



Barbara Pachter mit Susan Magee

Streiten – aber richtig!

Konflikte privat und
im Beruf positiv bewältigen

Barbara Pachter mit Susan Magee

Streiten – aber richtig!

*Zum Gedenken
an meine Mutter,
Esther Pachter*

Barbara Pachter mit Susan Magee

Streiten – aber richtig!

Konflikte privat und
im Beruf positiv bewältigen

Aus dem Amerikanischen
übersetzt von Susanne Helker

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
pachter@mvg-verlag.de

Nachdruck 2013

© 2001 für die deutschsprachige Ausgabe by mvg Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© 2000 by Barbara Pachter and Susan Magee. First published in 2000 by Marlowe & Company, New York, USA.

Titel der amerikanischen Originalausgabe: „The Power of Positive Confrontation“.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Aus dem Amerikanischen: Susanne Helker
Umschlaggestaltung: Münchner Verlagsgruppe GmbH
Satz: FTL Kinateder, Kaufbeuren
Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86882-372-1
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86415-413-3

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.mvg-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhalt

Danksagung _____	7	
Vorwort _____	9	
Teil I: Positive Konfrontation		
Was ist positive Konfrontation und wie kann sie Ihr Leben positiv verändern? _____	13	
Kapitel 1		
Konflikte, Konflikte, nichts als Konflikte _____	15	
Kapitel 2		
Tyrannen und Duckmäuser wählen nur selten den Weg der Konfrontation _____	29	
Kapitel 3		
Konfrontationsstile: Der Tyrann, der Duckmäuser und der Herumbrüller in Aktion _____	36	
Kapitel 4		
Die Entscheidung für einen bestimmten Konfrontationskurs und die Konsequenzen _____	60	
Kapitel 5		
Der „Idiotentest“ _____	72	
Teil II: Das Handwerkszeug der positiven Konfrontation _____		81
Kapitel 6		
Nicht angreifen – sondern die PAC-Methode einsetzen _____	83	
Kapitel 7		
Schluss mit den sprachlichen Schnitzern _____	108	

Kapitel 8	
Entscheidende nonverbale Signale _____	124
Kapitel 9	
Das Gegenüber _____	146
Kapitel 10	
Elf Schritte zur positiven Konfrontation _____	167
Kapitel 11	
Schriftlicher Einsatz der PAC-Methode _____	179
Kapitel 12	
Über den Umgang mit anderen schwierigen Gesprächssituationen _____	196
Kapitel 13	
Wenn Sie mit Hilfe der PAC-Methode auf ein Problem angesprochen werden _____	221
Teil III: Ein konfliktfreies Leben _____	231
Kapitel 14	
Wie sich Konfliktsituationen vermeiden lassen _____	233
Kapitel 15	
Techno-Etikette _____	262
Kapitel 16	
Internationale Etikette _____	285
Durchhalten mit dem Zwölf-Schritte-Programm _____	305
Stichwortverzeichnis _____	309

Danksagung

Mein herzlicher Dank gilt zuerst einmal meinen Seminar-Teilnehmern und deren Vorgesetzten. Ihre Ideen, Vorschläge und Erlebnisse waren für dieses Buch von großem Wert. Auch ich habe viel von meinen Seminarbesuchern gelernt.

Mein besonderer Dank gilt folgenden Personen, die mich bei der Arbeit an diesem Buch hilfreich unterstützt haben:

Ellen Greene, meiner Agentin, möchte ich für ihre tatkräftige moralische Unterstützung sowie für ihre wertvollen Tipps und Ratschläge danken.

Ein herzliches Dankeschön an meinen Lehrer Matthew Lore, der mit seiner unglaublichen Energie und seinen Fähigkeiten als Texter einen Großteil zum Gelingen dieses Werks beigetragen hat. Es war mir eine große Freude, mit diesem Mann zusammenarbeiten zu dürfen.

Mein weiterer Dank gilt Susan Magee – die immer die richtigen Worte gefunden hat

Joe Roy, für seine hervorragende Arbeit im Bereich Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

Dr. Bernhard Hershenberg, der mir mit seinem Rat als Psychologe bei der Arbeit an diesem Buch sehr geholfen hat.

Und schließlich möchte ich herzlichst meiner Familie danken. Mein Dank gilt meinem Sohn Jakob, dem Licht meines Lebens, Martin Heiligman, meinem liebevollen Partner, der mir immer hilfreich zur Seite gestanden hat, meinem Vater Victor Pachter und meinen Schwestern Marsh Morrow und Linda Steinguard. Ohne die Hilfe und Unterstützung aller genannten Personen wäre dieses Buch niemals möglich gewesen.

Vorwort

Seit mehr als zwölf Jahren arbeite ich als Trainerin für Business-Kommunikation, wobei mein Schwerpunkt auf Kommunikation und Etikette liegt. Praktisch vom ersten Tag an berichteten mir die Seminarteilnehmer in den Pausen oder auch nach den Workshops immer wieder von ihren Erfahrungen mit schwierigen Menschen im Geschäftsleben. Meine Klienten kommen aus den verschiedensten Gesellschaftsschichten und den verschiedensten Sprossen der Karriereleiter – von erfahrenen Vizepräsidenten bedeutender Großunternehmen bis hin zu Buchhaltungsangestellten. In meinen Seminaren wurde wieder und wieder deutlich, wie sehr die Probleme und Konfliktsituationen vor allem im Berufsleben diese Menschen belasteten, und immer wieder wurde ich um Rat und Unterstützung gebeten.

Ich kann Ihnen gar nicht sagen, wie oft ich die folgenden Aussagen während meiner Tätigkeit als Trainerin für Business-Kommunikation gehört habe:

„Mein Chef ist einfach ungerecht ...“ – „Meine Angestellten nutzen mich aus ...“ – „Mein Büronachbar ist so rücksichtslos ...“ – „Mein Arbeitskollege treibt mich noch in den Wahnsinn ...“

Und immer wieder folgt dieselbe Frage: *„Was soll ich tun?“*

Einige der Geschichten, die mir im Laufe der Jahre zugetragen wurden, sind mir sehr ans Herz gegangen. All die Menschen, die meine Hilfe suchten, hatten mein volles Mitgefühl. Einige Berichte haben mich so sehr gefangen genommen, dass es mir vorkam, als hätte ich es selbst erlebt. Auch mir hat das schlechte Benehmen meiner Mitmenschen schon so manches Mal die Sprache verschlagen.

