

Vom Strudel der Bedrängnis zur Insel der Gelassenheit

So handhaben Sie schwierige Zeitgenossen souverän

Teil 2: Selbstverantwortung übernehmen und Grenzen setzen



Helga Trölenberg

Arbeitet seit 20 Jahren in IT-Unternehmen u.a. als Business Coach

Management Summary

- Wer konsequent für sich selbst Verantwortung übernimmt, macht sein Wohlbefinden unabhängig von äußeren Einflüssen. Er entscheidet u.a. bewusst, sich von schwierigen Zeitgenossen nicht seine Stimmung verderben zu lassen.
- An einem großen Selbstvertrauen prallen auch schwierige Menschen ab. Wer sich regelmäßig seiner Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst macht, steigert sein Selbstvertrauen.
- Einem schwierigen Menschen Empathie entgegenzubringen, kann sich lohnen, da viele Personen dies wahrnehmen und sich so besänftigen lassen.
- Persönliche Grenzen helfen gegen dreiste Zeitgenossen. Überschreiten sie diese, müssen sie damit konfrontiert werden.
- Konkrete Tipps zur Absicherung gegen Querulanten im eigenen Unternehmen schließen den Beitrag ab.

Im ersten Teil haben Sie erfahren, welche nützlichen Werkzeuge Sie in Ihrem Repertoire haben, um auch die anspruchsvolleren Aufgaben im Umgang mit schwierigen Zeitgenossen zu lösen. Und wir haben begonnen, nach den "Perlen der Selbsterkenntnis" zu tauchen. Dazu gehört eine ehrliche Bestandsaufnahme bei sich selbst: Wo stehe ich im Umgang mit schwierigen Zeitgenossen? Wie stark beeinträchtigen mich diese "Quälgeister des Lebens"?

Dabei leistet uns der Körper wertvolle Unterstützung: Körperliche Beschwerden sind wie Leuchtraketen, die von einem Schiff in Not abgeschossen werden. Sie ernst zu nehmen, ist ein erster Schritt in die Selbstverantwortung, mit der ich den zweiten Teil dieses Beitrags beginne.

Übernehmen Sie für sich selbst die Verantwortung

Selbstverantwortung klingt erst einmal recht einfach. Klar sind wir für uns selbst zuständig, wir sind schließlich erwachsene Menschen und bestimmen selbst über unseren Kurs!

Aber wie schnell machen wir die Umstände, Dritte, den Partner oder die Partnerin, die Gesellschaft oder die Politik für unser Befinden verantwortlich?

Unangenehme und schwierige Zeitgenossen sind besonders gut geeignet, um ihnen die Schuld an unserem Unwohlsein zu geben. Selbstverständlich könnte Bernard Focke den IT-Leiter seines Kunden für schlaflose Nächte und Müdigkeit am Morgen verantwortlich machen. Aber kann er das wirklich?

Das Wort "Verantwortung" kommt vom mittelhochdeutschen Wort "verantwûren" mit der ursprünglichen Bedeutung "sich als Angeklagter vor Gericht verteidigen". Wir legen gegenüber uns selbst Rechenschaft ab, nicht gegenüber jemand anderen. Die englische Übersetzung ergänzt diese Bedeutung. Responsibility oder auch "response-ability" beschreibt die Fähigkeit, Antworten zu geben. Selbstverantwortung heißt daher, für sich selbst Antworten zu entwickeln und zu geben, Strategien für sich selbst zu entwickeln und Sorge für sich selbst zu tragen.

