

JÖRG BERGER · MONIKA BYLITZA

# Stachlige Persönlichkeiten im **Business**



Wie Sie mit schwierigen  
Mitarbeitern und Kollegen  
erfolgreich zusammenarbeiten

  
francke

# Inhalt

Einleitung: Stärke ist kein Zufall – wie Kommunikation im Alltag gelingen kann .....	7
Grenzüberschreiter .....	15
Blender .....	37
Energieräuber .....	59
Einschüchterer.....	79
Abwerter .....	99
Vermeider.....	121
Rächer .....	143
Nachwort .....	165
Literatur .....	171

## **Einleitung: Stärke ist kein Zufall – wie Kommunikation im Alltag gelingen kann**

Sind Sie sprachlos, wenn Sie angepöbelt werden? Oder ärgern Sie sich über Menschen, die Ihnen mit Neid und Rivalität begegnen? Sind Sie für Mitarbeiter verantwortlich, die Ihr Team verrückt machen? Und werden Sie hin und wieder in Machtspielchen verwickelt, deren Spielregeln Sie nicht kennen? Dann wird es höchste Zeit, sich davor zu schützen.

Schwierige Menschen kosten Produktivität, sie treiben andere in den Krankenstand und gefährden womöglich Ihre Karriere. Wo gehobelt wird, da fallen Späne; und wo Menschen miteinander arbeiten, begegnen uns schwierige Persönlichkeiten. Der Umgang mit ihnen gehört zu den größten Herausforderungen des Berufsalltags. Packen Sie sie mit Mut und Plan an.

Gerade in Konfliktgesprächen mit schwierigen Menschen ist es eine Kunst, gelassen zu bleiben, würdevoll aufzutreten und sich klar auszudrücken – ohne ein Schauspiel zu inszenieren. Aufgeregtes Lautwerden und hilfloses Verstummen helfen auf keinen Fall weiter.

- Wie lässt sich ein schwieriger Mitarbeiter führen?
- Wie kommt man mit Kollegen klar, die sich unfair verhalten oder andern die Nerven rauben?
- Wie kann man trotz eines schwierigen Vorgesetzten Projekte verwirklichen?

Diesen Herausforderungen stellt sich unser Buch. Es trägt Strategien zusammen, die sich in der Praxis bewährt haben. Lernen Sie, wie Sie mit Klarheit und guten Ideen schwierigen Persönlichkeiten souverän begegnen, um die tägliche Kommunikation leichter zu machen.

Dieses Buch unterstützt Menschen, die humorvoll und wertschätzend den persönlichen Kontakt und klare Zielorientierung suchen. Es gibt ihnen Mittel an die Hand, um schwierige Gespräche mit stacheligen Persönlichkeiten rechtzeitig und professionell zu bearbeiten.

Als Autorenduo schöpfen wir aus unterschiedlichen Erfahrungen, die sich ergänzen und zu einer erfolgreichen Strategie verbinden. Monika Bylitza sammelte 20 Jahre Praxiserfahrungen auf den Gebieten Personalführung, Coaching, Wertpapiermanagement und Vertrieb bei einer deutschen Großbank und kennt die ungeschriebenen Business-Gesetze. Seit 2001 arbeitet sie freiberuflich in eigener Praxis und ermutigt Mitarbeiter und Führungskräfte zu unverwechselbarer Teamarbeit als bestem wirtschaftlichen Energieträger für erfolgreiche Beziehungen. In ihrer langjährigen Coaching-Praxis hat sie schon vielen Führungskräften und Organisationen geholfen, Konflikte zu lösen und ihre persönlichen Ziele auch gegen Widerstände zu verfolgen.

Schwierige Persönlichkeiten stecken an.

Als Psychotherapeut kennt Jörg Berger schwierige Persönlichkeiten von innen. Er weiß, wo ihre wunden Punkte liegen, was sie reizt und wie man sie für ein erträgliches Miteinander gewinnen kann. Wie man mit solchen Persönlichkeiten einen Weg findet, hat er schon in zahlreichen Vorträgen und Seminaren vermittelt. Von der Stachel-Reihe mit einer Gesamtauflage von über 50.000 Exemplaren haben schon viele Leserinnen und Leser profitiert.

Beide Autoren wissen aber auch, dass selbst die besten Methoden ihre Grenzen haben. Manches ist einfach eine Frage der Macht und nicht immer stehen die Machtverhältnisse auf Ihrer Seite. Zwar kann man auch aus einer ungünstigen Situation das Beste herausholen; es bleibt aber ein Rest an Ohnmacht, Ungerechtigkeit oder Bedrohung. Hier setzen wir auf spirituelle Strategien, die verhindern, dass sich Ihre Gefühle vergiften oder dass Sie selbst zu Mitteln greifen, die Sie eigentlich ablehnen. Spiritualität schützt Sie auch davor, eine ungute Haltung einzunehmen. Denn schwierige Persönlichkeiten stecken an und können Sie leicht in die Haltung

eines Opfers, Rächers, Fatalisten oder in einen überheblichen Rückzug bringen. Die schwierigen Persönlichkeiten mögen das verdient haben, bei Ihrem übrigen beruflichen Umfeld würden Sie dabei aber verlieren. Spiritualität bedeutet dann, sich an Werten festzumachen, die über die jeweilige berufliche Situation hinausreichen. Sie führt zu Bewältigungsstrategien, die Kraft, Zuversicht und innere Sicherheit aus einer höheren Wirklichkeit gewinnen. Dabei schöpfen wir als Autoren aus der christlichen Tradition. Vielleicht haben Sie selbst einen anderen Glauben oder eine andere Weltanschauung. Dann lassen Sie sich durch unsere Impulse dazu anregen, Ihren eigenen Glauben oder Ihre eigene Weltanschauung zu befragen: Was sagen diese zu der existenziellen Herausforderung, vor die Sie ein bestimmter Menschentyp stellt?

Damit Sie sich orientieren können, stellen wir Ihnen hier die stachligen Persönlichkeiten vor.

**Grenzüberschreiter** meinen es eigentlich gut. Sie sind einsatzfreudig und beziehungsorientiert. Doch sie vertreten ihre Interessen kämpferisch. Daher gehen sie oft zu weit und überschreiten die Grenzen anderer. Manchmal dringen sie in die Privatsphäre anderer ein. Sie erheben Anspruch auf die Arbeitsmittel, das Wissen und die Hilfe anderer. Doch wehe, jemand wagt es, sie zurückzuweisen. Dann beginnt ein zäher Kampf um die Grenze, die man ihnen gesetzt hat.





**Blender** sind Meister der Selbstdarstellung. Dadurch gewinnen sie Aufmerksamkeit und Einfluss. Ihre Projekte finden Unterstützung. Sie ergattern gute Jobs und Positionen. Doch wer hinter die Kulisse blickt, entdeckt eine enttäuschende Kehrseite. Was Blender als herausragend verkauft haben, ist in Wahrheit mittelmäßig. Ihre persönlichen oder fachlichen Mängel sind so groß, dass man es nicht glauben will. Am liebsten würde man an der schönen Fassade

rütteln und sie zum Einstürzen bringen. Solche Versuche beschwören aber einen gewieften Illusionisten herauf, der andere Dinge sehen lässt, die es nicht gibt, und zum Verschwinden bringt, was andere nicht sehen sollen.



**Energieräuber** sind sensibel und mit ungelösten Problemen belastet. Im Beruf suchen sie sich Mutter- oder Vaterfiguren, die ihnen die Härten des Berufslebens aus dem Weg räumen oder zumindest unterstützen, wenn sie ihr inneres Gleichgewicht verlieren. Doch das kostet andere Energie und lenkt sie von den eigentlichen Aufgaben ab. Energieräuber haben sich oft für eine berufliche Aufgabe entschieden, der sie zwar fachlich gewachsen sind, die sie aber emotio-

nal überfordert. In dieses Dilemma werden Kollegen, Vorgesetzte und oft auch Kunden hineingezogen.