Ich habe mir all diese Geschichten voller Mitgefühl angehört, doch immer war da ein Teil in mir, der den Erzähler

schütteln und fragen wollte: „Warum unternehmen Sie nichts dagegen?“

Im Laufe der Zeit erkannte ich, dass all diese Menschen aus einem ganz einfachen Grund nichts gegen die Betroffenen unternahmen: *Sie wussten nicht, was in einem solchen Fall zu tun ist!*

Weiterhin erkannte ich, dass die Menschen, die meinen Rat suchten, einem negativen Kommunikationsmuster folgten. Da die Betroffenen sich mit dem anderen nicht in angemessener Form über eine problematische Situation auseinander setzen konnten, vermieden sie einfach jegliche Kommunikation mit ihm. Stattdessen beschwerten sie sich über diese Person bei jedem, der bereit war, ihnen zuzuhören – zu diesen Menschen zählte auch ich.

Einige meiner Seminarteilnehmer besuchten meine Kurse hauptsächlich aus diesem einen Grund. Sie wollten nichts weiter, als ihrem Ärger Luft machen!

Andere wiederum wurden in Konfliktsituationen durchaus aktiv – allerdings waren ihre Reaktionen in der Regel wenig hilfreich. Trotzdem waren die Betroffenen sogar stolz darauf und berichteten mir brühhwarm von ihren „Heldentaten“: *„Ich erklärte ihm, dass er nur so weitermachen solle, wenn er sich unbedingt eine blutige Nase holen wolle.“ – „Ich fragte: ‚Was glauben Sie denn, wer Sie sind, Frau von und zu?‘“ – „Ich sagte: ‚Ich möchte Sie eigentlich damit nicht belästigen, aber...‘“*

Bei den meisten dieser Berichte zuckte ich unwillkürlich zusammen und hatte immer denselben Gedanken: „Es muss doch einen Weg geben!“ Die meisten der Betroffenen waren fest davon überzeugt, genau das Richtige gesagt bzw. getan zu haben, wobei mir immer klar war, dass ihre Reaktionen sicher nicht zur Klärung der Situation beigetragen hatten. In den meisten Fällen hatte sich die Lage durch ihr Verhalten sogar noch weiter zugespitzt.

Da nur wenige von uns wissen, wie sie andere Menschen auf positive Weise mit einem Problem konfrontieren können, machen sie sich – absichtlich oder unabsichtlich – nicht nur das eigene Leben schwer, sondern auch das ihrer Mitmenschen.

Mir wurde klar, dass diese Menschen unbedingt lernen mussten, sich in Konfliktsituationen zu behaupten. Sie mussten

lernen, für sich und ihre Interessen einzustehen. Meine Klienten mussten lernen, wie man andere Menschen in eine positive Konfrontation verwickelt, anstatt sich bei anderen über das Verhalten Dritter zu beklagen bzw. negative oder gar selbstzerstörerische Verhaltensmuster zu entwickeln.

So beschloss ich, all diesen Menschen zu helfen – mit diesem Buch.

Ich bin davon überzeugt, dass auch Ihr Leben um einiges leichter wird, sobald Sie die Möglichkeiten der positiven Konfrontation nutzen. Ihr Selbstbewusstsein wird steigen. Sie werden sich nicht länger wie ein Tyrann bzw. Duckmäuser verhalten und können Ihre bisherigen negativen Verhaltensmuster ablegen. Sie werden sowohl in Konfliktsituationen als auch im Umgang mit schwierigen Menschen geradeheraus, selbstbewusst und gelassen agieren. Eine positive Konfrontation führt in den meisten Fällen zu einer positiven Lösung – und verhindert weitere Konflikte.

Bei den in diesem Buch angeführten Beispielen effektiver und weniger effektiver Konfrontationen handelt es sich um wahre Begebenheiten, die mir von meinen Seminarteilnehmern im Laufe der Jahre zugetragen wurden. Meinen Klienten habe ich dieselben Strategien und Vorgehensweisen empfohlen, die in diesem Buch vorgestellt werden. Alle Betroffenen waren mit Feuereifer bei der Sache. Sie haben mir geholfen, die von mir für positive Konfrontationen entwickelten Strategien immer weiter zu verfeinern. Heute berichten mir diese Menschen fast täglich von ihren Erfolgen und wie eine positive Konfrontation ihr Leben – bzw. ihre Beziehung mit einem anderen Menschen – zum Besseren verändert hat.

So wie die meisten von uns haben wahrscheinlich auch Sie nie gelernt, wie man andere auf positive Art mit einem negativen Thema konfrontiert. Die in meinen Seminaren und Workshops vorgeschlagenen Methoden haben sich schon in unzähligen Fällen bewährt. Ich bin davon überzeugt, dass auch Sie davon profitieren werden.

**Teil I:
Positive Konfrontation**

**Was ist positive Konfrontation
und wie kann sie Ihr Leben
positiv verändern?**

Kapitel 1

Konflikte, Konflikte, nichts als Konflikte

Das Leben ist voll von heiklen Situationen, schwierigen Auseinandersetzungen und Konfrontationen jeglicher Art. Wie gehen Sie mit diesen Situationen, Auseinandersetzungen und Konfrontationen um? Wenn Sie sich über das Verhalten eines Mitmenschen ärgern – sei es ein Familienmitglied, ein Arbeitskollege oder ein Nachbar –, was sagen Sie zu dieser Person?

Gut möglich, dass Sie gar nichts unternehmen. In diesem Fall haben Sie vielleicht ganz einfach die Nase voll, sind nicht mehr in der Lage zu reagieren oder völlig frustriert, weil Sie es nicht schaffen, einer anderen Person zu sagen, was Sie stört.

Keine Sorge, damit sind Sie nicht allein.