Wenn wir diese Wortbedeutung ernst nehmen, erklären wir uns selbst als für unser Wohlbefinden und emotionale Ausgeglichenheit zuständig. Wie weit kann das gehen? Anne van Stappen, belgische Ärztin und Trainerin für **Gewaltfreie Kommunikation** sowie international bekannte Buchautorin, fasst in einigen starken Statements zusammen, was Selbstverantwortung bedeutet (van Stappen, 2014):

- Es liegt in meiner Verantwortung, mich zu entscheiden, mit wem ich in Kontakt sein will und mit wem nicht.
- Es ist meine Aufgabe, eine Situation, die mir schadet, zu ändern oder sogar zu verlassen, selbst wenn es meinen Werten zuwiderläuft, selbst wenn ich fürchte, zu leiden oder Leid zuzufügen, oder wenn es den Verlust der Beziehung, der Stabilität bedeutet.
- Es liegt in meiner Verantwortung, mich zu entscheiden, auf Menschen zuzugehen, mit denen ich mich wohlfühle.
- Ich kann den Mut entwickeln, Stellung zu beziehen, selbst wenn ich mich vor den Konsequenzen fürchte.
- In jeder Situation übernehme ich zu 100% Verantwortung für meine Erfahrung und für meine Entscheidung, wie ich sie erleben will.
- Die Lebensenergie in mir ist verantwortlich für meinen körperlichen und emotionalen Gesundheitszustand.

Welchen dieser Statements stimmen Sie zu? Welche Aussagen sind für Sie gute Bojen zur Orientierung? Sicherlich regt sich auch bei Ihnen Widerstand. Kann man wirklich entscheiden, mit wem man in Kontakt sein will, wenn der Kollege am Schreibtisch nebenan ein Narzisst ist? Man könnte um ein anderes Büro bitten.

Kann man tatsächlich jede schädliche Situation ändern oder verlassen? Schließlich ist man ja keine Mimose und hält es schon aus, wenn der Kunde im Meeting immer polternd und unverschämt ist. Man könnte ihn aber auch darauf ansprechen.

Kann ich tatsächlich entscheiden, wie eine belastende Situation auf mich wirkt und was ich als Erfahrung daraus mitnehme? Schließlich läuft ja vieles unbewusst ab. Oder kann ich ein Frühwarnsystem für schädliche Situationen entwickeln und mir Strategien zur Bewältigung überlegen?

Nutzen Sie Ihre Ressourcen

An diesen kleinen Beispielen merken Sie vielleicht, was alles möglich ist, wenn Sie den ersten Schreck über so viel Selbstverantwortung überwunden haben. Aber dazu bedarf es eines bewussten Beschlusses, einer Verabredung mit sich selbst. Hilfreich kann sein, sich auch darüber bewusst zu werden, auf welche Unterstützung Sie im Zweifel zurückgreifen können, wenn es für Sie schwierig wird. Das können gute Freunde sein, professionelle Coaches oder Familienmitglieder. Aber auch Situationen, in denen Sie sich besonders gut entspannen oder zentrieren können, gehören zu den Ressourcen, die bei der Entwicklung von Selbstverantwortung hilfreich sein können.

Dazu gehört z.B. die dienstagabendliche Yoga-Stunde, der abendliche Spaziergang oder der regelmäßige Besuch eines Konzerts und vieles mehr. Nehmen Sie sich auch hier konkret vor, das ein oder andere in die Tat umzusetzen, statt zu warten, bis Sie an Ihre eigenen Grenzen gekommen sind, z.B. wenn Konflikte unüberwindbar werden oder Ihre emotionale Belastung zur Krankschreibung führt. Handeln Sie präventiv!

Zu meinen eigenen Ressourcen zählen neben meiner Familie und wenigen ausgesuchten Freunden vor allem die Musik von Johann Sebastian Bach und die Begegnung mit der Natur. Ich schwöre auf die meditative Kraft von monotonen Haushaltstätigkeiten und Löwenzahnstechen im Garten. Hat man das erste Gefühl der Langeweile überwunden, öffnen sich gedanklich kreative Räume, in denen Neues entstehen kann, neben dem guten Gefühl, etwas geschafft zu haben.