**Einschüchterer** mögen nicht, wenn sich ihnen jemand in den Weg stellt. Ihre Furcht einflößende Körpersprache, ihre Lautstärke, ihre groben Worte, ihre Drohungen und Machtdemonstrationen lösen bei anderen Angst aus. Die meisten Menschen scheuen den Konflikt und machen den Weg frei. Aber dankbar macht Einschüchterer das Nachgeben nicht. Im Gegenteil, wen sie als schwach wahrnehmen, dessen Rechte übergehen sie immer selbstverständlicher.



**Abwerter** machen sich selbst zum Maß der Dinge. Ihr Geschmack, ihre Vorlieben, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten sind die Messlatte, die sie an andere Menschen anlegen. Sie fällen negative Urteile über andere und sprechen diese in einer Weise aus, die jedes Taktgefühl vermissen lässt. Dadurch greifen sie das Selbstwertgefühl anderer an. Betroffene brauchen manchmal Tage, um sich von abwertenden und kränkenden Worten zu erholen. Außerdem können



sich die Abwertungen negativ auf den guten Ruf und das Vertrauen auswirken, die doch die Beziehung zu Kollegen, Vorgesetzten und auch Kunden bestimmen.



**Vermeider** ziehen sich zurück, wenn sie sich unsicher fühlen. Ihnen erscheinen Menschen und die Arbeitswelt als gefährlich. Sie verweigern sich Aufgaben, die ihnen Angst machen. Sie entziehen sich unangenehmen Verpflichtungen und enthalten anderen vor, was in Beziehungen selbstverständlich ist, zum Beispiel Hilfe, Loyalität oder das offene Gespräch auch über ein schwieriges Thema. Als Vorgesetzte überlassen sie ihren Einflussbereich dem freien Spiel

der Kräfte. Denn sie scheuen sowohl den Konflikt als auch die Verantwortung.



**Rächer** begleichen offene Rechnungen. Sie tragen es nach, wenn sich jemand auf ihre Kosten durchsetzt. Sie sammeln Groll an, wenn sie sich in ihren Rechten übergangen fühlen. Dann warten sie auf den richtigen Moment. Sie verletzen durch Worte, die wunde Punkte treffen. Durch Tratsch schaden sie dem Ruf anderer. Sie verursachen Pannen, verbummeln wichtige Anliegen und verhindern so, dass ein anderer seine Ziele erreicht. Dabei tarnen sie die Vergeltung als Versehen oder Zufall. Ihre Motive verbergen sie hinter fadenscheinigen Begründungen. Dennoch erfassen Betroffene intuitiv die Botschaft: „Leg dich besser nicht mehr mit mir an!“

Jedes Kapitel ist für sich selbst verständlich, sodass Sie die Lektüre bei der Persönlichkeit beginnen können, die Sie im Augenblick am meisten herausfordert. Die Sichtweisen und Strategien, die wir Ihnen an die Hand geben, haben wir natürlich nicht alle selbst erfunden. Sie beruhen auf der jahrzehntelangen Praxis unterschiedlicher Fachleute und stützen sich auf Wissen, das in einer langen Forschungstradition gewonnen wurde. Daher haben die Sichtweisen und Strategien dieses Buches ein Potenzial, das Sie unmöglich beim ersten Lesen ausschöpfen können. Sie werden Aha-Erlebnisse haben und einige Möglichkeiten entdecken, die Sie sofort umsetzen können. Dadurch vertieft sich Ihr Verständnis. Wenn Sie sich das gleiche Kapitel nach einer Weile noch einmal vornehmen, werden Sie einiges entdecken, was sich beim ersten Lesen noch nicht erschlossen hat. Bleiben Sie also dran, solange eine schwierige Persönlichkeit Sie herausfordert, Sie Ihre Führungsfähigkeiten verbessern wollen oder in einem Umfeld arbeiten, bei dem Ihnen regelmäßig schwierige Persönlichkeiten begegnen.

Erfolg und Menschlichkeit schließen sich nicht aus, sondern gehören zusammen.

Wir beide erhalten mehr Anfragen nach Seminaren, Vorträgen oder persönlichem Coaching, als wir annehmen können. Deshalb machen wir Ihnen ein besonderes Angebot: Wenn Sie sich mit den Inhalten dieses Buches vertraut gemacht haben, halten Sie doch selbst eine Weiterbildung, einen Workshop oder einen Vortrag dazu. Dafür stellen wir Ihnen Präsentationsmaterial zur Verfügung. Das ist kostenlos und nur mit der Bitte verbunden, bei der Veranstaltung auf unser Buch hinzuweisen. Bei anderen Titeln der Stachel-Reihe haben auf diese Weise schon viele erfolgreiche Vorträge und Seminare stattgefunden.

Wenn Sie mögen, erhalten Sie außerdem einmal im Monat einen Impuls mit neuen Analysen stacheliger Persönlichkeiten und verwickelten Stachel-Storys. Tragen Sie sich dazu in den Newsletter auf der Stachel-Seite [www.stacheln.com](http://www.stacheln.com) ein. Dieser Service hilft Leserinnen und Lesern sowie Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmern, sich auch weiterhin mit den Stachel-Themen zu beschäftigen, ihren Einsichten treu zu bleiben und dort durchzuhalten, wo es in der Umsetzung etwas Ausdauer braucht.

Es ist höchste Zeit, daran zu arbeiten, dass Erfolg und Menschlichkeit sich nicht ausschließen, sondern zusammengehören. Der menschliche Weg, den dieses Buch aufzeigt, ist aus unserer Sicht für beide Seiten auch der gesündere Weg. Menschen, denen die Arbeit Freude macht und die dafür ehrliche Anerkennung erhalten, werden nicht krank. Dafür lohnt es sich, an den eigenen Kommunikationsstrukturen zu arbeiten, oder etwa nicht?

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre, befreiende Aha-Erlebnisse und den Erfolg im Umgang mit schwierigen Persönlichkeiten, den schon viele vor Ihnen erreicht haben.

*Ihre*

*Monika Bylitza und Jörg Berger*



## Grenzüberschreiter

Wenn wir von „Machtmenschen“ sprechen, haben wir genau die Eigenschaften vor Augen, die Grenzüberschreiter charakterisieren: Sie weiten ihren Einfluss aus, bis sie anderen ihre Rechte und ihre Gestaltungsfreiheit rauben. Dabei setzen Grenzüberschreiter diebische Tricks ein: Sie fallen anderen ins Wort und geben das Wort, einmal erobert, kaum noch her. Sie selbst hören im entscheidenden Moment nicht zu und lassen selbst zwingende Argumente nicht gelten. Absprachen vergessen sie oder lassen diese wieder fallen, weil sich die Umstände angeblich geändert haben. Entscheidungen treffen Grenzüberschreiter manchmal über den Kopf anderer hinweg. Sie greifen sogar ungefragt auf Informationen oder Arbeitsmittel anderer zu.

Doch was geschieht, wenn andere daraufhin ihre Rechte verteidigen? Dann kämpfen Grenzüberschreiter hartnäckig um ihren Einfluss und diskutieren manchmal so lange, bis andere oft entnervt nachgeben, weil sie ihre Zeit und Kraft nicht für Auseinandersetzungen verbrauchen wollen. Grenzüberschreiter dagegen werden gerade in solchen Kämpfen wach, lebendig und energieerfüllt. „So-geht-es-nicht!“-Signale anderer ignorieren sie einfach. Oder sie lenken kurzfristig ein, um später wieder ihre rücksichtslosen Ziele zu verfolgen. Kann man da nicht wenigstens als Vorgesetzter oder Teamleiter ein Machtwort sprechen? Leider nicht. Denn

Grenzüberschreiter mögen zwar heute ein wenig nachgeben, doch schon morgen prüfen sie, wie sich die Grenzen verschieben lassen, die ihnen gesetzt sind.

