Stéphane Etrillard

Mit Diplomatie zum Ziel

Wie gute Beziehungen Ihr Leben leichter machen

GABAL

Stéphane Etrillard

Mit Diplomatie zum Ziel

Stéphane Etrillard

Mit Diplomatie zum Ziel

Wie gute Beziehungen Ihr Leben leichter machen

GABAL

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.

ISBN 978-3-86936-473-5
E-Book 978-3-86200-844-5
Lektorat: Sabine Rock, Frankfurt am Main | www.druckreif-rock.de
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2013 GABAL Verlag, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher

Inhalt

Einleitung **7**

1. »Dann mach doch deinen Kram alleine!« – wie Streit entsteht **11**
2. Was wir von Diplomaten lernen können **14**
3. Wenn das Tischtuch zerschnitten ist **20**
4. Gute Beziehungen **27**
5. Die anderen und ich **34**
6. Farbe bekennen – wie Glaubwürdigkeit entsteht **49**
7. Weniger ist manchmal mehr – vom Wert der Zurückhaltung **60**
8. Das gute Gespräch **70**
9. Die Klaviatur der Ausdrucksmöglichkeiten **82**
10. Das Ziel vor Augen, die Konsequenzen im Blick **96**
11. Erfolgreiche Verhandlungen kennen keine Verlierer **105**
12. Explosionsgefahr! Emotionen unter Kontrolle **116**
13. Bis hierhin und nicht weiter – bewusst Grenzen setzen **135**
14. Diplomaten zeigen Charakterstärke **147**
15. Das sensible Beziehungsgeflecht in Unternehmen **158**
16. So war das nicht gemeint – wie Missverständnisse entstehen **171**

17. Verhärtete Fronten – vom Umgang mit ernsthaften Konflikten **184**

18. Heikle Gespräche **198**

19. Jetzt kommt es darauf an – Ernstfall Krise **213**

20. Sicher auf glattem Parkett **224**

21. Mehr als zwei Meinungen – Diplomatie in Gruppen **231**

22. Mit kleinen Gesten die Beziehung pflegen **238**

Schlusswort **242**

Literaturverzeichnis **244**

Register **247**

Über den Autor **251**

Einleitung

Beziehungen zu anderen Menschen gehören zweifellos zu den wichtigsten Dingen in unserem Leben – allen voran die privaten Beziehungen: zur Familie, zum Lebenspartner und zu Freunden. Aber auch die Kontakte im Berufs- und Geschäftsleben sind wichtig. Funktionierende Beziehungen geben uns Halt, machen uns glücklich und zufrieden, fangen uns auf, wenn wir einmal in Not sind, und machen das Leben leichter.

Doch es ist nicht immer einfach, gute Beziehungen aufzubauen und diese dauerhaft zu erhalten. Manchmal stehen wir uns selbst im Weg, manchmal missglücken wichtige Gespräche, manchmal wirken wir auf andere ganz anders als gedacht, manchmal gibt es Missverständnisse, die niemand bemerkt, und manchmal hat einer der Beteiligten seine Emotionen nicht unter Kontrolle und sagt etwas, das ihm später leidtut. Dann scheitern viele Beziehungen, noch bevor sie überhaupt richtig angefangen haben. Bestehende Beziehungen nehmen vielleicht Schaden oder gehen gar ganz in die Brüche.

Doch solche Entwicklungen sind keine unabänderlichen Naturphänomene. Wir können sie beeinflussen und haben es letztlich selbst in der Hand, wie wir die Beziehungen zu unseren Mitmenschen gestalten. Die Kunst der Diplomatie halte ich für eines der wirkungsvollsten Mittel, um gute Beziehungen zu gestalten. Diplomatie hat keineswegs nur für die politischen Bande zwischen Staaten eine Bedeutung; ihre Prinzipien lassen sich auch direkt auf unsere

persönlichen Beziehungen übertragen. Und das Beste daran: Jeder kann die Kunst der Diplomatie erlernen und im Alltag anwenden. Sie ist kein starres Regelwerk für politische Funktionsträger und auch kein verstaubter Polit-Knigge. Sie beschreibt vielmehr eine ganz bestimmte Einstellung zu sich selbst und zum Gegenüber.

Ausschlaggebend sind dabei vor allem Aspekte wie gegenseitige Wertschätzung, faire Kommunikation, Aufmerksamkeit und Interesse für den anderen sowie die eigene Charakterstärke – und diese Punkte gehen uns alle an. Diplomatische Grundsätze lassen sich auf alle Arten von zwischenmenschlichen Beziehungen übertragen, ganz gleich, ob Ihr Gegenüber ein Kollege, eine Vorgesetzte, eine gute Freundin, ein Familienmitglied, Ihr Lebenspartner oder ein wichtiger Geschäftskontakt ist.

