Tätigkeit, dass du die anderen um dich herum vergessen hast? Wenn die Aufmerksamkeit fast ausschließlich auf die zu erledigende Tätigkeit gerichtet ist, nennen wir das *aufgabenorientiert*. Warst du schon mal dermaßen mit dem beschäftigt, was die Leute um dich herum taten, dass du dich unmöglich auf etwas anderes konzentrieren konntest? Ist die Aufmerksamkeit fast ausschließlich auf das Zwischenmenschliche gerichtet, dann nennen wir das *menschenorientiert*.

Je nach Situation kann das Verhalten innerhalb dieser Bandbreite schnell von einem Extrem ins andere wechseln, von einem freundlichen, anheimelnden Umgang zu einem streng geschäftsmäßigen. In herausfordernden, schwierigen oder stressigen Momenten konzentrieren sich die meisten Menschen eher auf das vorliegende Was (d. h. auf die Tätigkeit) oder das Wer (d. h. die Menschen) als auf den normalen Betriebsmodus. Um den Aufmerksamkeitsfokus eines Menschen zu erkennen, muss man genau hinhören. Wenn jemand tätigkeitsfokussiert ist, spiegelt seine Wortwahl das Ziel seiner Aufmerksamkeit wider. »Haben Sie den Bericht mitgebracht?« »Hast du deine Hausaufgaben erledigt?« »Habt ihr die Zahlen?« »Wie nahe an der Fertigstellung ist das Projekt?« Wenn Menschen menschenorientiert sind, spiegelt ihre Wortwahl eben dies wider. »Na, wie war dein Wochenende?« »Wie geht es der Familie?« »Wie geht es Ihnen heute?« »Hast du gesehen, was ich gemacht habe?«

Fassen wir zusammen. Menschen können andere Menschen in den Fokus nehmen, und zwar aggressiv (z. B. streitlustig), durchsetzend (z. B. mit Engagement) oder passiv (z. B. unterwürfig). Menschen können eine Tätigkeit in den Fokus nehmen, und zwar aggressiv (z. B. mit Entschlossenheit), durchsetzend (z. B. mit Engagement) oder passiv (z. B. durch Rückzug). Diese Verhaltensmerkmale kannst du durch die Lupe des Verständnisses bei anderen und bei dir selbst beobachten. Alle Menschen zeigen eine Vielfalt von Verhaltensweisen, die durch diese Lupe beobachtbar sind, mal mit viel Dynamik, mal mit viel Trägheit. Dennoch gibt es für alle von uns eine Zone mit normalem oder besonders gutem Verhalten und übertriebenem oder besonders schlechtem Verhalten.



Was bestimmt Fokus und Durchsetzungsvermögen?

Jedes Verhalten hat einen Zweck oder eine Absicht, die das Verhalten umzusetzen versucht. Menschen agieren auf der Grundlage ihrer Absicht. Sie tun das, was sie tun, auf der Grundlage dessen, was momentan am wichtigsten zu sein scheint. Für die Zwecke dieses Buchs haben wir *vier allgemeine Absichten* definiert, die das Verhalten von Leuten in einer bestimmten Situation bestimmen. Auch wenn diese vier offensichtlich nicht die einzigen Absichten sind, die das menschliche Verhalten motivieren, stellen sie in unseren Augen einen allgemeinen Bezugsrahmen dar, in dem sich auch alle anderen Absichten verorten lassen. Als Gerüst für das Verständnis von und den Umgang mit

schwierigen Verhaltensweisen können diese vier Absichten dienen:

- Fertig werden.
- Es richtig machen.
- Mit anderen auskommen.
- Wertschätzung erhalten.

So wie man immer zwischen verschiedenen Kleidungsarten wählt (z. B. festliche Kleidung, Arbeitskleidung, Freizeitkleidung), so wählt man auch aus einer Vielzahl von Verhaltensweisen, die allesamt situationsabhängig sind. So wie man ein Lieblingshemd oder eine Lieblingshose hat, hat man vielleicht auch einen bevorzugten Verhaltensstil. Aber dieser Verhaltensstil ist nicht dauerhaft, sondern er ändert sich, wenn sich die Prioritäten ändern.