Grenzüberschreiter fallen anderen ins Wort, hören im entscheidenden Moment nicht zu und lassen selbst zwingende Argumente nicht gelten.

Einflusshungrige Menschen streben natürlich Posten an, die mit Macht verbunden sind. Sobald sie diese erreicht haben, dehnen sie ihren Einfluss in kleinen Schritten immer weiter aus. Grenzüberschreiter gehen dabei oft klug und strategisch vor. Gegenüber Vorgesetzten machen sie sich durch Fleiß, Einsatzbereitschaft und Loyalität unentbehrlich. Sie bewirken dadurch, dass diese über Machtspiele hinwegsehen. Je weniger Macht ihr Gegenüber allerdings hat, desto unverschämter greifen Grenzüberschreiter in dessen Einflussbereich ein.

Nun atmen Sie durch und machen Sie sich bereit für einige Begegnungen, die Ihnen bekannt vorkommen werden. Nein, wir haben für dieses Buch nicht heimlich in Ihren Unternehmen recherchiert! Grenzüberschreiter gibt es überall.

## **Gesichter der Macht**

### **Alfred, der Zermübungskrieger**

Alfred ist Projektleiter in einem großen Softwarehaus. Er leitet die Besprechungen. Er koordiniert den Zeitplan sowie die Aufgabenteilung der

Entwickler. Und genau da entstehen auch die Probleme. Anfangs dachte Michael, Alfred höre sich in den Besprechungen einfach gerne reden und lasse andere deshalb nicht zu Wort kommen. Inzwischen hat er aber bemerkt: Es hat System, dass Alfred niemanden zu Wort kommen lässt. Er drückt dadurch etliche Ideen durch, die im Team fast niemand sinnvoll findet. Das endlose Reden führt oft dazu, dass man nicht zur Entscheidung kommt. Die Sache bleibt offen. Irgendwann ist der Zeitdruck so groß, dass Alfred allein entscheidet. Oder er bespricht sich zu zweit mit irgendjemandem aus dem Team, der zwar mit der Sache zu tun hat, aber ohnehin nie widerspricht.

Grenzüberschreiter machen sich gegenüber Vorgesetzten durch Fleiß, Einsatzbereitschaft und Loyalität unentbehrlich.

Das Team besteht aus hervorragenden Köpfen. Aber keiner kann sein Potenzial ausspielen, weil Alfred intelligente Lösungen blockiert. Was gemacht wird, ist dann mehr oder weniger gut, so wie es Alfreds Fähigkeiten in diesem Bereich entspricht. Michael hat das Gefühl, dass immer mehr im Team in den inneren Rückzug gehen und ihren Job ohne Leidenschaft machen.

Schlimm sind die Wochen vor dem Auslieferungstermin. Für jeden bedeuten diese Termine Stress. Aber in ihrem Projekt bricht ein Chaos aus. Denn Alfred drückt vor dem Abgabetermin noch Ideen durch, die eigentlich unrealistisch sind. Für Michael und seine Kollegen heißt das dann: entweder nachts arbeiten oder das Projekt gegen die Wand fahren lassen. Zu der letzten Möglichkeit konnte sich aber noch keiner entschließen. So steht Alfred gegenüber seinem Vorgesetzten gut da.

## **Karo Kontroletti**

Als Tim in ihre Abteilung kam, hat ihm Karo sofort das Du angeboten und ihn unter ihre Fittiche genommen. Anfangs fand Tim das angenehm. Er hatte sofort Anschluss. Außerdem hat ihn Karo mit Hintergrundinformationen versorgt; heute würde Tim sagen: mit Tratsch. So hat Karo schnell bestimmt, wie Tim die Dinge in der Abteilung sieht. Außerdem hat Karo zu

fast jedem in der Abteilung mehr Nähe gesucht als die Kollegen untereinander. Sie weiß über jeden so viel, dass sie auch vertrauliche Dinge ausspielen könnte. So genießt Karo Respekt, die anderen gehen vorsichtig mit ihr um.

Das alles könnte man aushalten, würde Karo nicht so viel Kontrolle ausüben. Wenn Tim etwas sagt, was Karo nicht so sieht, korrigiert sie ihn erst behutsam. Sie wird aber energisch, falls Tim einmal auf seinem Standpunkt beharrt.

Karo hat außerdem eine genaue Vorstellung von vielen Dingen, zum Beispiel wie viele private Gespräche in der Arbeitszeit angemessen sind. Wer reserviert ist und sich auf die Arbeit konzentriert, wird von Karo genauso kommentiert wie derjenige, der es mit einem Plausch einmal übertreibt. Tim kommt sich beobachtet vor. Er denkt immer häufiger darüber nach, die Abteilung zu wechseln.

### **Ursula, die Unentbehrliche**

Es ist ein Albtraum. Tanja ist auf die Zusammenarbeit mit Ursulas Stabsstelle angewiesen. Von dort kommen die Analysen und Immobilienbewertungen, mit deren Hilfe Tanja ihr Portfolio aufbaut. Doch Ursula muss einfach alle Fäden in der Hand behalten. Sie ist zwar fähig, aber natürlich nicht für alles kompetent. Dafür hat Ursula ja ihr Team. Das hält sie aber klein. Tanja hat schon heimlich zu Ursulas Mitarbeitern Kontakt aufgenommen, um an wirklich interessante Informationen zu kommen.

Weil Ursula alles allein macht, muss Tanja manchmal so lange auf Analysen warten, bis sie diese kaum noch verwerten kann. Am schlimmsten ist es aber, wenn Ursula zu einem Kundengespräch mitkommt. Sie bewegt sich wie ein Elefant im Porzellanladen. Ihr fehlt jedes Feingefühl, wie man mit Kunden über Risiken spricht und welche Informationen für sie relevant sind. Tanja telefoniert dann hinterher oft noch mit Kunden oder besucht sie ein zweites Mal, um die Verwirrung auszuräumen und wieder Vertrauen aufzubauen. Dabei hat Ursula Leute im Team, die sich dafür bestens eignen würden. Aber nein, Ursula muss natürlich immer selbst mit.

## **Karl, der Regelbrecher**

Karl liebt es, seine Mitarbeiter vor versammelter Mannschaft mit fiesem Sprüchen vorzuführen. Vor seinen kleinen Spitzen und gezielten Attacken fürchtet sich die gesamte Abteilung. Seine unkontrollierten Bemerkungen bringen jeden ins Schwitzen. Erst neulich musste er mal wieder sein Revier abstecken, um Bernd zu zeigen, dass er der Herr im Haus ist. Wenn er Menschen in die Ecke drängen kann, ist er ganz in seinem Element. In seinem Verlangen nach Anerkennung und persönlicher Genugtuung unterdrückt er die leisen Impulse, dass es nicht die feine Art ist, so mit Menschen umzugehen.

Wenn er nicht gerade zynisch unterwegs ist, kann er ein charmanter Vorgesetzter sein, der seine Mitarbeiter mit Komplimenten umgarnt, um anschließend kleine Gefälligkeiten einzufordern. Hin und wieder arbeitet er mit sanftem Druck, indem er auf die Tränendrüse drückt und mit Appellen daran erinnert, dass er noch einen Gefallen „gut“ hat, weil die Provisionsabrechnungen von seiner Seite aus äußerst großzügig genehmigt wurden.

Karl erzielt häufig bemerkenswerte Resultate, indem er auf der Klaviatur des Systems spielt und einige kleinere Regeln ignoriert. Er tut es aus einem Grund: Es funktioniert!

