

Jeder sein eigener Unternehmer

Wege zu einem selbstbestimmten Leben

20. Kapitel

Was Konfliktstoff im menschlichen Zusammenleben erträglich macht: Wohlwollen

Wie man in den Wald hineinruft ...

Wenn ich zurückdenke: Wir hatten einen Nachbarn, den wir Kinder mieden, weil er immer böse dreinschaute. Meine Mutter nannte ihn „Herr Verdrießlich“. Ein Onkel von mir war immer guter Laune. Wir freuten uns, wenn er kam. Eine Freundin von mir war schwer zu betrüben. Hatte ich mal einen Durchhänger, holte sie mich da schnell wieder raus. Ein Freund von mir war behindert. Trotzdem war er immer frohen Mutes. Meine Freunde und ich nahmen ihn gerne zu unseren Unternehmungen mit, obwohl er eine Belastung war. Bei einer Gruppenreise, auf die ich mich eingelassen hatte, ohne die Mitreisenden zu kennen, stand ich nach einer Woche vor der Entscheidung: Soll ich diese Typen hassen oder lieben? Ich entschloß mich für Letzteres – es schien mir einfacher.

Meine Mutter pflegte in ihre Erziehung viele Sinnsprüche einzuflechten, unter anderen: Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus. Probieren Sie es aus und gehen Sie auf Ihre Mitmenschen wohlwollend zu! Sie werden erleben, daß Ihr Wohlwollen in aller Regel mit Wohlwollen erwidert wird.

Welchen der folgenden Statements stimmen Sie zu, welche treffen auf Sie nicht zu?

Jedem Menschen bringe ich Sympathie entgegen.

Menschen sind mir zu wankelmütig. Deshalb halte ich mich lieber an Tatbestände und Sachbezüge.

Die meisten Menschen sind rücksichtslos und unhöflich, wenn es um ihren Vorteil geht.

Wenn ein anderer auf mich zukommt, frage ich mich immer: Was will der von mir?

Wenn ich einen Menschen kennenlerne, zeige ich mich interessiert und entgegenkommend.

Man muß Menschen richtig einschätzen können, wenn man mit ihnen zurecht kommen will.

Früher habe ich Menschen immer vertraut. Seitdem ich aber mehrmals bitter enttäuscht worden bin, verhalte ich mich reserviert.

Ich hüte mich davor, einen Menschen zu beurteilen.
Selbst wenn ich ihn schon lange kenne.

Wenn ich an meine Schulzeit zurückdenke,
erinnere ich mich zuerst an unsere Lehrer,
dann erst an einzelne Fächer.

Menschen sind launisch. Da halte ich mich lieber zurück.

Was ergibt sich aus Ihren Kennzeichnungen: Sind Sie anderen
Menschen gegenüber eher skeptisch oder vertrauensvoll?

Sachorientiert oder personenorientiert

Amerikanische Psychologen haben die Mitarbeiter in
Unternehmen grob eingeteilt in „sachorientiert“ und
„personenorientiert“. Sie stellten fest: Mitarbeiter, die beides in
ausgewogenem Verhältnis zu sein pflegen, tragen am ehesten
zum Erreichen der Unternehmensziele bei. Entsprechend wurde
ein weltweit verbreitetes Trainingssystem entwickelt (Grid®-
Seminare).

Meine Erfahrungen in Unternehmen stimmen im Befund
weitgehend mit denen der Psychologen überein: Mitarbeiter, die
in hervorragender Weise sachkompetent sind, kompensieren mit
ihren Leistungen oft Schwächen in ihrem kommunikativen
Verhalten. Und Mitarbeiter, die gerne viel reden, verstecken
dahinter ihre bisweilen mangelhaften fachlichen Qualifikationen.
Unternehmensleitungen sollten diese Zusammenhänge
besonders dann berücksichtigen, wenn sie Führungspositionen
besetzen. Denn bei der Führung von Mitarbeitern ist es vor
allem wichtig, einen Ausgleich zwischen sachorientiertem und
kommunikativem Verhalten zu schaffen. Deshalb muß Führung
von Wohlwollen geprägt sein, das sich auf die Mitarbeiter
überträgt. Denn nur dann kommt es zu gemeinsamer
zielgerichteter Arbeit.

