

dtv

Eine herabsetzende Bemerkung vom Chef, eine unverschämte Kundin, ein missgünstiger Kollege: Die Arbeitswelt hält unzählige Möglichkeiten bereit, in Konflikte zu geraten. Und sobald sich dieser Konflikt von der sachlichen auf die persönliche Ebene verschiebt, entstehen Kränkungen. Das Selbstwertgefühl leidet, die Leistungsfähigkeit sinkt, Teams können auseinanderbrechen. Oft

Bärbel Wardetzki

Kränkung am Arbeitsplatz

Strategien gegen
Missachtung, Gerede und Mobbing

Deutscher Taschenbuch Verlag

Von Bärbel Wardetzki
sind im Deutschen Taschenbuch Verlag erschienen:
Ohrfeige für die Seele (dtv 34057)
Mich kränkt so schnell keiner! (dtv 34173)

Für Cornelia und Jens

Ausführliche Informationen über
unsere Autoren und Bücher
finden Sie auf unserer Website
www.dtv.de



Ungekürzte Ausgabe 2012
Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG,
München
Kränkung am Arbeitsplatz. Strategien gegen
Missachtung, Gerede und Mobbing by Bärbel Wardetzki
© 2005 Kösel Verlag, in der Verlagsgruppe Random House GmbH,
München
Umschlagkonzept: Balk & Brumshagen
Umschlaggestaltung: Lisa Helm unter
Verwendung eines Fotos von Corbis/Jack Hollingsworth
Gesamtherstellung: Druckerei C. H. Beck, Nördlingen
Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany · ISBN 978-3-423-34710-5

Inhalt

Dank	7
Über dieses Buch	9
I Das verletzte Selbstwertgefühl	15
Wir werden nicht einfach gekränkt	15
Besonderheiten von Kränkungen am Arbeitsplatz ...	22
Vom Schmerz bis zur Empörung	25
Vom Ersatzgefühl zum echten Gefühl	27
Umgang mit Zurückweisung, Ablehnung und Kritik ..	31
Warum hat mich das so getroffen?	33
Kränkungen verstehen	35
Kränkung als Konflikt	37
Konfliktarten	39
Was macht einen Konflikt zu einem Kränkungs- konflikt?	46
Verlauf und Eskalation von Konflikten	49
»Ich fühle mich nicht angesprochen«	55
Verantwortung für den Konflikt	57
Enttäuschte Hoffnungen, Wünsche und Erwartungen	59
Die Rolle der neutralen Dritten	62
Eine Kränkung ist noch kein Mobbing	65
Kränkung als Stressfaktor	73
Verletzung persönlicher Werte	76
Posttraumatische Verbitterungsstörung	78
II Kränkungen im Berufsalltag	82
Die Bedeutung von Kränkungen in der Zusammen- arbeit	82
Persönlichkeitsprofile	87
Stille Post	96
Konkurrenz und Rivalität	99
Erfolg schafft Neider	104
Kritik – Kränkung oder Feedback	106

Arbeitsstrukturen mit Kränkungspotenzial	114
Die Rolle der Vorgesetzten	126
Was Vorgesetzte kränken kann	132
Anforderungen an Mitarbeiter	134
Kränkungen von und durch Kunden	137
Die »unschuldigen Opfer«	141
Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz	144
Der Mächtige hat immer Recht?	148
Frauen und Macht	151
Frauen an Hochschulen	154
Umgang mit Informationen	159
Arbeitssucht und übermäßige Gewissenhaftigkeit	162
Der Kampf um Gerechtigkeit	163
Außenseiter und Sündenböcke	166
Kränkungen im schulischen Bereich	170
»Minderwertige« Tätigkeiten	173
Kränkung durch drohenden Stellenabbau und Umstrukturierung	178
Arbeitslosigkeit	180
III Kränkungskompetenz	183
Typische Kränkungssituationen	183
Kommunikation	187
Dialogbereitschaft	190
Indirekte Strategien	195
Konfliktbewältigung	201
Das kooperative Konfliktgespräch	204
Konfliktfähigkeit und Emotionale Kompetenz	207
Verantwortung oder schonen?	211
Selbstwirksamkeit und Selbstachtung	213
Von der Kränkung zur Problemlösung	215
Integration der Lebenswelten	217
Coaching, Therapie, Supervision und Mediation	221
Führen und Geführtwerden	229
Das narzisstische Gleichgewicht herstellen	231
Anmerkungen	234
Literatur, Adressen	237

Dank

Am Beginn dieses Buches danke ich allen, die mir mit Rat und Tat, mit fachlicher und emotionaler Unterstützung zur Seite standen.

