

# Einleitung

Die Kollegen beobachten aufmerksam, wie sich Lutz durch die Flure des Altenheims bewegt. So spüren sie, was heute auf sie zukommt. Mal eilt er mechanisch zu seinem Ziel, den Blick starr geradeaus, eine Zornesfalte über der Nasenwurzel, auf seinem Kaugummi malmend wie auf einem Stück zähem Fleisch. Besucher weichen Lutz unwillkürlich aus. Kollegen grüßen ironisch oder gehen achselzuckend an ihm vorbei. In dieser Stimmung tritt Lutz auf, als wären nur die Heimbewohner wichtig, die er betreut. Wer ihm entgegentritt und gleiche Rechte einfordert, riskiert einen Zornausbruch. Lutz stößt dann Vorwürfe aus, die so unsachlich sind, dass die Kollegen kaum wissen, was sie darauf antworten sollen.

An anderen Tagen schlendert Lutz durch das Altenheim, eine Hand in der Tasche seiner weißen Hose. Wenn Lutz gedankenverloren am schwarzen Brett steht und die Aushänge studiert, wirkt es, als gelte der Zeitdruck nur für die anderen. Kollegen fällt auf, dass Lutz oft von Zusatzaufgaben verschont wird, weil er so schnell aus dem Gleichgewicht gerät. Lutz steht meist als Letzter von der Frühstückspause auf. Die Kollegen mussten ihn häufig drängen, dass er seinen Beitrag für die Kaffeekasse zahlt.

Trotzdem lässt es sich am besten mit Lutz aushalten, wenn er in einer entspannten Stimmung ist. Er hat dann den Charme eines verwöhnten Jungen.

Weil man mit Lutz schlecht reden kann, redet man über ihn. Die stellvertretende Stationsleiterin offenbart: „Wenn ich alleine mit ihm Dienst habe, gehe ich mit Magenknäfen zur Arbeit. Diese Gereiztheit und Unberechenbarkeit machen mich fertig.“

Der Stationsleiter hält dagegen: „Lutz macht einen guten Job. Wenn er mir beim Dienstplanmachen über die Schulter schaut, zeigt er eine Kombinationsgabe, die mich verblüfft. Ich glaube, er ist echt intelligent. Es ist ein Jammer, dass er das dreijährige Examen nie gemacht hat. Man muss ihn zu nehmen wissen, im Grunde ist Lutz echt in Ordnung.“

„Wenn du den Sozialarbeiter spielen willst“, kontert ein älterer Pfleger, „kannst du das ja tun. Aber wir alle machen einen Teil seiner Arbeit mit. Das weiß jeder und das geht auf Dauer nicht.“

### **Schweres in die Wiege gelegt**

Durch schwierige Menschen kommen andere an die Grenzen ihrer Belastbarkeit und Toleranz. Gleichzeitig erahnt man das schwere Schicksal, das sich hinter den unangenehmen Reaktionen verbirgt.

Alleinsein war das vorherrschende Gefühl in der Kindheit von Lutz. Es müssen viele Stunden gewesen sein, die Lutz vor dem Küchenfenster verbracht hat, die Nase an die Scheibe gedrückt, den schmalen Weg zur Tür des Reihenhauses im Blick. Ab und zu wischte er mit dem Ärmel die vom Atem beschlagene Scheibe wieder frei. In jedem einfahrenden Auto, in jedem Schlagen einer Autotür sah Lutz ein Zeichen für die Rückkehr seiner Mutter. In manchen Wochen war es die Tür zum Schlafzimmer, vor der Lutz lauschte. Das Geräusch einer Schublade oder einer Schranktür kündigte an, dass Lutz' Mutter wieder am häuslichen Leben teilnahm.

Lutz' Lieblingsplatz war die Eckbank in der Küche, wo er spielen, aber auch die Mutter im Blick behalten konnte. Der Vater war oft nicht da, verwöhnte Lutz aber mit Geschenken und Ausflügen, als müsste er etwas gutmachen. Dafür erwartete er absolute Rücksichtnahme auf die Mutter. Auf lautes Spiel oder einen Trotzanfall reagierte der Vater mit einer Schärfe, die Lutz tagelang verstörte: „Wenn du brav wärst, würde es der Mama nicht so schlecht gehen.“

Solche Erfahrungen entziehen sich der Vorstellungskraft der meisten Menschen. Trotzdem erahnen viele die innere Not, die einem schweren Schicksal entspringt. Das weckt Mitgefühl und Toleranz. Auf der anderen Seite sind die Probleme, die schwierige Persönlichkeiten verursachen, nicht zu verleugnen. Soll man unter jemandem leiden, nur weil er eine schwere Kindheit hatte, und das womöglich jahrelang?

## Was uns schwierige Menschen zumuten

Schwierige Menschen haben schwere Erfahrungen gemacht, dafür verdienen sie unser Verständnis. Um ihre Ziele zu erreichen, greifen sie allerdings zu Mitteln, die eine kluge Gegenwehr erfordern. Schützen kann sich nur, wer un-gute Verhaltensweisen rechtzeitig bemerkt. Zu diesen gehören vor allem Manipulation, das Verletzen zwischenmenschlicher Spielregeln, Verantwortungsflucht und Täuschung.