Deshalb möchte ich Ihnen in diesem Buch die Kunst der Diplomatie nahebringen und Ihnen zeigen, was Sie von Diplomaten lernen können, um im Privat- und Berufsleben gute Beziehungen aufzubauen und zu festigen. Dabei werden Sie eine Menge über sich selbst erfahren und nach der Lektüre Ihre Mitmenschen vielleicht mit anderen Augen sehen. Sie werden lesen, wie Sie Ihr eigenes Auftreten und Ihre Überzeugungskraft verbessern und mit Emotionen richtig umgehen, wenn diese außer Kontrolle zu geraten drohen. Auch die zentrale Bedeutung eines guten Gespräches und einer fairen Kommunikation wird ein Thema sein. Und Sie werden sehen, wie Sie mithilfe der Diplomatie schwierige Situationen und heikle Gespräche souverän meistern und dabei Ihre persönlichen Ziele verwirklichen.

Denn eines dürfen Sie nicht vergessen: Diplomatie bedeutet nicht, stets zurückhaltend, sanft und nachgiebig zu sein und die eigenen Bedürfnisse immer zurückzustellen. Diplomatie ist vielmehr eine besondere Art der Durchsetzungskraft: mit leisen Tönen, Konsequenz und Fairness und mit einem feinen Gespür für das Gegenüber und die Situation.

Nutzen Sie also die Kunst der Diplomatie, um Ihre Ziele zu erreichen und dabei die Beziehungen zu Ihren Mitmenschen zu stärken!

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche und anregende Lektüre.

Ihr Stéphane Etrillard

1. »Dann mach doch deinen Kram alleine!« – wie Streit entsteht

»Komm, lass mich das doch schnell erledigen.«
»Nein danke, mir macht das Spaß.«
»Aber bei dir dauert das doch Ewigkeiten. Außerdem benutzt du das falsche Werkzeug.«
»Ja, ich weiß schon, du kannst alles besser als ich.«
»Was soll denn das jetzt heißen? Ich will dir doch nur helfen.«
»Ich will deine Hilfe aber jetzt gar nicht.«
»Donnerwetter, bist du kompliziert! Statt da ewig rumzufummeln, könnte ich das in fünf Minuten erledigen.«
»Ich will gar nicht in fünf Minuten fertig sein, kapierst du das nicht!?«
»Jetzt motz mich doch nicht gleich so an!«
»Dann lass mich doch einfach in Ruhe!«
»Lass dir doch einfach mal helfen! – Manchmal verhältst du dich wirklich eigenartig.«
»Wer sich hier eigenartig benimmt, das bist du!«
»Dann mach doch deinen Kram alleine!«

Ein paar wenige, unbedachte Sätze – und schon haben die beiden den Salat und stecken mitten in einem Beziehungskonflikt. Dabei ging es ursprünglich lediglich darum, ein Fahrrad zu reparieren. Die Ursachen für das Dilemma? Vielleicht war einer der beiden ohnehin auf Streit gebürstet, auf jeden Fall fehlte es beiden an Weitsicht und Fingerspitzengefühl und sie schossen mit ihren Formulierungen weit übers Ziel hinaus.

Etliche Gespräche sind erstaunlich ineffektiv, kosten Zeit und Nerven – und oft auch Geld –, machen die Sachlage nur noch komplizierter und tragen nicht gerade dazu bei, irgendetwas zu klären. Manchmal steckt man urplötzlich mittendrin in einer eskalierenden Situation und fragt sich: Wie bin ich bloß hier hineingeraten? Und wie komme ich sauber wieder heraus? Die zweite Frage ist beinahe noch wichtiger, schließlich möchte niemand einen Scherbenhaufen hinterlassen. Auch wenn ein Wort zum anderen kommt und sich die Emotionen so lange hochschaukeln, bis sie schließlich überkochen – es muss eine Möglichkeit geben, die Situation wieder zu entschärfen. Denn mit den meisten Menschen wollen oder müssen wir eine gemeinsame Basis (wieder)finden, um einander ohne Frust und Zorn begegnen zu können. Alles andere würde nur zu größten Spannungen führen.