Vielleicht hilft es dir, diese vier Absichten bei dir selbst zu identifizieren und ihre Verbindung zu deinem eigenen Verhalten in unterschiedlichen Situationen zu erkennen. Dann kannst du sie auch bei anderen leichter beobachten und verstehen.

Fertig werden

Musstest du schon mal etwas erledigen, fertigkriegen, hinter dich bringen? Wenn etwas *fertig* werden muss, konzentrierst du dich auf die anstehende Aufgabe. Die Wahrnehmung anderer Menschen bleibt peripher, es sei denn, sie sind für die Fertigstellung notwendig. Wenn du wirklich etwas erledigen musst, beschleunigst du eher, als zu verlangsamen, handelst eher, als abzuwägen, setzt dich eher durch, als zurückzuweichen. Und wenn es dringend erforderlich ist, eine Aufgabe zu erledigen, wirst du vielleicht sogar nachlässig und aggressiv, wagst den Sprung ins Unbekannte und sprichst auch Unbedachtes aus.

Aber es ist nicht nur wichtig, dass Dinge *fertig* werden. Manchmal ist es noch wichtiger, Fehler zu vermeiden und sicherzugehen, dass alles präzise und wohlgeordnet ist.

Es richtig machen

Hast du jemals versucht, einen Fehler zu vermeiden, indem du alles getan hast, damit er nicht passiert? Alles *richtig* zu machen ist eine weitere tätigkeitsorientierte Absicht, die das Verhalten beeinflusst. Wenn es deine höchste Priorität ist, alles richtig zu machen, gehst du die Dinge wahrscheinlich langsam genug an, um die Details zu sehen. So konzentrierst du dich zunehmend auf die anstehende Aufgabe und versenkst dich in sie. Du prüfst, bevor du den Sprung wagst, wenn du ihn überhaupt wagst. Möglicherweise verweigerst du sogar bestimmte Maßnahmen, weil du am Ergebnis zweifelst.

Manchmal ist es eine Frage der Zeit. Natürlich ist es wichtig, einen Ausgleich zwischen diesen beiden Absichten zu finden. Das nennen wir dann *richtig fertig werden*, denn wenn etwas nicht richtig wird, dann wird es eigentlich auch nicht fertig, oder? Allerdings können etliche Variablen diese Balance verschieben. Hat man zum Beispiel zwei Wochen Zeit, um eine Aufgabe zu erledigen, dann neigt man anfangs eher dazu, sie *richtig* auszuführen, und geht langsam und vorsichtig vor. Je näher der Abgabetermin rückt, desto dramatischer verschiebt sich die Balance in Richtung *fertig* werden, spätestens am Vorabend! Womöglich ist man plötzlich bereit, in der Detailarbeit Kompromisse zu machen, die vorher undenkbar schienen.

Mit anderen auskommen

Eine weitere Absicht hinter menschlichem Verhalten ist, *mit anderen auszukommen*. Dies ist nötig, wenn du

Beziehungen aufbauen und entwickeln möchtest. Wenn du mit bestimmten Menschen gut auskommen möchtest, bist du vielleicht weniger durchsetzungswillig, da du ihre Bedürfnisse über deine eigenen stellst. Wenn es deine oberste Priorität ist, miteinander auszukommen, und du gefragt wirst, wo du gern zu Mittag essen möchtest, antwortest du möglicherweise: »Wo möchtest du hin?« Und dein Gegenüber möchte vielleicht auch mit dir zurechtkommen und sagt: »Da, wohin *du* willst. Hast du Hunger?« Darauf könntest du antworten: »Hast *du* denn Hunger?« In dieser Situation sind persönliche Wünsche von geringerer Bedeutung als die Absicht, mit den anderen auszukommen.