Zu allererst danke ich meiner Lektorin Dagmar Olzog, mit der mich neben einer langjährigen, guten beruflichen Zusammenarbeit auch eine tiefe Freundschaft verbindet. In dieser Mischung ist natürlich neben viel Spaß und Freude, gemeinsamen Unternehmungen und großem gegenseitigem Interesse auch ein Kränkungs potenzial enthalten, das jedoch erfreulicherweise eine sehr untergeordnete Rolle spielt und das wir bisher gut gemeistert haben. Ich bin dankbar für ihre Großzügigkeit, mir so viel Zeit zugestanden zu haben, um in Ruhe dieses Buch zu vollenden.

Danken möchte ich Dr. Johanna Müller-Ebert, die mein Manuskript sorgfältig gelesen hat. Sie hat mir viele wichtige Hinweise gegeben in Bezug auf Schwachstellen und Stärken. Ich habe die wertschätzende Begleitung als wohltuend erlebt. In diesem fachlichen Miteinander entstand auch eine emotionale Nähe, die über das Buchschreiben hinausreicht.

Auch Klaus Eidenschink gebührt mein Dank, der mit den Augen des männlichen Organisationsberaters den Blick auf wesentliche Zusammenhänge richtete. Mit Ziel sicherheit hat er einiges aufgewirbelt, das sich dann in neuer Ordnung setzen konnte. Eine Stärke, die ich an ihm schätze und die meine Kränkungs kompetenz provoziert.

Mein Dank geht auch an all jene, von denen ich gelernt habe, was Kränkungen am Arbeitsplatz bedeuten. Es sind meine Klienten, Supervisanden, Coaches, meine Zuhörer bei Vorträgen und in Seminaren sowie Fremde bei Zufalls-

begegnungen. Ein Dank geht auch an meine Kolleginnen Margarete Folwaczny-Baumeister und Gabriele Enders, die trotz eigener Arbeitsbelastung Interesse und Anregungen für das Buch aufbrachten. Ebenso danke ich den Kolleginnen Annette Romainczyk und Angelika Weber, deren Informationen und Rückmeldungen mir sehr hilfreich waren. Ich danke auch meiner Familie und meinen Freunden für ihre Anerkennung und Unterstützung, ohne die ein solches Projekt kaum zu bewerkstelligen wäre.

Hilfreich waren mir auch die Gespräche mit Thomas Pfaff und Dr. Josef Biebl.

»Last not least« danke ich meinen bisherigen Lesern für ihre Treue und ihr Interesse und hoffe, dass ich sie auch mit diesem Buch wieder erreichen kann.

Über dieses Buch

Stellen Sie sich vor, Sie haben sich viel Mühe bei der Ausführung einer Arbeit gegeben und dann wird sie von einem Kollegen oder dem Chef verrissen. Im ersten Moment erschrecken Sie möglicherweise und können kaum glauben, was Sie gerade hören. Sie sind wie gelähmt, schockiert und parieren nicht schlagfertig. Stattdessen spüren Sie die tiefe Enttäuschung, aber auch die Wut über die Ablehnung. Vielleicht schämen Sie sich, dass Sie so ein Versager, so eine Versagerin sind, trauen sich nicht mehr, den anderen in die Augen zu schauen. Innerlich werden Sie trotzig nach dem Motto: »Dann macht doch euren Kram alleine. Ohne mich!« Sie wollen alles hinschmeißen, am liebsten gleich kündigen, die anderen sitzen lassen. Ihre Rachefantasien kennen keine Grenzen. Sie fangen an, die anderen zu verachten, weil die eh keine Ahnung haben und gar nicht verstehen, wie viel Mühe Sie sich gemacht haben.

