

Prof. Dr. André Niedostadek, LL.M.

## Nie mehr sprachlos

Im Berufsalltag weht mintunter ein rauer Wind, etwa was den Umgang miteinander betrifft. Aber wie geht man z. B. mit persönlichen Angriffen um? Wer nicht sprachlos bleiben möchte, kann aus der chinesischen Kampfkunst etwas lernen. Hier ein paar Tipps (nicht nur) für Berufseinsteiger.

Der neue Job hätte der sprichwörtliche Sechser im Lotto werden können: Anspruchsvolle Aufgaben, eine kollegiale Arbeitsatmosphäre, interessante Karriereaussichten bei attraktiver Bezahlung – was will man mehr? Doch dann das Meeting, in dem die ersten Zweifel kamen: Der neue Kollege hatte bloß eine Anmerkung gemacht, als er eine unerwartete Retourkutsche vom Chef persönlich kassierte: „Ich glaube nicht, dass Sie das beurteilen können“. Wie er das „Sie“ betonte, das saß.

### Unfaire Angriffe – mal offen, mal kaschiert

Keine Frage: Kritische Rückmeldungen wird man sich im Beruf sicher gefallen lassen müssen, ob man das mag oder nicht. Und wer hätte etwas einzuwenden gegen konstruktiv und respektvoll formuliertes Feedback? Viele Führungskräfte wissen insoweit auch um ihre Verantwortung. Sie kommunizieren klar und dennoch entschlossen, ohne die verbale Keule auszupacken. Doch das ist nicht immer so.

Zwar wird eine wertschätzende Kommunikation immer wieder eingefordert; das ist jedoch nur eine Seite der Medaille. Sie in der Praxis zu leben, ist etwas ganz anderes. Und wer kennt nicht selbst oder doch vom Hörensagen Choleriker, die plötzlich aus der Haut fahren und schneller von Null auf 180 sind als ein Sportwagen. Oder man ist sich im Kollegenkreis alles andere als grün: Hier wird man mit Vorwürfen persönlich angegangen, da wird die Kompetenz angezweifelt oder man sieht sich bloßgestellt, wie etwa im eingangs geschilderten Fall. Verbale Tiefschläge sind hier wie dort nicht ausgeschlossen, egal ob offen und direkt, ob bewusst oder unbewusst als Ausrutscher. Und dann gibt es noch Angriffe, die auf vergleichsweise leisen Sohlen daherkommen und einen manipulativen Charakter haben, etwa indem man versucht, jemanden „einzulullen“.

### Wann es Zeit wird, etwas zu tun

Natürlich ist nicht jede Kritik oder Stichelei ein persönlicher Affront, mag es vereinzelt auch so empfunden werden. Jeder kann mal einen schlechten Tag erwischen. Ebenso wenig steckt in jeder Freundlichkeit der Versuch einer Manipulation.

Je weniger offensichtlich, desto schwieriger ist es, das eine vom anderen zu unterscheiden. Das kann eine Gratwanderung sein. Erfahrungsgemäß bietet unser eigenes Empfinden aber eine recht gute Orientierung, denn unsere „Antennen“ reagieren hier überaus sensibel – manchmal sogar zu sensibel. Aber spätestens, wenn Angriffe sich wiederholen oder unter die Gürtellinie gehen, ist es Zeit, aktiv zu werden und Grenzen aufzuzeigen, was zugegebenermaßen dann schwierig ist, wenn womöglich der eigene Chef Ursache des Übels ist. Auch wenn eine Angelegenheit einen selbst schon länger beschäftigt und

am Selbstbewusstsein nagt, dürfte es sich empfehlen, einmal zu überlegen, wie es gelingen kann, das Zepter wieder selbst in die Hand zu bekommen. Besser als sich den Schlaf rauben zu lassen oder sich in die innere Kündigung zu begeben. Patentrezepte gibt es dafür leider nicht.