Achten Sie sich selbst und vertrauen Sie auf Ihr Gefühl

Um zu Ihren eigenen Antworten auf die Anforderungen des Lebens allgemein und speziell zu schwierigen Zeitgenossen zu kommen, sollten Sie sich selbst ernst und wichtig nehmen.; Das fällt Ihnen leichter, wenn Sie regelmäßig Ihr Selbstvertrauen stärken.

Sammeln Sie Ihre Kompetenzen!

Erstellen Sie eine Sammlung Ihrer Kompetenzen sowie wertschätzende Aussagen anderer über Sie und notieren Sie hier auch, was Sie selbst an sich schätzen. Schreiben Sie die Dinge auf Post-its und kleben Sie sie so auf, dass Sie die Zettel oft sehen. Projektleiter Bernard Focke weiß aus Feedback-Runden, dass er z.B. sehr kreativ im Finden von Lösungen ist, beharrlich an wichtigen Zielen dranbleiben kann, ein optimistischer Typ ist und für sein Comedy-Talent geschätzt wird.

Wie sieht Ihre Liste aus? Immer wenn Sie etwas Neues an sich erkennen, hängen Sie wieder einen Zettel zu Ihrer Sammlung. Überlegen Sie, welche Gefühle Sie bei diesen Worten haben und welches Bedürfnis mit dieser Kompetenz oder Aussage gestillt wurde.

Das Sammeln dieser positiven Dinge und das häufige Ansehen stärken unsere Selbstwahrnehmung

und Selbstvertrauen. Gleichen Sie Ihre Zettel-Sammlung regelmäßig mit dem aktuellen Stand ab und vermerken Sie Fortschritte, indem Sie z.B. Pfeile auf die Zettel aufbringen, die die Richtung der Entwicklung anzeigen.

Meine ganz persönliche wertschätzende Fähigkeiten-Liste ist u.a. auch mein Profil, das ich von Zeit zu Zeit überarbeite und dabei feststellen kann, welche Fähigkeiten und Kenntnisse ich zwischenzeitlich dazugewonnen habe. Wann haben Sie zuletzt Ihr Profil (z.B. auf Xing oder LinkedIn) überarbeitet?

Seien Sie ehrlich zu sich selbst!

Stecken Sie irgendwo fest? Spätestens jetzt ist der Zeitpunkt, sich seiner Ressourcen bewusst zu werden und diese in Anspruch zu nehmen. Sie erinnern sich: Ressourcen haben Sie gesammelt beim Nachdenken über Selbstverantwortung. Diese Ressourcen schöpfen Sie aus zwischenmenschlichen Beziehungen zu Freunden oder Familie, aber auch professionelle Berater wie Trainer oder Coaches können hier weiterhelfen. Auch bestimmte Freizeit- oder Sportaktivitäten können Ihnen als Ressourcen dienen.

Beispiel: Die Behauptung des Kunden, er sei nicht ganz bei Verstand, hat Bernard Focke sehr getroffen, dass er auch am Morgen danach immer noch daran zu knapsen hat. Hätte er eine Sammlung von Kompetenzen und wertschätzenden Aussagen zur Hand, könnte er sich seiner rascher vergewissern und sein Selbstvertrauen wieder stärken. Hätte Herr Bernard Focke schon länger Übung mit dieser Liste, hätte ihn der Vorwurf des IT-Leiters wahrscheinlich weniger stark getroffen.

Herr Bernard Focke kann aber auch versuchen, über das Verhalten und die Aussagen, die ihn besonders aufregen, seine unerfüllten Bedürfnisse wahrzunehmen. Ein Weg geht über die **Introspektion**, also das bewusste Nachfühlen, was im Körper und mit den Gefühlen passiert, wenn der IT-Leiter behauptet, Herr Bernard Focke wäre nicht bei Verstand.

