

Leseprobe

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.

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 Zermürbungskrieger

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.

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 fiesen 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. 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.

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.

Höflich Grenzen setzen - die Coaching-Perspektive

Kommen Sie aus dem Stress nicht mehr raus? Sie schuften 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 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 Grenzüberschreitern die Rote Karte.