Wollen Sie in bester Absicht mit Ihren Freunden oder Nachbarn ein Problem klären und schaffen es dann doch nicht? Bleiben Ihnen die Worte „im Halse stecken“, „brennen Ihnen die Sicherungen durch“ oder „machen Sie einen Rückzieher“? Haben Sie das Gefühl, übergangen zu werden? Fühlen Sie sich durch das Verhalten eines Mitmenschen belästigt, ausgenutzt, frustriert oder verärgert?

Wenn Sie dieses Buch zur Hand nehmen, geht es Ihnen wahrscheinlich so wie den unzähligen Männern und Frauen aus allen Gesellschaftsschichten und den verschiedensten Berufssparten, die im Laufe der vergangenen zehn Jahre bei mir Hilfe gesucht haben. Diese Menschen standen vor denselben Problemen wie Sie. Auch sie waren frustriert, weil sie nicht in der Lage waren, jemanden, durch dessen Verhalten sie sich belästigt bzw. schlecht behandelt fühlten, auf dieses Problem aufmerksam zu machen. Sie waren es leid, schwierigen Diskussionen aus dem Weg zu gehen. Kein Mensch zieht sich von Natur aus gerne in ein Schneckenhaus zurück, knallt Türen zu

oder reagiert feige. Wir nehmen diese negativen Verhaltensmuster im Laufe unseres Lebens an und sind deshalb irgendwann mit uns selbst unzufrieden.

Die meisten von uns gestehen sich immerhin ein, dass sie sich bei der Auseinandersetzung mit anderen nicht angemessen verhalten. Sie können aber ihre negativen Verhaltensmuster nicht einfach so ablegen. Was sollen sie dagegen tun?

Wenn es Ihnen so ergeht wie den meisten Menschen, denen ich im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit in den vergangenen zehn Jahren begegnet bin, brauchen Sie vielleicht ein wenig Hilfe bei der Beantwortung dieser Frage.

Vielleicht sind Sie sich auch gar nicht sicher, ob Sie positive oder negative Formen der Konfrontation wählen. Vielleicht sind Sie einfach neugierig und wollen wissen, was denn diese „positive Konfrontation“ nun eigentlich ist. Vielleicht fragen Sie sich, welche Kräfte Sie sich durch diese Form der Konfrontation nutzbar machen können. Wie können diese Kräfte Ihr Leben positiv verändern?

Stehen Sie sich selbst im Weg?

Ob Sie sich nun der Tatsache bewusst sind oder nicht, die von Ihnen gewählte Form der Konfliktbewältigung hält Sie wahrscheinlich auf die eine oder andere Art und Weise zurück. Wovon? Von Ihrer beruflichen Karriere. Von befriedigenderen Beziehungen mit Freunden und den Menschen, die Ihnen viel bedeuten. Von einem Gefühl der Stärke in einer Welt, in der wir uns nur allzu oft hilflos und ausgeliefert fühlen.

Dieses Buch zeigt Ihnen, inwieweit positive Konfrontationen Ihre Beziehungen, Ihr Selbstwertgefühl, Ihr Wohlbefinden und sogar Ihre berufliche Karriere positiv beeinflussen können. Sie selbst können dadurch Ihre Beziehungen zu anderen Menschen positiv beeinflussen. Wenn Sie sich die in diesem Buch vorgestellten Techniken aneignen und sie anwenden, können Sie besser mit anderen Menschen umgehen. Ich kann Ihnen zwar weder Versprechen noch irgendwelche Garantien geben; ich kann Ihnen jedoch versichern, dass bei mir täglich E-Mails, Faxe, Briefe und Anrufe eingehen, in denen meine Seminar-

teilnehmer mir von ihren positiven Erfahrungen mit den Techniken der positiven Konfrontation berichten.

Aus diesem Grund bin ich sicher, dass dieses Buch Ihnen sowohl bei der Bewältigung von Konfliktsituationen als auch im Umgang mit Ihren Mitmenschen eine große Hilfe sein wird.

Kleine und große Konflikte

Welcher Art sind die Konfrontationen und Konflikte, von denen ich in diesem Buch spreche?

Dieses Buch handelt nicht von den globalen, nationalen und internationalen Konflikten. Leider bin ich nicht in der Lage, der ganzen Welt den positiven Umgang mit Konflikten beizubringen. Ich wünschte, ich könnte es.

In diesem Buch ist von den kleineren Konflikten die Rede, die deswegen jedoch nicht weniger wichtig sind. Diese kleinen Konflikte betreffen das Leben eines jeden Einzelnen von uns.

Manchmal haben wir gerade im alltäglichen Leben Schwierigkeiten, uns mit anderen über ein Problem auseinander zu setzen. Wir wissen nicht, wie wir uns ausdrücken sollen. Wir haben keine Ahnung, wie der andere reagiert, wenn wir unsere wahren Gefühle zum Ausdruck bringen. Unsere Probleme im Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen und Konflikten haben eine Vielzahl weiterer Ursachen. Die Kommunikation mit unseren Mitmenschen gestaltet sich gerade in schwierigen Situationen alles andere als einfach. Mehr zu diesem Thema finden Sie in Kapitel 3.

Zunächst möchte ich mich auf die Auswirkungen dieser Kommunikationsschwierigkeiten auf uns und unser Leben beschränken. Häufig werden diese Konsequenzen zunächst nur bei den so genannten Kleinigkeiten deutlich. In anderen Fällen beeinträchtigen die Auswirkungen unser Leben in größerem Ausmaß. Für diese Problematik lassen sich unzählige Beispiele nennen: Aggressionen im Straßenverkehr, Reibereien am Arbeitsplatz, Zwistigkeiten unter Mitbewohnern, Ärger mit den Vorgesetzten, Zerwürfnisse unter Freunden und Streitereien im Supermarkt. Die Hälfte aller Menschen, die uns auf der Straße begegnen, wirkt verärgert bzw. frustriert. Die andere Hälfte fühlt sich – zumindest zeitweilig – machtlos. Es besteht die

Gefahr, dass die unterdrückten Frustrationen bzw. Aggressionen tief in unserem Inneren Wurzeln schlagen und dort weiter anwachsen.