Übung: Wendebögen nutzen und Aufreger umkehren

Man kann auch eine andere Methode anwenden, um seine eigenen Bedürfnisse zu erkunden, z.B. das Bedürfnis nach Anerkennung oder das nach Ruhe: Dabei knüpfen wir an die Urteile und vorwurfsvollen Gedanken an, die wir über unser unangenehmes und schwieriges Gegenüber fällen. Diese Beobachtungen verkehren wir dann in ihr Gegenteil und formulieren sie als Erlaubnis für uns selbst. Und dann beachten wir unsere Gefühle dabei und notieren diese in der entsprechenden Spalte.

Was Herr Bernard Focke denken könnte, finden Sie in Tabelle 1 beispielhaft zusammengetragen, ergänzt um einige Beispiele aus anderen Situationen. Sie können die Tabelle mit Ihren Urteilen über die schwierigen Zeitgenossen fortsetzen, denen Sie immer wieder begegnen.

Mein Urteil über den schwierigen Zeitgenossen	Die Erlaubnis, die ich mir geben kann	Dabei fühle ich mich
Der meckert immer nur herum.	Es ist in Ordnung, wenn ich mal Kritik an etwas übe, was mir nicht gefällt.	aufgeregt, skeptisch

Der ist ein Ewiggestriger, mäkelte immer wieder an Dingen rum, die uns schon lange bekannt sind.	Ich kann es mir erlauben, auf Punkte hinzuweisen, die seit langem im Argen liegen!	müde, brummig
Der ist ein Egomane, denkt nur an sich.	Ich darf auch mal an meine eigenen Bedürfnisse denken!	irritiert, verletzt
Der sollte mal besser zuhören.	Es ist ok, wenn ich mir nicht immer alles anhöre, was man an mich herantragen möchte.	überanstrengt, genervt
Die Kollegin kann auch mal sorgfältiger arbeiten.	Es ist ok, wenn ich mal Fünfe gerade sein lasse.	überarbeitet, angeschlagen

Tabelle 1: Hier lohnt sich das Hinsehen und Ausprobieren: Aufreger und deren Umkehrung

Wenn Sie dann beginnen, sich diese Dinge zu erlauben, werden Sie vielleicht feststellen, dass es gar nicht so einfach ist, danach zu handeln. Sie werden vielleicht aufgeregt sein, es entspinnen sich innere Dialoge, warum etwas nicht geht, bis hin zu Sätzen wie "Das habe ich noch nie gemacht, das geht gar nicht." Und schon sind Sie mitten im Widerstand gegen Ihre eigene Veränderung. Wie Sie damit umgehen können, können Sie [in meinem Beitrag über den konstruktiven Umgang mit Widerstand nachlesen](#).

Nutzen Sie Ihre selbst gefundenen Empfehlungen als Experimente, die Sie nach und nach ausbauen. Sie können lernen, alte Prinzipien, die sich überlebt haben, loszulassen. Das kann sehr befreiend wirken; vor allem dann, wenn Sie feststellen, dass Sie mit Ihren neuen Verhaltensmustern viel näher an Ihren Bedürfnissen sind und diese befriedigen können. Es ist eine Einladung zum Perspektivenwechsel, der Ihnen neue Handlungsoptionen ermöglicht. Hören Sie auf Ihre Gefühle, diese sind immer richtig: Es gibt keine falschen Gefühle, sondern nur solche, die wir nicht wahrnehmen (wollen) oder uns nicht erlauben.

Beispiel: Projektleiter Bernard Focke hat beim Nachdenken über seine Urteile u.a. folgendes herausgefunden: Er hält den schwierigen IT-Leiter für einen Nörgler, der immer ein Haar in der Suppe findet. Herr Focke fühlt sich dabei entnervt, so als würde er immer gegen eine Wand anrennen müssen. Die Erlaubnis, die Bernard Focke sich selbst geben könnte, wäre z.B., auch selbst einmal etwas kritisch oder zweifelnd anzumerken, auch wenn er ein grundlegend optimistischer Mensch ist ([siehe dazu "Erlaubnis zum Projekterfolg – falsche Motivatoren erkennen und ausbremsen"](#)).