Ein Beispiel. Um die Produktivität zu steigern, ließ die
Geschäftsleitung die Leistungen von fünf Montagegruppen
analysieren. Die Gruppen wurden miteinander verglichen und
dann die Leistungskraft der einzelnen Mitarbeiter. In einer
Gruppe, es war die Gruppe mit der zweitbesten Produktivität,
stellte man fest, daß ein Mitglied leistungsmäßig, gemessen an
Stückzahl pro Zeiteinheit, mit Abstand das Schlußlicht bildete.
Daraus zog der Vorgesetzte den Schluß, daß dieser
leistungsschwache Mitarbeiter auf einem anderen Arbeitsplatz
vermutlich bessere Leistung bringen würde. Sein Platz wurde
mit einem Mitarbeiter besetzt, von dem man wußte, daß er
größere Stückzahlen schaffen würde. Doch siehe da, die
Gruppe rutschte im Gruppenvergleich auf den vierten Rang ab.
Man ging der Sache nach und herauskam: Der
leistungsschwache Mitarbeiter war der Kommunikator der
Gruppe, er sorgte für den Informationsaustausch, hatte Ideen

und hielt mit den anderen Gruppen Kontakt. Es kommt also nicht nur darauf an, daß die einzelne Person einen gewissen Ausgleich zwischen ihren unterschiedlich ausgeprägten Orientierungen und Fähigkeiten schafft, sondern daß auch in den Gruppen auf diesen Ausgleich zwischen den Mitarbeitern geachtet wird. Das ist Chefsache.

Führungspersonen, denen es an sozialer Kompetenz fehlt, zeigen oft nur eine vordergründige, aufgesetzte Freundlichkeit, die sich insbesondere in Konfliktsituationen sofort verflüchtigt. Mitarbeiter sprechen dann vom wahren Gesicht ihres Vorgesetzten. Wie würden Sie Ihren Chef kennzeichnen:

offen und ehrlich oder reserviert
 sich aufdrängend oder Freiraum lassend
 vertrauensvoll oder distanziert
 einfühlsam oder kalt egoistisch
 hart aber fair oder weich und flutschig
 höflich und korrekt oder unberechenbar

Wie würden Sie sich selbst charakterisieren?

Sich von seinen Ängsten befreien

Menschen, die sich grundsätzlich wohlwollend anderen gegenüber verhalten, lassen sich in etwa so kennzeichnen?

- zeigen Interesse, ohne dabei aufdringlich zu werden;
- zollen Respekt und Achtung in Form von Höflichkeit;
- können Anerkennung aussprechen und loben, wenn sie etwas gut finden;
- schenken Vertrauen mit dem Risiko, enttäuscht zu werden;
- können sachliche Kritik und Widerspruch ertragen;
- wehren sich hart, klar und deutlich gegen Boshaftigkeit;
- sind zu verlässlichen und dauerhaften Freundschaften fähig;
- teilen gerne mit anderen das, was sie haben, solange sie sich nicht ausgenutzt fühlen.

Was hindert daran, solch ein wohlwollender Mensch zu werden? Meistens Ängste, die aufgrund mangelnder Selbstentwicklung nicht überwunden wurden. Solche Ängste sind:

- Angst, etwas falsch zu machen;
- Sorge, nicht ernst genommen zu werden;
- Angst, enttäuscht zu werden;
- Unsicherheit gegenüber fremden Menschen;
- mangelndes Selbstbewußtsein;
- Angst, in seinen Schwächen erkannt zu werden;
- Sorge, selbst zu kurz zu kommen;
- Befürchtung, in Anspruch genommen zu werden.

Dieses Buch gibt in jedem Kapitel unzählige Anregungen und Hinweise, wie man sich von solchen Ängsten befreit.

Wie Wohlwollen zertrampelt wird

Das Elend in der Welt läßt viele Kinder ernst und verschlossen werden. Nicht nur in Ländern der sogenannten Dritten Welt. Kinder und Jugendliche erleben den Streit der Eltern, leiden unter deren Trennung, verwahrlosen, weil die allein erziehende Mutter überfordert ist, fühlen sich zurückgestoßen, ausgeschlossen. Es gibt nicht nur diese krassen Formen, die es den Heranwachsenden schwer machen, in die Gesellschaft hinein zu wachsen, sich in ihr zurecht zu finden, Anerkennung und Zuneigung zu erhalten. Auch das andere Extrem, die übertriebene Fürsorge, ständige Vorsichtsmaßnahmen und einschränkendes Behüten verhindern, daß Kinder und Jugendliche die Erfahrung machen, sich auf andere Menschen einlassen zu müssen, um angenommen zu werden.

Es ist ein Verbrechen, wenn Kinder beispielsweise in Afrika nicht in eine Welt des Zutrauens hineinwachsen können, sondern als Kindersoldaten und Straßenkinder aufwachsen. Gemeinschaften wie die Salesianer, aus denen heraus Personen auf diese Kinder und Jugendlichen zugehen, ihnen Aufmerksamkeit schenken und sie Zuneigung erfahren lassen, bringen in dieses Elend ein wenig Licht. Afrika, Lateinamerika, Asien – weit weg von uns? Erfurt, Frankfurt/Oder, Hamburg weit weg von unserem Alltag? Das Wegschauen in den Nachbarschaften, das Mobbing in den Betrieben? Alles weit weg? In dieses auch uns umgebende Elend sollten wir – jeder in seinem Umfeld – ein wenig Licht bringen, indem wir unseren Mitmenschen mit Wohlwollen begegnen. Dazu gehört:

- sich nicht verdrießen lassen,
- verlieren können,
- nicht immer gleich zurückschlagen,
- Verständnis haben,
- souverän Bösartigkeiten wegstecken,
- verzeihen können,
- vergangenen Streit vergessen.

