



# Leseprobe

Martin Wehrle

**"Ich könnte ihn erwürgen!"**

Vom einfachen Umgang mit schwierigen Menschen - Mit Weißglut-Test

---

Bestellen Sie mit einem Klick für 15,00 €



---

Seiten: 384

Erscheinungstermin: 27. April 2020

Mehr Informationen zum Buch gibt es auf

[www.penguinrandomhouse.de](http://www.penguinrandomhouse.de)

MARTIN WEHRLE  
Ich könnte ihn erwürgen

**mosaik**

Martin Wehrle

# Ich könnte ihn erwürgen

Vom einfachen Umgang mit  
schwierigen Menschen

*Mit Weißglut-Test*

**mosaik**

# Inhalt

Vorwort: Dieser Typ macht mich wahnsinnig! .....	9
--	---

## Teil 1:

Die Hölle, das sind die anderen! .....	15
<i>Ich</i> bin nicht schwierig – <i>du</i> bist es! .....	16
Weißglut-Test: Welcher Typ treibt mich auf die Palme?.....	20
Warum gibt's immer mehr Nervensägen? .....	29
Ich bin ja gar nicht gestresst, du Depp! .....	33
Wenn das innere Kind für Ärger sorgt .....	38
Ein russischer Spion, auf dem Weg nach Moskau .....	43
Wem erlaube ich, mich aufzuregen?.....	47
Typ erkannt, Gefahr gebannt .....	51

## Teil 2:

Sieben Persönlichkeits-Typen – eine Anleitung .....	57
1. Der Schwarzmaler: »Ich rechne mit dem Schlimmsten!« (Ängstliche Persönlichkeit) .....	58
2. Der Narzisst: »Ich bin der Mittelpunkt der Welt!« (Narzisstische Persönlichkeit).....	95

3. Der Perfektionist: »Bloß keinen Fehler machen!« (Zwanghafte Persönlichkeit) .....	131
4. Der Machtmensch: »Ich kann dich übertrumpfen!« (Typ-A-Persönlichkeit) .....	167
5. Der Hilfe-Rufer: »Sag mir, was ich tun soll!« (Dependente Persönlichkeit) .....	206
6. Der Trotzkopf: »Mach mir keine Vorschriften!« (Passiv-aggressive Persönlichkeit) .....	243
7. Der Selbstdarsteller: »Schaut her, ich bin was ganz Besonderes!« (Histrionische Persönlichkeit) .....	279

## Teil 3:

### Bonus-Workbook –

die 15 besten Übungen .....	317
Übung 1: Erkenne ich diese Typen? .....	319
Übung 2: Gehe ich mit den Typen geschickt um? .....	322
Übung 3: Verstehe ich die Motive der Typen? .....	330
Übung 4: Wofür bin ich verantwortlich im Umgang mit anderen? .....	336
Übung 5: Welche drei Menschen fordern mich heraus? ....	338
Übung 6: Welcher Typ steckt dahinter? .....	339
Übung 7: Worin ähneln sich meine Herausforderungen? .....	340
Übung 8: Was kann mich ein H-Mensch lehren? .....	342
Übung 9: Was verursacht meine Zusammenstöße? .....	344
Übung 10: So hätte mein Konflikt anders laufen können .....	346

---

Übung 11: Weiß der andere, was ich brauche? .....	348
Übung 12: Grenze ich mich gut genug ab? .....	351
Übung 13: Beherrsche ich das Nein-Sagen? .....	353
Übung 14: Meine wichtigsten Lehren aus diesem Buch .....	355
Übung 15: Mein Selbstvertrag .....	358
Weiterführende Literatur .....	361
Quellenverzeichnis .....	365
Register .....	369

## Vorwort: Dieser Typ macht mich wahnsinnig!

Mein Kollege war ein gnadenloser Egoist. Wann immer eine spannende Dienstreise zu vergeben war: Er riss sie sich unter den Nagel. Wann immer ein Termin mit Branchengrößen winkte: Er war schon auf dem Weg, ehe wir anderen nur davon erfuhren. Wann immer lästige Aufgaben anstanden, die Schweiß auf der Stirn, aber keinen Ruhm versprochen: Er schob sie elegant auf Nachbarschreibtische ab.

Mit Vorliebe nahm er »Ausgleichstage« (wofür eigentlich?), schnappte sich die Renommier-Arbeiten oder rief bei Dienstreisen von traumhaften Orten aus im Büro an, um uns durch stau-bige Archive zu scheuchen – er bräuchte noch ein paar Fakten, wozu hatte man schließlich Kollegen?

Zu Hochform lief er bei Konferenzen auf. Seine Arbeitslast? Ganz enorm. Seine Dienstreisen? Eine Tortur, die er nur »im Interesse des Teams« in Kauf nahm. Irgendwie gelang es ihm auch noch, vor den Chefs als Leistungsträger zu glänzen.