Ist die Beziehung zu einem anderen Menschen belastet oder gar zerstört, bedeutet das in jedem Fall unnötigen Stress. Und oft sind die Folgen gravierend. Ihrem Nachbarn, den Sie einmal grundlos angeraunzt haben, können Sie vielleicht noch aus dem Weg gehen. Doch Sie werden jedes Mal, wenn Sie an seiner Wohnung vorbeikommen, an ihn denken und sich ärgern. Auf Dauer ist auch das ermüdend. Bei einem Arbeitskollegen oder Vorgesetzten wird die Sache noch wesentlich schwieriger: Ist die Basis erst einmal zerstört, kostet es größte Mühen, sie wieder zu kitten. Meist wird keiner der beiden Streithähne dazu bereit sein, Vergangenes vergangen sein zu lassen und voller Besonnenheit einen Neuanfang einzuleiten. In solchen Fällen kostet die zerrüttete Beziehung uns nicht nur Nerven, sondern oft auch noch Geld und manchmal sogar den Job.

In unserem Privatleben ist es nicht minder prekär: Beziehungskonflikte entzünden sich oft an kleinen Belanglosigkeiten. Schon ein einziges (falsches) Wort kann hier einen gehörigen Krach auslösen. Dann braucht es viele gute Worte, viel Geduld und viel Einfühlungsvermögen, um die Wogen wieder zu glätten. So richtig clever ist es also nicht, sich zuerst wie der Elefant im Porzellanladen zu

verhalten und anschließend die Scherben mühsam wieder aufzusammeln und notdürftig zusammenzukleben. Eine ernsthaft beschädigte Beziehung lässt sich oft nur mit größerem Aufwand und manchmal auch überhaupt nicht mehr reparieren.

Manche Menschen resignieren deshalb und beißen sich lieber auf die Lippen, als ein vermeintlich falsches Wort zu sagen. Andere verheddern sich in ewigen, nervtötenden Diskussionen und reden dabei hoffnungslos aneinander vorbei. Bei aufbrausenden Temperamenten fliegen schnell die Fetzen, es hagelt gegenseitige Vorwürfe und Verletzungen. Der Anlass für diese Streitereien und Missverständnisse ist oft nichtig, und wenn ein völlig harmloses, ganz alltägliches Gespräch plötzlich in eine unerwartete Richtung geht, ist es meistens schon zu spät. Ist erst einmal ein handfester Streit entbrannt, weiß nachher niemand mehr, wie das Ganze überhaupt begonnen hat. Der ursprüngliche Funke gerät schnell in Vergessenheit, weil nun ein ganzer Flächenbrand zu löschen ist. Wo es an Weitsicht, Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl mangelt, laufen Gespräche schnell aus dem Ruder, kurz: Es fehlt an Diplomatie.

Diplomatie ist kein Zaubermittel. Wer es jedoch versteht, diplomatisch aufzutreten und zu reden, wird im Leben auf wesentlich weniger Widerstand stoßen und seltener (ungewollt) in Konflikte hineingeraten. Statt Beziehungen zu belasten oder im Extremfall sogar zu ruinieren, wird der diplomatisch auftretende Mensch seine Beziehungen nicht nur besser aufrechterhalten, sondern sogar stärken. Das ist nicht nur in alltäglichen Situationen von großer Bedeutung. Vor allem dann, wenn es darum geht, schwierige Gespräche souverän zu meistern, gute Lösungen zu finden, sich durchzusetzen und andere zu überzeugen, ist ein diplomatischer Ansatz genau richtig. Wer so agiert, läuft kaum Gefahr, verbrannte Erde zu hinterlassen.

2. Was wir von Diplomaten lernen können

Über die Diplomatie wird gerne gesagt, sie sei das zweitälteste Gewerbe der Welt. Sie ist sicherlich fast so alt wie die Menschheit – und dafür gibt es einen guten Grund: Wo auch immer sich Menschen zu Gruppen zusammengeschlossen haben, hat es sich als vorteilhaft erwiesen, Beziehungen zu anderen Gemeinschaften aufzunehmen und zu pflegen. Das war die Geburtsstunde der Diplomatie. Wo keine Möglichkeit besteht, Probleme auf diplomatischem Wege zu lösen, bleibt (bis heute) nur der Griff zu den Waffen. Fehlende oder schlechte diplomatische Beziehungen konnten also lebensgefährlich sein. Zwar hieß das Ganze in der Frühzeit noch nicht Diplomatie, doch das Prinzip hat sich seitdem kaum geändert. Allerdings ist die moderne Diplomatie – also das Führen von Verhandlungen zwischen bevollmächtigten Repräsentanten verschiedener Gruppen oder Nationen – mittlerweile wesentlich professioneller als in den Anfängen und folgt auch klareren Regeln.

Diplomatie ist fast so alt wie die Menschheit.