Soll man unter jemandem leiden, nur weil er eine schwere Kindheit hatte, und das womöglich jahrelang?

*Manipulation.* Unter diesem Begriff lassen sich alle Verhaltensweisen zusammenfassen, die andere auf unfaire Weise beeinflussen: drohen, erpressen, verführen, täuschen, dominieren oder ein schlechtes Gewissen machen. Wer manipuliert wird, lässt geschehen, was er nicht will, oder tut sogar etwas, das er nicht will. Manipulation weckt häufig ein Gefühl von Angst oder Druck, weil es wirkt, als könnte man sich der Beeinflussung eines anderen nicht entziehen.

*Verletzung zwischenmenschlicher Spielregeln.* Gute Umgangsformen machen das Zusammenleben angenehm und berechenbar. Wir lassen andere ausreden, informieren sie über Dinge, die sie betreffen, versuchen das Geben und Nehmen in einem fairen Gleichgewicht zu halten und gehen mit den Schwächen anderer rücksichtsvoll um. Schwierige Menschen brechen diese Regeln. Das macht das Miteinander unangenehm und unberechenbar. Manchmal sind schwierige Menschen so mit sich selbst beschäftigt, dass sie die Spielregeln aus dem Blick verlieren. Manchmal brechen sie Regeln aber auch bewusst. Sie glauben, nur so zu bekommen, was sie brauchen, und sich nur so schützen zu können.

*Verantwortungsflucht.* Reife Menschen übernehmen Verantwortung für ihre Aufgaben und für das eigene Leben. Sie leisten ihren Beitrag zum Gelingen von Beziehungen und haben im Blick, wie sich ihr Verhalten auf andere auswirkt. Genau das gelingt schwierigen Menschen oft nicht. Sie entziehen sich anstrengenden Aufgaben, auch wenn sie eindeutig in ihren Verantwortungsbereich fallen. Sie gefährden sich

manchmal selbst, indem sie ungesund leben, mit den eigenen Kräften Raubbau treiben oder impulsiv handeln. So geraten wohlmeinende Menschen schnell in eine Elternrolle und versuchen schwierigen Menschen zu helfen, besser mit sich selbst umzugehen. Die Beziehungen schwieriger Menschen funktionieren oft nur, solange andere die Verantwortung für das Gelingen der Beziehung übernehmen.

*Täuschung.* Wieso kommen schwierige Menschen mit ihren Verhaltensweisen überhaupt durch? Sie müssen andere glauben machen, dass ihr Verhalten nicht so schlimm oder sogar notwendig ist. Daher setzen schwierige Menschen immer auch Täuschungen ein. Sie untertreiben und übertreiben. Sie verleugnen unangenehme Tatsachen. Manchmal lügen sie bewusst, oft sind die Täuschungen aber auch sehr subtil. Wenn ein schwieriger Mensch in einer Situation auftritt, als hätte er ein Recht auf eine bestimmte Sache, glauben andere ihm erst einmal. Viele Situationen im Leben sind mehrdeutig, sodass eine Täuschung nicht immer sofort auffällt.

Mit Lutz habe ich einen Menschen beschrieben, der viele schwierige Verhaltensweisen zeigt. Daher finden wir bei ihm auch alle vier Kategorien schwieriger Verhaltensweisen. Mit seinem grimmigen Auftreten und seinen Wutausbrüchen beeinflusst er seine Kollegen, die in vielen Situationen lieber nachgeben, als sich auf einen Streit einzulassen. Lutz hat bei seinem Verhalten keine manipulative Absicht, dennoch ist die Wirkung seines Verhaltens manipulativ. Lutz bricht außerdem viele Spielregeln des kollegialen Miteinanders, zum Beispiel jene, die besagen, dass die Geräte der Station jedem Mitarbeiter gleichermaßen zustehen und mal der eine, mal der andere warten muss. Auch die Höflichkeitsregeln lässt Lutz fast gänzlich außer Acht. Verantwortung übernimmt Lutz nur für seine Routinetätigkeiten, für vieles andere nicht. Die Verantwortung für eine einigermaßen gedeihliche Kollegenbeziehung liegt ganz bei den anderen. Das Auftreten von Lutz suggeriert, er verhalte sich ganz angemessen und übernehme im gleichen

Maß wie andere Verantwortung. Hierin liegt eine Täuschung.

Auf diesem Hintergrund können wir nun genauer beschreiben, was genau den Umgang mit

Wer nicht zum Opfer schwieriger Menschen werden will, muss sich etwas einfallen lassen.

Lutz schwierig macht. Er übt mehr Einfluss aus als ihm zusteht und bewirkt das mit unfairen Mitteln. Er bricht viele zwischenmenschliche Spielregeln und entzieht sich in vielem seiner Verantwortung. Überall das täuscht er andere hinweg, sodass Kollegen manchmal an ihrer Wahrnehmung zweifeln. Solche Merkmale zeichnen alle schwierigen Menschen aus.

## **Die Psychologie schwieriger Menschen**

Das einführende Beispiel zeigt die Probleme, vor die uns schwierige Menschen stellen. Auch wenn ihr Verhalten offenkundig unangemessen ist, kann man es oft nicht einfach ändern. Wer nicht zum Opfer schwieriger Menschen werden will, muss sich daher etwas einfallen lassen.