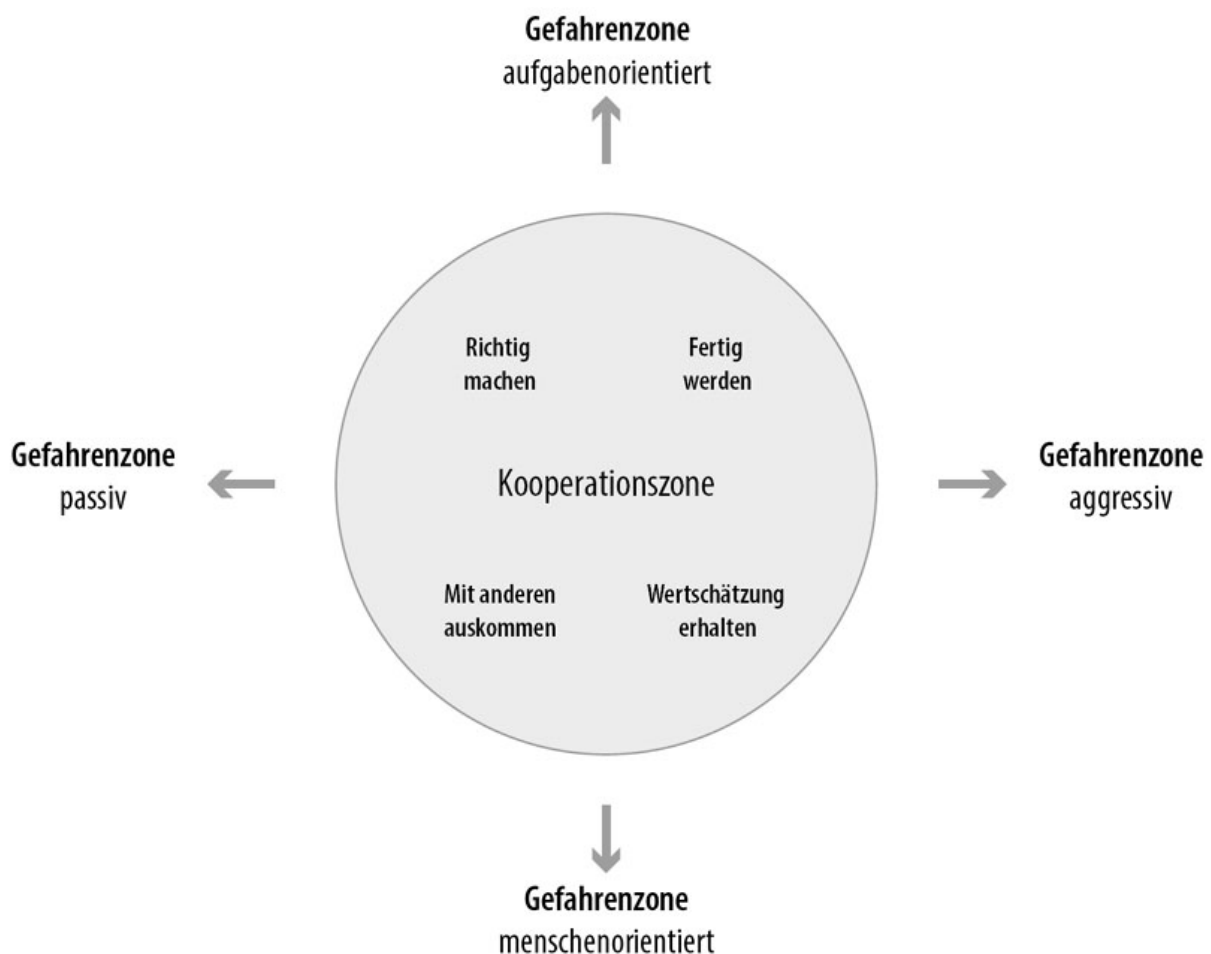
Manchmal wird es jedoch zur menschenorientierten Priorität, dass man sich von der Masse abhebt.

Wertschätzung erhalten

Die vierte allgemeine Absicht, nämlich *Wertschätzung zu erhalten*, erfordert ein höheres Maß an Durchsetzungsvermögen und Menschenorientiertheit. Der Wunsch, etwas für andere leisten und dafür geschätzt zu werden, ist eine der stärksten bekannten Motivationskräfte. Studien zufolge fühlen sich Menschen, die ihre Arbeit lieben, und Eheleute, die glücklich verheiratet sind, wertgeschätzt für das, was sie tun und wie sie sind. Falls es deine Absicht ist, *Wertschätzung zu erhalten*, wenn du mit Freundinnen und Freunden essen gehst, dann sagst du möglicherweise: »Es gibt da ein fantastisches Restaurant, in das ich mit euch gehen möchte! Ihr werdet es lieben. Alle Leute sind mir so dankbar, dass ich sie dorthin gebracht habe.«