Erstaunlich ist, dass es Diplomatie zwar schon immer gab, es jedoch recht lange dauerte, bis sie zur festen Institution von Staaten wurde. Bis die europäischen Monarchen verstanden hatten, dass es klüger ist, mehr in die Vermeidung von Auseinandersetzungen mithilfe diplomatischer Mittel zu investieren, verging viel Zeit. Die moderne Diplomatie geht auf die norditalienischen Stadtstaaten

der frühen Renaissance zurück. Die ersten Botschaften wurden im 13. Jahrhundert gegründet. Bis ein erstes Übereinkommen mit klaren Regeln für die gegenseitige Anerkennung von Diplomaten getroffen wurde, sollte es sogar noch bis zum Jahr 1815 dauern. Und die zwischenstaatliche Diplomatie, wie wir sie heute kennen, existiert tatsächlich erst seit dem Wiener Abkommen von 1961.

Der lange Weg in den diplomatischen Dienst

Die Diplomatie wurde also seit Menschengedenken fast immer genutzt, um sich durch gute Beziehungen zu schützen und Vorteile zu sichern. Heute gilt der Diplomat vielen als Traumberuf, auch weil sein »Arbeitsplatz die Welt ist«, wie es gerne heißt. Tatsächlich gelingt es nur wenigen, sich für den Beruf des Diplomaten zu qualifizieren, denn die Anforderungen sind enorm hoch, und das aus gutem Grund. Deutsche Diplomatinnen und Diplomaten sind an 230 Auslandsvertretungen weltweit eingesetzt, alle drei Jahre wechseln sie den Einsatzort und das Sachgebiet. Bis dahin ist es jedoch ein weiter Weg. Bewerber werden bei einem Aufnahmetest des Auswärtigen Amts auf Herz und Nieren geprüft.

Besonders der Wissenstest in den Kategorien Völker-, Europa- und Staatsrecht, Wirtschaftswissenschaften, Geschichte und Politik sowie Allgemeinwissen ist eine harte Nuss. Doch auch damit haben es die angehenden Diplomaten noch lange nicht geschafft. Wenn sie die Wissensfragen erfolgreich hinter sich gebracht haben, prüft die Behörde die Fremdsprachenkenntnisse. Schulenglisch und -französisch reichen bei Weitem nicht aus, um auch diese Runde zu überstehen. Beim anschließenden Aufsatz zu einem vorgegebenen Thema müssen die Bewerber wieder viel eigenes Wissen einfließen lassen. Danach durchleuchtet ein psychologischer Eignungstest die geistige Verfassung der potenziellen Diplomaten. Allein der schriftliche Teil dauert drei Stunden, der Haupttest einen ganzen Tag.

Wer den Aufnahmetest besteht, den erwartet ein Jahr Vollzeitunterricht in der Diplomatenschule. Hier stehen Geschichte, Politik, Völkerkunde und Volkswirtschaft auf dem Stundenplan. Doch auch wer dieses Jahr erfolgreich überstanden hat, ist noch längst kein Diplomat. Denn jetzt absolvieren die Teilnehmer ein Jahr lang ein Praktikum im Auswärtigen Amt, um sich auf ihre Arbeit im Amt vorzubereiten. Dann folgt eine Laufbahnprüfung, die es in sich hat – und erst mit bestandener Prüfung ist die Übernahme in den diplomatischen Dienst besiegelt.

Der Beruf des Diplomaten ist sowohl in fachlicher als auch in persönlicher Hinsicht eine große Herausforderung.

Doch noch sind die Absolventen keine Botschafter. Sie erhalten nun einen ersten Posten, zum Beispiel als Pressereferent in Nairobi, als Referentin für Rechts- und Konsularwesen in Wilna oder vielleicht auch als Vertreter des Botschafters in einem sehr kleinen Land. Bis der Neuling im diplomatischen Dienst selbst Chef einer Botschaft wird – und das zunächst in einer kleinen Auslandsvertretung –, vergehen meist rund 15 Jahre. Vom ersten Tag an ist der diplomatische Dienst geprägt vom Wechsel zwischen In- und Ausland, wobei auch das jeweilige Arbeitsgebiet sich ändern kann. Alle Bediensteten des Auswärtigen Amtes können an jedem Platz der Welt eingesetzt und mit jeder Aufgabe ihrer Laufbahn betraut werden. Eine Beschränkung auf einen bestimmten Arbeitsbereich oder eine bestimmte Region ist nicht möglich.