Schwierige Menschen kann man leichter verstehen, wenn man sich die psychologischen Mechanismen bewusst macht, auf denen ihr Verhalten beruht.

Sozial eingestellte Menschen geraten in ein besonderes Dilemma. Muss man nicht gerade schwierige Zeitgenossen tolerieren, in Schutz nehmen und ihnen helfen? Wo aber liegen die Grenzen der eigenen Opferbereitschaft? Und selbst wenn man es gut mit schwierigen Menschen meint: Darf man sie einfach gewähren lassen? Ist man ihnen nicht auch Korrektur schuldig?

Solche Fragen bespreche ich immer wieder mit Betroffenen, die unter einem schwierigen Menschen leiden. Die Begegnung führt sie auf eine Gratwanderung zwischen Mitgefühl und Selbstschutz. Ein solcher Weg kostet Kraft, am Ende haben Betroffene aber auch viel gelernt.

Wenn Sie dieses Buch zur Hand nehmen, haben Sie vermutlich einen schwierigen Menschen in Ihrem Umfeld. Oder Sie haben gerade eine schwierige Begegnung durchgestanden, würden diese gerne besser verstehen und in ähnlichen Situationen besser vorbereitet sein. Das Buch wird Ihnen dabei helfen.

Schwierige Menschen kann man leichter verstehen, wenn man sich die psychologischen

Tiere verfügen in Stresssituationen über drei Verhaltensmuster: Sie kämpfen, fliehen oder unterwerfen sich. Dieses Grundmuster findet sich auch bei Menschen.

Mechanismen bewusst macht, auf denen ihr Verhalten beruht. Dann finden sich auch Ansatzpunkte, wie man am besten mit ihnen umgeht. Als Psychologe habe ich mich lange mit komplizierten Persönlichkeitsmodellen geplagt. Vor einem Lehrbuch sitzend, überblickt man zur Not auch ein kompliziertes Modell. Aber in der Praxis muss man schnell reagieren, dann lechzt das Gehirn nach Einfachheit. Inzwischen gibt es einfache Modelle, die trotzdem der Vielfalt unterschiedlicher Persönlichkeiten gerecht werden.

Ein Modell aus der biologischen Psychologie verschafft uns eine erste Orientierung über schwierige Verhaltensweisen. Es wird in der kognitiven Verhaltenstherapie und in der Schematherapie angewandt, ist unter anderen Begriffen aber auch in tiefenpsychologischen Ansätzen zu finden.

Tiere verfügen in Stresssituationen über drei Verhaltensmuster: Sie kämpfen, fliehen oder unterwerfen sich. Dieses Grundmuster findet sich auch bei Menschen. Unter Stress verhalten sich viele Menschen kämpferisch und aggressiv. Wenn sie sich nicht stark genug fühlen, täuschen sie und setzen subtilere Kampfmittel ein. Andere reagieren unter Stress mit Rückzug und Vermeidung, was der Flucht im Tierreich entspricht. Unterwerfungsreaktionen zeigen sich bei Menschen, wenn diese in eine Opferrolle gehen oder kindliche Verhaltensweisen zeigen, die bei anderen einen Fürsorgeinstinkt wecken.

In der Regel machen uns aggressive Verhaltensweisen am meisten zu schaffen. Daher gehören die meisten schwierigen Verhaltensweisen, die in diesem Buch beschrieben sind, dieser Kategorie an: Grenzübertreter, Blender, Einschüchterer, Abwerter und Rächer. Aber auch Vermeidungsverhalten kann anderen Probleme bereiten. Deshalb ist auch dieser Verhaltensweise ein Kapitel gewidmet. Schließlich befasst sich ein Kapitel mit Menschen, die in Stresssituationen eine kindliche Rolle einnehmen. Entsprechend den Problemen, die sie verursachen, habe ich sie Energieräuber genannt.

Der folgende Überblick zeigt genauer, für welche Verhaltensweisen die einzelnen Typen stehen.

**Grenzverletzer** meinen es eigentlich gut. Sie bemerken aber nicht, wenn ihre Bedürfnisse nicht im Einklang mit den Bedürfnissen ihrer Mitmenschen sind. Daher gehen sie oft zu weit. Sie überschreiten die Grenzen anderer. Manchmal dringen sie in die Privatsphäre ein. Sie erheben Anspruch auf das Eigentum, das Wissen und die Hilfe anderer. Gegenüber Zurückweisung sind sie sehr empfindsam. Dann kann aus der vereinnahmenden Umarmung ein Schwitzkasten werden, aus dem Betroffene erst entlassen werden, wenn sie den Wünschen von Grenzverletzern nachgeben.



**Blender** sind Meister der Selbstdarstellung. Sie vermitteln ein Bild von sich, das andere anzieht und Hoffnungen weckt. So gewinnen sie die Aufmerksamkeit anderer Menschen. Ihre Projekte finden Unterstützung. Sie ergattern gute Jobs und angesehene Ehrenämter. Doch wer hinter die Kulisse blickt, entdeckt eine enttäuschende Kehrseite. Was Blender als herausragend verkauft haben, ist in Wahrheit mittelmäßig. Ihre persönlichen oder fachlichen Mängel sind so groß, dass man es nicht glauben will. Am liebsten würde man an der schönen Fassade rütteln und sie zum Einstürzen bringen. Solche Versuche beschwören aber einen gewieften Illusionisten herauf, der andere Dinge sehen lässt, die es nicht gibt, und zum Verschwinden bringt, was andere nicht sehen sollen.