### Impulse aus der Kampfkunst

Was immer man auch tut, es sollte leicht umzusetzen sein und seine Zwecke erfüllen. Spannende Impulse lassen sich dabei aus der Selbstverteidigung ziehen, etwa aus dem aus der Tradition von Shaolin-Mönchen entwickelten Kung-Fu. Eigentlich handelt es sich dabei um einen Sammelbegriff vielfältiger Stile chinesischer Kampfkunst, bei denen es im Kern eher um die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit als um sportliche Aspekte geht. Selbstverteidigung zielt natürlich in erster Linie auf eines ab, nämlich sich selbst zu

*Balance halten und Ruhe bewahren: in der Kampfkunst ebenso wichtig wie in der verbalen Auseinandersetzung.*



www.fotolia.com © djama

schützen. „Verteidigung“ ist insofern aber keineswegs allein auf Abwehrstrategien beschränkt. Ganz im Gegenteil. Nicht ohne Grund heißt es ja bekanntlich: Angriff ist die beste Verteidigung. Das stimmt, wenn er mit Bedacht erfolgt. Je weniger Aufwand dafür erforderlich ist und je weniger Angriffsfläche man selbst bietet, desto effektiver. Doch verpuffen auch die besten Herangehensweisen, wenn es letztlich am Wichtigsten fehlt: der eigenen Courage. Selbstverteidigung beginnt daher im Kopf.

### Alles eine Frage der Einstellung

Gerade wenn einen selbst ein verbaler Angriff unvorbereitet trifft, ist es schwierig, angemessen zu (re-)agieren. Scharfe Äußerungen verunsichern. Und nicht jeder ist mit einem dicken Fell gesegnet oder kann Angriffe an sich abperlen lassen wie an einer Teflonpfanne. Das gilt gerade beim Berufseinstieg, wenn die Erfahrung im Umgang mit den Kollegen und Vorgesetzten fehlt. Man sieht sich vielleicht auch nicht in der Position, auf Augenhöhe zu kommunizieren. Hinzu kommt die verständliche Sorge vor etwaigen Konsequenzen. Da ist die Versuchung, gute Miene zum eher bösen Spiel zu machen, groß. Doch zum einen sind die ausgemalten Folgen einer Reaktion nur Spekulation. Zum anderen beraubt man sich selbst wichtiger Chancen, wie etwa der Möglichkeit, das Blatt zum Besseren zu wenden. Das wird umso leichter gelingen, je besser man das eigene Gleichgewicht behält.

### Die Balance behalten

Ein verbaler Angriff und der Adrenalinpiegel schnell nach oben: Nur allzu gern würden wir es dem Gegenüber mit gleicher Münze heimzahlen. Doch ebenso wie es wenig sinnvoll ist, nichts zu sagen, ist es ratsam, aus einem Impuls heraus zu kontern. Zu leicht gießt man zusätzliches Öl ins Feuer, was eher den gegenteiligen Effekt nach sich zieht. Konflikte folgen insofern einer Eskalationsspirale. Und dank des amerikanisch-österreichischen Kommunikationswissenschaftlers Paul

Watzlawick wissen wir: Man kann vis-à-vis „nicht nicht kommunizieren“. Außerdem erleben wir unser Kommunikationsverhalten immer auch als Reaktion auf den anderen – ein hin und her schwingendes Pendel. Dieses Muster gilt es zu durchbrechen.

Wer Kampfkunst betreibt, weiß, wie entscheidend die eigene Balance ist. Konsequenterweise wird das wieder und wieder trainiert. Will man verhindern, aus dem Gleichgewicht zu geraten, ist es beispielsweise wichtig, die eigenen Bewegungen zu begrenzen und nicht zu „überschießen“. Übertragen auf die verbale Selbstverteidigung verbietet es sich damit von selbst, immer noch einen draufsatteln zu wollen und womöglich aus „fallend“ (!) zu werden. Die Ruhe zu bewahren ist bei alledem ein Schlüssel zum Erfolg. Und in der Ruhe liegt bekanntlich die Kraft.

### Chancen erkennen und nutzen

Wer sich aus seiner Komfortzone traut, kann Chancen erkennen und nutzen. Nachfolgend drei Möglichkeiten, die – wie bereits beschrieben – einfach zu handhaben sind und sich für viele Begebenheiten eignen. Fangen wir ganz leicht an.