Diese und viele andere Kränkungssituationen begegnen uns immer wieder im Arbeitsleben. Wie reagieren Sie, wenn Sie sich gekränkt fühlen? Schlagen Sie eher um sich oder ziehen Sie sich deprimiert zurück? Wie geht das System, in dem Sie arbeiten, also Ihre Firma, Ihre Arbeitsgruppe oder Ihr Team, mit einem Kränkungskonflikt um? Wird er unter den Teppich gekehrt oder gelöst? Werden Sie unterstützt oder fallen gelassen? All diese Fragen berühren Menschen in ihrem Arbeitsalltag. Denn Kränkungen geschehen nicht nur in privaten Beziehungen, sondern auch und für manche sogar vorwiegend am Arbeitsplatz. Kränkungen in der Arbeitswelt sind jedoch nicht nur ein persönliches Problem, sondern beeinflussen darüber hinaus die Qualität der Arbeit. Sie können die Zusammen-

arbeit stören, das Leistungsniveau mindern und sogar Arbeitsgruppen sprengen.

Im ersten Teil des Buches versuche ich das Phänomen Kränkung zu erklären. Es ist eine teilweise hoch emotionale Reaktion auf Geschehnisse, die uns an einem wunden Punkt treffen und uns verletzen. Doch wir müssen nicht gekränkt reagieren, wenn wir beispielsweise kritisiert oder von anderen missachtet werden. Wenn wir Ereignisse nicht negativ auf uns beziehen, können wir das zwischenmenschliche Problem sachlich und konstruktiv lösen. Doch das setzt voraus, dass wir die Verantwortung für unsere Gekränktheit übernehmen und sie nicht als Schuld dem anderen zuschieben. Damit würden wir uns in eine Opfer-Täter-Dynamik begeben, die den Konflikt eskalieren ließe.

Ich fasse Kränkungen als einen speziellen Fall zwischenmenschlicher Konflikte auf, die sich dadurch auszeichnen, dass sie das Selbstwertgefühl angreifen und schwächen. Die Betroffenen haben das Gefühl, zu kurz zu kommen, weniger wert zu sein, benachteiligt oder sogar abgelehnt zu werden. Werden sie nicht berücksichtigt, gesehen oder gehört, wird also ihr narzisstisches Bedürfnis nach Beachtung nicht ausreichend befriedigt, dann reagieren sie meist verletzt und gekränkt.

Kränkungen am Arbeitsplatz entstehen häufig dort, wo Mitarbeiter alle Arten von Konflikten im Betrieb zu Beziehungskonflikten machen, indem sie sie persönlich nehmen, gegen sich gerichtet erleben und sich entwertet fühlen. Im zweiten Teil des Buches geht es darum, dass dabei Einflüsse der Organisation eine ebensolche Rolle spielen wie persönliche und zwischenmenschliche Faktoren. Wir können gekränkt reagieren auf drohenden Stellenabbau, auf Umstrukturierungen oder Arbeitslosigkeit, aber ebenso auf hierarchische Ungleichheiten, Informations-

defizite, unklare Arbeitsaufträge und ungerechtfertigte Machtausübung. Zwischen Menschen können Konkurrenz, Kritik, Launenhaftigkeit, Besserwisserei oder Bevormundung Kränkungsreaktionen auslösen. Abhängig von der Persönlichkeitsstruktur reagieren Menschen mehr oder weniger kompetent auf Einschränkungen oder Zurückweisungen. Je stärker ihr Selbstwertgefühl auf Anerkennung und Bestätigung angewiesen ist, umso mehr Schwierigkeiten werden sie haben und umso höher wird ihre Kränkbarkeit ausfallen.

Das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, öffnet Kränkungsgefühlen Tür und Tor. Dahinter stehen oft überhöhte Erwartungen an den Arbeitsplatz, die Kollegen und Vorgesetzten. Die Idee, dass Güter, Zuwendung und Anerkennung gerecht verteilt werden, wird oft enttäuscht, aber bereits die Einschätzung, was gerecht ist, ist durch eine persönliche Sicht gefärbt. Der Kampf um Recht und Gerechtigkeit geht daher meist unbefriedigend aus.