Ihr unangenehmes Gegenüber braucht Ihre Empathie

Für mich ist der Königsweg für den Umgang mit schwierigen Zeitgenossen, sich zunächst sich selbst zuzuwenden, das eigene Ich zu beobachten und die entdeckten Bedürfnisse ernst zu nehmen, und anschließend Veränderungen bei sich anstoßen.

Sie spielen im Umgang mit schwierigen Menschen sozusagen über Bande, indem Sie sich innerlich stärken. Sie ändern Ihre Haltung, machen neue Erfahrungen, durch die sich mit der Zeit Ihre Einstellung gegenüber schwierigen Zeitgenossen neu justiert. Das macht Sie robuster, wenn das Leben Sie einmal auf hohe See befördert. Und es erhöht auch das Verständnis für Ihr Gegenüber. Gespiegelt an Ihrem eigenen Erleben können Sie sich leichter vorstellen, dass auch Ihr Gegenüber unbefriedigte Bedürfnisse hat.

Wir leben in einer Welt voller Gegensätze. In unserem Beispiel mit Bernard Focke erleben wir dies durch die stark abweichende Wahrnehmung seines Kollegen Martin Keller zum IT-Leiter. Dessen Art ist für den einen anstrengend und verunsichernd, der andere empfindet sie als überraschend und erfrischend. Solche Gegensätze sind für uns schwer zu ertragen, da wir immer nach Eindeutigkeit streben.

Eine weitere Methode zum Umgang mit schwierigen Menschen, die ich sehr gerne verwende, ist in Botschaften dieser Menschen auf den Teil der Selbst-Offenbarung zu hören. Erinnern Sie sich an dieses Element des Kommunikationsmodells von Schulz von Thun? Ich stellte es **im Artikel "Analytisch statt emotional: So gehen Sie mit einem 'Nein' um" vor**. So ein Vorwurf, wie Bernard Focke ihn zu hören bekam ("Sie sind doch nicht ganz bei Verstand!"), lässt sich auf der Metaebene z.B. mit der die Aussage übersetzen: "Ich brauche jemanden, der mich versteht!".

Dennoch ist es so: Alles hat zwei Seiten. Alles ist gleichermaßen gültig, also gleich-gültig. Meistens hängen wir an einer Seite und kommen nicht von ihr los, wie Bernard Focke mit seinem Urteil über seinen Kunden. Dabei gibt es immer eine andere Seite, die genauso gültig ist wie die von uns bevorzugte Sicht. Lassen Sie sich also darauf ein, dass es auch eine andere Sicht auf schwierige und unangenehme Menschen geben könnte. Hier beginnt die Empathie für den schwierigen Menschen.

Stille Empathie

Wenn wir unsere Vorurteile bewusst über Bord werfen und stattdessen davon ausgehen, dass schwieriges Verhalten des Anderen im Zweifel ein ungeschickter Ausdruck von Gefühlen und unbefriedigten Bedürfnissen ist, können wir Verständnis und Mitgefühl entwickeln. Doch das bedeutet nicht, dass wir die Taten dieses Menschen gut heißen. Aber wir können uns in ihn hineinversetzen und verstehen, was er ausdrücken möchte und warum er so handelt.

Sie können Ihre Empathie still ausdrücken, indem Sie sich innerlich fragen, was die betreffende Person wohl dazu bringt, sich so zu verhalten oder was für eine mögliche Erklärung es geben könnte. Stille Empathie ist auch für Sie mit weniger Risiko verbunden, als wenn Sie Ihre Empathie offen äußern. Es kann dann auch passieren, dass Sie so Ihr Gegenüber besänftigen, weil sich durch Ihre Empathie – auch stille Empathie – auch ihre Haltung, Gestik und Mimik verändern.

