

## Richtig Kontra geben

### Wider den Holzhammer

**Manche Chefs brüllen schon aus Prinzip, einige Mitarbeiter pampen genauso selbstverständlich ihre Kollegen an. Wer sich souverän wehren will, braucht ein paar Tricks.**



*Nicht mit dem Holzhammer kontern:  
Eine effiziente Methode ist die  
Rückfragetechnik.  
Foto: dpa*

"Vieles am Arbeitsplatz ist komplexer und schneller geworden", sagt Frank Kittel. "Kommunikative Fähigkeiten werden dadurch wichtiger", beobachtet der Pädagoge aus Hamburg, der als Coach arbeitet. Gerade wenn der Druck zunimmt, seien viele unsicher, wie sie angemessen reagieren sollen. "Dafür gibt es keine Rezepte", sagt Kittel. "Man braucht einen Koffer voll verschiedener Werkzeuge." Denn wer nicht nur den Hammer herausholen kann, ist flexibler und damit handlungsfähiger.

Schließlich gibt es immer mehrere Möglichkeiten auf ein bestimmtes Verhalten zu antworten: "Das ist wie im Sandkasten", erklärt Kittel. "Wenn dir jemand die Schaufel wegnimmt, kannst du zuschlagen. Du kannst aber auch zu Mutti laufen oder anfangen zu verhandeln." Zu wissen, dass es verschiedene Optionen gibt, hilft oft schon einen Schritt weiter.

Auch bei Streit mit dem Kollegen oder Auseinandersetzungen mit dem Chef sollte die Frage erlaubt sein: Kann ich auch anders reagieren? "Manchmal kann geschicktes Nachgeben die Lösung sein. Manchmal reicht es schon, die Argumente des Gegenübers aufzugreifen."

### Nicht Recht behalten um jeden Preis

Wichtig ist zu wissen, dass nicht der gewinnt, der recht behält. In geschäftlichen Verhandlungen kann das sogar fatal sein: Recht zu behalten, aber den Kunden zu verlieren. "Man sollte schon nachdenken, was man erreichen will", sagt Kittel.

Demütigende Niederlagen sind am Arbeitsplatz keine alltägliche Erfahrung. "Aber wenn man sie macht, nagen sie am Selbstwertgefühl", sagt Meike Müller. Manche reagieren dann eingeschüchtert, andere werden eher aggressiv. Einfach alles runterzuschlucken, sei keine Lösung, mit der man langfristig glücklich wird: "Man entwickelt dann ein Ohnmachtsgefühl." Deswegen plädiert die Schlagfertigkeitstrainerin aus Berlin zum Kontra: "Man sollte sich zunächst nur sagen 'Mir fällt etwas ein!'" Schon das gebe mehr Sicherheit. "Es muss gar keine Antwort sein, über die die anderen noch nach Wochen staunen."

Eine simple, aber effiziente Methode sei die Rückfragetechnik: "Meinen Sie wirklich, dass ...?" Sie gibt das gute Gefühl, nicht völlig passiv geblieben zu sein. "Und solche Fragen können durchaus zum Kontra werden." Ziemlich einfach sei auch der Benennungskontra, bei dem der Betreffende umschreibt, was der andere gerade mit ihm anstellt: "Ich werde hier lächerlich gemacht, aber ich würde gerne sachlich bleiben." Das sei zwar kein Schenkelklopfer. "Aber man kann so die gelbe Karte zeigen."

Unterschiede gibt es in solchen Situationen häufig zwischen Frauen und Männern. "Frauen kommunizieren oft weniger direkt", sagt Erika Weber. "Sie setzen keine so klaren Grenzen", ist die Erfahrung der Kommunikationstrainerin aus Braunschweig. "Sie beginnen Sätze häufiger mit 'Ich meine...' oder 'Ich denke...'" Solche Formulierungen lassen es zu, dass der Sachverhalt auch ganz anders sein könnte. "Männer geben eindeutige Botschaften."

Wenn jemand fragt, wo die CD sei, sagen sie 'In der Schublade' und nicht 'Ich glaube, sie ist in der Schublade.' Weil Frauen vorsichtiger beim Formulieren objektiver Behauptungen sind, wirkten sie

weniger souverän und angreifbarer. "Der erste Schritt für sie muss deshalb sein, klarer zu formulieren", rät Erika Weber. Und dabei helfe es oft, kurz zu bleiben: "Je kürzer Sätze sind, umso klarer und eindeutiger ist ihre Botschaft."

Für manche Tricks braucht man etwas länger: Mit Humor zu arbeiten und ironisch auf rhetorische Angriffe zu antworten zum Beispiel, setzt eine gewisse Sicherheit voraus. Auch selbst aggressiv zu kontern, sei nichts für Anfänger, sagt Meike Müller. Choleriker, die schnell laut und unfair werden, lassen sich aber manchmal mit einfachen Mitteln stoppen: "Es kann schon reichen zu sagen 'Bitte nicht in diesem Ton'. Wenn man sich selbst nicht darauf einlässt, ändert sich oft auch das Gegenüber."