**Einschüchterer** mögen nicht, wenn sich ihnen jemand in den Weg stellt. Ihre Furcht einflößende Körpersprache, ihre Lautstärke, ihre groben Worte, ihre Drohungen und Machtdemonstrationen lösen bei anderen Angst aus. Die meisten Menschen scheuen den Konflikt und machen den Weg frei. Aber dankbar macht Einschüchterer das Nachgeben nicht. Im Gegenteil, wenn sie als schwach wahrnehmen, dessen Rechte übergehen sie immer selbstverständlicher.





**Abwerter** machen sich selbst zum Maß der Dinge. Ihr Geschmack, ihre Vorlieben, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten sind die Messlatte, die sie an andere Menschen anlegen. Sie fällen negative Urteile über andere und sprechen sie in einer Weise aus, die jedes Taktgefühl vermissen lässt. Dadurch greifen sie das Selbstwertgefühl anderer an. Betroffene brauchen manchmal Tage, um sich von abwertenden und kränkenden

Worten zu erholen. Wenn Abwerter ihr negatives Urteil öffentlich aussprechen, stehen Betroffene vor einer schwierigen Frage. Sollen sie um ihr Ansehen kämpfen, auf die Gefahr hin, von anderen als empfindlich, eitel oder kritikunfähig gesehen zu werden?



**Rächer** begleichen offene Rechnungen. Sie tragen es nach, wenn sich jemand auf ihre Kosten durchsetzt. Sie sammeln Groll an, wenn sie sich in ihren Rechten übergangen fühlen. Dann warten sie auf den richtigen Moment. Sie verletzen durch Worte, die wunde Punkte treffen. Durch Tratsch schaden sie dem Ruf anderer. Sie verursachen Pannen, verbummeln wichtige Anliegen und verhindern so, dass ein anderer seine

Ziele erreicht. Dabei tarnen sie die Vergeltung als Versehen oder Zufall. Ihre Motive verbergen sie hinter fadenscheinigen Begründungen. Dennoch erfassen Betroffene intuitiv die Botschaft: „Leg dich besser nicht mehr mit mir an!“



**Vermeider** ziehen sich zurück, wenn sie sich unsicher fühlen. Ihnen erscheint das Leben als gefährlich. Sie verweigern sich Aufgaben, die ihnen Angst machen. Aus diesem Grund entziehen sie sich auch manchen Verpflichtungen und enthalten anderen vor, was in Beziehungen selbstverständlich ist, zum Beispiel das offene Gespräch auch über schwierige Themen oder Hilfe auch bei unangenehmen Dingen. Betroffene

fühlen sich von Vermeidern oft im Stich gelassen. Wer Vermeidern nahe sein will, muss sich in deren Schneckenhaus zwingen. Dort kann man sich geborgen, aber auch sehr eingengt fühlen.

**Energieräuber** suchen Elternfiguren. Die Komplexiertheit der Welt überfordert sie, die Härte des Lebens setzt ihnen zu, Entscheidungen machen ihnen Angst. Eigentlich bräuchten sie noch eine Mama oder einen Papa, die sie durchs Leben geleiten und ihnen beibringen, wie man Herausforderungen bewältigt. Wer Energieräubern beisteht, merkt bald: Die Hilfe reicht nicht aus. So pendeln Helfer zwischen Selbstüberforderung, wenn sie zu viel geben, und einem schlechten Gewissen, wenn sie weniger geben. Manche macht die große Bedürftigkeit von Energieräubern auch ärgerlich.



## Typen und Wirklichkeit

Schwierige Verhaltensweisen lassen sich am einfachsten beschreiben, wenn man von unterschiedlichen Typen schwieriger Menschen ausgeht. So gehen alle mir bekannten Ratgeber zum Thema vor. Selbst die wissenschaftliche Psychologie bildet Typen, wie etwa eine zwanghafte Persönlichkeitsstörung oder eine ängstlich-vermeidende Persönlichkeitsstörung. Psychologen nehmen damit allerdings einige Probleme in Kauf. Denn erstens gibt es solche Idealtypen in der Wirklichkeit kaum. Selbst wenn man die wissenschaftlich anerkannten Typen überprüft, stellt man fest: Reine Typen kommen in der Wirklichkeit kaum vor, es gibt fast nur Mischtypen oder Menschen, die mehreren Typen zugleich zuzuordnen sind.

Außerdem beinhaltet jeder Typ eine negative Wertung. Wer will schon als zwanghaft gelten oder gar als narzisstisch oder paranoid? Auch in der Ratgeberliteratur über schwierige Menschen finden sich negative Begriffe wie emotionale Vampire oder Nervensägen. Auch wenn ich mich bemüht habe, die Bezeichnungen möglichst neutral zu wählen, sind sie trotzdem nicht schmeichelhaft.

