

CONTENANCE

Die nützliche Verhaltensalternative

Das Verhalten unter Druck sagt viel über einen Menschen aus. Es kann als zusätzliche Qualifikation zu Buche schlagen, ebenso gut aber auch Zweifel an seiner Qualifikation hervorrufen. Über die Haltung unter belastenden Umständen kann man sich empfehlen, aber sich schnell auch selbst disqualifizieren.

Die Arbeitsumstände als veritablen Belastungstest für die Nerven anzusehen, ist sicherlich nicht zu hoch gegriffen. Die Transformation wie das Zwischenmenschliche machen vielen zu schaffen, ob nun führend, kollegial oder im Kundenumgang. Die zu bewältigenden Veränderungen bürdern im Zusammenspiel mit der Erosion des Verhaltens einiges auf.

Was könnte dabei helfen, der brisanten Melange aus veränderungs- und verhaltensinduzierten Stressoren den Stachel zu nehmen? Die Antwort: Haltung zu zeigen, wenn andere unter dem Druck der Umstände die Haltung verlieren. Sich mit wohlüberlegten Aktions- wie Reaktionsweisen dem Strudel um sich greifender Erregung zu entziehen, reduziert den vom Situativen ausgehenden belastenden Einfluss auf Körper und Geist.

In sich ruhender, besonnener und gelassener aufzutreten, wenn sich ringsum diese Eigenschaften rarmachen, zeichnet aus. Und es zahlt sich auch aus, verlangt allerdings Verhaltensdisziplin. Contenance an den Tag zu legen das ist weit mehr als gute Miene zum bösen Spiel zu machen. Das ist eine innere Einstellung zu den äußeren Gegebenheiten. Sie spricht für persönliche Weitsicht.

Sich in der Hand zu haben, ist die wirkungsvollste Empfehlung für sich selbst. Und eine nicht minder wirkungsvolle Selbstschutzmaßnahme, birgt impulsiv ungesteuertes kurz sichtiges Verhalten doch stets das Risiko einer Selbstbeschädigung.

Liegen die Nerven blank, fällt oft ein Wort zu schnell. Wechselseitige wortaggressive Boshaflichkeiten und Gemeinheiten richten beachtlichen Schaden an. „Sie beeinträchtigen die innerbetriebliche Zusammenarbeit, lenken von

der Arbeit ab, leisten Fehlern und Fehlentscheidungen Vorschub. Das bleibt nicht ohne Auswirkungen auf Kunden“, sagt der Wiener Wirtschaftspsychologe Professor Dr. Erich Kirchler. „Und auch nicht ohne Auswirkungen auf die Gesundheit. Tatsache ist doch, weniger die Leistungsanforderungen als solche treiben in den Burn-Out. Was zermüht, ist die Arbeitsatmosphäre, in die sie eingebettet sind.“

Die praktische Ethik weiß seit langem um diese Problematik. Ihr Rat ist als Goldene Regel bekannt: „Was du nicht willst, dass man dir tu“, das füg auch keinem andern zu.“ Deren praktischer Anwendung steht nur eine Schwierigkeit entgegen: diese Regel verlangt, über den eigenen Schatten zu springen. Und dieser Sprung ist erfahrungsgemäß einer der schwersten Sprünge im Leben. „Verbal angeschossen zu werden, wird als Kränkung angesehen. Und eine solche Kränkung empfinden wir als Verletzung unseres Selbstwerts. Dann fühlen wir uns getroffen und sind betroffen. Das einfach so wegzustechen, fällt schwer“, nennt die Psychotherapeutin Dr. Bärbel Wardetzki aus München als Grund.

Und noch eine weitere Hürde erschwert den Sprung über den eigenen Schatten: Das uralte, fest im menschlichen Verhalten verwurzelte Selbstbehauptungsstreben. Niemand sieht sich gern als Verlierer. Sich zurückzunehmen, darauf zu verzichten, mit gleicher Münze heimzuzahlen („tit for tat“), das wird gemeinhin als kleinbegeben angesehen, als Eingeständnis der Unterlegenheit. „Der Mensch ist keine Tabula rasa, kein unbeschriebenes Blatt. Wir haben zwei fundamental primitive Antriebskräfte, die subtil und unbewusst Einfluss nehmen auf unser Denken und Handeln: Den Überlebenstrieb und den Paarungstrieb“, erklärt John Bargh die





Zusammenhänge. Der Psychologieprofessor an der Yale University erforscht die automatischen und unbewussten Prozesse, die das menschliche Sozialverhalten beeinflussen.