Interessenten für die Diplomatenlaufbahn müssen daher mehr mitbringen als ein überdurchschnittliches Allgemeinwissen und eine ausgezeichnete Auffassungsgabe. Ein Hochschulstudium (mindestens mit einem Master oder einem vergleichbaren Abschluss) ist ein Muss. Gefragt sind stabile Persönlichkeiten mit strategischem Weitblick, einem ausgeprägten Sinn für Zusammenhänge und großer intellektueller Flexibilität, die sich schnell in neue Sachverhalte einarbeiten und diese nicht nur verstehen, sondern auch Gestaltungsspielräume erkennen und konkrete Handlungsvorschläge machen können. Nicht minder wichtig sind eine hohe soziale und

interkulturelle Kompetenz, ein ausgeprägtes Kommunikationsverhalten, ein insgesamt souveränes Auftreten sowie eine sowohl körperlich als auch psychisch überaus robuste Konstitution. Von Diplomaten wird erwartet, dass sie fremde Kulturen, Systeme und Menschen verstehen, die eigenen Interessen freundlich, jedoch nachdrücklich vertreten und Gemeinsamkeiten als Grundlage für konstruktive Problemlösungen finden.

Die Anforderungen an Diplomaten sind also außergewöhnlich hoch. Und längst nicht jeder hat das Zeug zum Botschafter. Von den 1200 bis 1600 Bewerbern, die sich jedes Jahr dem Auswahlverfahren beim Auswärtigen Amt stellen, bleiben am Ende nur 35 bis 45 übrig, die tatsächlich die Ausbildung beginnen. Aber das sollte uns als »Normalbürger« nicht allzu sehr beeindrucken oder gar abschrecken. Auch wenn wir selbst den Test vielleicht nicht bestehen würden, können wir das Wissen der Diplomaten wunderbar für uns selbst nutzen. Dabei stehen vor allem die Grundsätze der diplomatischen Kommunikation und das persönliche Verhalten in Gesprächen im Vordergrund. Diplomatisches Geschick ist heute aus gutem Grund so gefragt wie nie.

Was auf Staaten zutrifft, gilt auch für private und berufliche Beziehungen

Diplomatie meint ursprünglich die Pflege der Beziehungen zwischen Staaten durch Verhandlungen und die dabei angewandten Methoden. Wer diplomatisch vorgeht, möchte auf diese Weise die eigenen Ziele erreichen, ohne dabei die Beziehung zum Gesprächspartner zu belasten. Angespannte Beziehungen stellen immer eine Belastung für künftige Gespräche und Verhandlungen dar und behindern eine effektive Kommunikation. Was für die Diplomatie zwischen Staaten zu-

Diplomatisches Geschick ist auch außerhalb der staatstragenden Beziehungspflege gefragt.

trifft, gilt in gleicher Weise für die Kommunikation im Beruf und in ganz alltäglichen privaten Situationen. Die Kunst der Diplomatie beherrschen allerdings nur wenige Menschen richtig, was in der Praxis oft zu Kommunikationsstörungen führt – die wiederum Konflikte, Missverständnisse, Demotivation und Vertrauensverlust nach sich ziehen können.

Mit Taktgefühl heikle Gesprächssituationen zu meistern und Gespräche so zu führen, dass sie auf keinen Fall eskalieren – das ist längst nicht jedem Menschen gegeben. Von der Kunst der Diplomatie kann deshalb fast jeder profitieren. Statt mit der Brechstange vorzugehen, ist es weitaus effektiver und auch weitsichtiger, eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden, also ein Ergebnis zu erzielen, das den eigenen Zielsetzungen gerecht wird und gleichzeitig die Interessen der Gesprächspartner berücksichtigt. Das wesentliche Ziel der Diplomatie besteht darin, gute, stabile und belastbare Beziehungen herzustellen, sie zu erhalten und sie möglichst weiter auszubauen. Das ist jedoch einfacher gesagt als getan. Damit es gelingt, ist permanente Aufmerksamkeit gefordert. Und hierbei geht es nicht nur um die Befindlichkeiten des anderen, sondern primär um die eigenen Emotionen. Wer die eigenen Gefühle und ihre Ursachen nicht kennt und entsprechend gut einschätzen kann, fährt leichter aus der Haut und vergreift sich im Ton. Und damit werden unter Umständen langwierige Bemühungen mit einem Schlag wieder zunichtegemacht. Es kann also nicht schaden, sich mit diplomatischer Kommunikation zu beschäftigen und die wesentlichen Prinzipien anzuwenden.

Die Kunst der Diplomatie hilft im beruflichen wie im privaten Alltag, Gespräche erfolgreich zu führen und Beziehungen zu stärken.

