



ABER BITTE MIT RESPEKT!

Warum man Macht und Respekt nicht verwechseln sollte.

VON IRIS ZEPPEZAUER

Das Streben nach Geltung ist Teil unserer DNA: Von klein auf feilschen wir um Ansehen und Bewunderung. Von den Kleinsten angefangen („Wie kriege ich Mama dazu, dass sie mir etwas Süßes gibt?“) über Jugendliche („Seht alle her, wie cool ich bin!“) bis hin zu Erwachsenen („Ich habe was, das du nicht hast!“) streben Menschen danach, Einfluss zu nehmen. Sie versuchen so auch, ihren Willen durchzusetzen – als Kind ganz offen, als Erwachsene meist sehr bedeckt. Gesellschaftlich schickt es sich nicht, dieses Streben zu zeigen. Da es aber dennoch vorhanden ist, führt es zu den interessantesten Auswüchsen. Wenn Menschen zusammenkommen, fallen bereits in den ersten Sekunden weitreichende Entscheidungen, wie sich ihre Kommunikation und ihr Um-

gang miteinander entwickeln. Es wird beobachtet, dargestellt und angepriesen: Wem hört man zu? Wessen Meinung gilt? Wen lässt man außen vor? Bevor auch nur ein inhaltliches Wort gesprochen wird, ist bereits die Rangordnung festgelegt. In diesem Verhalten sind wir der Tierwelt gar nicht so unähnlich: Auch in den animalischen Sozialverbänden werden Status und Rang stets überprüft und ausgefochten. Wer sich in der Natur nicht behauptet, zieht den Kürzeren.

Menschen sind noch viel differenzierter in ihrem Streben nach Respekt, als Tiere es je könnten. Sie arbeiten mit allen Mitteln, die zur Verfügung stehen: Mit ihrer Körpersprache, ihrem Gesichtsausdruck, mit ihrer Stimme, mit Intellekt, mit gemeinsam geteilten Gütern wie Zeit und Raum, mit Statussymbolen und mit bewusst gewählten Worten. Menschen sind überdies

im Gegensatz zu Tieren fähig, über den Augenblick hinaus strategisch zu handeln. Sie können Umstände inszenieren, Massen manipulieren und sich perfide an die Macht bringen. Im Großen wie im Kleinen, auf der Bühne der Weltpolitik bis hin zur eigenen Familie – das Ringen um Respekt und Geltung erstreckt sich über alle Bereiche unseres Zusammenlebens.

Wie sich in Konflikten der Angst-Typ durchsetzt

Wenn wir unser Verhältnis zu anderen Menschen betrachten, läuft jede Begegnung zuerst auf der nonverbalen Ebene ab. Das bedeutet, dass wir zuerst abstecken, wie wir zueinander stehen. „Freund oder Feind?“ lautet die zentrale Frage, die automatisiert in unserem Kopf gestellt wird. Wir bewegen uns stets auf der Wippe zwischen Sympa-

thie und Respekt. Jene, die Respekt mit Nachdruck aufbauen müssen, verlieren dabei meist Sympathie. Wenn Menschen lieber Abstand halten und auf Sympathie verzichten, ist dies meistens persönlichen Ängsten geschuldet.

Der Psychoanalytiker Fritz Riemann beschreibt in seinem bekannten Werk „Grundformen der Angst“ vier wesentliche Grundängste, die unser soziales Verhalten prägen: Die Angst vor der Hingabe, Angst vor der Selbstwerdung, Angst vor der Veränderung und die Angst vor Notwendigkeit. Natürlich sind die Persönlichkeitstypen und Ängste hier pathologisch und etwas übertrieben dargestellt. Im Arbeitsalltag können sie jedoch helfen, Verhaltensmuster zu deuten und Kommunikationsstrategien abzuleiten. An der Art und Weise, wie sich eine Person darstellt und gibt, erkennen wir ihren Verhaltenstypus und können antizipieren, ob sie mehr auf Sympathie oder mehr auf Respekt setzt. Schließlich verfügt jeder Mensch über beides – auch, wenn es bei manchen nicht auf den ersten Blick sichtbar ist. Jene, die Angst vor Selbstwerdung und Angst vor Notwendigkeit haben, setzen deutlich stärker auf Sympathie als ihre Komplementäre mit Angst vor Hingabe und Angst vor Veränderung. Diese packen zuerst an der Respektseite der Wippe an.