Auch die vielfältigen Rollenansprüche, welche die Menschen am Arbeitsplatz erfüllen und integrieren müssen, führen häufig zu Problemen. So muss die Privatperson sowohl ihren persönlichen Interessen nachkommen als auch die Forderungen der professionellen und der organisatorischen Ebene erfüllen. Vermischungen und Diskrepanzen zwischen den drei Ebenen besitzen ein Kränkungspotenzial.

Kränkungen sind zwischenmenschliche Belastungssituationen und daher soziale Stressoren. Sie entfalten ihre Wirkung durch die Akkumulation vieler kleiner oder größerer ärgerlicher Vorkommnisse, wie Zurückweisungen, Kritik, Ablehnung, Meinungsverschiedenheiten und dergleichen. Die Folgen von sozialem Stress können psychosomatische Erkrankungen sein, der Abfall der Leistung und der Arbeitsmotivation, seelische Beeinträchtigungen

wie Depressionen oder zumindest der Verlust von Wohlgefühl und Freude, aber auch die Verschlechterung der sozialen Beziehungen. Daher ist es wichtig, die eigene Kränkbarkeit zu kennen, zu wissen, auf welche Faktoren man mit Kränkungsgefühlen reagiert und wie dies zu überwinden ist. Denn Konflikte, auch die aus Kränkungen heraus, neigen zur Eskalation, und wenn wir nicht Acht geben, münden sie in einen zerstörerischen Kampf oder sogar Krieg.

Daher ist es wichtig, eine Kränkungskompetenz (Teil 3) zu entwickeln, die es uns möglich macht, leichter und konstruktiver mit Kränkungen umzugehen. Das kann erreicht werden durch eine offene, gewaltfreie Kommunikation, durch die Erhöhung der emotionalen und sozialen Kompetenz, durch Steigerung des Selbstwertgefühls und der Durchsetzungskraft. Die Hilfe durch neutrale Dritte hat sich bei der Überwindung von Kränkungskonflikten bewährt, sei es durch unparteiische Freunde oder professionelle Therapeuten, Berater oder Coachs. Neben der Heilung seelischer Verletzungen als Ansatzpunkt von Kränkungsreaktionen helfen sie auch bei der Entwicklung von Kränkungskompetenz und der Wiederherstellung des narzisstischen Gleichgewichts.

Das Thema Mobbing berühre ich nur am Rand, denn nicht jede Kränkung ist Mobbing. Eine Kränkung kann jedoch zu einem Mobbinggeschehen werden, wenn der Konflikt sich zwischen den betroffenen Personen nicht klären lässt und sich eine Partei in eine ausweglose Position gedrängt fühlt oder selbst manövriert. Wenn Sie jedoch lernen, konstruktiv mit Kränkungskonflikten umzugehen, können Sie möglicherweise vermeiden, in ein Mobbing verstrickt zu werden, oder sich zumindest besser daraus befreien.

Noch ein Wort zum Thema Geschlecht. Da Kränkungen sowohl Männer als auch Frauen betreffen, müsste ich

immer beide Formen, die männliche und die weibliche, verwenden. Das zerstört jedoch den Fluss des Textes und daher habe ich allein die männliche Form gewählt, außer in den Kapiteln, in denen es speziell um Frauen geht. Wenn ich also vom Chef schreibe, kann es ebenso eine Chefin sein, wie auch der Kollege eine Kollegin sein kann. Die Wahl der männlichen Form beinhaltet weder eine Wertung noch eine Bevorzugung irgendeines Geschlechts, sondern ist eine einigermaßen akzeptable Lösung für ein schwer lösbares Problem.

Dieses Buch ist für all jene gedacht, die unter Kränkungssituationen im Beruf leiden, egal ob sie selbst davon betroffen oder ob sie als Führungskraft damit konfrontiert sind. Denn Menschen in Führungspositionen haben einen großen Einfluss auf den Umgang mit Kränkungskonflikten. Je nachdem, ob sie eher zur Konfliktvermeidung oder offenen Konfliktlösung tendieren, ob sie selbst sehr kränkbar sind oder dazu neigen, ihre Mitarbeiter zu entwerten, werden sie eher in die Kränkungs dynamik hineingezogen oder können von einem neutralen Platz aus den Konflikt unterstützend lösen helfen. Das Buch ist aber auch noch für eine dritte Gruppe von Personen geeignet, nämlich diejenigen, die der Kränkung beiwohnen und vielleicht sogar versuchen, den Konflikt zu entschärfen. Wie können Sie sich als Kollegin oder Kollege verhalten? Werden Sie in den Streit hineingezogen oder bleiben Sie neutral?

