

Bad Harzburg – „Stress ist ein Reibungsproblem. Und leider nur zu oft eins, das die Gestressten, ohne sich dessen bewusst zu sein, immer wieder selbst mit auslösen“, sagt der Wiener Psychotherapeut Alfred Kirchmayr. Er sieht darin einen Ursprung für ein markantes Problem unserer Zeit: dünnhäutig zu sein, rasch aggressiv zu werden und schnell aneinanderzugeraten. Ob als Vorgesetzter oder Mitarbeiter, ob Kunden, Geschäfts- oder auch privaten Partnern gegenüber, viel zu oft sei der „Umgang“ miteinander eine Reaktion aus dem aufschießenden Empfinden des Augenblicks heraus. „Es wird sich entzündet, es wird angenommen und hineininterpretiert, und aus diesem emotionalen Gemisch heraus wird dann unüberlegt reagiert. Das Ergebnis davon ist Stress – ein Gemüts- und zwischenmenschlicher Zustand mit meist sehr misslichen Auswirkungen.“

Der Gedanke des Heimzahlens

„Mit den betrieblichen Hinter- und Untergrundströmungen vertraute Unternehmensberater kennen eine dieser Auswirkungen nur zu gut“, sagt der Zusammenarbeitsexperte und Geschäftsführer der Münchner Coverdale Unternehmensberatung Thomas Weegen: „Schlechtmachen, üble Nachrede, unkollegiales, sperriges oder firmenschädigendes Mitarbeiterverhalten, Mobbing, Intrigen und alle möglichen Quertreibereien lassen sich in den meisten Fällen zumindest mit auf wenig reflektiertes Verhalten zurückführen.“ Bei Führungs- wie kollegialen Problemen, das sei durchgängige Erfahrung, spiele der Gedanke des Heimzahlens stets mit eine Rolle.

„Wenn Führung als zielorientier-

Zumutung für andere

VERHALTEN – Wer schnell unwirsch wird, stößt andere vor den Kopf – und vergeudet damit auch die eigene Energie. Anmerkungen zu einem markanten Problem unserer Zeit.

te soziale Interaktion ihrem Zweck folgend auch wegweisend und fordernd sein muss, dann muss sie im Sinne dieser Zielsetzung gleichzeitig aber auch sensibel und sozialkompetent sein, sonst behindert sie sich selber und löst erfolgsabträgliche Turbulenzen aus“, sagt Erich Kirchner, Vorstand des Instituts für Angewandte Psychologie der Universität Wien, und verweist auf das Pareto-Prinzip. Demzufolge werden mit 20 Prozent des Aufwands 80 Prozent des Ergebnisses erzielt. Sollte diese Relation für die Führung aufgehen, dann müsse ein Gutteil dieser 20 Prozent Verhaltensgeschick sein.

Impulsiv im Affekt heraufbeschworene zwischenmenschliche Misshelligkeiten „lösen eine nur schwer wieder abklingende innere Aufgeregtheit und Alarmbereitschaft aus. Die treibt um und beeinflusst. Wer innerlich umgetrieben ist, der ist abgelenkt

und unkonzentriert, der ist fahrig“, lenkt Kirchmayr den Blick auf einen anderen Aspekt der Verhaltensmiserie. Das mache es nicht nur schwer, in einen ausgeglichenen geistig-

Konfrontationen und Konflikte heraufzubeschwören, ist eine der wirkungsvollsten Verhaltensweisen, sich selbst schachmatt zu setzen.

seelischen Zustand zurückzufinden, das beeinträchtigt auch das Leistungsvermögen enorm.

Ganz abgesehen davon, dass Menschen in permanenter innerer Alarmstimmung „eine Zumutung für ihre

Umwelt sind, sind sie also auch für sich selbst ihr ärgster Feind. Die volleren Energiebatterien, die robustere Leistungsfähigkeit, die größere Tatkraft und vorbehaltlosere Bereitschaft, sich mit den Anforderungen des Tages beherrselt auseinanderzusetzen, haben immer die, die sich nicht im Affekt ein ums andere Mal in alles Mögliche hineinmanövrieren und darin ihre Kräfte verschleißen“, so Kirchmayr.

Mit einem leisen Lächeln fünf gerade sein lassen

Auch mal mit einem leisen Lächeln fünf gerade sein lassen, etwas unkommentiert stehen lassen, etwas im Moment auf sich beruhen lassen, eine Entwicklung mal abzuwarten, das sei ein Energiespender der Extraklasse.

Außerdem schaffe das Handlungsspielraum. Und den brauche es, um Situationen zu steuern. Nicht der schnelle Schritt nach vorne, ungestüm mitten in irgendetwas hin, nein, der behutsame, nachsichtige Schritt vom als problematisch empfundenen zurück sei der wahre Helfer bei jeder Problemlösung. Erfahrene Vorgesetzte nutzen diese Möglichkeit ebenso wie versierte Mitarbeiter bei der Führung ihrer Vorgesetzten. „Wer schnell unwirsch wird, stößt andere vor den Kopf. Und schon

ist die Situation zu und lässt sich nur noch schwer, wenn überhaupt noch steuern, geschweige denn gestalten.“ Aus Konfrontationen würden Konflikte. Mit denen müssten sich dann die Auslöser herumschlagen und ihre Kräf-

te dabei verzetteln. Konfrontationen und Konflikte heraufzubeschwören, sei eine der wirkungsvollsten Verhaltensweisen, sich selbst schachmatt zu setzen, sich selbst um wirkungsvolle, positiv nachwirkende, empfehlende Auftritte zu bringen. „Dagegen ist innerer Abstand zu dem Äußerer die perfekte Möglichkeit, Erfolge vorzuspüren und Misserfolge vorzubeugen. Und wenn Sie so wollen, sich das Leben leichter und angenehmer zu machen.“ Wie Goethe schon sagte: „Wer die Augen offen hält, dem wird im Leben manches glücken, doch noch besser geht es dem, der versteht, eins zuzudrücken.“

Die Berufserfahrung lehre, sagt Therapeut Kirchmayr: „Der innere Abstand zu dem Äußerer ist die vielleicht mächtigste, dem persönlichen Zugriff offenstehende Gestaltungskraft im Leben“. Das möge manchmal dem gefühlsmäßig eigentlich Angebrachten zuwiderlaufen, erweise sich in den meisten Fällen im Nachhinein betrachtet aber als Segen.

Hartmut Volk

LESETIPPS Wolfgang Hantel-Quitmann: Die Othello-Falle – Du sollst nicht alles glauben, was Du denkst. Verlag Klett Cotta, Stuttgart 2017, 224 Seiten, 20 Euro
Claudia-Eilles-Matthiesen: Es muss nicht immer Reden sein – So lösen Sie Konflikte am Arbeitsplatz. Campus Verlag, Frankfurt/Main 2018, 261 Seiten, 29,95 Euro
Daniel Shapiro: Verhandeln – Die neue Erfolgsmethode aus Harvard. Campus Verlag, Frankfurt/Main 2018, 352 Seiten, 24,95 Euro
Richard Koch: Das 80/20 Prinzip – Mehr Erfolg mit weniger Aufwand. Campus Verlag, Frankfurt/Main, 4. Auflage 2015, 338 Seiten, 24,99 Euro



DIE HAUSTÜR.

auroport®

SICHERHEIT AUS STAHL TRIFFT DESIGN.

T 0474 551 084 | www.auroport.it