

Die Macht der Vergebung

VERZEIHEN IM BUSINESS



Auch wenn ein Konflikt konstruktiv gelöst wurde, bleibt häufig etwas zurück: Groll auf den ehemaligen Kontrahenten. Dieser kann nicht nur die Arbeitsatmosphäre vergiften, sondern lässt auch die eigene Psyche leiden, macht manchmal sogar körperlich krank. Das Gegenmittel klingt einfach, will aber gelernt sein: Verzeihen. Führungskräfte-Entwickler Martin Fischer zeigt, wie Vergebung zum konstruktiven Konzept wird.

Preview: ▶ Der gerechte Zwang: Warum wir von Verletzungen nicht lassen können ▶ Von Rückenschmerzen bis Depressionen: Die Folgen von nachtragendem Ärger ▶ Holzsplitter im Hirn: Wie Verletzungen freigelegt werden können ▶ Stopp das Mantra: Warum negative Gedanken aufgeschrieben werden sollten ▶ Die Macht der Abbitte: Wie durch eine Entschuldigung die eigene Position gestärkt werden kann ▶ Verzeihen als Kulturgut: Warum Vergebungsbereitschaft ins Unternehmensleitbild gehört

■ „Büro ist Krieg – und Krieg gewinnt man an der Front.“ Auch wenn es martialisch klingt, ganz Unrecht hat TV-Kult-Chef Bernd Stromberg mit diesen Worten nicht. Laut einer Forsa-Umfrage liegt sich aktuell jeder fünfte deutsche Beschäftigte mit seinem Chef in den Haaren. Eine Fehde mit einem oder mehreren Kollegen ficht jeder sechste aus. Man brüskiert, beleidigt, beschimpft sich – gegenseitige Verletzungen gehören in den Unternehmen zur Tagesordnung.

Nun sind Konflikte dort, wo viele Menschen aufeinandertreffen, kommunizieren, miteinander arbeiten und aufeinander angewiesen sind, ganz normal. Nicht von ungefähr ist das Thema „Konflikte“ ein Dauerbrenner auf dem Weiterbildungsmarkt. Angebote à la „Konflikte konstruktiv lösen“ und „Methoden des Konfliktmanagements“ sind verlässliche Cash-Cows der Weiterbildungsakademien.

Üblicherweise wird in den Seminaren empfohlen, das Gespräch mit dem Konfliktgegner zu suchen, Vorwürfe zu vermeiden und Ich-Botschaften zu senden. Personen- und Sachaspekte sollen getrennt und die

eigenen Emotionen kontrolliert werden. Als anzustreben gelten Vereinbarungen, bei denen alle profitieren, die berühmten Win-win-Lösungen. Alles wertvolle Kommunikationstipps, die helfen, die Arbeitsprozesse am Laufen zu halten, wenn es gekracht hat. Der Konflikt wird gemanagt, nicht weniger, aber auch nicht mehr. Denn was mit den klassischen Konfliktmanagementmaßnahmen zumeist nicht gekittet wird, sind die persönlichen Verletzungen, die im Streit entstanden sind. Jene Wunden, die im Eifer des Gefechts und der Gefühle durch Beleidigungen, Spitzen, Verbalattacken geschlagen wurden. Die Folge: Auch wenn man sich äußerlich arrangiert hat, Groll und Ärger – auf den anderen – bleiben.

Der Übeltäter wird am Haken behalten

Einer und in den meisten Fällen wohl auch der wichtigste Grund, warum Menschen an erfahrenen Verletzungen festhalten, ist der innere Drang nach ausgleichender Gerechtigkeit. Der Übeltäter wird emotional am Haken behalten, mit dem – bewussten oder unbewussten Hintergedanken – dass die erlittene Ungerechtigkeit noch korrigiert werden muss. Besonders deutlich wird dieser Gedankengang bei intendierter Rache: „Irgendwann wird er es noch bitter bereuen!“ Auf diese Weise bindet sich der Nachtragende an den Täter und dessen Tat. Es findet keine Psychohygiene statt, der Ärger wird nicht aufgelöst, sondern aufgestaut.

Der Grimm führt – sinnbildlich und manchmal auch buchstäblich – zu einem Grummeln im Bauch, das sich zu einem

Geschwür auswachsen kann. Die noch junge Disziplin der Vergebungsforschung hat die Folgen von haften gebliebenem Ärger bereits in einigen Studien analysiert. Die Ergebnisse von Loren Toussaints von der Universität Michigan können exemplarisch stehen. Bei

Service

Literaturtipps

▶ **Martin Grabe: Lebenskunst Vergebung – Befreiender Umgang mit Verletzungen.** 2. Auflage, Franke-Verlag, Marburg 2007, 9,95 Euro.