Grenzen setzen und konsequent handeln

Trotz aller Arbeit an sich selbst – der Veränderung Ihrer Haltung sowie Ihres Verhaltens – und trotz aller Empathie für schwierige Zeitgenossen müssen und sollten Sie sich nicht alles gefallen lassen. Sie dürfen und sollten sogar ein Stopp-Schild aufstellen, wenn Ihre Grenzen massiv verletzt werden. Also immer dann, wenn Sie jemand beleidigt, zu nahe "auf die Pelle rückt" oder Druck auf Sie ausübt, haben Sie es mit einer Grenzüberschreitung zu tun. Allerdings setzt jeder seine persönliche Grenze woanders: Was für den einen jenseits von Gut und Böse ist, mag für den anderen noch akzeptabel sein. Grenzen sind relativ. Es gehört zur Selbstverantwortung, seine Grenzen zu kennen.

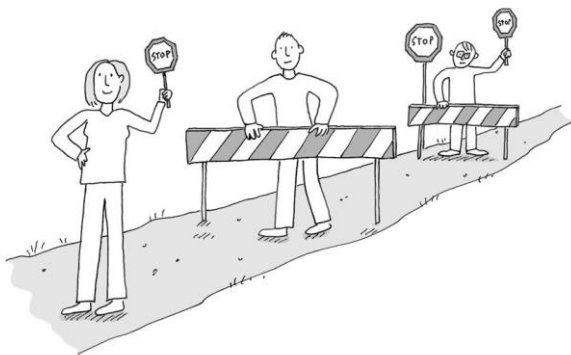


Bild 1: Übernehmen Sie Verantwortung für Ihre persönlichen Grenze. Illustration aus: Trölenberg; Drathen, 2016

Wenn bei Ihnen eine Grenze überschritten wurde, können Sie sich mit folgenden Schritten helfen:

1. Ruhiger werden

Zwei- bis dreimal tief ein- und ausatmen. Wenn Sie das in der Situation nicht leise hinkriegen, verlassen Sie den Raum und gehen auf die Toilette oder nach draußen, denn frische Luft hilft (**siehe dazu auch "So bauen Sie Ärger und Aggressionen im Projektalltag ab"**).

2. Befindlichkeit mitteilen

Kommen Sie nach dem Durchatmen rasch wieder zurück und sagen Sie Ihrem Gegenüber – möglichst mit Ich-Botschaften – wie es um Ihre Stimmung und die Wirkung des Erlebten bestellt ist (**siehe dazu auch "So lösen und vermeiden Sie Konflikte"**). Wählen Sie klare Worte. Sprechen Sie über sich, greifen Sie nicht an. Wenn es Sie tief getroffen hat, darf das nach Außen spürbar sein. Sie wollen ja klarstellen, dass Sie das nicht noch einmal hören bzw. erleben möchten. Hier sind einige Beispielsätze für diese Mitteilung:

1. "Die Äußerung hat mich ins Mark getroffen. So lasse ich nicht mit mir reden."
2. "Solche persönlichen Angriffe treffen mich als Mensch. Das bin ich nicht bereit zu akzeptieren."
3. "Die Forderungen, die jetzt auf dem Tisch sind, nehme ich als anmaßend und überzogen wahr. Ich fühle mich ausgenutzt."

3. Schweigen und Reaktion abwarten

Der schwierigste Teil ist, jetzt zu schweigen und keine Urteile oder Vorwürfe auszusprechen. Beobachten Sie, wie Ihr Gegenüber reagiert. Nach dem ersten verdutzten Blick folgen in der Regel ein oder mehrere Sätze. Sie können als Entschuldigung gemeint sein ("Es tut mir leid, ich schieße manchmal über das Ziel

hinaus."), schlechtes Gewissen zeigen ("Meine Güte, jetzt seien Sie doch nicht so empfindlich") oder eher Ignoranz vermitteln ("Ich verstehe beim besten Willen nicht, worüber Sie sich aufregen.").