Warum halten Fachleute dann überhaupt an Typen fest? Dies ist hauptsächlich unserem Gehirn geschuldet. Unsere bewusste Aufmerksamkeit kann nur eine begrenzte Anzahl von Aspekten im Blick

Schwierige Verhaltensweisen lassen sich am einfachsten beschreiben, wenn man von unterschiedlichen Typen schwieriger Menschen ausgeht.

behalten. Komplexität verwirrt uns irgendwann. Wir sind auf Vereinfachung angewiesen. Solche Vereinfachungen nennt die Wissenschaft Modelle. Sie bilden eine komplexe Wirklichkeit in vereinfachter Form ab, und zwar so, dass wir auf dieser Grundlage gute Entscheidungen treffen können. Dazu dienen auch die Typen in diesem Buch. Sie verschaffen einen Durchblick in komplizierten Situationen und führen zu Lösungen, die sowohl Ihnen als auch einem schwierigen Menschen gerecht werden.

Was das Problem der Wertschätzung angeht, habe ich einen Kompromiss gesucht. In kurzen Fallbeispielen begegnen Ihnen Typen, die nerven oder erschrecken. Ihre negativen Eigenschaften treten ungeschminkt zutage. Meiner Erfahrung nach hilft es sehr, wenn das schlimme Verhalten anderer benannt werden darf, ohne es gleich

Reine Typen kommen in der Wirklichkeit kaum vor, es gibt fast nur Mischtypen oder Menschen, die mehreren Typen zugleich zuzuordnen sind.

zu entschuldigen. In längeren Fallbeispielen treten die individuellen Züge eines schwierigen Menschen deutlicher zu Tage. So entstehen Mitgefühl und vielleicht sogar Sympathie für Menschen, die anderen das Leben schwer machen. Die Fallbeispiele sind natürlich anonymisiert, verfremdet und manchmal aus mehreren, ähnlich gelagerten Fällen zusammengesetzt.

Die Vereinfachung kommt auch meiner Aufgabe als Autor entgegen. Das kurze „Blender ...“ liest sich einfach besser als „Menschen, die häufig Täuschung als Schutzmechanismus einsetzen ...“. Handelnde Personen fesseln uns außerdem mehr als psychologische Gesetzmäßigkeiten. So stellen sich die Typen auch in den Dienst einer hoffentlich spannenden Lektüre.

Die Vereinfachung kommt auch meiner Aufgabe als Autor entgegen. Das kurze „Blender ...“ liest sich einfach besser als „Menschen, die häufig Täuschung als Schutzmechanismus einsetzen ...“. Handelnde Personen fesseln uns außerdem mehr als psychologische Gesetzmäßigkeiten. So stellen sich die Typen auch in den Dienst einer hoffentlich spannenden Lektüre.

Dass die deutsche Sprache zuerst an Männer denken lässt, fällt bei unserem Thema vielleicht nicht so ins Gewicht. Sollen die Männer doch tapfer sein und die menschlichen Abgründe zuerst am eigenen Geschlecht entdecken. Trotzdem möchte ich natürlich auch weibliche Vertreter schwieriger Menschen in den Blick nehmen. Häufig schreibe ich daher in der Mehrzahl, die eher beide Geschlechter anspricht als die Einzahl. Gelegentlich nenne ich beide Geschlechter ausdrücklich. In den Fallbeispielen kommen Frauen ohnehin vor.

Nun wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre und positive, befreiende Erfahrung mit „Ihren“ schwierigen Menschen. Wie übrigens der Altenpfleger Lutz einzuschätzen ist und wie sein Team reagiert, werden Sie noch erfahren.



## Grenzüberschreiter

**G**renzüberschreiter konfrontieren Sie mit Übergriffen. Sie regieren in Ihre Entscheidungen hinein, verfügen über Ihre Arbeitsmittel und Ihr Eigentum. Manchmal dringen sie sogar in Ihre Privatsphäre vor. Das geschieht mitunter so liebenswürdig und selbstverständlich, dass man Grenzüberschreiter gewähren lässt. Wer seine Grenzen verteidigen will, wird unversehens in einen zähen Stellungskrieg verwickelt.

Die Probleme mit Grenzüberschreitern entstehen meist in einem schleichenden Prozess, wie die beiden folgenden Fallbeispiele zeigen.

Alfons ist mit seiner Familie in das benachbarte Reihenhaus eingezogen. Schon kurz darauf fragt er, ob er sich den Rasenmäher ausleihen darf. Später bittet er die Nachbarn, für zwei Tage seine Katzen zu füttern. Alfons ist seinerseits großzügig. Er reicht Grillwürstchen über den Zaun und stellt die Mülltonne von Vera und Mark gleich mit auf die Straße. Das Ehepaar ist unangenehm berührt, kann aber nicht richtig greifen, was sie stört. Ist das nicht ganz normale Hilfsbereitschaft unter Nachbarn? Als Alfons aber um ihr Auto bittet – seines sei in der Werkstatt und die Tochter müsse dringend zum Arzt – wird es Mark zu viel. „Ich habe heute einen wichtigen Termin“, behauptet Mark und schämt sich im gleichen Moment für die Notlüge. Warum kann er Alfons nicht einfach offen sagen, dass er jemandem, den er kaum kennt, sein Auto nicht leihen will? Die Antwort findet Mark, als Alfons seine Hecken schneidet und das Buchsbäumchen im Vorgarten seiner Nachbarn schnell mitschneiden will. „Nein, danke, das mache ich selbst“, entfährt es Mark in einem ärgerlichen Tonfall. „Schon gut, schon gut“, beschwichtigt Alfons. „Jeder hat ja so seine eigene Philosophie, wie er seine Büsche schneidet.“ Zwei Tage lang grüßt Alfons nicht und Mark überlegt sich, ob er sich entschuldigen muss. Vera und Mark bemühen sich, wenigstens zu Alfons' Frau nett zu sein und bald entspannt sich das Verhältnis wieder. Es vergeht aber keine Woche ohne eine weitere