Wer von anderen Menschen verletzt wird, gerät leicht in einen Kreislauf negativer Gedanken hinein. Das kann ihm auf Dauer größeren Schaden zufügen als das eigentliche Unrecht, hat Martin Grabe beobachtet. Der Chefarzt der psychiatrischen Klinik in Oberursel hat ein Programm entwickelt, um mit Verletzungen umzugehen und sie schließlich loszulassen.

▶ **Robert D. Enright: Vergebung als Chance – Neuen Mut fürs Leben finden.** Huber, Bern 2006, 19,95 Euro.

Der namhafte Vergebungsforscher Robert D. Enright legt dar, wie Verletzungen Gefühle von Wut, Trauer, Angst und Verzweiflung auslösen und diese Emotionen zu Blockaden im Gehirn werden. Herzstück des Buches ist eine schrittweise Anleitung, um diese Blockaden zu lösen, und somit letztlich zu einem positiveren Lebensgefühl zu finden.

der Befragung und Untersuchung von 200 Probanden hat die Psychologin herausgefunden: Anderen etwas nachzutragen erhöht den Blutdruck, führt zu einem Anstieg des Stresshormons Kortisol und zieht weitere typische Stresssymptome wie Muskelverspannungen sowie Kopf- und Magenschmerzen nach sich. James Carson von der Duke University in North Carolina konnte in seinen Studien sogar einen Kausalzusammenhang von nachtragendem Ärger und chronischen Rückenschmerzen und Depressionen nachweisen.

Diese Ergebnisse lassen auch die Arbeitswissenschaftler aufhorchen – zumal psychische Erkrankungen einen immer größeren und Rückenprobleme seit jeher einen großen Posten bei den Gründen für Krankenschreibungen ausmachen. Gleichzeitig rückt damit das Konzept des Verzeihens, so wie es die Vergebungsforschung skizziert, in das Bewusstsein der Betriebswissenschaft. Verzeihen als konstruktives Konzept im Business.

Verletzungen sind wie ein Holzsplinter im Finger

Am Anfang steht die Ursachenforschung. Denn mit persönlichen Verletzungen verhält es sich wie mit einem Holzsplinter im Finger. Zunächst muss man ihn finden und freilegen, um ihn entfernen zu können: Was ist es eigentlich, das mir bezüglich des anderen immer noch aufstößt? Welche Wunden wurden im offenen Streit oder im unterschwel-

lig gärenden Konflikt geschlagen? Die spitze Bemerkung des Kollegen hier, die abfällige des Chefs dort – vordergründig werden solche Angriffe oft als nicht so wichtig abgetan, im Unterbewusstsein wirken sie weiter und beginnen zu bedrücken. Insbesondere jene Attacken, die das Selbstwertgefühl angreifen, halten sich im Hinterstübchen des Hirns hartnäckig: „Ihrer Inkompetenz ist es zu verdanken, dass ...“

Genau wie beim kreativen Prozess ist es hierbei zentral, die Gedanken – wie die Kreativitätsforscher es nennen – abzuschöpfen. Sie also festzuhalten, am besten schriftlich. Hintergrund ist folgender: Das Gehirn ist nur in der Lage, wenige aufeinander aufbauende Gedanken am Stück zu produzieren. Werden sie dann nicht abgeschöpft, geht der Denkkapparat wieder auf Anfang. Statt weiterzudenken, denkt man im Kreis: „Der Chef hat mich als inkompetent bezeichnet.“ „Der Fehler lag aber gar nicht bei mir.“ „Das ist ungerecht.“ „Der Chef hat mich als inkompetent bezeichnet.“ „Der Fehler ...“. Das ist wie ein Mantra, das mit jeder Wiederholung stärker wird. Eine Art Anklageschrift zu erstellen, hilft also nicht nur, den Stachel im Fleisch zu lokalisieren, sondern trägt auch dazu bei, das Sich-selbst-Aufschaukeln der Wut zu bremsen.

Ganz gleich, wie groß der Schmerz (noch) ist, im Prozess des Verzeihens gilt es, das Gefühl zurückzustellen. Verzeihen ist eine Hirn- und keine Herzensentscheidung. Kognition vor Emotion. Das geht leichter, wenn

man sich vor Augen führt, dass Verzeihen nicht bedeutet, die Tat oder das Verhalten des anderen unter den Tisch zu kehren oder gar zu vergessen. Im Wort Verzeihen steckt das veraltete Wort „zeihen“ (bezzichtigen). Verzeihen meint somit nichts anderes als den Verzicht, weiter als Ankläger aufzutreten. Bei tiefen Verletzungen ist das freilich sehr schwer und sollte daher schrittweise geschehen, zum Beispiel angefangen mit: „Ich verzichte auf die mir zustehende Rache.“ Auch solche Einsichten sollten aufgeschrieben werden. Denn dadurch wirken sie auf den Schreiber verstärkend zurück.