Warum das Ganze als eine Wippe beschreiben werden kann? Klare Kommunikation braucht Balance, sonst ist eine Seite unausgewogen und im Nachteil. Auch in Konfliktsituationen folgen Menschen ihrem Streben nach Aufmerksamkeit und Ansehen. Die innere Angst ist hierbei für uns ein Kompass, nach dem wir unsere Strategie in Konflikten ausrichten.

Beispiele für Angstrespekt

Ganz gleich, ob im Alltag, im Berufsleben oder auf der politischen Weltbühne: Situationen, in denen sich die zuvor genannte Wippe ins Negative verlagert, sind uns allen bekannt. Im Arbeitsalltag verwenden Menschen nicht selten die Formulierung „sich Respekt verschaffen“ und meinen

damit aber meist das Ausüben von Druck und Macht.

Politisch zeigt sich passend dazu der Welttrend hin zu einer autokratischen Führung. Vermeintlich starke Führer bedienen sich verschiedener Kommunikationsstrategien, die ihnen Macht verschaffen sollen. Beginnt eine Person oder ein Regime, Macht durch unklare Kommunikation, Verwirrung, Falschinformation, Ungleichbehandlung, Unterdrückung oder gar Terrorismus aufzubauen, so muss auch sie oder es selbst in einer ständigen Grundangst leben – denn die Gefahr eines Aufstandes oder einer Vergeltung lauert überall dort, wo Menschen die Möglichkeit haben, sich zu verbinden und auszutauschen. Dieser aufgebaute Angstrespekt ist nicht gleichzusetzen mit positivem Respekt, der durch natürliches Ansehen verdient wird.

Macht und Respekt dürfen nicht verwechselt werden. Wer natürlichen Respekt genießt, hat auch Macht in seinem Wirkungskreis, und zwar ohne diese ständig demonstrieren zu müssen. Der Respekt bleibt an die Person gebunden, unabhängig von ihrer Position im Unternehmen oder in der Gesellschaft.

Wie Sie auch unter Druck Respekt wahren

Tipp 1: Authentizität

Manche Menschen haben eine besondere Ausstrahlung, wirken anziehend und werden gehört. Was oft als Charisma bezeichnet wird, resultiert aus einem authentischen Lebensstil. Wer klare Werte hat und dahintersteht, trifft als Führungskraft automatisch Entscheidungen, die die eigenen Ziele unterstützen. Wer die Stufe der Reflexion überspringt und aus einer Laune oder Stimmung heraus agiert, neigt eher zu Fehlentscheidungen – beruflich, menschlich und wirtschaftlich. Wenn sich Sein und Tun, Worte und Verhalten decken, dann entstehen Persönlichkeit, Authentizität und natürlicher Respekt.

Tipp 2: Übung Werte definieren

Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre eigenen Werte zu definieren und einen Führungsstil zu entwickeln, der zu Ihnen passt. Das gibt Klarheit. Bestimmen Sie im ersten Schritt für sich, was Ihnen wichtig ist und worauf Sie verzichten können.

Was ist mir wichtig? Worauf bin ich stolz? Was kann ich auf den Tod nicht ausstehen?

Tipp 3: Entscheidungen treffen und Chancen wahrnehmen

Nach dieser Übung wird Ihnen einiges klarer erscheinen. Möglicherweise treten unbequeme Fakten zutage, die Entscheidungen und Veränderungen erfordern. Auch als Führungskräfte neigen wir oft dazu, diese Themen nicht anzugehen, um Konfrontationen oder Risiken zu vermeiden. Dabei wissen wir oft schon lange im Herzen, dass der persönliche Gewinn überwiegt. Gehen Sie noch heute eine unbequeme oder bisher unangetastete Sache an, die Sie schon länger hinausschieben. Treffen Sie eine Entscheidung – der richtige Zeitpunkt ist jetzt! ■



© Sabine Kneidinger

Iris Zepezauer steht für exzellente Kommunikation im Business. Sie ist Beraterin, Hochschuldozentin und Autorin. Unternehmen,

Persönlichkeiten und Medien vertrauen auf ihre Expertise. <https://www.sekundeeins.at>



Zum Weiterlesen:

Iris Zepezauer
Bei allem Respekt!
Business Village, Göttingen 2023.