*Ich bin überzeugt, dass es mit zum Erdenleben gehört,
dass jeder in dem gekränkt werde,
was ihm das Empfindlichste, das Unleidlichste ist.
Wie er da herauskommt,
ist das Wesentliche.*

Rahel Varnhagen

I Das verletzte Selbstwertgefühl

Wir werden nicht einfach gekränkt

Gestern fühlte ich mich durch meinen Kollegen zurechtgewiesen, weil er mir Überheblichkeit vorwarf, die ich jedoch weder spürte noch ausdrücken wollte. Ich hatte ihm zu verstehen gegeben, dass ich mich mit dem Thema Ess-Störungen intensiv beschäftigt hätte, daher viel Material darüber habe und mir nicht klar sei, welche und wie viel Information er von mir brauche. Ich blätterte meine Aufzeichnungen durch und sagte halb zu mir, halb zu ihm: »Ich hab so viel Material, was kann ich dir noch alles erzählen?« Er fühlte sich durch diese Bemerkung als dumm hingestellt nach dem Motto: »Du hast keine Ahnung und ich weiß alles.« Leider ließ er meine Erklärung, dass ich es nicht so gemeint habe, nicht gelten, er wollte sie nicht einmal hören. Ich fühlte mich missverstanden, weil ich mich mit einer Unterstellung konfrontiert sah, die meiner Wahrnehmung widersprach und ein negatives Urteil über mich enthielt. Außerdem konnte ich gegen seine in meinen Augen schlechte Meinung über mich nichts ausrichten – eine Situation, in der ich gewöhnlich anfangs zu kämpfen, um das »falsche« Bild zurechtzurücken, das der andere von mir hat. In diesem Fall war weder die Gelegenheit noch der Zeitpunkt günstig, weshalb ich es so stehen lassen musste. Das hatte den Vorteil, dass wir nicht in Streit darum gerieten, wer nun Recht hat, und ich mich stattdessen

auf meine Selbsteinschätzung verlassen musste. Gut, dass ich mir so sicher war, sonst hätte ich mir möglicherweise viele Gedanken darüber gemacht, ob ich vielleicht doch überheblich war. Auch Schuldgefühle hätten mich befallen können nach dem Motto: »Wie kannst du dich nur so falsch verhalten?« Oder ich wäre sauer auf ihn geworden, dass er mich so falsch einschätzt. Stattdessen wurde mir klar, dass sich der Kollege durch meine Bemerkung wohl abgewertet gefühlt hatte.

An wem liegt nun das Problem? An seinem falschen Bild von mir, dass ich überheblich sei, oder an meiner Bemerkung über mein Wissen oder an seiner eigenen Empfindlichkeit? Oder liegt es an meiner Einstellung, dass er kein »schlechtes« Bild von mir haben darf und ich auf jeden Fall vermeiden müsse, überheblich zu wirken? Oder habe nicht ich, sondern er das Problem, weil er vielleicht Angst hat, dumm zu wirken, oder unter dem Druck steht, alles besser wissen zu müssen?

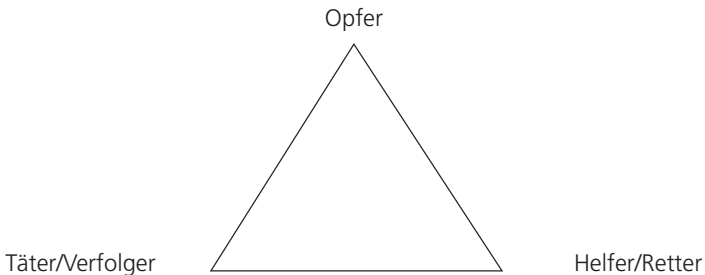
Interessanterweise kann es an allem liegen und trotzdem ist keiner schuld, weil wir die Kränkungsituation gemeinsam gestalten.