Statt dessen: durch Höflichkeit, Respekt, Aufmerksamkeit, Güte und Zutrauen eine Atmosphäre schaffen, die alle trägt. Denn alle Menschen sind heute mehr denn je schicksalhaft miteinander verbunden. Wohlwollen beginnt im Kopf: Wie denke ich über andere Menschen?

Welchem der folgenden Statements stimmen Sie zu, welchem nicht:

Das Leben ist Kampf. Deshalb unterscheide ich
zwischen Freunden und Feinden.

Ich habe keine Feinde. Aber Freunde, die mit mir durch dick und dünn gehen, habe ich auch nicht.

Den meisten Menschen steht ins Gesicht geschrieben, wessen Geistes Kind sie sind.

Schon an ihrem Fahrstil kann man bei Autofahrern erkennen, ob sie in ihrem Verhalten ängstlich, draufgängerisch oder umsichtig sind.

Mit ein wenig Menschenkenntnis sieht man, welchen Leuten man vertrauen und welchen man nicht vertrauen kann.

Ich spüre, ob ein Mensch mir wohl gesonnen ist oder nicht.

Wenn es keine Gemeinsamkeiten mehr gibt, sollte man eine Freundschaft lösen – sie ist verbraucht.

Und jetzt beantworten Sie sich folgende Fragen:

- Wie oft habe ich mich geirrt in der Einschätzung eines Menschen?
- Gab es Menschen, die mich entgegen meiner anfänglichen Skepsis positiv überrascht haben?
- Neige ich zu Vorurteilen?
- Bilde ich mir über Menschen ein Urteil, auch wenn ich sie nur vom Bildschirm her kenne?
- Was nimmt mich für einen Menschen positiv ein?

Helpen Sie anderen, ihre guten Seiten zu zeigen!

Jeder strebt danach, von möglichst vielen Menschen positiv gesehen zu werden. Und wie erreichen Sie, daß andere Menschen Sie positiv einschätzen, Sie als Person respektieren, auch dann, wenn Sie gegenteiliger Meinung sind, einem konkurrierenden Unternehmen oder einer gegnerischen Organisation angehören?

Es führt kein Weg vorbei: Man muß kontinuierliche Selbstentwicklung hin zur Persönlichkeit betreiben, wenn man als Person geachtet werden will. Denn nur dann gewinnt man unabhängig von Ämtern und Mitgliedschaften Selbstbewußtsein und Souveränität. Dann wird Wohlwollen nicht als gönnerhaft und aufgesetzt wahrgenommen. Selbstbewußtsein aufgrund von Lernfähigkeit verbirgt nicht, daß jeder unvollkommen ist und sich irren kann.

Die Menschen, mit denen wir zusammen leben, können wir uns als Kind überhaupt nicht und als Erwachsener nur eingeschränkt aussuchen. In unsere Familie werden wir hineingeboren. Die Kollegen am Arbeitsplatz sind vorgegeben. Unsere Nachbarn finden wir vor. Nur unsere Freunde können wir auswählen. Streben Sie danach, sich in Ihrem Personenumfeld wohl zu fühlen. Das gelingt am ehesten, wenn Sie grundsätzlich darauf

aus sind, die sympathischen Seiten der Sie umgebenden Menschen zu erkennen. Niemand ist ganz und gar unsympathisch, niemand hat ausschließlich unangenehme Seiten. Manchem muß man allerdings dabei helfen, seine guten Seiten zu zeigen.

Sein Personenumfeld erfassen und ordnen

Um sich über sein Personenumfeld Klarheit zu verschaffen, ist es dienlich, ein Tableau zu erstellen. Entsprechend der Nähe, in der Sie zu den Menschen Ihres Umfelds leben, schreiben Sie diese, ähnlich wie bei einer Mindmap, um Ihren eigenen Namen in der Mitte des Blattes herum. Dabei läßt man genügend Platz für Anmerkungen zu jedem Namen. Vermerken Sie, welche der folgenden Charakterisierungen Ihnen zu den einzelnen Personen einfallen:

- lebt Menschen zugewandt,
- konzentriert sich vorwiegend auf Sachverhalte,
- ist immer und zu jedermann freundlich,
- man kann sich hundertprozentig auf ihn verlassen,
- gibt sich zumindest anfänglich sehr verschlossen,
- ist starken Stimmungsschwankungen unterworfen,
- macht alles sehr gründlich und genau,
- ist sehr hilfsbereit,
- hat immer ein Problem,
- stiehlt anderen die Zeit,
- ist immer zu einem Scherz aufgelegt ...