Man bekommt, was man gibt. Es ist wichtig, einen Ausgleich zwischen diesen beiden Absichten zu finden. Wir glauben, dass man Wertschätzung erhält, indem man sie gewährt. Diese Balance kann jedoch abermals durch alle

möglichen Variablen verschoben werden. Wer beispielsweise neu im Betrieb ist, strebt anfangs vielleicht eher danach, mit den anderen auszukommen, und achtet darauf, rücksichtsvoll, fürsorglich und hilfsbereit zu sein. Rückt dann die Zeit für Beförderungen näher, dann kann sich die Balance drastisch in Richtung Anerkennung verschieben. Wer darum bangt, dass die eigenen Bemühungen übersehen werden könnten, schert sich möglicherweise weniger als zuvor um die Gefühle anderer. In ähnlicher Weise zeigen zum Beispiel Männer beim Werben um eine Partnerin große Sorge um deren Bedürfnisse und Interessen. Jahre nach der Heirat verlangen dann nicht wenige Männer, dass ihre eigenen Bedürfnisse befriedigt werden.



Eine Frage des Ausgleichs

Alle diese Absichten – richtig machen, fertig werden, mit anderen auskommen, Wertschätzung erhalten – haben ihre Zeit und ihren Platz in unserem Leben. Wer einen Ausgleich zwischen ihnen schafft, hat oft weniger Stress und mehr Erfolg. Um *fertig* zu werden, muss man alles möglichst *richtig* machen. Wenn es richtig gemacht werden soll, vermeidet man Komplikationen, indem man darauf achtet, dass alle miteinander *auskommen*. Und damit eine Teamarbeit erfolgreich ist, müssen sich alle Beteiligten *wertgeschätzt* und anerkannt fühlen. Zwar kann sich die Priorität dieser vier Absichten zeitweise verschieben, aber der graue innere Kreis in der Abbildung markiert das normale Gleichgewicht dieser Absichten in uns allen. Wir nennen ihn die *Kooperationszone*. Solange sich Menschen in der Kooperationszone befinden, geraten sie auch bei auseinandergelassenen Absichten nicht in Konflikt oder in gegenseitige Bedrohung.

Veränderte Absicht, verändertes Verhalten

Anhand der folgenden Situationen kannst du erkennen, wie sich mit veränderter Absicht auch das Verhalten ändert.

Jack hat im Betrieb ein Projekt übertragen bekommen. Er hat dafür drei Wochen Zeit, und da das Projekt zu einer Beförderung führen könnte, möchte er unbedingt alles richtig machen. Er braucht ein paar Zahlen von seinem Kollegen Ralph. Ralph gibt ihm das Dokument und sagt: »Unterm Strich sind es etwa 1050.«