Die Schuhe des anderen passen später besser

Mit den Schritten der Vergebung reduziert sich der persönliche Ärger, und es tritt erhebliche psychische Entspannung ein, wie die Vergebungsforschung nachgemessen hat. Erst diese Entspannung ermöglicht es, das Vorgefallene aus einer anderen Perspektive zu betrachten. In Konfliktseminaren lernen die Teilnehmer den Perspektivwechsel zumeist als Maßnahme kennen, um die Gemüter zu beruhigen. Tatsächlich ist es aber sehr schwer und nur den wenigsten möglich, wirklich in die Schuhe des anderen zu schlüpfen, wenn es in einem selbst noch brodel.

Den Verursacher mit seiner Lebensgeschichte, seinem Umfeld, seinen Antrieben und Zwängen zu betrachten trägt dazu bei, die Verletzung zu verarbeiten und das Verzeihen zu stabilisieren. Förderlich dabei ist es, sich in einer realistischen Sicht zu üben: Ein gesunder Realist erwartet grundsätzlich das Gute, verschließt aber auch nicht die Augen vor dem Bösen. Ihm steht etwa stets vor Augen, dass der Mensch eher Egoist statt Altruist, dass er von seiner Natur her sich selbst der Nächste ist. So kann er nachvollziehen – was keinesfalls heißt, es zu billigen – wenn der Kollege versucht, seinen Fehler ihm unterzuschieben oder ihn unter der Gürtellinie anzugreifen, wenn er sich in die Ecke gedrängt fühlt. Tatsächlich haben ältere Menschen eine realistischere Sicht als jüngere; darum wächst mit dem Alter auch die Fähigkeit zu verzeihen.

Sich zu entschuldigen, stärkt die eigene Position

Eine realistischere Sicht der Dinge hilft auch dabei, den eigenen Anteil an Schuld zu erkennen. Denn oft lassen sich die Rollen von Täter und Opfer gar nicht eindeutig bestimmen. Für den eigenen Anteil sollte man sich

Fünf Schritte zur Vergebung

Verzeihen ist kein emotionaler, sondern ein kognitiver Prozess. Fünf (Gedanken-)Schritte bilden einen Erfolg versprechenden Weg, um nachtragenden Ärger aufzulösen.

- 1. Die eigene Verletzung anerkennen:** Oft sind es die vermeintlich kleinen Beleidigungen, Stiche, Ungerechtigkeiten, die bewusst als gar nicht so wichtig wahrgenommen werden, unterbewusst aber wurmen. Diese gilt es sich bewusst zu werden. Hilfreich ist es, sie in einer Art Anklageschrift niederzuschreiben.
- 2. Die eigene Anklage fallen lassen:** Die eigene Anklage wird fallen gelassen. Man verzichtet auf Rache und darauf, Wiedergutmachung zu fordern. Diese Entscheidung führt zu einer emotionalen Entspannung, die Wut wird überwunden.
- 3. Den anderen verstehen:** Wenn der Ärger verraucht ist, fällt es leichter, in die Schuhe des anderen zu schlüpfen. Was ist seine Geschichte, was sind die Umstände, Zwänge, Antriebe, die ihn zu der verletzenden Tat verleitet haben?
- 4. Um Verzeihung bitten:** Oft trägt der Leidtragende auch selbst einen Teil der Schuld. Nur sehr selten sind die Rollen von Opfer und Täter klar verteilt. Die eigene Schuld gilt es anzuerkennen und sich für sein Vergehen zu entschuldigen. Das zeigt Souveränität und entlastet: „Ich habe meine Schulden bezahlt.“
- 5. Die Beziehung wiederherstellen:** Um wieder ein produktives Arbeiten mit dem anderen zu ermöglichen, ist es wichtig, ihn fortan nicht mehr nur im Licht der von ihm erlittenen Verletzung zu betrachten. Dabei muss die bewusste Entscheidung getroffen werden: Ich schätze den anderen als Menschen wert – auch wenn ich sein Verhalten nicht immer gutheiße.