## **Carola, die Neidische**

Carola meint, dass sie jetzt endlich auch mal an der Reihe ist, befördert zu werden. Ihre Kollegin Simone ist ihr schon lange ein Dorn im Auge. Ihre bissigen Bemerkungen platziert Carola sporadisch, unverhofft und aus heiterem Himmel. Simones gelungene Präsentation lässt sie vor Neid platzen und sie kann sich die Aussage „Ich weiß gar nicht, wie du zu diesen Schlussfolgerungen kommst“ nicht verkneifen. Außerdem will sie in Zukunft gefragt werden, wenn Simone Aussagen trifft, die Carolas Bereich einbeziehen. Sie verbittet sich eine solche Vorgehensweise. Carola genießt ihren Auftritt vor Publikum und wägt sich in Sicherheit, weil sie „nach oben“ gut vernetzt ist. Simone ist wie vom Donner gerührt und die

Feierlaune über ihre gelungene Präsentation ist in Sekunden verschwunden.

## **Leonard, das Plappermaul**

Leonard ist fachlich gut, doch sein ständiger Gesprächsdrang treibt die Kollegen in den Wahnsinn. Seine Begeisterung für Themen, die nur ihn interessieren, teilt er ungefragt und permanent – meistens ohne Zusammenhang und Gespür für die Situation seiner Mitmenschen, die er einfach so unterbricht. Er geht auf liebenswürdige und doch schmerzlose Art auf Sendung, wann immer es ihm passt. Er ist total begeistert, wenn er seine Meinung zu Slow Food, Klimawandel oder Nasenpiercing in die Runde wirft. Seinen Kollegen geht er mit seinen unverbindlichen Plaudereien jeden Tag mehr auf die Nerven und wenn er richtig gut drauf ist, lenkt er seine Umgebung mit YouTube-Clips ab, die niemanden zum Lachen bringen – außer ihn.

## **Grenzüberschreitungen verstehen – die psychologische Perspektive**

Diese Fallbeispiele sind hart. Vielleicht haben Sie schon beim Lesen Zorn empfunden. Womöglich sind sogar böse Erinnerungen aus Ihrer beruflichen Laufbahn wach geworden. Doch es ist möglich, grenzüberschreitendes Verhalten zu kontern. Dazu versetzen wir uns erst einmal in die innere Welt von machtbewussten Menschen. Warum füllt Leonard das Büro mit seinen Banalitäten, die meist nur ihn amüsieren? Warum fehlt Karl jedes Gespür für Fairness? Warum gibt Ursula nicht einfach ein paar Aufgaben ab, die andere besser erledigen könnten? Die Gründe dafür liegen in der Tiefe ihrer Lebensgeschichten verborgen.

Wer seinen Einfluss überdehnt, hat selbst erlebt, dass seine Interessen, Rechte und Wünsche nicht zählen.

Wer seinen Einfluss überdehnt, hat selbst erlebt, dass seine Interessen, Rechte und Wünsche nicht zählen. Das

Phänomen der Überkompensation kennen Sie: Wer sich wertlos fühlt, trumpft manchmal auf – wer sich schuldig fühlt, klagt andere an. Eine solche Überkompensation steht auch hinter den Grenzüberschreitungen: Wer früher entrechtet wurde, nimmt sich zu viel und raubt heute anderen ihr Recht. Wenn sich Grenzüberschreiter einmal öffnen, berichten sie oft von Eltern, die ihre Privatsphäre verletzt haben, z. B. indem sie im Tagebuch der Kinder geschnüffelt haben. Die Rechte der Kinder haben wenig gezählt. Das hat es ihnen schwer gemacht, sich unter anderen Kindern zu behaupten. Daher haben fast alle Grenzüberschreiter irgendwann einmal Mobbing erlebt. Auch Ausgrenzung kann in einem Kind die kämpferische Entschlossenheit wecken, sich nie mehr seine Rechte rauben zu lassen. Dass ihr Kampf um die eigenen Interessen heute überzogen ist und anderen ihre Rechte raubt, das ist erwachsenen Grenzüberschreitern nicht bewusst. Sie fühlen sich aufrichtig unschuldig.

Wer sich wertlos fühlt,  
trumpft manchmal  
auf – wer sich schuldig  
fühlt, klagt andere an.

### **Puffern Sie Grenzen durch Respekt**

Was bedeutet nun diese kleine Psychoanalyse für uns? Sollen wir Grenzüberschreiter gewähren lassen, nur weil die eine schwere Kindheit hatten? Oder haben wir die Möglichkeit, Menschen von ihren Überreaktionen zu befreien? Nein, wir sollten Grenzüberschreiter nicht entschuldigen und wir können sie auch nicht heilen. Doch wenn wir ihren wunden Punkt kennen – die Entrechtung –, dann wissen wir, welche innere Haltung wir einnehmen sollten: Wir schenken Grenzüberschreitern, wo immer möglich, ein Höchstmaß an Respekt, Aufmerksamkeit und Achtung. Wir halten die Rechte und Interessen von Grenzüberschreitern heilig und widerstehen der Versuchung, diese genauso zu ignorieren, wie sie es mit unseren Interessen tun. Wenn unsere innere Haltung respektvoll ist, gelingt die Abgrenzung überraschend gut.

Die psychologische Analyse von Grenzüberschreitern offenbart Ihnen auch, was garantiert nicht funktioniert.



## Scheiterstrategien im Umgang mit Machtmenschen

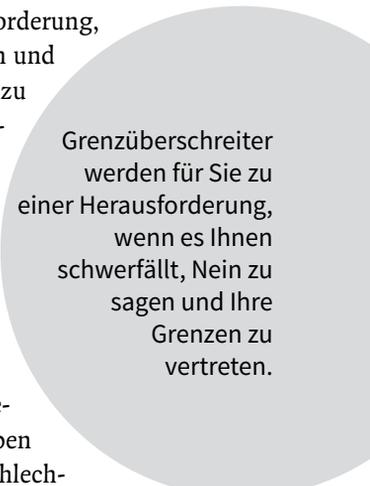
- *Gleiches mit Gleichem vergelten.* Wenn Sie eine unfaire Machtausübung ebenfalls mit unfairen Mitteln beantworten, geraten Sie in eine Eskalation. Sie machen sich gegenüber Kollegen und Vorgesetzten angreifbar, die das wahrscheinlich bemerken. Außerdem sind Grenzüberschreiter im Machtkampf stärker als Sie. Warum? Weil diese lange in den Grauzonen der Macht trainiert haben und Sie vermutlich nicht.
- *Erziehen.* Sie wollen Grenzüberschreiter dazu bringen, sich an faire Spielregeln zu halten und Ihre Rechte zu respektieren? Andere haben vor Ihnen schon die ganze Bandbreite von Erziehungsmethoden ausgeschöpft: Erklärungen, Appelle an den guten Willen, Kritik, moralische Belehrung oder Schimpfen. Leider hilft keine dieser Erziehungsmethoden. Denn einerseits kann man Erwachsene nicht mehr gut erziehen. Außerdem beruht Erziehung darauf, dass die eine Seite, z. B. Eltern oder Lehrer, mehr Macht hat als die Kinder. Das ist bei Ihnen vermutlich nicht der Fall.
- *Eine Lösung finden, die das Problem ein für alle Mal löst.* Das wäre natürlich schön. Aber das Grenzenüberschreiten liegt Machtmenschen im Blut wie dem Elefant das Tröten und dem Hund das Setzen von Duftmarken an der Straßenecke. Das können Sie nicht abstellen. Tag für Tag werden Sie die Anreize aufrechterhalten müssen, die Grenzüberschreitungen unattraktiv und eine faire Kooperation attraktiv machen. Tag für Tag werden Sie Ihre Grenzen neu behaupten müssen.