Jack sagt: »Was meinst du mit ›etwa 1050‹? Wie viel sind es genau?«

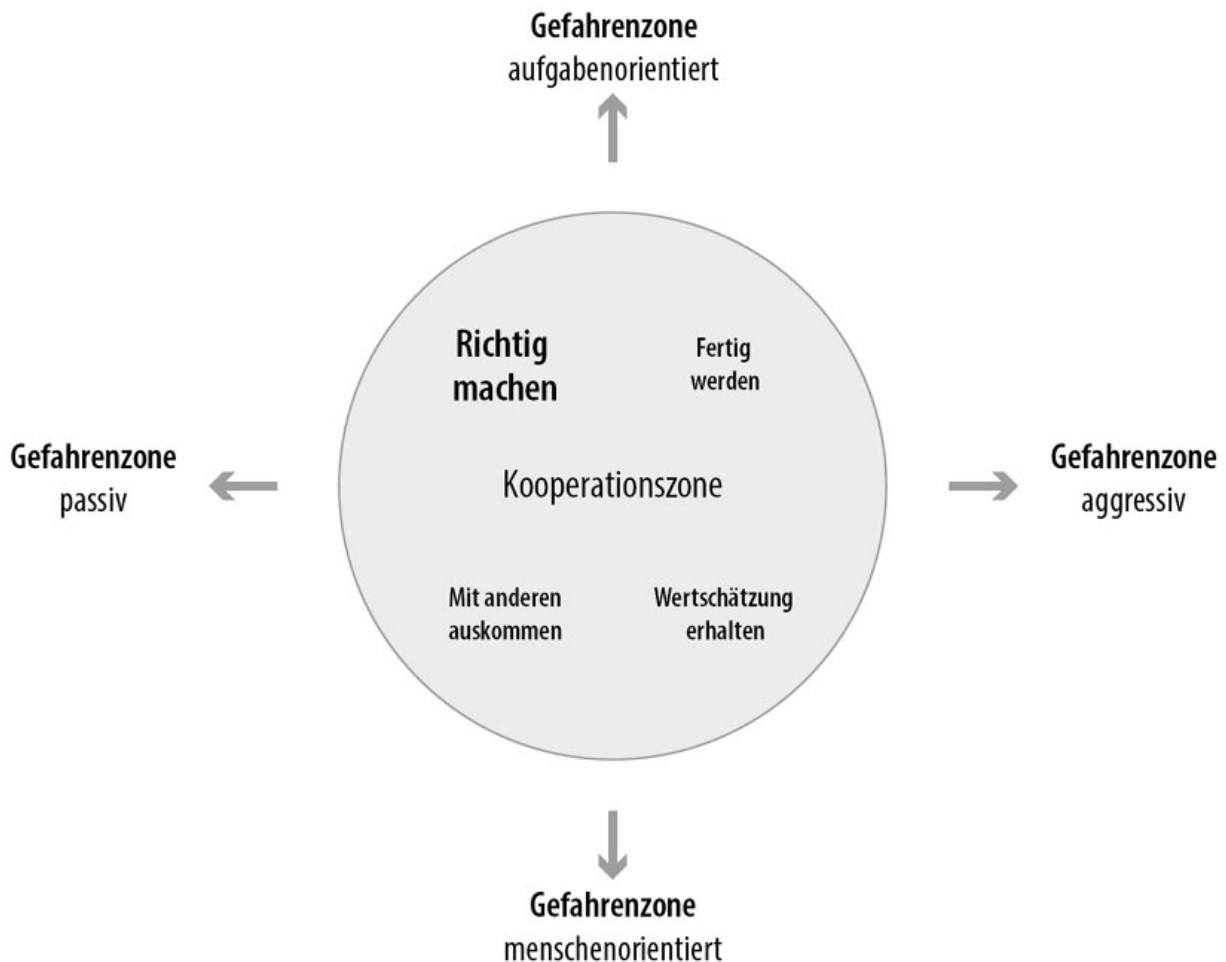
»1050«, sagt Ralph.

»Bist du sicher?«

»Ja, ziemlich sicher.«

Jack ruft seine Frau an und sagt ihr, dass er später nach Hause kommt. Am Abend schließt er sich in seinem Büro ein, um langsam und methodisch Ralphs Zahlen zu überprüfen.