Ergänzen Sie mit eigenen Kennzeichnungen!

Nehmen Sie anschließend für jede Person ein Blatt Papier und beschreiben Sie ausführlich die einzelnen Personen. Kennzeichnen Sie außerdem mit ein paar Worten, welches Verhältnis Sie zu den aufgeführten Menschen haben.

Beantworten Sie danach die folgenden drei Fragen:

1. Bei wem fällt es Ihnen leicht, sich wohlwollend zu verhalten?
2. Zu wem würden Sie den Kontakt gerne abbrechen?
3. Was für Menschen vermissen Sie in Ihrem Umfeld?

Dieses Tableau empfehle ich Ihnen, weil Sie sich so klar machen können, in welchem Personengeflecht sie leben und welche Einflüsse von daher auf Sie einwirken. Es liegt an Ihnen, wie Sie sich in dieses Bezugssystem einbringen und welchen Einfluß Sie Ihrerseits ausüben. Wenn Sie zu der Einsicht kommen, daß Ihr Umfeld Sie nicht fördert, sondern runter zieht oder unten hält, versuchen Sie mutig, klug und zielstrebig in ein anderes Umfeld zu gelangen oder sich ein neues aufzubauen. Trennen Sie sich von Menschen, die Sie in Ihrer Entwicklung behindern. Suchen Sie die Nähe von Menschen, die Ihnen wohlgesonnen sind, die Ihre Persönlichkeitsentwicklung

unterstützen und ein Milieu des Vertrauens und des Einstehens füreinander ermöglichen. Versuchen Sie Ihrerseits für andere Menschen in gleicher Weise zu wirken: in Freundschaften, in der Nachbarschaft, in der Familie, in der Arbeitsgruppe, im Verein – wo immer Sie mit anderen Menschen zusammen sind. Werden Sie zu einem Quell wohlwollenden Zusammenlebens!

Wohlwollen bewährt sich im Konfliktfall

Wohlwollen drückt sich aus in Gedanken, Worten und Taten. Auf seine Gedanken nimmt man Einfluß durch Nachdenken – im Dialog mit sich selbst. Dazu gibt es kein besseres Mittel als das Führen eines Tagebuchs, sowohl als Ereignistagebuch wie auch als Erkenntnistagebuch. Wie das geht, ist in Kapitel 9 dieses Buchs beschrieben. Aus der gedanklichen Verarbeitung der Lebenseindrücke formt sich unsere Lebenseinstellung und unser Menschenbild. Beide werden durch ständig neue Erlebnisse und Erfahrungen immer wieder infrage gestellt. Nachdenken ist ein ständiger Prozeß. Wer sich dabei bemüht, nicht alles wegzufiltern oder sich zurecht zu biegen, was seinen vorhandenen Anschauungen nicht entspricht, kommt mehr und mehr in die Erkenntnisphären, die ihn zu höheren und ausdifferenzierten Einsichten bringen. Eine grundlegende Einsicht ist: Negative Einstellungen, Worte und Taten seinen Mitmenschen gegenüber machen krank und führen in die Vereinsamung, Wohlwollen indes weckt und befördert das, was jeden von uns aufblühen läßt.

Keiner kann die Gedankenwelt, in der er lebt, auf Dauer verstecken. Im Laufe der Jahre drückt sie sich nicht nur in dem aus, was wir sagen, sondern auch in unseren permanenten non-verbalen Äußerungen: in unserem Gesichtsausdruck, in unseren Augen – irgendwann steht uns mehr ins Gesicht geschrieben, als wir annehmen –, in Mimik, Gestik, Körperhaltung, Gang. Das kann man nicht einzeln beeinflussen und situationsgerecht zur Schau stellen. Entweder man ist ein Mensch, der Freude ausstrahlt, oder man muffelt vor sich hin. Die Maske der Freundlichkeit fällt spätestens dann herunter, wenn die Party beendet ist.

So paradox es klingen mag: Wahres Wohlwollen zeigt sich am deutlichsten in Konfliktsituationen. Selbstbewußte und souveräne Menschen folgen der alten lateinischen Maxime: *Suaviter in modo, fortiter in re* – hart in der Sache, versöhnlich in der Form. Wohlwollen ist kein Schönwetter-Verhalten, sondern unsere Antwort auf alle Versuche, die Welt zu verbiestern. Wohlwollen entwaffnet!

Erschienen im Dezember 2005