### Wie gut können Sie Nein sagen?

Bevor wir zu den praktischen Strategien kommen, lade ich Sie noch zu einem Blick nach innen ein. Die Persönlichkeiten, die wir in diesem Buch beschreiben, stellen wohl jeden vor ernste Herausforderungen. Trotzdem werden Sie vermutlich entdecken: Mit einigen dieser Typen komme ich

schon immer vergleichsweise gut zurecht, andere rauben mir das seelische Gleichgewicht und den Schlaf. Das liegt daran, dass unterschiedliche Typen an unterschiedlichen Punkten unserer Persönlichkeit angreifen.

Grenzüberschreiter werden für Sie zu einer Herausforderung, wenn es Ihnen von Natur aus schwerfällt, Nein zu sagen und Ihre Grenzen zu vertreten. Vielleicht sind Sie als Kind dazu angehalten worden, einen schwierigen Menschen zu verstehen und seine Eigenarten zu ertragen. Vielleicht sind Sie vor schwierigen Menschen nicht geschützt worden und haben die Erfahrung gemacht, dass man diese nicht stoppen kann. Es könnte also Ihr Gewissen sein, das es Ihnen schwer macht, Nein zu sagen. Es könnte aber auch sein, dass Sie unsicher sind, ob Ihre Macht groß genug ist, um Ihre Grenzen wirksam zu vertreten. Möglicherweise kann es für Sie ein richtiges Training bedeuten, die Strategien dieses Kapitels umzusetzen. Neben der praktischen Umsetzung müssen Sie vielleicht ein schlechtes Gewissen ertragen oder sich eigenen Ängsten stellen. Fangen Sie dann in kleinen Schritten an. Erobern Sie sich Stück für Stück eine angemessene Gewissensfreiheit und ein neues Selbstbewusstsein im Umgang mit Machtfragen.



Grenzüberschreiter werden für Sie zu einer Herausforderung, wenn es Ihnen schwerfällt, Nein zu sagen und Ihre Grenzen zu vertreten.

## **Höflich Grenzen setzen – die Coaching-Perspektive**

Kommen Sie aus dem Stress nicht mehr raus? Sie schuffen nach Feierabend – und stehen trotzdem unter der Woche unter Druck? Ihre Vorschläge gehen im Meeting unter? Aussichtsreiche Projekte gehen an Ihre Kollegen und in Verhandlungen ziehen Sie häufig den Kürzeren? Ein Mitarbeiter reagiert mit zähen Diskussionen, wann immer Sie die Führung übernehmen? Dann ist es an der Zeit, einen Befreiungsweg zu suchen.

Es gibt Menschen, die sich gut durchsetzen können, andere gehören zu den konfliktscheuen und harmoniebedürftigen Zeitgenossen. Nette und hilfsbereite Kollegen mag jeder Grenzüberschreiter, denn sie machen

Immer mehr Berufstätige haben das Gefühl, dass das Wort „Nein“ zu einem absoluten Tabuthema am Arbeitsplatz geworden ist.

das eigene (!) Leben leichter. Aus kleinen Gefälligkeiten kann dann sehr schnell ein Nebenjob mit unbezahlten Überstunden werden. Wenn Sie anderen Ihre Hilfe und Ideen ohne Widerspruch überlassen, zahlen Sie wahrscheinlich einen hohen Preis: Sie landen in der Gefälligkeitsfalle. Als Chef erledigen Sie dann Aufgaben selbst, weil sie sich vor dem Widerstand oder der Eigenwilligkeit Ihrer Mitarbeiter fürchten. Doch jeden Abend länger im Büro zu bleiben, ist Kapitulation davor, das normale Arbeitspensum während des Tages zu schaffen. Darunter leidet früher oder später das Privatleben mit der Familie, Hobbys und Freunden.

Es wäre übrigens ein Trugschluss zu glauben, dass Sie beliebt sind, wenn Sie zu allem Ja sagen. Dadurch werden Sie nicht unbedingt respektiert und schon gar nicht mehr gemocht. Im Gegenteil: Menschen mit wohl dosiertem Widerspruch beweisen Durchsetzungsstärke und Durchsetzungswillen. Denn wer sich vornehm zurückhält, wenn Sonderaufgaben verteilt werden, sich rar macht und gelegentlich verweigert, wird häufig geachtet und erntet Anerkennung. Also: Lernen Sie, Nein zu sagen, und zeigen Sie Grenzüberschreibern die Rote Karte.

### **Widerstand ist nicht zwecklos**

Im Zeitalter der dringenden Termine verursachen Grenzüberschreiter Verzögerungen und Extramühen, für die einfach niemand Zeit hat. Leider wird sich die Persönlichkeit dieser Menschen nicht über Nacht ändern. Aber das ist kein Anlass zur Panik! Es gibt durchaus Techniken, die Ihnen Ihre Arbeit ein gutes Stück erleichtern können. Finden Sie heraus, wie Sie Situationen im Beruf souverän managen und dabei gute Resultate erzielen. Denn wenn das Betriebsklima stimmt, lassen sich Arbeiten leicht erledigen und es macht jedem Einzelnen mehr Freude, jeden Morgen zur Arbeit zu kommen.

Bevor Sie darüber nachdenken, WIE sie einen Grenzkonflikt lösen können, sollten Sie wissen, WAS Sie erreichen wollen. Das ist keineswegs

trockene Theorie, sondern überlebenswichtige Praxis: Sie werden sich dadurch bewusst, wo Ihre Grenzen verlaufen.

### **Behalten Sie Ihre Ziele im Blick**

Je knapper Ihre Zeit bemessen ist, desto wichtiger ist es, Ihr Ziel zu bestimmen. Sie kaufen ja auch keine Fahrkarte, bevor Sie den Zielbahnhof festlegen, oder? Das Ziel gibt schließlich die Richtung vor.

Sie müssen wissen, wohin die Reise geht, bevor Sie die Route planen. Damit konzentrieren Sie Ihre Kräfte auf das Wesentliche, verzichten auf Nebensächlichkeiten und sparen Energie. Bearbeiten Sie folgende Fragen:

- Was will ich für mich erreichen?
- Was ist das Ziel meines Gesprächspartners?
- Welche gemeinsamen Ziele können wir finden?
- Welche Bedingungen müssen verhandelt werden, damit alle zufrieden sind?

Es ist eine große Herausforderung, machthungrige Menschen zu identifizieren, um ihnen anschließend mit Respekt zu begegnen. Wer nicht sein blaues Wunder erleben will, sollte auf folgende Killerphrasen verzichten:

- „Die Statistik sagt etwas ganz anderes.“
- „Das ist organisatorisch nicht zu bewältigen.“
- „Also, ganz objektiv betrachtet, ist Ihr Vorschlag nicht umzusetzen.“
- „Das sollten wir noch einmal überdenken.“
- „Das würde unserem Leitbild widersprechen.“
- „Ich habe das Gefühl, dass die Zeit dafür noch nicht reif ist.“

Stattdessen können Sie Strategien wählen, die Respekt ausdrücken und zugleich wirksam sind. Diese stellen wir Ihnen im Folgenden vor. Beginnen wir mit der schwierigsten Herausforderung: den Vorgesetzten. Denn die sollen ihre Mitarbeiter ja durchaus beeinflussen. Sie sind mit einem gewissen Maß an Macht ausgestattet. Aber was tun, wenn Chefs zu viel Einfluss ausüben und ihre Macht missbrauchen?

## **Der Chef und seine Macken: Die schnelle Lösung ist nicht immer die beste**

Manche Chefs sind Naturtalente und füllen ihre Rolle vom ersten Tag an aus. Andere sind befördert worden, weil sie gute Fachleute sind – doch von Mitarbeiterführung haben sie keine Ahnung. Hier stellt sich die Frage, wie Sie in Stresssituationen angemessen reagieren können, wenn Ihr Vorgesetzter seine Macht ausspielt, um Situationen in den Griff zu bekommen. Dafür ist es wichtig, die Angst vor Ihrem Chef zu verlieren. Das ist in Zeiten unsicherer Jobs zugegebenermaßen ganz schön herausfordernd.