Immer wieder dieselben zwölf Konfliktformen

Unten sind die Formen von Konflikten aufgeführt, mit denen die meisten von uns sich wieder und wieder auseinander setzen müssen. In meinen Seminaren fordere ich die Teilnehmer regelmäßig dazu auf, ein Ereignis zu notieren, bei dem sie sich über einen Mitmenschen geärgert haben. Nach mehreren hundert Seminaren habe ich festgestellt, dass immer wieder dieselben Spannungen auftreten. Die folgenden Meinungsverschiedenheiten sind zwar nicht die einzigen Konfliktbereiche, in jedem Fall jedoch die, die am häufigsten auftreten.

Zwölf Verhaltensweisen, die uns wahnsinnig machen

- 1. Lebensraum-Lümmel:** Hierbei handelt es sich um Zeitgenossen, die ihre Musik zu laut aufdrehen; Schlachtfelder hinterlassen, die andere für sie aufräumen müssen; Leute, die ihre Hunde im Nachbargarten ihr Geschäft erledigen lassen, oder Arbeitskollegen, die das Eigentum der anderen nicht respektieren.
- 2. Telefon-Treulose:** Wenn Sie mit diesen Menschen zu tun haben, werden auch Sie immer wieder Folgendes beklagen: „Immer muss ich anrufen.“ „Er ruft mich nur an, wenn er etwas von mir will.“ „Sie hinterlässt immer zehnmütige Nachrichten auf meinem Anrufbeantworter.“
- 3. Böse Borger:** Die bösen Borger leihen sich Ihr Auto und geben es mit leerem Tank zurück. Ihre CDs haben bei der Rückgabe Kratzer. Ihre Schreibtischutensilien verschwinden auf mysteriöse Weise. Das Geld, das Sie diesen Menschen leihen, sehen Sie niemals wieder.

4. **Notorische Nörgler:** Wir alle kennen einen Menschen dieser Spezies: Immer hat er Schwierigkeiten oder jammert über ein schier unlösbares Problem.
5. **Unentwegte Unterbrecher:** Kein Mensch lässt sich gerne unterbrechen, und niemand mag es, wenn er in Unterhaltungen nicht zu Wort kommt.
6. **Kaltschnäuzige Kommentatoren:** Unter diese Kategorie fallen u. a. der Nachbar, der sich seine unhöflichen Bemerkungen nicht verkneifen kann, oder der Kerl, der immer wieder rassistische bzw. sexistische Witze reißt. Sie sind diese dummen Äußerungen leid.
7. **Nimmermüde Nichtstuer:** Einige Menschen drücken sich vor der Arbeit, wo immer es geht, sei es im Beruf, zu Hause oder bei ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit.
8. **Favoriten-Förderer:** „Und was ist mit mir?“ Das fragt man sich immer dann, wenn der Vorgesetzte seine Lieblinge mit den besten Projekten betraut oder die Schwiegermutter den Kindern ihrer leiblichen Tochter die schönsten Geschenke macht.
9. **Urlaubs-Unruhestifter:** Ihr Partner besteht immer wieder darauf, die Ferien mit seiner Familie zu verbringen. Oder einer von Ihnen beiden will im Urlaub nach Hawaii reisen, während der andere lieber wandern möchte.
10. **Versprechen-Vergesser:** Sie haben Ihren Mann gebeten, pünktlich zum Essen nach Hause zu kommen – und wer ist nicht da? Ihr Kollege hat Ihnen zugesagt, Ihnen die Unterlagen spätestens bis 14.00 Uhr auszuhändigen, und vergisst es natürlich. Ihr Kunde versäumt es, Ihnen die versprochenen Dokumente zukommen zu lassen. All diese Menschen machen Zusagen, die sie dann später nicht einhalten können oder wollen.
11. **Belästigende Bittsteller:** Ein Freund, Ihr Vorgesetzter oder Ihr Partner bittet Sie um etwas, das Sie nicht tun möchten bzw. mit dem Sie nicht einverstanden sind.
12. **Meisterhafte Mitmischer:** Immer wieder drängen uns diese Menschen ihre Meinung auf, ob wir sie nun hören wollen oder nicht. Unsere Eltern sind der Überzeugung, wir sollten unser Leben ihren Wünschen gemäß gestalten. Die lieben Großeltern verwöhnen die Enkelkinder und setzen sich über die Bitten der Eltern hinweg.

Die Beispiele zeigen, wie schnell im alltäglichen Miteinander Meinungsverschiedenheiten auftreten können. Nur zu oft wachsen kleine Unstimmigkeiten zu unschönen Konflikten heran. Sie geraten unversehens in ein aggressives Streitgespräch oder aber es kommt zu überhaupt keiner Auseinandersetzung und das eigentliche Problem wird einfach unter den Teppich gekehrt. Und das aus einem ganz einfachen Grund: *Wir wissen nicht, wie wir uns sonst verhalten sollten.*

Viele Menschen sind der Meinung, es sei einfacher, einer Auseinandersetzung aus dem Weg zu gehen, als sich der Konfrontation zu stellen. Das ist jedoch nicht der Fall. Es ist einfach so, dass wir nie gelernt haben, jemanden mit seinem unhöflichen bzw. störenden Verhalten auf freundliche, aber bestimmte Weise zu konfrontieren.

Schwierigkeiten bei der Kommunikation erstrecken sich auf alle Lebensbereiche. In diesem Buch finden Sie Beispiele für Konflikte im Berufsleben, in der Familie und in allen anderen Bereichen unseres Alltagslebens. Bei jedem einzelnen Erlebnis handelt es sich um einen Tatsachenbericht. Sie wurden mir entweder von den Teilnehmern meiner Seminare berichtet oder ich habe sie sogar selbst erlebt. Selbstverständlich wurde die Privatsphäre der Erzählenden geschützt, an den Tatsachen habe ich jedoch nichts verändert.

Das Problem ist stets das gleiche ...