„Es sind die uralten, tief im Unbewussten verankerten Kräfte, die es so schwer machen, über den eigenen Schatten zu springen, sich selbst zu überwinden und sich zu zügeln. Dabei gehört es zu den größten Wohltaten, die man sich selber bereiten kann, dem Ärger nicht die Macht über sich zu geben“, sagt der Wiener Psychoanalytiker Prof. Alfred Kirchmayr. „Das verlangt natürlich einige Arbeit an sich selbst, denn das eigentlich Widersinnige erregungsgrundierter Zusammenstöße liegt doch in der Tatsache, dass es weniger die anderen sind, die einen dumm dastehen lassen und oft genug auch beschädigen, sondern die eigenen dummen Verhaltensweisen.“

An sich selbst zu arbeiten, wird seit Menschengedenken als persönliches Wachstumsziel angeregt. In allen Kulturräumen und allen großen Hochkulturen finden sich seit jeher Stimmen, die die Bedeutung überlegter Selbstführung durch Selbstzucht anmahnen, die im Umgang miteinander zu Mäßigung raten. Diesen Stimmen wieder Gehör zu verschaffen, hat sich der Philosoph und Rechtsanwalt Dr. Albert Kitzler mit seiner 2010 in Berlin ins Leben gerufenen philosophischen Schule für antike Lebensweisheit „Mass und Mitte“ zur Aufgabe gemacht. Seine kostenfrei zu abonnierenden „Worte der Weisheit“, täglich per Mail versendet, haben mittlerweile einen stattlichen Freundeskreis gewonnen. Es ist anregend und wirkt unterstützend, sich einen Moment für deren tägliche Lektüre Zeit zu nehmen. Schärfen sie doch im Zeitverlauf spürbar das Bewusstsein, worin sich sinnvolles von unsinnigem, angemessenes von unangemessenem, sich selbst und andere schädigendes Verhalten unterscheidet. Wortwechsel eskalieren zu lassen, immer wieder noch einen drauf zu setzen und stichelnd oder gar sich selbst überhöhend nach-

zutreten, wie es an der Tagesordnung ist, „das ist keine aktive Selbstbehauptung, das ist Ausdruck mangelnder Lebensklugheit und zeugt von starker Befangenheit in sich selbst“, sagt Analytiker Kirchmayr. Eine Erkenntnis, die schon Machiavelli um 1513 in seinen Gedanken zur Republik und Politik, den „Discorsi“, zu der Mahnung veranlasste: „Ich halte es für einen der größten Beweise menschlicher Klugheit, sich in seinen Worten jeder...Beleidigung zu enthalten...Beleidigungen steigern den Hass gegen dich, und spornen andere an, nachhaltiger auf dein Verderben zu sinnen.“

Sich miteinander ins Benehmen zu setzen, aufeinander einzugehen, einander zuzuhören, einen falschen Ton, ein unglücklich gewähltes Wort, einen despektierlichen Gesichtsausdruck, eine abwertende Geste nicht gleich als Angriff misszuverstehen, die Bereitschaft, ein Missverständnis auszuräumen, das ist der Kern dessen, wofür „Contenance“ steht. Der Mensch wie die Sache profitieren davon.

Haltung zeigt sich gerade auch dann, rutscht die Tagesform mal in eine kritische Phase, in der sich bekanntlich die Gemüter besonders erregbar zeigen und sich persönliche Empfindlichkeiten in Richtung Überreaktion besonders sprunghaft erweisen. „Sich das eigene Verhalten nicht von anderen aufzwingen zu lassen, unter sachlich wie zwischenmenschlich angespannten Umständen Haltung zu bewahren, macht freier, eröffnet Möglichkeiten, Spielräume und Perspektiven. Das bewahrt vor der Vergeudung von Kräften und Ressourcen. Zudem schiebt Contenance einen Riegel vor, sich selbst in ein schlechtes Licht zu stellen“, sagt Professor Kirchler.

Autor



Hartmut Volk. Der Diplom-Betriebswirt bearbeitet seit über 30 Jahren als freier Journalist an der Schnittstelle von Wirtschaft und Wissenschaft Themen aus dem Bereich der

Unternehmensführung für Fachmedien im gesamten deutschsprachigen Raum.