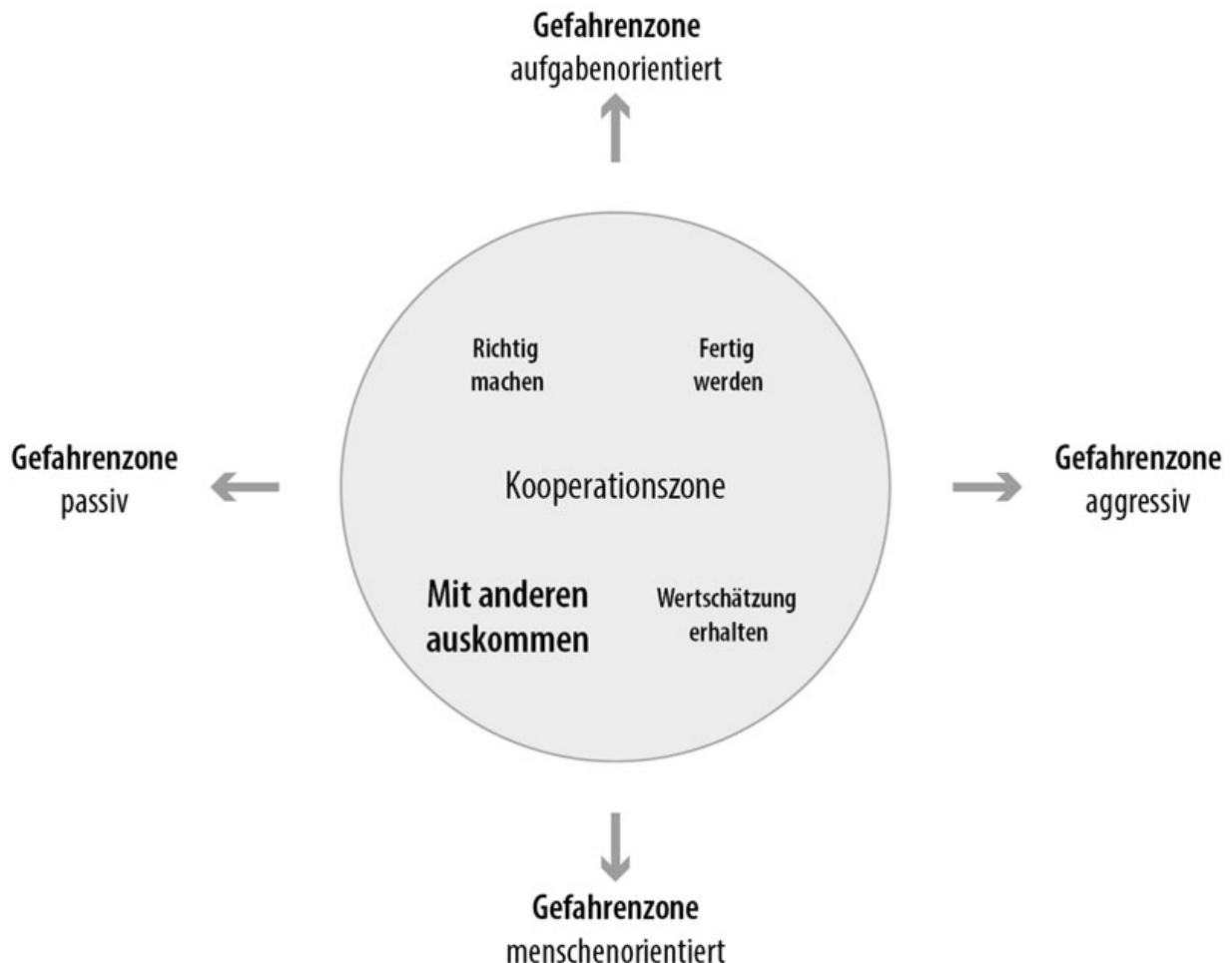
Wo, glaubst du, liegt sein Schwerpunkt?



Offensichtlich ist es seine Absicht, es vor allem richtig zu machen. Er arbeitet langsamer und versenkt sich in die Aufgabe, um sie auf jeden Fall korrekt auszuführen.

Das Wochenende ist da, und Jack arbeitet im häuslichen Arbeitszimmer. Seine siebenjährige Tochter kommt herein und sagt: »Daddy, Daddy, komm mal in mein Zimmer und guck dir das Bild an, das ich gemalt habe.« Jack schiebt