Grenzüberschreiter haben keine Vorstellung davon, wozu Rücksicht auf Kollegen gut sein soll.

Wenn Ihr Chef immer wieder hektisch und aufgeregt vor Ihrem Schreibtisch steht, sollten Sie Ihr Nein schonend vorbereiten, denn Sie betreten heikles Terrain. Ganz besonders dann, wenn er schlechte Laune hat oder im Unternehmen Umstrukturierungen und Entlassungen angekündigt sind.

### **So setzen Sie Ihrem Chef eine höfliche Grenze**

1. Behalten Sie den Überblick und halten Sie Blickkontakt. Hören Sie aufmerksam zu, verzichten Sie auf Unterbrechungen und unterstreichen Sie damit Ihre Ernsthaftigkeit und Ihren guten Willen. Verzichten Sie darauf, beleidigt zu wirken. Der Ton macht die Musik. Bleiben Sie zu jedem Zeitpunkt höflich, auch wenn das Anliegen unverschämt ist.

2. Überlegen Sie sich präzise Formulierungen. Zeigen Sie grundsätzlich Ihren guten Willen, indem Sie Alternativen anbieten:

- „Ich bearbeite gerade das Angebot für Ihren Kunden, das morgen abgegeben werden muss. Danach kann ich mich darum kümmern.“
- „Danke, dass Sie mir so viel Vertrauen entgegenbringen. Wenn ich diese Aufgabe zusätzlich übernehme, wird sich der Abgabetermin für Projekt ABC verzögern. Ist das für Sie in Ordnung?“

3. Bitten Sie um Unterstützung:

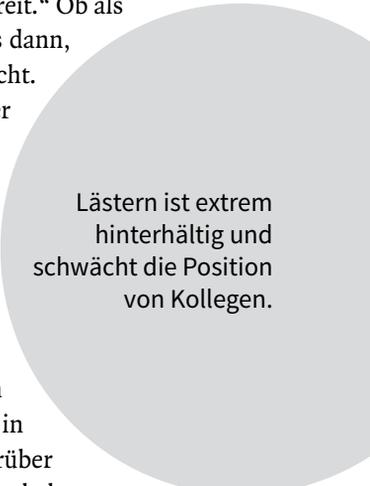
- „Im Moment Sorge ich dafür, dass die Projekte X und Z zu Ihrer Zufriedenheit tipptopp abgewickelt werden. Wenn ich weitere Aufgaben übernehme, brauche ich die Mithilfe eines Kollegen.“

### **Wie sich Konflikte mit Kollegen lösen lassen: Schritt für Schritt zum bestimmten „NEIN“**

Keine Frage: Kein Job, kein Büro ist frei von gelegentlichem Ärger, Frust oder Konflikten. Dann werden die Fäuste in der Tasche zusammengeballt und im Kopf fahren die Gedanken Karussell. „Wo gehobelt wird, da fallen Späne“, sagt ein altes Sprichwort. Auf die Zusammenarbeit im Team bezogen müsste es heißen: „Wo gearbeitet wird, da gibt es Streit.“ Ob als Diskussion oder als Druckausgleich – gefährlich wird es dann, wenn die Emotionen Tango tanzen und die Wut überkocht. Dann liegt eine sachbezogene Konfliktlösung in weiter Ferne und Entgleisungen können die Zusammenarbeit dauerhaft beschädigen. Egal in welcher Situation Sie sich befinden, Sie sollten eines beachten: Für das, was in Ihrem Kopf passiert, sind Sie allein verantwortlich.

Tatsächlich haben immer mehr Berufstätige das Gefühl, dass das Wort „Nein“ zu einem absoluten Tabuthema am Arbeitsplatz geworden ist. Schnell werden Worte wie „unkollegial“, „egoistisch“ und sogar „faul“ in die Runde geworfen. Im schlimmsten Fall wird sogar darüber diskutiert, dass Sie eine Aufgabe nur deshalb abgelehnt haben, weil Sie nicht kompetent genug sind und das Projekt Sie überfordern würde. Doch solche Etiketten werden manchmal gezielt verteilt: Sie sollen andere vom Neinsagen abhalten.

Ein besonderes Problemfeld sind die Zumutungen im Großraumbüro. Gerade sensible Menschen brauchen hier starke Nerven und ein dickes Fell. Sie sind auf die Rücksicht der Kollegen angewiesen. Doch Grenzüberschreiter haben keine Vorstellung davon, wozu Rücksicht auf Kollegen gut



Lästern ist extrem hinterhältig und schwächt die Position von Kollegen.

sein soll. Sie haben keinerlei Gespür dafür, dass ihr Verhalten andere stören könnte, und leben folgende Angewohnheiten aus Überzeugung:

- Sie telefonieren so laut, dass das ganze Büro zuhören muss.
- Die Klingeltöne des Handys gehen allen gehörig auf den Geist und „Highway to hell“ ist nicht die Lieblingsmelodie des Teams.
- Privatgespräche werden am Arbeitsplatz geführt und Konflikte mit der Freundin vor den Kollegen ausgetragen.
- Wenn Sie etwas wollen, schreien Sie über die Köpfe der Kollegen hinweg durch das Büro.
- Im Kühlschrank verschimmeln vergessene Jogurts und der Spülberg in der Küche wird ignoriert – dafür gibt es schließlich Kollegen.
- Döner oder Mettbrötchen mit Zwiebeln essen sie mit Genuss am Arbeitsplatz.
- An warmen Tagen sprühen Sie sich im Büro mit Deo ein, weil der Gang zur Toilette unbequem ist.
- Fenster werden dann aufgerissen, wenn sie frische Luft brauchen – auch bei Minusgraden im Winter und möglicherweise kranken Kollegen im Büro.

Schließlich gibt es ein drittes großes Feld, in dem Ihre Abgrenzung gefragt ist. Hier tummeln sich die Lästermäuler, die es in jedem Team gibt.

Eine gelungene Streitkultur mit Grenzüberschreitern muss jeder erst lernen.

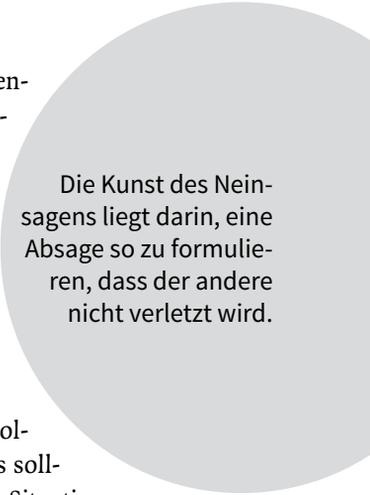
Lästern, Tratschen, Tatsachen erläutern – es gibt viele Umschreibungen für einen Tatbestand, der in fast jedem Team zu finden ist: Kollegen reden übereinander – und das nicht immer positiv. Sie sind einfach überall! In der Kaffeeküche, auf der Raucherinsel, auf der Toilette und direkt am Arbeitsplatz. Was für die einen der „Austausch von Neuigkeiten“ ist, kann für die andern zur Qual werden: das Lästern. Es ist ein hervorragendes Werkzeug der Mundpropaganda, um die Position von Kollegen zu schwächen. Lästern ist nicht nur extrem hinterhältig, sondern kann sich zum Mobbing entwickeln. Egal,

ob Stutenbissigkeit, Revierabstecker oder pures Machogehabe, gelästert wird unter Kollegen mal eben so zwischendurch.

Schweigen, Schlucken und Verdrängen sind bei schwelenden Konflikten ebenso falsch wie mangelnde Selbstkontrolle. Denn eine gelungene Streitkultur mit Grenzüberschreitern muss jeder erst lernen. Die gute Nachricht: Jeder Mensch kann streiten. Die schlechte Nachricht: Nur wenige können es richtig. Hier liegt Ihre Chance.