Die Gesichter und die Situationen sind von Beispiel zu Beispiel verschieden, die Problematik bleibt jedoch stets dieselbe. *Wir können uns unseren Mitmenschen in schwierigen Situationen nicht angemessen mitteilen.* Wenn wir mit unserem Gegenüber kein konstruktives Gespräch führen können, können wir keine positive Konfrontation herbeiführen und somit auch das Problem nicht lösen. Führen wir unser Leben, ohne unsere Konflikte zu bereinigen, sind wir sowohl mit uns selbst als auch mit unseren Mitmenschen unzufrieden. Die Konsequenzen wachsen immer weiter an. Uns überkommt in der Regel Wut und ein Gefühl der Machtlosigkeit. Jede schwierige Auseinandersetzung, der wir aus dem Wege gehen, führt zu einer weiteren, nicht stattfindenden Konfrontation. Jeder Auseinandersetzung,

die in gegenseitigem Anschreien endet, folgt ein weiterer lautstarker Streit. Schließlich fühlen wir uns ausgenutzt, krank, abgeschlagen oder fuchsteufelswild. Vielleicht fürchten Sie sogar, die Kontrolle über sich und Ihr Leben zu verlieren. Wenn Sie sich krank oder machtlos fühlen bzw. das Gefühl haben, die Kontrolle zu verlieren, ist das weder besonders angenehm, noch ist es eine gesunde Art und Weise, sein Leben zu gestalten.

Die Lösung für diese Problematik – die ich Ihnen in diesem Buch vorstelle – bleibt ebenfalls immer dieselbe. Wenden Sie diese Strategie an, wenn es Ihnen schwer fällt, Ihre Meinung offen zu äußern, wenn Sie leicht barsch bzw. aggressiv werden. In Teil II und Teil III dieses Buches stelle ich Ihnen verschiedene Kommunikationsmethoden vor, die Sie sich leicht aneignen und in Zukunft anwenden können.

Es bleibt Ihre Entscheidung, ob Sie sich der Strategien und Techniken zur Lösung der Konflikte in Ihrem Leben bedienen wollen. Ich hoffe, dass Sie sich für diese Methoden entscheiden und sie so zu einem Teil Ihrer Persönlichkeit machen. Nutzen Sie die Vorteile dieser Strategien: Immer wieder berichten mir meine Klienten von ihrer Erleichterung, nachdem sie endlich jemanden, dessen Verhalten sie ärgerte, zur Rede gestellt haben. Andere wiederum fühlen sich nicht länger von ihren Arbeitskollegen und Mitmenschen ausgenutzt. Missverständnisse unter Freunden konnten durch positive Konfrontation schnell aus der Welt geschafft werden. Als Folge fühlen sich die Menschen in ihrem Beruf bedeutend wohler und sind nun mit sich und der Welt zufriedener. Die Vorzüge freundlichen aber bestimmten Verhaltens äußern sich vorwiegend in Kleinigkeiten: einem besseren Verhältnis zu einem Ihrer Verwandten bzw. Arbeitskollegen oder einem weniger nervenaufreibenden Arbeitstag. Sie stehen ganz allgemein weniger unter Stress und sind der Situation nicht mehr so ausgeliefert. Wobei es nichts Negatives über Sie aussagt, wenn Sie die genannten Kommunikationsstrategien nicht beherrschen; denn wahrscheinlich hat Ihnen das niemand beigebracht. Nur die wenigsten von uns haben gelernt, wie sie sich in schwierigen Gesprächssituationen am besten verhalten sollen. Weder in der Schule noch an den Universitäten wird das angemessene Verhalten im Konfliktfall

gelehrt. Und nur die wenigsten von uns eignen sich diese Strategien selbstständig an.

Was ich für Sie tun kann, wenn Sie in schwierigen Situationen kein Wort herausbekommen

Im Folgenden möchte ich die Probleme auflisten, bei denen ich Ihnen unter die Arme greifen kann. Ich kann Ihnen helfen, wenn:

- Sie Schwierigkeiten haben, andere Menschen darauf anzusprechen, dass Sie sich durch Ihr Verhalten gestört bzw. verletzt fühlen.
- Sie Konflikte durch freundliches und bestimmtes Vorgehen günstig beeinflussen wollen. Und ich erkläre Ihnen, worum es sich bei freundlichem, aber bestimmtem Verhalten handelt, wie es sich anhören sollte und wie Sie dabei vorzugehen haben.
- Sie Ihr Leben zu Ihren Gunsten verändern wollen – auch wenn es sich zunächst um kaum merkliche Veränderungen zu handeln scheint. Diese geringfügigen Veränderungen werfen jedoch Wellen und erreichen so immer weitere Bereiche Ihres Lebens.

Was genau ist denn eigentlich freundliches, aber bestimmtes Verhalten?

Energische Worte mit erhobener Stimme sind *keinesfalls* freundlich, aber bestimmt. Freundliches, aber bestimmtes Verhalten ist die Art und Weise, wie Sie sich im Verlauf einer positiven Konfrontation verhalten sollten. Hierbei geht es um mehr, als „Bitte“ und „Danke“ zu sagen.

Es ist nicht damit getan, allen Mut zusammenzunehmen und einem anderen offen die Meinung zu sagen.

Was ist eigentlich Durchsetzungsvermögen?

Die Frage kann niemand wirklich beantworten. Sie können den Begriff auch im Wörterbuch nachschlagen; danach sind Sie wahrscheinlich genauso schlau wie vorher. Alle Menschen, die ich frage, was sie unter dem Begriff „Durchsetzungsvermögen“ verstehen, antworten mir in der Regel mit Schweigen.

Bitten Sie zehn Menschen um eine Erklärung des Begriffes „Durchsetzungsvermögen“, und man antwortet Ihnen entweder mit einem Achselzucken oder auch mit zehn unterschiedlichen Antworten. Aus diesem Grund benutze ich den Begriff „Durchsetzungsvermögen“ in diesem Zusammenhang nur ungern. Viele Menschen schwören auf ihr Durchsetzungsvermögen, während ihre Umwelt sie als passiv oder auch aggressiv bezeichnet. Der Ausdruck „Durchsetzungsvermögen“ ist folglich äußerst irreführend. Aus diesem Grund spreche ich in diesem Buch von „freundlichem, aber bestimmtem Verhalten“. Diese Charakterisierung trifft eher das Verhalten, das bei einer positiven Konfrontation erforderlich ist.