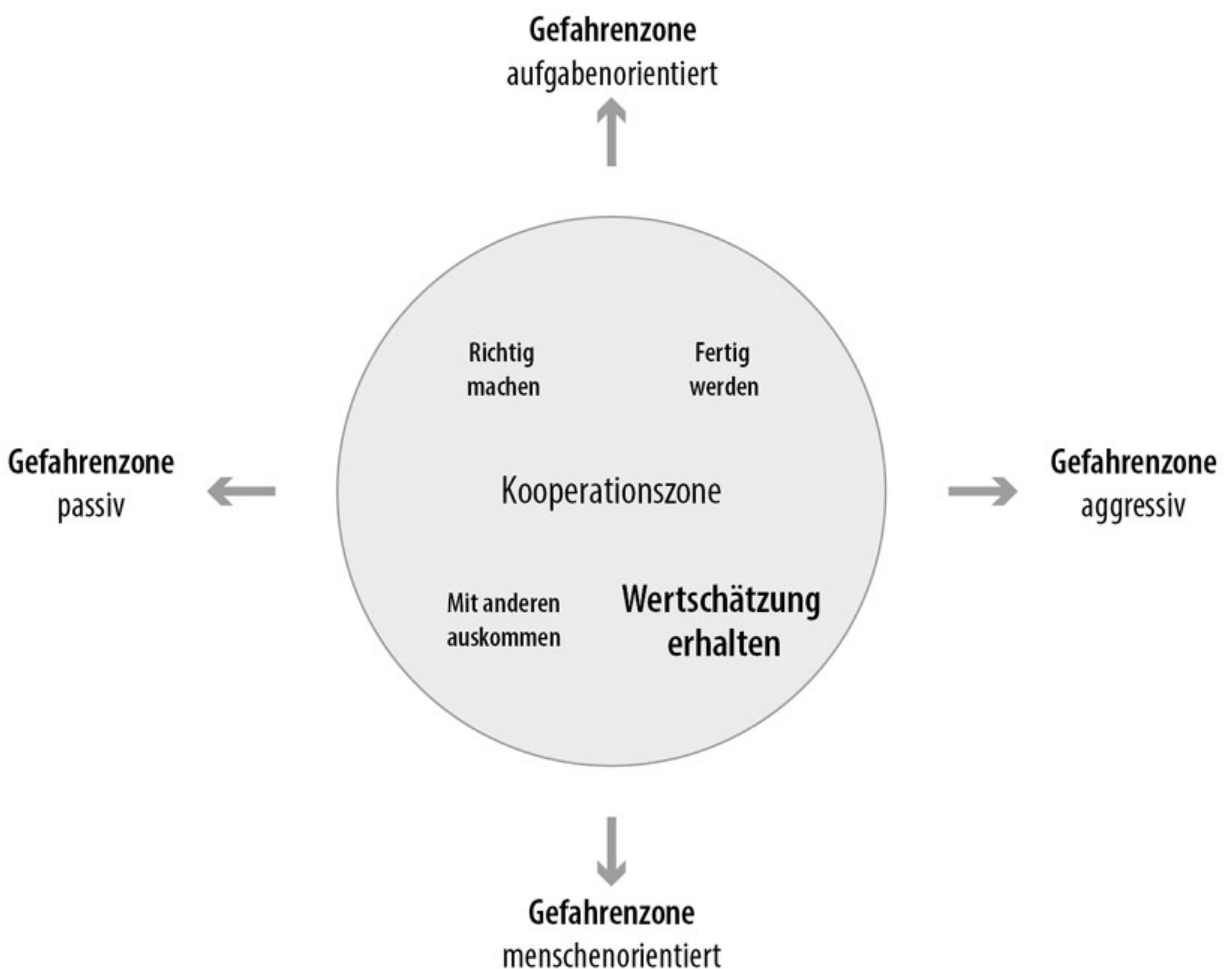
seine Arbeit beiseite und verbringt den Rest des Nachmittags damit, mit seiner Tochter zu spielen. Am Abend teilt ihm seine Frau mit, dass sie eine Babysitterin bestellt hat und gern allein mit ihm schön essen gehen würde. Als sie ihn fragt, in welches Restaurant er möchte, antwortet er: »Wohin du willst.« Beim Essen fragt sie, ob er morgen vielleicht Zeit hätte, den tropfenden Wasserhahn in der Küche zu reparieren. Jack denkt an sein Projekt und weiß, dass er eigentlich keine Zeit hat, sagt aber: »Okay. Klar.« Wo liegt jetzt sein Schwerpunkt?



Offensichtlich ist es Jacks Absicht, mit seiner Frau *auszukommen*. Er stellt seine Bedürfnisse zurück, um den

Menschen zu gefallen, die er liebt. Sein Projekt wird plötzlich zweitrangig gegenüber dem Familienleben.

Am nächsten Tag repariert Jack den Wasserhahn. Und da er gerade beim Reparieren ist, setzt er auch noch die Herdplatte instand, die nicht geheizt hat, und ersetzt ein zerrissenes Fliegengitter. Als seine Frau von ihrer Shoppingtour nach Hause kommt, möchte sie ihm zeigen, was sie gekauft hat, aber er besteht darauf, ihr erst das frisch Vollbrachte zu zeigen. Wo liegt sein Schwerpunkt?



Wenn du »Wertschätzung« sagst, hast du richtig geraten. Wäre er noch im *Auskommen*-Modus, dann würde er, als seine Frau nach Hause kommt, wahrscheinlich zuerst ihre Schnäppchen bewundern. Aber da seine *Wertschätzung* an