**Manipulationen aufgreifen.** Vergleichsweise einfach zu handhaben sind Manipulationen, wenn es gelingt, sie zu durchschauen. Entweder man schweigt (und freut sich, den anderen durchschauend zu haben). Oder aber man thematisiert die Sache – natürlich respektvoll und vielleicht sogar mit einem Schmunzeln oder Augenzwinkern. Humor wirkt bekanntlich entwaffnend.

*„Ach, Sie loben mich doch jetzt nur, damit ich das beim nächsten Mal auch wieder mache“.*

Oder:

*„Freut mich, dass Ihnen die Ausarbeitung zusagt. Ich hoffe, Sie sagen das jetzt nicht, damit ich ...“*

**Sticheleien parieren.** Vielleicht ist man aber auch von ewigen Sticheleien genervt. Etwa, wenn man ein „Wo haben Sie denn so was gelernt?“ zu hören bekommt. Leicht ist man versucht, wieder darauf zu reagieren und sich zu rechtfertigen. Das bringt aber regelmäßig gar nichts. Hier könnte man eher eine Gegenfrage stellen, denn wer fragt, der führt. Meistens jedenfalls. Wichtig: Die Frage muss konkret sein. Ein einfaches „Wieso?“ führt nicht weiter und lädt die andere Seite eher noch ein, nachzulegen. Wie wäre es z. B. mit

*„Was meinen Sie konkret?“*

**Tiefschläge kontern.** Heikler ist der Umgang mit echten verbalen Tiefschlägen. Natürlich kann man hier schweigen. Das ist dauerhaft aber keine hilfreiche Strategie, erst recht nicht, wenn man sich nicht in die Defensive drängen lassen will. Auf das „Ich glaube nicht, dass Sie das beurteilen können“ aus dem Eingangsbeispiel könnte bereits Folgendes reichen:

*„Das hab' ich jetzt überhört“.*

Hat man natürlich nicht. Und das Gegenüber wird es merken. Und wer in einer solchen Situation womöglich eine Entschuldigung erwartet – die wird eher nicht kommen. Hier wären auch Nachfragen nicht sinnvoll, denn die andere Seite könnte sich dadurch wieder ermuntert fühlen, nachzulegen: Auf ein „Wie darf ich das verstehen?“ möchte man schließlich kein „Na, so wie ich es gesagt habe!“ hören.

So sinnvoll Fragen oftmals sind, sie lohnen sich nicht, wenn es hart auf hart kommt. Sie laden nur zum weiteren verbalen Nachtreten ein. Eine Ausnahme allenfalls: Eine Frage, die die Gegenseite selbst zwingt, sich zu rechtfertigen. Das Zauberwort: „Warum?“. Hier ein Beispiel:

*„Warum so persönlich/so laut/so aufgebracht?“*

Das ist kurz und knapp und man erwartet ja keine wirkliche Begründung. Ruhig vorgebracht und verbunden mit einem überraschten Lächeln kann das Wunder wirken – selbst gegenüber Führungskräften.

### INFO

Prof. Dr. André Niedostadek, LL.M. ist Hochschullehrer für Wirtschafts-, Arbeits- und Sozialrecht an der Hochschule Harz in Haberstadt. Als ausgebildeter Wirtschaftsmediator widmet er sich speziell Kommunikationsthemen und praktiziert selbst die Kampfkunst des Ving Tsun.

## Übung macht den Meister

Wer bei alledem Hemmungen hat, mag sich vielleicht beruhigen: Es bedarf keiner besonderen Veranlagung, um das Thema für sich zu entwickeln. Letztlich ist alles eine Frage der Übung. Und Trainingsmöglichkeiten bieten sich ja

tagtäglich – auch außerhalb des Berufs. Hilfreich ist es sicher, zunächst im Kleinen zu beginnen und sich selbst bewusst zu werden. Es gibt vieles zu entdecken. Ganz nebenbei trainiert man die eigene Konfliktfähigkeit – übrigens eine in vielen Stellenanzeigen geforderte Schlüsselkompetenz.



Prof. Dr. André Niedostadek,  
LL.M., Hochschule Harz,  
aniedostadek@hs-harz.de  
WWW: <https://www.hs-harz.de/aniedostadek>  
Twitter: <http://www.twitter.com/niedostadek>