Diese Prinzipien klingen zunächst recht einfach. Unverzichtbar für eine diplomatische Gesprächsführung ist es:

- jeden Gesprächspartner grundsätzlich ernst zu nehmen und ihm aufmerksam zuzuhören;

- den Gesprächspartner in jeder Situation sein Gesicht wahren zu lassen und ihn nicht unnötig in die Enge zu treiben;
- einen Gesprächspartner niemals vor anderen bloßzustellen;
- in allen Gesprächen und Verhandlungen nach Vorteilen für beide Seiten zu suchen, um so eine Win-win-Situation zu schaffen;
- die Absichten und Wünsche aller Beteiligten möglichst gut zu kennen und zutreffend einschätzen zu können;
- einen langfristigen Nutzen im Blick zu behalten, statt durch kurzfristige (Einmal-)Erfolge dauerhafte Nachteile in Kauf zu nehmen;
- das gegenseitige Vertrauen auszubauen und sich als glaubwürdiger Gesprächspartner zu erweisen;
- wenn es darauf ankommt, schweigen zu können.

Wie sehr dieser letzte Punkt von Diplomaten beachtet wird, zeigt sich übrigens darin, dass viele gelungene Schachzüge der Diplomatie niemals bekannt geworden sind – eben weil sie von den Protagonisten nicht an die große Glocke gehängt wurden. Der Hintergrund all dieser diplomatischen Prinzipien: Man möchte die Beziehungen zum Gesprächspartner möglichst dauerhaft erhalten und sie stärken. Denn wenn eine Beziehung tatsächlich einmal abgebrochen wird, bleiben uns nicht mehr allzu viele Möglichkeiten, sie zu retten.

3. Wenn das Tischtuch zerschnitten ist

Wenn Menschen sich derart entzweien, dass eine Versöhnung unmöglich erscheint, heißt es, das Tischtuch zwischen ihnen sei zerschnitten. Diese Redensart kommt ursprünglich aus dem Mittelalter. Damals wurde bei Ehescheidungen das von den beiden Partnern gehaltene Tischtuch in der Mitte zerschnitten. Obwohl sich die Zeiten geändert haben, ändert das nichts am Ergebnis: Wo diese Redensart heute zutrifft, gibt es offenbar unüberbrückbare Differenzen. Der persönliche Umgang wird abgebrochen oder auf das Unvermeidliche reduziert. In einigen Situationen mag das der einzig konsequente Schritt sein. In vielen anderen bringt es Nachteile für beide Seiten und war oft in dieser drastischen Form auch gar nicht gewollt. Gehen Beziehungen – berufliche oder private – in die Brüche, entsteht Stress und es geht ein wichtiger Rückhalt verloren.

Der Mensch ist ein Beziehungswesen und strebt nach Kooperation, Zugehörigkeit und Anerkennung. Belastete Beziehungen versetzen ihn in eine Art Alarmzustand.

Menschen sind per se keine Einzelkämpfer, sie zeichnen sich vielmehr durch ihre Fähigkeit zur Kooperation aus. Tatsächlich fühlen sich Menschen am wohlsten, wenn sie auf stabile Beziehungen setzen können und Teil einer soliden Gemeinschaft sind. Der Mensch ist also schon seiner Veranlagung nach voll und ganz ein Beziehungswesen und strebt nach Kooperation, Zugehörigkeit und Anerkennung. All dies finden wir in stabilen Beziehungen. Das gibt uns Sicherheit.

Sind die Beziehungen jedoch belastet, befinden wir uns in einer Art Alarmzustand. Gute Beispiele für diesen Alarmzustand sind Beziehungskrisen, Mobbing am Arbeitsplatz oder belastete Freundschaften – in all diesen Fällen stehen die Betroffenen unter starkem Druck. Dieser kann sich zu erheblichem Leidensdruck ausweiten, die Leistungsfähigkeit und Motivation deutlich reduzieren und sogar krank machen. Genau das ist übrigens auch der Grund dafür, dass weitsichtige Unternehmen heute verstärkt in ein positives Betriebsklima investieren. Das liegt weniger daran, dass ihnen das Wohl ihrer Mitarbeiter so sehr am Herzen liegt. Vielmehr ist inzwischen klar, dass eine gute Atmosphäre am Arbeitsplatz nachweislich den Krankenstand vermindert und zugleich die Produktivität erhöht.