Freundliches, aber bestimmtes Verhalten ist nichts weiter als eine Kombination der Techniken, die viele Menschen sowohl mit dem Training des Durchsetzungsvermögens als auch mit Etiketteschulung in Verbindung bringen. Vor zehn Jahren habe ich damit begonnen, beide genannte Bereiche zu unterrichten. Im Laufe der Zeit traten die Aspekte, die ich in meinen Seminaren zur Schulung des Durchsetzungsvermögens behandelte – *Wie lerne ich, mich und meine Ziele durchzusetzen?* –, immer wieder in meinen Etikette-Kursen – *Wie werde ich ein höflicher Mensch?* – auf, und umgekehrt. Viele der Fragen überschneiden sich. Ich erkannte, dass eine Strategie, die Durchsetzungsvermögen und Etikette miteinander kombinierte, vielen Menschen nützlich sein konnte.

Mehr als nur gute Manieren

Etikette im beruflichen und privaten Leben umfasst mehr als das Erlernen der korrekten Tischmanieren – z. B.: Welches ist

mein Wasserglas bei einem Geschäftsessen oder Hochzeitsbankett? Die Tischmanieren sind nur ein winzig kleiner Bestandteil der modernen Benimmregeln. (Ihr Wasserglas befindet sich übrigens auf der rechten Seite Ihres Gedecks.)

Ein weiterer kritischer – jedoch weniger beachteter – Aspekt der Etikette, egal, ob im Konferenzsaal oder im heimischen Wohnzimmer, ist das Verhalten, das Sie im Umgang mit anderen Menschen zeigen. Sie lernen, wie Sie Ihr Gegenüber – sei es Ihr Vorgesetzter, die Mitglieder Ihres Lesekreises, Ihre Kunden, Ihre Großtante oder Ihre Nachbarn – möglichst positiv beeindrucken können.

Glauben Sie mir: Menschen, die die Grundregeln der Etikette ignorieren, werden nicht befördert – ganz egal, wie charmant sie sind oder welches Fachwissen sie haben. Menschen ohne Manieren werden nicht zum Vorsitzenden des Bürgervereins gewählt. Sie werden nicht mit der Leitung wichtiger Projekte beauftragt, sie werden sogar übergangen, wenn es darum geht, wer den Kuchen beim diesjährigen Kirchenbasar verkaufen soll. Und diese Menschen wundern sich, warum das ausgechnet ihnen passiert.

Etikette ist nichts anderes als das richtige Verhalten Ihren Mitmenschen gegenüber. „Richtiges Verhalten“ bedeutet nichts weiter als taktvolles Verhalten – sowohl mit Worten als auch mit Taten. Wichtig ist, was Sie sagen und wie Sie es sagen. Es geht darum, andere Menschen freundlich zu behandeln.

Etikette trifft auf Durchsetzungsvermögen

In meinen Seminaren erkläre ich den Teilnehmern immer wieder, dass sie ein Recht darauf haben, angehört zu werden und ihre Meinung zu äußern. Sie müssen jedoch dieser Aussage entsprechend handeln, und das in einer angemessenen Form – also freundlich, aber bestimmt. Wenn Sie freundlich, aber bestimmt auftreten wollen, müssen Sie sowohl Ihre verbalen als auch Ihre nonverbalen Kommunikationstechniken entsprechend verfeinern. Auch hier ist die Verbindung zwischen Etikette und Durchsetzungsvermögen äußerst hilfreich. Durch das Training der genannten Eigenschaften erkennen die Menschen leichter, inwieweit sie bislang ohnehin schwierige Gesprächs-

situationen durch ihre üblichen Verhaltensweisen zugespitzt bzw. entschärft haben. Wir senden fortwährend unsichtbare Signale an unsere Mitmenschen, ohne uns deren Bedeutung bewusst zu sein.

Allein durch Höflichkeit lassen sich schwierige Situationen in den seltensten Fällen meistern. Sofern Sie lediglich höflich sind, wirken Sie auf Ihr Gegenüber wie ein Duckmäuser. Wenn Sie ausschließlich bestimmt vorgehen, ist das auch nicht besonders hilfreich. Wird das Durchsetzungsvermögen nicht von einer gewissen Höflichkeit begleitet, wird es eher als Aggression aufgefasst. Für eine positive Konfrontation sind sowohl Höflichkeit als auch Durchsetzungsvermögen erforderlich.

Ich hatte ja keine Ahnung, dass ich so auf andere wirke!

Wenn Menschen erkennen, wie sie tatsächlich auf ihre Zeitgenossen wirken, reagieren viele mit Bestürzung. Ich könnte Ihnen Geschichten erzählen, die Ihnen die Haare zu Berge stehen lassen würden. Sie würden darauf wahrscheinlich entgegen, dass kein Mensch sich so verhalten würde. Tatsache ist jedoch, dass jeder von uns schlechte Angewohnheiten hat.

So habe ich z. B. einen meiner Klienten dazu aufgefordert, sich selbst auf Video aufzunehmen. Er folgte meinem Vorschlag und war regelrecht schockiert, als er feststellen musste, dass jedes zweite Wort aus seinem Mund „okay“ lautete. Auf dem Video erkannte er, wie unerträglich sich das anhörte. Kein Wunder, dass man ihm bislang keine größeren Präsentationen übertragen hatte. Bevor er sich das Video angesehen hatte, war dieser Mann der festen Überzeugung gewesen, sein Vorgesetzter würde ihm die guten Projekte auf Grund einer persönlichen Antipathie vorenthalten. Nun erkannte er jedoch, dass nur er selbst seiner beruflichen Karriere im Weg stand.