unangenehme Situation: Einmal steht Alfons fast nackt in der Tür, nur ein Handtuch um die Hüften, als Vera samstags ein Paket abholen will, das Alfons entgegengenommen hat. Ein anderes Mal drückt er sein Beileid zum Tod der Großtante aus – eine Tatsache, die Alfons eigentlich nicht wissen kann – vermutlich hat er eines der Kinder ausgefragt. „Ich kriege die Paranoia“, sagt Vera, als sie mit Mark schon wieder über Alfons spricht. „So geht das nicht weiter.“



Edelgards Einstieg als Leiterin eines Kindergartens wirkt vielversprechend. Sie bietet allen im Team gleich das Du an und sorgt für Tee und Gebäck in den Sitzungen. Doch bald verändern die Besprechungen ihren Charakter. Sie ziehen sich in die Länge und drehen sich fast nur noch um Edelgards Anliegen. Wenn die ausführlich besprochen sind, bleibt für die Themen der Kollegen keine Zeit mehr. Deshalb schlägt Dorothee vor, eine Tagesordnung einzuführen und zu Beginn die Besprechungspunkte zu sammeln. Darauf lässt sich Edelgard ein, versteht es aber, ihre Punkte nach vorne zu ziehen: „Darauf muss ich leider bestehen, weil die Zeit drängt.“ Oft geben die Kollegen schon deshalb nach, weil sie nicht wieder zu spät in ihre Gruppen kommen wollen. Viele Entscheidungen, die die Erzieherinnen bisher selbstständig getroffen haben, zieht Edelgard an sich und findet fast immer eine Vorschrift, mit der sie dies begründen kann. Edelgard belehrt die Kolleginnen, wie sie sich im Herbst vor Infekten schützen können und welchen Einfluss es auf die Kinder hat, wenn Erzieherinnen Markenkleidung tragen. Einmal verliert Dorothee die Selbstbeherrschung: „Jetzt hör doch auf, mich zu erziehen. Ich bin ein erwachsener Mensch und eine ausgebildete Fachkraft.“

„Wie redest du denn mit mir?“, kontert Edelgard ruhig, aber streng. „Unsere Zusammenarbeit beruht auf gegenseitigem Respekt. Ich erziehe keinen, ich achte nur auf einige wichtige Dinge, die es braucht, damit es hier gut läuft.“ Dorothee bringt eine entschuldigende Erklärung hervor und räumt das Feld. Es kommt ihr vor, als ob Edelgard nun in ihrer Gruppe besonders häufig nach dem Rechten schaut.

Grenzüberschreiter leben in einer Welt ohne Zäune und Türen. Deshalb verfügen sie über die Zeit, die Mittel und Möglichkeiten anderer, als wären es die eigenen. Sie erleben es als Ablehnung, wenn sich andere abgrenzen, statt sich gegenseitiger

Hilfe, persönlichem Austausch und positiver Beeinflussung zu öffnen.

Betrachten wir die Welt noch einen Augenblick durch die Brille von Grenzüberschreitern. Sobald andere Grenzen setzen, fügen sie ihnen etwas ganz Ähnliches zu wie Mobber ihren Opfern. Sie grenzen die Betroffenen aus. Sie schließen sie von Entscheidungsprozessen aus, sie entziehen ihnen den Zugang zu Ressourcen. „Moment mal“, werden Sie vielleicht einwenden, wenn Sie im Kontakt mit einem Grenzüberschreiter stehen. „Aber es geht doch um *meine* Privatsphäre, *meine* Entscheidungen und *mein* Eigentum!“ Aber wer bestimmt denn, was Sie für sich allein beanspruchen dürfen und wo es nur recht und billig ist, andere zu beteiligen? Das ist Definitionssache. Grenzüberschreiter definieren den gemeinsamen Bereich sehr weit und erleben die Abgrenzung anderer daher als eine Art Mobbing. Diese Erfahrung haben sie häufig gemacht und gelernt, ihre vermeintlichen Rechte zu schützen – durch Beharrlichkeit, geschickte kommunikative Manöver und Kampfmittel, die es jedem ungemütlich machen, der sie vermeintlich ausgrenzt.

Grenzüberschreiter regieren in Ihre Entscheidungen hinein, verfügen über Ihre Arbeitsmittel und Ihr Eigentum. Manchmal dringen sie sogar in Ihre Privatsphäre vor.