Der Autor: Martin Fischer ist Mitinhaber des Unternehmens fischertraining in Aichwald und spezialisiert auf Führungskräfte-Entwicklung. Zum Thema „Christliches Management“ hält der Betriebswirt und Theologe deutschlandweit Vorträge. Kontakt: martin.fischer@fischertraining.de

– wieder um seiner selbst willen – bei dem anderen entschuldigen: „Tut mir leid, dass ich so heftig reagiert habe.“ Diese Entschuldigung setzt nicht voraus, dass sich der andere ebenfalls entschuldigt, sondern ist häufig ein einseitiger Akt, den jedoch viel eher der stärkere und stabilere der Konfliktpartner übernehmen kann. Gleichzeitig stärkt eine Entschuldigung die eigene Position: Wer sich entschuldigen kann, zeigt Souveränität und erzielt einen psychologischen Vorteil: „Ich habe meine Schulden bezahlt.“

Die Vergebungsforschung hat nachgewiesen, dass eine Entschuldigung eine Beziehung viel stärker entlasten kann, als gemeinhin angenommen wird. Durch eine simple Entschuldigung wird das Aggressionspotenzial des Geschädigten zumeist erheblich gesenkt. Bei geringfügigeren Verletzungen reicht bereits die Entschuldigung oft sogar aus, um das Geschehene aus der Welt zu schaffen.

Bei tiefer gehenden Verletzungen ist das etwas komplizierter. Selbst wenn sich der Verursacher entschuldigt hat und selbst wenn der Verletzte die Entschuldigung angenommen hat, führt das nicht automatisch wieder zu einem produktiven und harmonischen Arbeiten miteinander. Denn der einmal Verletzte wird den betreffenden Kollegen, Mitarbeiter oder Vorgesetzten fortan im Licht des negativen Erlebnisses beobachten und beurteilen. Daher ist es wichtig, eine neue Basis der Wertschätzung aufzubauen.

Verzeihen im Leitbild verankern

Wie gut das gelingt, hängt auch von der Kultur im Unternehmen ab. Werden Fehler und Missgriffe ewig nachgetragen oder eher abgehakt? Förderlich ist es, Verzeihen im

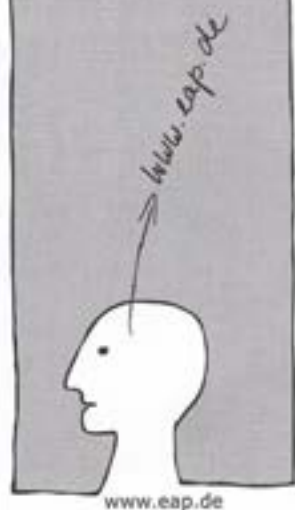
Leitbild zu verankern, zumindest dann, wenn das Leitbild auch in die Personalentwicklung einfließt und gelebt wird. Das könnte zum Beispiel so aussehen: „Wir akzeptieren die Tatsache, dass Menschen in der Zusammenarbeit Fehler machen und einander verletzen. Wir entscheiden uns, dies nicht persönlich nachzutragen und aktiv zu verzeihen. Nach einer Entschuldigung ist ein Thema abgehakt und kommt nicht mehr auf den Tisch.“

Letztlich ist es freilich aber die Entscheidung des Einzelnen, auf die es ankommt. Auch diese sollte wieder aktiv, also bewusst und explizit, getroffen werden. „Ich entscheide mich, den anderen wertzuschätzen.“ Dazu gehört, bei der Beurteilung des (ehemaligen) Konfliktgegners Sein und Tun voneinander zu trennen. Heißt: nicht über den Menschen als Ganzes negativ urteilen, wenn einem sein Verhalten nicht gefällt. In Ruhe betrachtet besitzt jedoch jeder Mensch – allein schon durch die unveräußerliche Menschenwürde – einen Wert, der von seinem Tun unabhängig ist.

Das ermöglicht eine andere Perspektive: „Ich kann Menschen in ihrem Wert schätzen, auch wenn ich mit ihrem Verhalten überhaupt nicht einverstanden bin.“ Besonders effektiv ist die altmodische Feindesliebe. Das bedeutet nichts anderes, als Gutes über diejenigen zu denken und zu sagen, über dessen Verhalten man sich eigentlich ärgert. Das entlastet die Beziehung sofort, denn es lenkt die eigene Aufmerksamkeit auf die positiven Seiten. Und die hat jeder. Wer genau hinschaut, wird selbst am griesgrämigsten Kollegen oder unleidlichsten Chef etwas finden, das es wert ist, gemocht zu werden.

Martin Fischer ■

INSITE
INTERVENTIONS



SEGLIAS
&
PARTNER

Ihr Schweizer EAP-Anbieter

Nehmen Sie Kontakt
mit uns auf!

Talstraße 20
(am Paradeplatz)
8002 Zürich
044 930 58 30
seglias@seglias-partner.ch
www.seglias-partner.ch