So wie dieser Mann können auch Sie Ihre schlechten Angewohnheiten erkennen und ablegen. Angewohnheiten, die Ihren beruflichen Erfolg verhindern und immer wieder das Entstehen befriedigender zwischenmenschlicher Beziehungen vereiteln. Sie werden lernen, wie Sie sich bei positiven Kon-

frontationen verhalten sollten und was Sie unter allen Umständen vermeiden sollten. Korrektes Verhalten umfasst auch den Einsatz der richtigen verbalen und nonverbalen Kommunikationstechniken. Weiterhin erfahren Sie in diesem Buch, welche erfreulichen Auswirkungen positive Konfrontationen auf Ihr Leben haben können.

Wohin führt der Weg?

Nach dieser kleinen Einleitung meinerseits haben Sie vielleicht bereits eine Ahnung davon bekommen, welchem Verhaltensmuster Sie in Konfliktsituationen folgen. Lassen Sie uns nun gemeinsam die ersten Schritte in das Land der positiven Konfrontation wagen. Ich werde Ihnen Schritt für Schritt den Weg weisen und Ihnen helfen, die Kommunikationstechniken zu entwickeln, die Sie zu einer freundlichen, aber bestimmten Persönlichkeit machen werden. Ich habe es wieder und wieder erlebt: Sobald die Menschen die richtigen Strategien befolgen und über das entsprechende Handwerkszeug verfügen, steht ihrem Dasein als freundliche, aber bestimmte Persönlichkeiten nichts mehr im Wege.

Mit der entsprechenden Praxis ist es sogar relativ leicht, sich die freundlichen, aber bestimmten Verhaltensweisen anzueignen, die eine positive Konfrontation ermöglichen. Zu diesem Zweck habe ich eine einfache Strategie entwickelt: die PAC-Methode. Die PAC-Methode bietet Ihnen die Möglichkeit zur Überwindung der größten Hindernisse durch positive Konfrontation. Sie können genau benennen, was Sie ärgert und was Sie der anderen Person sagen wollen bzw. worum Sie sie bitten möchten – und das alles in positiver Form. Kurz gesagt: Mit Hilfe des PAC-Modells finden Sie in schwierigen Gesprächssituationen immer die richtigen Worte.

Das hört sich an, als wäre die ganze Angelegenheit ein Kinderspiel. Mit der entsprechenden Übung wird es für Sie auch völlig selbstverständlich sein, Ihre Mitmenschen freundlich, aber bestimmt auf die Dinge hinzuweisen, die Sie an ihnen stören. Zu Anfang jedoch ist es wesentlich schwieriger, als Sie glauben. Sie werden zunächst Schwierigkeiten haben, genau zu benennen, was Sie eigentlich stört bzw. ärgert oder was

genau Sie von der anderen Person erwarten. Wenn Sie einer schwierigen Gesprächssituation bzw. sogar einem Konflikt gegenüberstehen, ist es in der Regel alles andere als einfach, auf freundliche, aber bestimmte Weise auszudrücken, was man von seinem Gegenüber erwartet. Eine positive Konfrontation ist nur dann möglich, wenn Sie sich über Ihre eigene Position im Klaren sind und wissen, was Sie von Ihrem Gegenüber wollen. Zu Anfang wird Sie das vor einige Probleme stellen. Mit Hilfe des PAC-Modells können Sie sich jedoch Schritt für Schritt auf die bevorstehenden schwierigen Gesprächssituationen vorbereiten. Im Laufe der Zeit werden Sie bemerken, dass die Situationen und Konflikte, vor denen Sie früher zurückgeschreckt sind bzw. mit denen Sie nicht umgehen konnten, Ihnen nicht länger bedrohlich erscheinen.

Im Verlauf dieses Buches werden Sie vor allem folgende Dinge lernen:

1. Sich Ihres Verhaltens gegenüber Ihren Mitmenschen – insbesondere bei Konfrontationen – bewusst zu werden.
2. Keine vorschnellen Urteile über das Verhalten Ihrer Mitmenschen zu fällen.
3. Falls erforderlich, die Konfrontation zu suchen – und sich dabei freundlich, aber bestimmt zu verhalten.
4. Die Zahl der Konflikte in Ihrem Leben zu verringern.

Erscheint Ihnen Punkt 4 der obigen Aufzählung deplatziert? Sollen Sie anhand dieses Buches nicht lernen, positive Konfrontationen zu führen? Richtig, das sollen Sie – wenn es nötig und angemessen ist. Freundliche und bestimmte Menschen präsentieren sich ihren Mitmenschen jedoch auf eine Art und Weise, die nur äußerst selten zu Konflikten führt. Diese Menschen wissen, wann es angebracht ist, die Dinge einfach „auf sich beruhen zu lassen“.

Es braucht seine Zeit, bis wir uns neue Fähigkeiten aneignen. Gehen Sie also nicht sofort zu Ihrem Vorgesetzten und erklären Sie ihm, dass Sie ihn für ungerecht halten, oder eröffnen Sie nicht gleich unverblümt Ihrem Partner, dass Sie ihn keinesfalls heiraten wollen. Fangen Sie klein an. Bauen Sie zunächst Ihr Selbstvertrauen auf. Nach und nach werden Sie völlig neue Verhaltensweisen an den Tag legen – wesentlich

effektivere und positivere Verhaltensweisen. Im Laufe der Zeit wird freundliches, aber bestimmtes Verhalten Ihnen zur zweiten Natur werden. Sie werden mit sich selbst zufriedener sein und Ihre Beziehungen zu Ihren Mitmenschen werden sich erheblich verbessern.

Kapitel 2

Tyrannen und Duckmäuser wählen nur selten den Weg der Konfrontation

Wie in Kapitel 1 erwähnt, habe ich im Laufe meiner beruflichen Tätigkeit unzählige Menschen kennen gelernt, die nicht wussten, wie sie ihre alltäglichen Konflikte auf positive Weise lösen sollten. Diese Probleme kenne ich jedoch nicht nur von meinen Seminarteilnehmern, eine Vielzahl der Erfahrungen kann ich auch aus erster Hand beisteuern. Es gab eine Zeit in meinem Leben, zu der es auf der ganzen Welt wahrscheinlich keinen Menschen gab, der dieses Buch dringender benötigte als ich selbst.