### **Mit Abstand betrachtet**

Grenzüberschreiter sind beziehungsorientierte Persönlichkeiten mit Gemeinsinn. Sie leisten dort am meisten, wo Einmischung notwendig und erwünscht ist, zum Beispiel in der Kleinkinderziehung. Kinder von Grenzüberschreitern berichten oft von einer innigen, harmonischen Kindheit, bis in der Pubertät schwere Konflikte aufbrechen. Im beruflichen Bereich finden bedürftige Menschen, Praktikanten und Auszubildende in Grenzüberschreitern eine beherrzte

Grenzüberschreiter leben in einer Welt ohne Zäune und Türen.

Führung. Schulgründungen, Bürgerinitiativen oder Hilfswerke sind nicht denkbar ohne die Energie von Grenzüberschreitern, die andere motivieren, ihre persönlichen Grenzen zugunsten einer guten Sache zu überschreiten.

Gleichzeitig setzen Grenzüberschreiter Machtkämpfe in Gang, wo immer sie auftauchen. Manchmal unterliegen sie und werden ausge-

Grenzüberschreiter sind beziehungsorientierte Persönlichkeiten mit Gemeinsinn.

grenzt oder tatsächlich gemobbt. Kluge, kompetente Grenzüberschreiter halten das Feld aber so ausdauernd, dass andere aufgeben. Überfordert von den ständigen Kämpfen räumen andere

schließlich das Feld. Viele Versetzungen, Kündigungen, Vereins- und Kirchenaustritte sind Grenzüberschreitern geschuldet. Die nahen Bezugspersonen von Grenzüberschreitern leiden oft unter psychosomatischen oder depressiven Beschwerden. Manche passen sich an und schrumpfen zu einer kindlich-abhängigen Persönlichkeit. Sie erleben dadurch eine harmonische Beziehung zu Grenzüberschreitern. Nach einer solchen Deformierung brauchen Betroffene aber oft professionelle Hilfe, um wieder zu sich selbst zu finden.

Verhängnisvollerweise bringen sich Grenzüberschreiter dort am liebsten ein, wo intensive Zusammenarbeit gefragt ist, zum Beispiel in Teams, größeren Unternehmen und Vereinen. Gleichzeitig schätzen sie den Einfluss, den Menschen in Führungspositionen oder als Ausbilder haben. Damit tauchen Grenzüberschreiter genau da auf, wo Konflikte und Machtkämpfe den größten Schaden anrichten.

### **Falsche Hoffnung, echte Chancen**

Nach dem Zusammenstoß mit einem Grenzüberschreiter haben Betroffene vor allem zwei Wünsche. Sie wollen für die strittige Sache eine vernünftige, abschließende Lösung finden. Außerdem würden sie gerne verhindern, dass es zu weiteren Grenzüberschreitungen kommt. Darüber grübeln Betroffene lange, manchmal bis in die Nacht hinein. Sie malen sich die Reaktionen von Grenzüberschreitern aus und ahnen, dass diese einer einvernehmlichen Regelung nicht zustimmen werden. Deshalb lässt man solche Wünsche besser los. Auch wenn

einem Konflikte zuwider sind: Solange man in der Nähe eines Grenzüberschreiters lebt, gehören Auseinandersetzungen zum Leben dazu wie die Eindämmung des Meeres für Küstenbewohner.

Auseinandersetzungen mit Grenzüberschreiter laden sich schnell emotional auf. Dabei gerät das eigentliche Problem leicht aus dem Blickfeld. Bei Machtkämpfen geht es vor allem um eines: um Macht. Nichts ist also wichtiger als eine korrekte Einschätzung der Machtverhältnisse. Wenn es einen Menschen mit Einfluss gibt, der gelegentlich die Grenzen abgesteckt, kann man mit Grenzüberschreitern gut auskommen. Das kann ein Vorgesetzter sein, ein Vereinsvorsitzender oder zur Not auch ein Anwalt. Im Fall von Edelgard fanden die Erzieherinnen einen Rückhalt beim Träger des Kindergartens. Sie dokumentierten die Grenzüberschreitungen und trugen sie auf eine höhere Ebene. Der Träger nahm Gespräche mit Edelgard auf. Als sich dennoch nichts änderte, drängte dieser auf den Vorruhestand von Edelgard, in den sie schließlich einwilligte. In manchen Positionen sind Grenzüberschreiter nicht tragbar. Trotzdem braucht es günstige Bedingungen, um einen Machtkampf zu gewinnen: solidarische Kollegen, die eine Auseinandersetzung wagen, und Verantwortliche auf einer höheren Ebene, die Probleme ernst nehmen und angehen.

Leider sind diese Bedingungen nur selten gegeben und dann heißt es: loslassen. Ein moralisches, fachliches oder juristisches Recht hilft nur, wenn es sich auch durchsetzen lässt. Manchmal bleibt einem nichts anderes übrig, als zu akzeptieren: Im Leben geht es nicht immer gerecht zu, manchmal muss man sich mit anstrengenden Situationen arrangieren oder das Feld räumen.

Nicht nur Kämpfe können von den eigenen Zielen abbringen, sondern auch eine Versuchung. Denn von manchen Grenzüberschreitern geht anfangs eine große Freundlichkeit aus. Sie gewinnen mit ihrem Engagement und ihren guten Umgangsformen. Sie stecken andere an mit ihrer Sehnsucht nach Harmonie, großzügiger Gemeinschaft und einem Leben ohne geschlossene Türen. Erst nach und nach entdecken Betroffene, wie sie ihre Entscheidungsfreiheit und Privatsphäre verlieren.