Meine Bemerkung über mein Wissen wird von meinem Kollegen so interpretiert, als würde ich mich über ihn erheben. Bei einem anderen Kollegen, der keine Angst hat, für dumm gehalten zu werden, würde sie vielleicht Freude auslösen, weil er sich die Informationen nicht selbst zusammentragen muss. Die Entwertung, die mein Kollege empfindet, verantwortete nicht ich, sondern seine Interpretation meiner Aussage. Meine Äußerung ist der Anlass für seine Reaktion, aber nicht der Grund. Die Ursache für sein Gefühl, entwertet worden zu sein, liegt bei ihm und seiner Einstellung.

Das mag möglicherweise Ihrer herkömmlichen Meinung über Kränkungen widersprechen. Denn in der Regel

wird derjenigen Person die Schuld gegeben, durch die wir uns missachtet, entwertet oder zurückgewiesen fühlen. Der Gekränkte ist das so genannte Opfer, der Kränker der Täter. Wie sähe das nun im obigen Fall aus? Ich wäre in den Augen meines Kollegen die Täterin, weil ich eine ihn entwertende Bemerkung gemacht habe und er zum Opfer meiner Äußerung wurde. Zugleich schöbe er mir die Schuld für seine Unterlegenheitsgefühle zu, die nur deshalb entstanden sind, weil ich mich falsch verhalten habe. Das heißt, ihm ginge es besser, wenn ich mich richtig verhalten hätte. In meinen Augen dagegen wäre er der Täter, weil er mir etwas Negatives unterstellt und nicht bereit ist, seine Meinung über mich zu revidieren. Er wäre also schuld an meiner Kränkungsreaktion. Die Schuldfrage könnten wir nun unendlich lange hin- und herschieben und uns dabei womöglich immer mehr verletzen, am Ende vielleicht sogar heftig streiten.

Wie Sie an diesem einfachen Beispiel sehen können, kommen wir mit der Kategorie Schuld nicht weit, weil wir dadurch den Konflikt nicht lösen, sondern höchstens verstärken. Indem wir die Verantwortung dem anderen zuschieben, statt sie für uns zu übernehmen, denken wir in einer Täter-Opfer-Kategorisierung, die dem so genannten Dramadreieck (Begriff aus der Transaktionsanalyse) zugeordnet wird.



Täter, Opfer und Helfer sind drei Rollen im Dramadreieck, die von den Beteiligten eingenommen werden. Fühlt sich mein Kollege von mir gekränkt, stempelt er sich zum Opfer und mich zur Täterin.

Täter, Opfer und Helfer könnten sich folgendermaßen äußern:

Opfer: »Ich Armer werde immer für dumm gehalten.«

An den Täter gerichtet: »Wie kannst du mir das nur antun?«

Ich meinerseits kann nun in der Täterrolle bleiben und ihn zurechtweisen: »Für wen hältst du dich, dass du mich überheblich nennst?«

Oder ich schlüpe in die Helferrolle und versuche ihn zu retten: »Du Armer, was kann ich für dich tun, damit es dir wieder gut geht?«

Oder ich werde selbst zum Opfer: »Nun wollte ich dir was Gutes tun und ernte nur Vorwürfe.«

Wie Sie sehen, sind die einzelnen Rollen nicht festgelegt, sondern variabel.

Ein Opfer kann zum Täter werden, wenn es den Täter zurechtweist, und aus dem Täter kann ein Opfer werden, wenn er sich schlagen lässt und sich bemitleidet. Charakteristisch an dieser Opfer-Täter-Helfer-Dynamik ist die Schuldfrage: Jeder gibt dem anderen die Schuld und reagiert nach einem bestimmten Drehbuch. Das Opfer nimmt die Rolle des hilflosen Menschen ein, der den anderen ausgeliefert ist und sich nicht wehren kann. Der Täter wiederum verfolgt die anderen, weist sie auf ihre Fehler hin, ruft sie zur Ordnung und überhebt sich über sie. Der Retter hingegen will nichts anderes als helfen, springt den anderen bei, auch wenn sie ihn gar nicht darum gebeten haben, und setzt sich für andere ein, auch wenn es für ihn selbst große Mühe bedeutet. Ein Ende der Täter-Opfer-Verfolgung gibt es jedoch trotz des Helfers nicht, weil auch er

nicht neutral, sondern Teil des Dramadriehcks ist. Nach dessen Gesetzen wird er entweder auf der Seite des Opfers stehen, ihm Recht geben und es gegen den Täter verteidigen. Oder er paktiert mit dem Täter und gibt dem Opfer die Schuld. Sowohl der Täter als auch das Opfer haben ausreichend Argumente für ihre Bewertung der Situation, um den Helfer auf ihre Seite zu ziehen. Das psychologische Spiel innerhalb des Dramadriehcks kann nur beendet werden, wenn wenigstens einer der Beteiligten seine Rolle verlässt, indem er Verantwortung für sich übernimmt, statt die Schuld dem anderen zu geben.