An diesem Punkt sollte ich Ihnen wohl ein Geständnis machen: Ich war ein Duckmäuser. Ein ziemlich großer Duckmäuser sogar. Der Großteil meiner Seminarteilnehmer – Seminare über positive Konfrontation – ist über mein Geständnis äußerst erstaunt. Doch woher sonst sollte ich mein Wissen auf diesem Gebiet beziehen? Warum sollte ich mich sonst so für dieses Thema begeistern?

Die Botschaften aus der Kindheit wirken im Erwachsenenleben nach

Kinder lernen von ihren Eltern, wie sie sich im Konfliktfall bzw. anderen Menschen gegenüber zu verhalten haben. Sie sind zur Schule, zur Kirche, zum Sporttraining und zu den Pfadfindern gegangen, und auch dort erwartete man von Ihnen ein bestimmtes Verhalten. Viele dieser Botschaften hatten sicherlich ihren Wert, andere wiederum sind Ihnen in Ihrem heutigen Leben nichts als hinderlich: *Brüll ruhig herum, wenn*

du unglücklich bist. Wenn dich jemand schlecht behandelt, vergeude nicht deine Zeit mit ihm.

Wenn uns jemand sagt, wie wir uns in schwierigen Gesprächssituationen verhalten sollen, nehmen wir das Gesagte nicht nur auf, wir speichern es auch im Unterbewusstsein. Im Laufe der Zeit leidet Ihr Selbstbewusstsein, Sie haben Schwierigkeiten mit Ihren Mitmenschen oder suchen sich lieber neue Freunde, als sich mit den alten auseinander zu setzen. Ich persönlich litt an dem klassischen Duckmäuser-Syndrom: In meiner Fantasie malte ich mir aus, wie ich endlich „aufmuckte“. In der Realität kriegte ich jedoch die Zähne nicht auseinander.

Aus dem schüchternen Mädchen wurde eine erwachsene Frau, die immer noch von Unsicherheit geplagt wurde. Nirgendwo lassen sich die Folgen falscher Zurückhaltung besser verfolgen als im Berufsleben. Als ich vor vielen Jahren meine ersten Schritte in der Geschäftswelt unternahm, arbeitete ich für ein großes, von Männern dominiertes Raumfahrtunternehmen. Die Arbeit dort war alles andere als ein Zuckerschlecken. Alle, vom obersten Chef bis hin zur Parkwächterin, die mich zusammenstauchte, weil ich es gewagt hatte, mein Auto auf „ihrem“ Parkplatz abzustellen, behandelten mich grundsätzlich unhöflich oder wurden sogar ausfallend. Ich könnte Ihnen Geschichten erzählen ... Ich möchte Ihnen jedoch nur von einem Erlebnis berichten, das mein Leben von Grund auf veränderte:

Während eines Treffens mit der Unternehmensleitung stellte mir einer der Männer aus der Chefetage folgende Frage: „Warum bleiben Sie eigentlich nicht zu Hause und bekommen Kinder, so wie jede anständige Frau?“ *Nett, nicht?*

Zu meinem Glück arbeitete ich für eine Direktorin mit dem Namen Ann Lewis. Sie war eine der beiden Frauen, die es bis in die oberen Etagen des Unternehmens geschafft hatten. Sie war voller Selbstvertrauen und wusste sich durchzusetzen – zwei Eigenschaften, die mir fehlten. Diese Frau wurde zu meiner Mentorin. Nachdem dieser Mann mich mit dieser Äußerung vor allen Leuten bloßgestellt hatte, rannte ich in Rekordgeschwindigkeit – zutiefst gekränkt und in Tränen aufgelöst – in ihr Büro.

Ann Lewis fragte mich: „Warum haben Sie ihm denn nicht gesagt, dass Sie sich durch diese Bemerkung gekränkt fühlen?“ – „Sie meinen, ich kann ihm das sagen?“, erwiderte ich.

Wenn ich heute daran zurückdenke, fehlen mir einfach die Worte. Doch zu diesem Zeitpunkt wusste ich tatsächlich nicht, dass ich diesen Mann sehr wohl in seine Schranken verweisen „durfte“. Bevor Ann Lewis mir erklärte, dass ich durchaus das Recht dazu hatte, beklagte ich mich in solchen Situationen lediglich bei anderen Menschen bitterlich über die Ungerechtigkeit der Welt. Ich heulte mich bei Ann aus, bei meiner Schwester, bei meinen Nachbarn ... Das war meine Standardvorgehensweise in schwierigen Situationen oder Konflikten. Behandelte mich jemand ungerecht, unhöflich oder sogar rücksichtslos, klagte ich meinen Freundinnen mein Leid – ich beklagte mich bei meinem Friseur oder auch bei dem Unbekannten, der im Flugzeug neben mir saß. Ich war da nicht besonders wählerisch. Alles, was ich brauchte, war ein offenes Ohr. Ich konnte stundenlang über solche Erlebnisse berichten.

Ich habe jedoch niemals auch nur ein einziges Wort darüber gegenüber der Person verloren, über die ich mich so maßlos aufregte. Niemals. Nicht ein einziges Wort. Und da ich jeder Konfrontation aus dem Weg ging, fühlte ich mich unzulänglich.

Mangelndes Selbstwertgefühl

Nun kommen wir zu dem Gefühl der Unzulänglichkeit ... Setzen wir uns einmal mit unserem Selbstwertgefühl auseinander, das zwangsläufig einen wichtigen Bestandteil jeglicher Auseinandersetzung mit anderen Menschen darstellt. Ich habe über das Selbstwertgefühl Folgendes gelernt: Es gibt immer wieder Tage, an denen wir uns unzulänglich fühlen. Die einen leiden jedoch häufiger daran als andere. Ja, dann fühlen wir uns schlecht. Ich habe festgestellt, dass das Gefühl der Unzulänglichkeit die meisten Menschen davon abhält, sich mit ihren Mitmenschen in positiver Form auseinander zu setzen. Es ist jedoch keinesfalls der einzige Grund.

Die ständige Sorge um unser mangelndes Selbstwertgefühl erweist sich jedoch als wenig hilfreich. Als ich versuchte, mei-