Im Falle der Ignoranz sollten Sie nochmal nachlegen: Auch wenn Ihr Gegenüber keine Grenzverletzung erkennt, verlangen Sie, dass er oder sie Ihre Grenzen zukünftig achtet. Halten Sie bei dem Gespräch Blickkontakt, um Ihre Entschlossenheit zu zeigen (siehe dazu "Konfrontierende Kommunikation für schnelle und effektive Lösungen").

4. Nachhaltigkeit sicherstellen

Am Ende geht es darum, dass Ihr Gegenüber zukünftig Ihre Grenze respektiert. Im Falle einer Entschuldigung können Sie davon ausgehen, dass das Thema erledigt ist. Es wird nicht wieder passieren. Im Falle des schlechten Gewissens können Sie noch einmal so oder so ähnlich nachhaken: "Kann ich mich darauf verlassen, dass wir künftig ohne Verletzungen auskommen?". Im Falle von Ignoranz können Sie einen Appell verwenden, um Ihrem Anliegen Ausdruck zu verleihen. Ein Appell braucht keine Zustimmung des Gegenübers, er steht für sich. Ich bestehe darauf, dass ...". Dann wenden Sie sich wieder dem inhaltlichen Thema der Diskussion zu.

5. Vorbild sein

Seien Sie sensibel im Umgang mit Ihren Mitmenschen: Achten Sie darauf, ob Sie bei anderen Grenzen verletzen, die Sie vielleicht gar nicht kennen. Sollten Sie einmal den Eindruck haben, zu weit gegangen zu sein, sprechen Sie das Thema aktiv an. "Ich habe den Eindruck, dass ich gerade bei Ihnen eine Grenze überschritten habe, kann das sein?". Sie sehen dann klarer und können sich entschuldigen.

Dieses Vorgehen hätte auch unser Projektleiter Bernard Focke einsetzen können, als der IT-Leiter ihm vorwarf, er wäre nicht ganz bei Verstand. Ein bewusst aufgestelltes Stoppzeichen, wie z.B. "Dieser Angriff auf meine Person trifft mich sehr. Das bin ich nicht bereit zu akzeptieren", hätte dem IT-Leiter deutlich vor Augen geführt, dass dieser damit Bernard Fockes Grenze überschritten hatte. Obwohl solche Konfrontationen viel Energie kosten, wäre Bernard Focke am nächsten Morgen bestimmt weniger mutlos und frustriert ins Büro gekommen.

Schwere Geschütze: So sichern Sie sich gegen Querulanten ab

Ähnlich konkret wird die Psychologin Katrin Streich mit ihren Empfehlungen für den Umgang mit Kunden, die sich wie Querulanten gebärden: Immer mehr unzufriedene Kunden legen Widerspruch ein, leiten rechtliche Schritte ein oder reklamieren zumindest heftig. Auch im Projekt fahren Kunden heute häufiger schwere Geschütze auf, wenn etwas nicht im Lot ist.

Um das klarzustellen: Die meisten dieser Beschwerden sind vollkommen legitim, viele prangern Qualitätsprobleme an. Weil ihr Verhaltensrepertoire begrenzt ist, geben viele eine Beschwerde auf,

statt es direkt mit ihrem Ansprechpartner zu klären. Um dagegen gewappnet zu sein, gebe ich Ihnen folgende Tipps (in Anlehnung an Streich, 2019):

Schriftliche Absicherung

Eingangsbestätigung senden

Senden Sie immer eine Eingangsbestätigung, mit folgendem klarem Aufbau: Ihr Anliegen wird geprüft, Antwort erfolgt zu gegebener Zeit. Bei Nachfragen antworten Sie kurz, dass sich am Sachverhalt nichts geändert hat.

Dosiert und konsequent kommunizieren

Prüfen Sie vorab immer: Muss ich antworten? Falls nicht, lassen Sie es. Falls doch, antworten Sie so knapp wie möglich. Bleiben Sie klar. Um persönliche Angriffe zu vermeiden, können Sie falls möglich eine allgemeine E-Mail-Adresse nutzen ([siehe dazu "Per Team-Postfach Projekte mit Outlook managen"](#)). Bleiben Sie konsequent. Zeigen Sie Konstanz in der Kommunikation und bleiben Sie Ihrem Standpunkt treu.