Wie sähe das im obigen Fall aus?

Um eine dramatische Zuspitzung der Situation zu vermeiden, läge es an mir, Schuldzuschreibungen an meinen Kollegen zu unterlassen und ihn nicht zum »Buhmann« zu stempeln. Empörung, Beleidigtsein, Grollen oder sogar der Wunsch, es ihm heimzuzahlen, können dadurch gemildert werden. Statt mich selbst als schlecht zu verurteilen und als Versagerin abzustempeln, könnte ich den Stich spüren, den es mir gibt, wenn er mich überheblich nennt. Mit diesem Stich können vielfältige Gefühle verbunden sein wie Bedauern oder auch Scham. Aus diesen resultiert vielleicht der Wunsch, mich zu entschuldigen: »Das tut mir leid, dass es so bei dir ankam. Ich wollte dich nicht verletzen.« Oder es setzt eine konstruktive Form der Selbstreflexion in Gang, bei der die Rückmeldung des Gekränkten hilfreich sein kann: »Was war es, das so überheblich wirkte, mein Tonfall, die Worte oder was?« Dadurch bekäme ich Hinweise darauf, wie mein Verhalten auf andere wirken kann. Das ist eine wichtige Voraussetzung, um Korrekturen einzuleiten. Ich lerne dadurch jedoch auch etwas über den anderen, über seine Art, die Dinge wahrzunehmen, über seine Empfindlichkeit und darüber, was ihm wichtig ist.

Eine andere Variante, auf die Bemerkung des Kollegen zu reagieren, könnte sein, sie zurückzuweisen: »Ich fühle mich missverstanden durch das, was du gesagt hast, und erlebe mich gar nicht überheblich.« Nicht jede Einschätzung des anderen über mich muss nämlich stimmen und ich kann und darf mich dagegen wehren.

Wie Sie sehen, haben wir vielfältigere Möglichkeiten, mit Entwertungen umzugehen, als nur den Vorwurf: »Du hast mich gekränkt«, und dadurch den anderen zum Täter und uns zum Opfer zu stempeln. »Du hast mich gekränkt« ist überhaupt der falsche Ausdruck, es müsste richtiger heißen: »Ich bin gekränkt.« Damit übernehme ich die Verantwortung und schiebe sie nicht dem anderen zu. Denn dass mich die Aussage meines Kollegen, ich sei überheblich, verletzt, kann er nicht wissen, ebenso wenig wie ich ahnte, dass meine Bemerkung über die Menge meines Informationsmaterials für ihn entwertend wirkte.

Eine Kritik kann mich kränken, muss es aber nicht zwangsläufig. Wenn ich mir meiner Leistung oder der Richtigkeit meines Verhaltens sicher bin, dann kann mir die Kritik wichtige Informationen darüber geben, was ich besser machen kann. Bin ich aber unsicher, dann kann die Kritik mein Selbstwertgefühl derart berühren, dass ich mich als Versagerin betrachte. Das heißt, eine Kritik ist an sich keine Kränkung, sie wird nur dann zu einer, wenn ich mich dadurch unterlegen und unfähig fühle und verletzt reagiere.

Das heißt aber auch, dass ich nicht weiß, wodurch sich andere Menschen abgelehnt fühlen. Fühlen sie sich durch eine Bemerkung von mir verletzt, dann kann es gut sein, dass ich das gar nicht bemerke, sondern nur an deren Reaktion spüre. Grüßt mich meine Kollegin morgens nicht so freundlich wie sonst, dann hat sie sich vielleicht gestern durch mich zurückgesetzt gefühlt und ist heute noch be-