Sind Sie selbst eher ein „Ja-“ oder ein „Neinsager?“ Welche Konsequenzen hatte es für Sie in der Vergangenheit, im Job hin und wieder Nein zu sagen?

Selbstverständlich geht es nicht darum, jede Bitte eines Kollegen abzulehnen und ständig Nein zu sagen. Allerdings sollten Sie sich immer genau überlegen, was in der aktuellen Situation angemessen ist – und dann gegebenenfalls ablehnen. Sie sind dadurch weder egoistisch noch unkollegial. Stehen Sie zu Ihren eigenen Grenzen und priorisieren Sie Ihr Wohlbefinden.



Die Kunst des Neinsagens liegt darin, eine Absage so zu formulieren, dass der andere nicht verletzt wird.

## **So setzen Sie Mitarbeitern und Kollegen Grenzen**

In der Theorie ist das Neinsagen immer einfacher als in der Praxis. Doch jeder kleine Schritt in Richtung Selbstbestimmung und Selbstbewusstsein lohnt sich. Nur weil Sie eine Bitte ausschlagen, sind Sie doch nicht weniger liebenswert. Die Kunst liegt darin, eine Absage so zu formulieren, dass der andere nicht verletzt wird. Die folgenden Beispiele geben Ihnen Hinweise, wie Sie fair mit Grenzüberschreitern in konkreten Situationen umgehen können:

### **1. Um Verständnis werben:**

Wenn Ihre Kollegen Sie um einen Gefallen bitten, für den Sie keine Zeit investieren möchten, helfen Ihnen folgende Aussagen:

- „Sie wissen ja, dass die Deadline für das wichtige Kundenprojekt XXL vor der Tür steht und momentan höchste Priorität hat. Wenn ich damit fertig bin, komme ich gerne auf Sie zu.“

- „Da ich gerade zeitlich sehr ausgelastet bin, könnten Sie Herrn König oder Frau Müller um Hilfe bitten. Die kennen sich in dem Bereich sogar besser aus als ich.“

## 2. Konsequenz bleiben:

Wenn Sie keine Alternativen anbieten können, sollten Sie Ihr Nein nicht unbegründet im Raum stehen lassen. Versuchen Sie Ihrem Gegenüber zu erläutern, weshalb Sie die Bitte ablehnen:

- „Ihre Anfrage überrascht mich. Ich weiß, dass ich in den letzten Jahren für dieses Projekt zuständig war, aber Ihre Frage übersteigt meinen Fachbereich. Ich bin Spezialistin für Marketing und nicht für Produktentwicklung. Deshalb ist es besser, wenn jemand anderes diese Aufgabe übernimmt.“

Sie sollen für ein Geburtstagsgeschenk sammeln und wollen weder mit einer Spardose durch das Büro ziehen noch einen Eigenanteil übernehmen:

- „Ich kenne den Kollegen kaum und bitte Sie, dass ein anderer Kollege die Sammlung übernimmt.“

## 3. Den Ball zurückspielen:

Statt selbst Verantwortung zu übernehmen, versucht Ihr Kollege, die Last auf Ihren Schultern abzulegen.

- „Deine Aufgabe kann ich dir nicht abnehmen, doch kannst du mich gern um Rat fragen, wenn du nicht weiterkommst.“
- „Der Chef hat dir die Verantwortung übertragen – ich kann dir nicht helfen.“

## 4. Unverschämtheiten thematisieren:

Wenn allzu offensichtlich ist, dass der Kollege einen lästigen Job loswerden will, darf er ruhig spüren, dass er Sie nicht für dumm verkaufen kann.

- „Ich habe zu dieser Aufgabe auch keine Lust – es ist DEINE!“

## 5. Extrem kurzfassen:

- „NEIN!!“

## So gehen Sie mit Zumutungen um

Am Arbeitsplatz können Ihnen auch die verschiedensten Arten von Vorurteilen begegnen. Zu den häufigsten gehören sexistische und rassistische. Manche Menschen haben auch etwas dagegen, mit jüngeren Menschen zusammenzuarbeiten. Manchmal wollen Sie auch das Büro nicht mit einem bestimmten Menschen teilen, der aus anderen sozialen Verhältnissen kommt. Sie haben nicht die geringste Aussicht, so jemanden mit vernünftigen Argumenten von seiner Haltung abzubringen.

Bitten Sie ihn um eine private Aussprache und halten Sie Ihre Begründungen so knapp wie möglich. Lassen Sie sich nicht auf Diskussionen ein.

- „Ich finde deine Bemerkungen nicht lustig, sondern respektlos (gegenüber Frauen/gegenüber Asiaten ...). Ich fühle mich nicht wohl, wenn du das in meinem Beisein sagst.“

Genauso können Sie bei anderen Zumutungen am Arbeitsplatz vorgehen.

- „Du rufst häufiger mal etwas laut durch unser Büro oder telefonierst auch sehr laut. Das reißt mich dann aus meiner Arbeit heraus. Außerdem werde ich wütend, weil ich selbst mehr Rücksicht nehme und mir auch mehr Rücksicht von anderen wünsche.“

Meist zeigt die knappe persönliche Aussprache Wirkung. Grenzüberschreiter fallen zwar irgendwann in ihr altes Verhalten zurück, doch dann können Sie die Aussprache wiederholen und sich für das anfängliche Entgegenkommen bedanken. Bleiben Grenzüberschreiter aber hartnäckig bei ihrem ungunstigen Verhalten, dann wird das Thema zur Machtfrage.

## Werden auch Sie sensibel für Machtfragen

Vermutlich haben Sie selbst kein Interesse an Machtspielchen. Doch wenn Sie unter einem grenzüberschreitenden Menschen leiden, lohnt

Macht kann missbraucht werden – doch wer für faire Spielregeln sorgen und Schwächere schützen will, der braucht auch Macht.

sich ein Bewusstsein für Macht: Sie kann missbraucht werden – doch wer für faire Spielregeln sorgen und Schwächere schützen will, der braucht auch Macht.

Es gibt drei Formen von Macht, die Ihnen helfen, wenn Sie Grenzen zu-  
rechtrücken wollen.

- *Sie sind selbst in der Leitung.* Dann kündigen Sie Konsequenzen an, wenn sich Ihr Grenzüberschreiter wiederholt nicht an die Spielregeln hält. Sie können ihn vielleicht aus einem Team herausnehmen, von einer Aufgabe entbinden oder im Extremfall eine Abmahnung schreiben. Sichern Sie sich aber in allen Fällen ab: Würde es Sie wundern, wenn Ihr Grenzüberschreiter zäh gegen Ihre Maßnahmen ankämpfen würde, auch mit rechtlichen Mitteln?
- *Sie finden einen Vorgesetzten, der Sie unterstützt.* Erklären Sie sorgfältig die Vorgeschichte und lassen Sie Ihren Vorgesetzten wissen, dass nur solche Worte helfen werden, die von der Bereitschaft zu Taten gedeckt sind.
- *Sie finden Verbündete.* Schmieden Sie Bündnisse – nicht gegen einen Grenzüberschreiter, aber für ein faires Miteinander und eine faire Zusammenarbeit. In jedem Team gibt es Alphas, Menschen mit einer natürlichen Autorität. Wenn Sie die gewinnen, wächst Ihr Einfluss enorm auch gegenüber grenzverletzenden Zeitgenossen. Konzentrieren Sie sich gemeinsam auf die Punkte, die gerade die meisten Probleme bereiten.

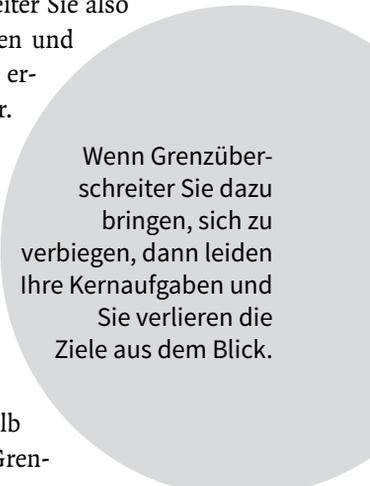
Die Verteidigung von Grenzen erfordert immer wieder eine gute Portion Mut, Kraft und Geistesgegenwart.