Auseinandersetzungen mit Grenzüberschreitern laden sich schnell emotional auf. Dabei gerät das eigentliche Problem leicht aus dem Blickfeld.

Folgende Frühwarnzeichen weisen auf die falsche, unrealistische Harmonie hin, die das Beziehungsangebot von Grenzüberschreitern ausmacht:

- Nähe und Offenheit ohne vorherigen Vertrauensaufbau
- die ungeprüfte Annahme, dass Ihre Sichtweise und Ziele mit denen von Grenzüberschreitern übereinstimmen
- Bitten, die Ihr Einverständnis schon voraussetzen und die Möglichkeit eines Neins ausschließen

Grenzüberschreiter haben das gleiche Recht auf Offenheit, Hilfsbereitschaft und Kooperation wie alle anderen Menschen, aber eben zu den gleichen Bedingungen wie alle anderen: Achtung vor der Privatsphäre, dem Eigentum, der Selbstbestimmung, den Sichtweisen, Zielen und Wünschen anderer und schließlich der Bereitschaft, Interessenskonflikte auf faire Weise auszutragen. Wer diese Voraussetzungen nicht mitbringt, darf auch keine Nähe, Offenheit und Kooperation erwarten.

### **Grenzüberschreiter befrieden**

In manchen Fällen steht es in unserer Macht, die Grenzen so zu setzen, wie wir es wollen, besonders wenn es um unser Eigentum, unsere Entscheidungen, unsere Verantwortungsbereiche und unsere Zeit geht. Dann geht es im Wesentlichen um die Kunst des Neinsagens, die taktvoll vorgeht und möglichst wenig Angriffsfläche für Verhandlungen bietet. Hier ein paar Tipps dafür:

- Auch wenn Ihr Zorn berechtigt ist, sollten Sie ruhig und freundlich bleiben. Grenzüberschreiter sind sehr sensibel dafür, ob Sie die Umgangsformen wahren.
- Sprechen Sie Ihr Nein fest und klar aus, verzichten Sie auf Entschuldigungen und die Bekundung von Bedauern.
- Machen Sie Ihr Nein durch Ihre Körpersprache glaubwürdig: Blickkontakt, eine ruhige, feste Stimme, eine aufrechte Körperhaltung.
- Begründen Sie Ihr Nein sachlich, wenn zwingende Gründe vorliegen. Wenn nicht, nennen Sie subjektive Gründe: „So gefällt es

mir besser.“ – „Damit würde ich mich nicht wohlfühlen.“ – „Das würde mich im Moment überfordern.“ – „Ich möchte mich lieber auf etwas anderes konzentrieren.“

- Wenn möglich, bieten Sie eine Alternative an: „Zu der Besprechung kann ich in dieser Woche nicht kommen, ich werde aber das Protokoll gründlich lesen.“ – „Was meinen Kleidungsstil angeht, entscheide ich lieber selbst. Ich würde mich aber freuen, wenn ich dich um Rat fragen dürfte, wenn es ums Kochen geht.“
- Manchmal mildert es ein Nein, wenn man um eine kurze Bedenkzeit bittet. Das zeigt, dass Sie den Wunsch des Grenzüberschreiters ernst nehmen. Außerdem gewinnen Sie Zeit, um über eine Begründung nachzudenken oder einen Kommunikationsweg zu wählen, der Ihnen am angenehmsten ist, zum Beispiel eine E-Mail.

Wenn es sich um einen Grenzüberschreiter handelt, ist es mit einem Nein natürlich nicht getan. Oft beginnt damit die Auseinandersetzung erst. Ein Nein ist eher wie der Aufschlag beim Tennis, der den Ball ins Spiel bringt. Grenzüberschreiter sind hartnäckig und einfallsreich, wenn es darum geht, ein Nein auszuhebeln. Manchmal reagieren sie auf ein Nein, als hätten sie gar nicht genau hingehört, oder lenken die Aufmerksamkeit auf etwas anderes. Kurze Zeit später versuchen sie genau das zu erreichen, was andere gerade abgelehnt haben, so als wäre das Nein nie ausgesprochen worden. Das kann wütend machen oder bedrohlich wirken. Am besten hilft aber eine Gelassenheit weiter, wie man sie etwa gegenüber Schwerhörigen zeigt: die Dinge einfach mehrfach wiederholen – deutlich, aber bemüht, trotzdem freundlich zu klingen.

Manchmal reagieren Grenzüberschreiter auch mit einem ungläubigen Schweigen oder dem Ausdruck großer Überraschung, wenn sie ein Nein hören. Damit rufen sie bei anderen einen Drang hervor, sich zu erklären, der stark werden kann wie ein Juckreiz. Eine Erklärung macht aus dem Nein eine verhandelbare Sache, deren Für und Wider man gemeinsam diskutieren kann. Den Ballwechsel gewinnt daher nur, wer rechtzeitig einen

Grenzüberschreiter sind hartnäckig und einfallsreich, wenn es darum geht, ein Nein auszuhebeln.