Wie Feindbilder entstehen

Gute Beziehungen sind eine Bereicherung für uns, die das Leben angenehmer und leichter machen. Sie sind vor allem dann gefährdet, wenn es im Gespräch zu persönlichen Verletzungen kommt. Eigentlich wissen das alle und sollten diese Verletzungen tunlichst vermeiden. Dennoch zielen viele Menschen im Eifer des Gefechts immer wieder unter die Gürtellinie. Das geschieht meist nicht aus heiterem Himmel, sondern nach einem mehr oder weniger langen Vorspiel. Dieses Vorspiel könnte beispielsweise so aussehen: In der Abteilung eines Büros geht es drunter und drüber und alle Mitarbeiter wissen, dass am nächsten Tag unendlich viel Arbeit anfallen wird. Ein Kollege, der ein wenig reserviert und schon deshalb nicht sehr beliebt ist, hat dummerweise ausgerechnet an diesem Morgen auf dem Weg zur Arbeit eine Autopanne. Als Folge kommt er mehr als eine Stunde zu spät ins Büro. Seine Kollegen sind verständlicherweise alles andere als begeistert und tuscheln hinter seinem Rücken über den »Zuspätkommer«. Einige Monate später kommt es zu einer ganz ähnlichen Situation: Wieder hat die ganze Abteilung alle Hände voll zu tun und wieder kommt derselbe Kollege zu

spät ins Büro. Auch diesmal ist es nicht seine Schuld, doch will davon niemand etwas hören. Auch scheinen alle vergessen zu haben, dass der Kollege in all den Jahren überhaupt nur zweimal zu spät kam. Doch jetzt hat er seinen Ruf weg: Er ist nun der Zuspätkommer, auf den kein Verlass ist, wenn jeder gebraucht wird. Hinter vorgehaltener Hand wird also tüchtig gelästert.

So entsteht allmählich ein Feindbild. Schon bald kann der Mitarbeiter machen, was er will, bei jeder Gelegenheit heißt es: »Das ist mal wieder typisch für den!« Und hat sich erst einmal ein solches Feindbild manifestiert, haben alle, die sich darauf eingeschossen haben, eine verzerrte Wahrnehmung. Die Objektivität geht völlig verloren; stattdessen entwickelt das Ganze eine negative Eigendynamik mit reichlich (Fehl-)Interpretationen, Wertungen, Unterstellungen, Urteilen und Vorurteilen. Was sich zunächst gegen einen richtet, greift in vielen Fällen schnell weiter um sich, bis im gesamten Büro dicke Luft herrscht.

Vor allem persönliche Verletzungen belasten und gefährden eine Beziehung.

Kaum jemand behält Ärger und Frust für sich, im Gegenteil: Wer sich ärgert, wird möglichst vielen davon berichten – und er wird dabei selten objektiv bleiben. Er wird vielmehr die Situation einseitig und mit allerlei Wertungen und Unterstellungen gewürzt weitertragen. Eine Lappalie wie das zweimalige Zuspätkommen zieht so weite Kreise und infiziert nach und nach einen größeren Teil der Belegschaft. Derjenige wiederum, der in die Schusslinie geraten war, wird sich wehren und seinerseits Verbündete suchen. Es entstehen also ständig neue Fronten und kaum jemandem wird mehr bewusst sein, wie das Ganze überhaupt angefangen hat. Niemand argumentiert noch sachlich, es kommt vielmehr zu persönlichen Verletzungen, was die Beziehung schwer belastet und sie schließlich zerstört – das Tischtuch ist zerschnitten.

Ärger und Konflikte kosten Kraft

So oder ähnlich entstehen und verlaufen tagtäglich viele unnötige Konflikte, die letztlich alle Betroffenen belasten. Eine Stunde Ärger kostet mehr Energie als ein ganzer Tag Arbeit. Dauerhafter Ärger bringt letztlich alles durcheinander – die Arbeitsabläufe, den Zeitplan, das Privatleben, die Gesundheit – und mindert merklich die Lebensfreude. Es kommt sogar häufig vor, dass jemand, der jahrelang gern zur Arbeit gegangen ist, die Lust daran vollkommen verliert, weil ein Konflikt alles zerstört hat. Und selbst wenn ein andauernder Konflikt für alle ermüdend geworden ist und sie sich eine Lösung wünschen, ist es gar nicht so einfach, einen Neuanfang zu machen. Gerade persönliche Verletzungen lassen sich nicht nebenbei wieder kitten. Selten wird jemand den Anfang machen und über seinen eigenen Schatten springen, schließlich ist ja immer der andere schuld. Oft wollen die Beteiligten lange Zeit gar keine Lösung; sie halten den anderen ohnehin für unfähig und betrachten ihn als Quelle allen Übels. Dass Kollegen in Unternehmen oft noch in Konkurrenz zueinander stehen, macht die Sache auch nicht einfacher.

Belastete Beziehungen kosten Energie, Zeit und Geld und beinträchtigen die Lebensfreude und die Gesundheit.