Vielleicht haben Sie sich erhofft, dass man einfacher mit Grenzüberschreitern zurechtkommen kann. Wir hätten uns das selbst in einigen Situationen gewünscht. Die Verteidigung von Grenzen erfordert immer wieder eine gute Portion Mut, Kraft und Geistesgegenwart. Ein kleiner Trost: Diese Mühe stärkt Ihre Persönlichkeit und schärft Ihr Profil. Denn Sie werden sich bewusster, wo Sie nachgeben wollen und wo auf keinen

Fall. Das wird noch deutlicher, wenn Sie die Grenzüberschreiter aus einer spirituellen Perspektive betrachten.

## **Grenzen setzen mit einer Mission – der Umgang mit Grenzüberschreitern aus der spirituellen Perspektive**

Von Grenzüberschreitern geht eine verformende Kraft aus: Sie spannen Sie ein. Sie nötigen Sie, etwas zu tun, das Sie eigentlich nicht tun möchten. Wenn Sie nicht aufpassen, bringen Grenzüberschreiter Sie also dazu, sich zu verbiegen. Dann leiden Ihre Kernaufgaben und Sie verlieren die Ziele aus dem Blick, die Sie eigentlich erreichen wollen. Die Verformung geht aber noch weiter. Grenzüberschreiter formen sich die Persönlichkeiten, die Ihnen angenehm und nützlich sind. Wir haben schon viele Fälle erlebt, in denen ein Grenzüberschreiter sein berufliches Umfeld auf Bonaigröße zurechtgestutzt hat. Um die zähen Auseinandersetzungen zu vermeiden, haben sich Mitarbeiter zurückgenommen, bis kaum noch etwas von ihrer Persönlichkeit zu spüren war. Hier geschieht etwas, das noch tiefer reicht als Prozesse der Zusammenarbeit und Kommunikation. Deshalb stellen wir Ihnen hier ein spirituelles Gegenmittel vor: Grenzen setzen mit einer Mission.



Wenn Grenzüberschreiter Sie dazu bringen, sich zu verbiegen, dann leiden Ihre Kernaufgaben und Sie verlieren die Ziele aus dem Blick.

In jeden Menschen, so lautet eine Überzeugung der christlichen Tradition, ist eine Mission hineingelegt: eine besondere Begabung, die ein Mensch entdecken und entfalten darf; eine Leidenschaft, die über das persönliche Lebensglück hinausreicht. Wer seine Mission noch nicht entdeckt oder sie aus dem Auge verloren hat, der lässt sich leichter für fremde Missionen einspannen. Wer seine Mission jedoch kennt, kann Nein sagen und sich vor Vereinnahmung schützen. Das gibt dem Grenzsetzen eine existenzielle Grundlage.

Wenn in der persönlichen Mission eine spirituelle Kraft liegt, kann es uns nicht überraschen, dass wir sie auch bei Jesus finden. Weil das Auftreten

Wer seine Mission kennt, kann Nein sagen und sich vor Vereinnahmung schützen.

von Jesus hohe Erwartungen geweckt hat, musste er sich immer wieder einer Vereinnahmung entziehen. Worauf er sich dabei gestützt hat, finden wir ganz am Anfang seines öffentlichen Wirkens. In seinem Heimatort Nazareth spricht er sein Mission-Statement in den Worten eines alten Propheten aus: „Er [Gott] hat mich gesandt mit dem Auftrag, den Armen gute Botschaft zu bringen, den Gefangenen zu verkünden, dass sie frei sein sollen, und den Blinden, dass sie sehen werden, den Unterdrückten die Freiheit zu bringen, und ein Jahr der Gnade des Herrn auszurufen“ (Lukas 4,18-19; NGÜ). Das sieht Jesus als seinen Auftrag. Dem bleibt er bis an sein Lebensende treu, wie es seine Zeitzeugen berichten werden. Von allem anderen grenzt sich Jesus ab: Die Juden von der römischen Besatzungsmacht befreien? (Markus 12,17; Johannes 19,10) Nein.

Sich zum König der Juden machen lassen? (Johannes 6,12) Nein. Zum Richter und Rächer menschlicher Fehler werden? (Lukas 9,54-55; Johannes 8,10-11) Nein. Einen Aufstand anführen gegen heuchlerische religiöse Eliten? Nein. Unwiderlegbare Gottesbeweise führen? (Matthäus 8,11-13; Matthäus 4,5-7) Nein.

Jede Mission erfordert also eine Konzentration und eine Abgrenzung. Sie hat aber auch noch eine tiefere Dimension. Denn eine Mission entfaltet nur dann eine Wirkung, wenn sie in einer ihr gemäßen Haltung ausgeführt und dadurch von jemandem verkörpert wird. Wer zu den Armen eine gute Botschaft bringen will, ist glaubwürdig, wenn er selbst arm bleibt. Wer den Unterdrückten Freiheit bringen will, darf sich nicht selbst zu Machtausübung hinreißen lassen. Seine Haltung macht Jesus zum Beispiel deutlich, wo er auf Status und Reichtum verzichtet, seinen Schülern symbolisch die Füße wäscht und auf Machtmittel verzichtet. Jesus nimmt lieber Rückschläge in seiner Mission auf sich, als seine innerste Haltung aufzugeben (Johannes 6,67).

In beidem liegt eine spirituelle Kraft für den Umgang mit Grenzüberschreitungen: im Festhalten an der eigenen Mission und im Festhalten an Haltungen, die unaufgebar sind, um der eigenen Mission treu zu bleiben.

Mission-Statements könnten sein:

- „Das Vertrauen von Kunden ist unsere wichtigste Ressource. Ich kann nichts tun, was dieses beschädigt.“

Passende Haltungen dazu wären Ehrlichkeit und Verlässlichkeit.

- „Meine Kernaufgabe besteht darin, die Vorgaben technisch optimal umzusetzen. Ich kann keine umfangreichen anderen Aufgaben annehmen, die mich von meiner Kernaufgabe abhalten.“

Hier könnten Gründlichkeit und Konzentration passende Haltungen sein. Wenn Sie entschlossen an Ihrem Mission-Statement festhalten und dieses überzeugend verkörpern, wird es für einen Grenzüberschreiter sehr schwer, Sie für andere Dinge einzuspannen. Es wird ihm kaum gelingen, einen Druck aufzubauen, unter dem Sie sich verbiegen müssen. In den beiden Beispielen für Mission-Statements geht es nicht um religiöse Themen. Trotzdem lassen sie sich auf Werte gründen, die viel mit einem gelingenden Leben und einem Dienst an anderen Menschen zu tun haben.

Wo es Ihnen gelingt, verformenden Kräften zu widerstehen, können Sie auch Grenzüberschreitern Nächstenliebe zeigen. Sie können deren kämpferische Leidenschaft wertschätzen, ohne ihr Opfer zu werden. Grenzensetzen ist auch ein Ausdruck von Liebe gegenüber einem Menschen, der sich selbst nicht gut kontrollieren kann. In der Kindererziehung ist das ganz selbstverständlich. Und wo das unter Erwachsenen einmal nötig ist, können Sie die gleiche positive Haltung einnehmen, die Eltern haben, wenn sie ihren Kindern gute Grenzen setzen.

Grenzensetzen ist auch ein Ausdruck von Liebe gegenüber einem Menschen, der sich selbst nicht gut kontrollieren kann.



Grenzüberschreiter beeinflussen Sie durch offene oder versteckte Machtmittel. Ein anderer Typ stachliger Persönlichkeiten kommt ohne diese aus. Er setzt auf die Verführung.