Legen Sie Kontaktprotokolle darüber an, wer mit dem Kunden wann über welches Thema korrespondiert hat, falls Sie kein CRM-System nutzen können.

Mündliche Absicherung

Bleiben Sie möglichst sachlich: Antworten Sie wertschätzend und deeskalierend. Denn Sie missbilligen das Verhalten des Gegenübers, nicht die Person an sich. Halten Sie die Gespräche jedoch so kurz und knapp wie möglich.

Signalisieren Sie Handlungssicherheit, indem Sie anfangs **klar benennen, worüber Sie sprechen wollen** und bei diesen Inhalten bleiben. Flankieren Sie eine klare und eindeutige Sprache durch körperliche Souveränität (sicherer Stand, selbstbewusstes Auftreten).

Verzichten Sie für mehr Souveränität auch **darauf, sich zu rechtfertigen**. Kündigen Sie ein Zeitlimit an und bestehen Sie auf dessen Einhaltung. Tolerieren Sie keine Verletzungen Ihrer persönlichen Grenzen, sondern gehen Sie in diesem Fall wie oben beschrieben vor oder brechen Sie das Gespräch ab oder vertagen sich.

Fertigen Sie nach jedem Gespräch ein **Gedächtnisprotokoll** an und lassen Sie es sich ggf. vom Gegenüber unterschreiben. Konsultieren Sie die Protokolle vor dem nächsten Gespräch, um sich auf den aktuellen Stand zu bringen.

Allgemeine Empfehlungen

Zumindest ein Kollege oder eine Kollegin sollte inhaltlich immer im Bilde sein, damit nicht ein Mitarbeiter allein die Last tragen muss. Zu einem schwierigen Gespräch können Sie diesen

(oder einen anderen) Kollegen hinzuziehen und das Gespräch zu zweit führen, das gilt auch für Telefonkonferenzen. Ggf. kann der Kollege oder die Kollegin nebenbei ein Protokoll führen.

! Eine gute Dokumentation ist unabdingbar, um die Dynamik im Blick zu behalten, am besten auf Führungsebene.

Wer sich selbst Respekt erweist, bekommt ihn auch von anderen

Indem wir uns auch in schwierigen Situationen um uns selbst kümmern, und unseren eigenen Anteil am Geschehen als Ausgangspunkt zur persönlichen Entwicklung nutzen, erweisen wir uns als Person selbst Respekt. Dadurch sind wir weniger stark darauf angewiesen, dass uns andere ihren Respekt erweisen. Wir nehmen das Steuerrad über unser Leben selbst in die Hand (Selbstverantwortung) und navigieren zu selbstgesteckten Zielen.

Um unsere unbefriedigten Bedürfnisse zu entdecken (und auch die befriedigten), dient uns unser Körper als Radar und unsere Gefühle als Kompassnadel. Mit diesen Instrumenten können wir sicherer durch unser Leben navigieren, auch wenn schwierige Zeitgenossen für hohen Wellengang sorgen. Mit einer selbst-bewussten Haltung gelingt es uns leichter, uns auch in unangenehmen Beziehungen den notwendigen Respekt zu verschaffen. In manchen Situationen ist es außerdem gut, sich selbst abzusichern.

Literatur

- Psychologie heute compact: Schwierige Menschen, Heft-Nr. 56, 2019
- Trölenberg, Helga; Drathen, Heiner: Crashkurs IT-Projektleitung, Soft Skills, Kommunikation und Führung in IT-Projekten, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg im Breisgau 2016
- van Stappen, Anne: Das kleine Übungsheft – Mit schwierigen Zeitgenossen umgehen, München 2014

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf projektmagazin.de!

[➤ zum Artikel](#)