Wenn schließlich nur noch ein Scherbenhaufen übrig ist, kommt es oft zu Selbstvorwürfen: »Wie konnte ich nur so blöd sein? Warum habe ich damals bloß nicht den Mund gehalten?« Doch inzwischen ist das Kind längst in den Brunnen gefallen. Letztlich gibt es zwei Probleme:

1. Durch undiplomatisches Verhalten inklusive persönlicher Angriffe, die jede Beziehung schädigen, wird eine destruktive Spirale in Gang gesetzt.

2. Nachdem es zu persönlichen Verletzungen gekommen ist, tun sich die Beteiligten schwer, den ersten Schritt in Richtung

Deeskalation zu tun. Doch wer auf den ersten Schritt des anderen wartet, wartet meist vergeblich.

Die klügste Vorgehensweise ist natürlich die, es erst gar nicht so weit kommen zu lassen. Das gelingt mit einer bewussten Kommunikation und einem weitsichtigen Verhalten im Gespräch, also mit Diplomatie. Doch es fällt längst nicht nur Streithähnen schwer, sich in alltäglichen und speziellen Situationen weniger impulsiv und dafür cleverer zu verhalten. Auch eher ruhige Zeitgenossen fallen hin und wieder aus der Rolle. Letztendlich gibt es zur Diplomatie nur zwei Alternativen: Die erste sind häufige und lang andauernde Konflikte und belastete persönliche Beziehungen. Diese Variante klingt nicht sehr attraktiv. Die zweite Möglichkeit besteht darin, den angerichteten Scherbenhaufen im Nachhinein wieder aufzusammeln und mühsam zusammenzuflicken. Das ist anstrengend, immer schwierig und manchmal sogar völlig aussichtslos.

Feindseligkeit macht krank

Nach einem Konflikt reinigt eine Versöhnung die Beziehungen zwischen den Menschen von belastenden Emotionen und macht einen Neuanfang möglich. Doch die Versöhnung sorgt nicht nur dafür, dass Beziehungen nicht mehr mit alten Hypotheken belastet sind – sie ist auch gut für unsere Gesundheit. Nach bewältigten Konflikten können die Menschen einander wieder unbelastet gegenübertreten. Sie können noch einmal neu anfangen. Das führt zu einem verbesserten Wohlbefinden und sorgt für ein geringeres Krankheitsrisiko. Denn chronische Feindseligkeit, Hass und Groll machen auf Dauer krank. Das bestätigt auch eine Studie der US-amerikanischen Brown University*. Demnach führt eine feindselige Haltung gegenüber Mitmenschen eher zu einem höheren Herzinfarktrisiko als Fettleibigkeit, Rauchen oder hohe Blutfettwerte. Der Stress infolge fortdauernder Konflikte begünstigt Erkrankungen wie z. B. Herzleiden,

⇨

Asthma, Bluthochdruck und Reizdarmsyndrom. Außerdem können negative Gefühle den Hormonhaushalt beeinflussen und das Immunsystem schwächen. Die Bereitschaft zur Versöhnung stärkt also nicht nur das soziale Miteinander, sie ist auch eine echte Gesundheitsressource und schützt uns vor Krankheiten.

* Die Studie der Forscher von der Brown University in Providence (US-Bundesstaat Rhode Island) wurde im Jahr 2010 im Fachjournal »Health Psychology« (Bd. 21, Nr. 6) veröffentlicht.

Die Scherben wieder aufsammeln

Selbst wenn der Wille durchaus vorhanden ist: Es ist eine echte Herausforderung, sich nach einem eskalierten Streit wieder zu versöhnen. Dabei hat die Versöhnung eine überaus reinigende Wirkung. Schließlich geht es darum, sich von negativen Gefühlen gegenüber dem anderen zu befreien und eine einmal angenommene Opferrolle (»Du bist schuld!«) wieder abzulegen. Das bringt für alle Beteiligten ausschließlich Vorteile: Nach einer Versöhnung stellt sich ein Gefühl der Erleichterung und Zufriedenheit ein, das Selbstwertgefühl wird positiver und den Beteiligten fällt ein Stein vom Herzen. Die emotionale Belastung durch Groll, Hass und Schuldgefühle lässt sofort nach und dadurch wird reichlich Energie freigesetzt. Die Menschen können wieder unbelasteter zusammenarbeiten und sich unvoreingenommener begegnen. Ein Neuanfang ist möglich. Kommt es hingegen nicht zur Versöhnung, beschäftigt uns das »Feindbild« weiter und bindet Energie, die an anderer Stelle fehlt.

Es gibt also viele gute Gründe, die für eine Versöhnung und einen Neuanfang sprechen. Nur gelingt es im Alltag oft eben nicht, den ersten Schritt in die richtige Richtung zu gehen. Die Behauptung,