War dieser Kollege ein »schwieriger Mensch«? Fest steht: Er brachte mich zur Weißglut. Und jedes zweite Flurgespräch handelte von ihm: welche Privilegien er sich gekrallt, welche Aufschneidereien erlaubt und welche Kollegen er untergebuttert hatte.

Wir anderen waren die weißen Ritter, moralisch einwandfrei. Und er war der schwarze Ritter, moralisch verkommen. So gesehen erfüllte er sogar eine soziale Funktion: Je unkollegialer er sich verhielt, desto kollegialer durften wir uns fühlen; je mehr er

uns zurückdrängte, desto enger rückten wir durch das gemeinsame Feindbild zusammen.

Es gibt Menschen, die überall anecken und deren Persönlichkeit als gestört gilt (siehe Seite 53). Aber nicht jeder, der uns schwierig erscheint, ist deshalb ein Fall für den Psychiater. In diesem Buch begegnen Ihnen zum Beispiel:

- ▶ ein Vater, der seine erwachsene Tochter wie ein Kleinkind behandelt und mit Ratschlägen belästigt;
- ▶ ein Vereinsvorsitzender, der vor lauter Ehrgeiz über Leichen geht, Streit anzettelt und seinen Club spaltet;
- ▶ eine Pessimistin, die sich von Unglücken umstellt sieht und ihre Schwester zur selben Sicht bekehren will;
- ▶ ein narzisstischer Chef, der seine Mitarbeiter gnadenlos ausnutzt und in die Pfanne haut;
- ▶ und ein Wildfremder, der mich in der Öffentlichkeit »Arschloch« nennt, obwohl ich ihm gerade einen Gefallen getan habe.

Sie alle sind schwierig, ohne deshalb psychisch krank zu sein. Und doch treiben sie unseren Blutdruck in die Höhe. Das galt auch für meinen Kollegen. Warum habe ich mich so über ihn aufgeregt?

Die Antwort fand ich Jahre später beim Psychoanalytiker Carl Gustav Jung: Jeder Mensch, sagt er, hat einen »Schatten«, einen Anteil seiner Persönlichkeit, der abweicht von seinem Selbstbild – und den er deshalb mühsam unterdrückt.

Stellen Sie sich diesen Anteil wie einen Ball vor, den man mit viel Kraft unter Wasser drückt. Oft handelt es sich um Impulse, die gesellschaftlich unerwünscht sind. Zum Beispiel wurde je-



mand als Kind, wenn er sich durchsetzen wollte, »unsozial« genannt. Also lernte er mühsam, dieses Bedürfnis zu bekämpfen und anderen den Vortritt zu lassen.

Aber was passiert, wenn ich nun sehe, dass ein anderer im Übermaß auslebt, was ich in mir unterdrücke? Dann durchzuckt mich ein Schmerz: Wie kann er es wagen! Statt mich zu fragen, warum das gleiche Bedürfnis in mir keinen Raum findet, zücke ich den verbalen Knüppel. Statt selbst zu wachsen – was schmerzhaft sein könnte –, mache ich den anderen klein. Dieser psychologische Schutzmechanismus läuft unbewusst ab.

Wann immer Sie ein Mensch auf die Palme treibt, hat das nicht nur mit ihm, sondern auch mit Ihnen zu tun – überprüfen Sie es mal, indem Sie sich fragen:

- ▶ Was regt mich an ihm am meisten auf?
- ▶ Warum hat dieses Verhalten die Macht, mich so zu berühren?
- ▶ Und kann es sein, dass im Verhalten des anderen ein (winziger) Anteil meiner selbst steckt, den ich mir versage?

Dabei kann Spannendes ans Licht kommen. Zum Beispiel regte sich eine Ingenieurin in der Persönlichkeitsberatung maßlos über ihren Mann auf, der »völlig unsicher ist und für jeden Fliegenschiss meinen Rat braucht«. Später stellte sich heraus: Sie selbst fühlte sich damit überfordert, immer allein entscheiden zu müssen. Ingeheim hätte auch sie gern öfter mal Rat eingeholt, gestand sich diese vermeintliche Schwäche aber nicht zu. In ihrer Kindheit war ihr eingebläut worden: »Nur Dummköpfe fragen nach – Kluge wissen Antwort!« Was sie sich selbst verwehrte, stieß ihr an ihrem Mann sauer auf.

C.G. Jung sieht den Schatten als Entwicklungshelfer, der

»normale Instinkte, zweckmäßige Reaktionen« und »schöpferische Impulse« ermöglicht.<sup>1</sup> Heute weiß ich: Der egoistische Kollege hat mich schmerzlich daran erinnert, dass ich für meine eigenen Interessen zu wenig kämpfte. Ich war so bescheiden, dass ich oft übersehen wurde, so sozial, dass meine eigenen Interessen oft unter die Räder kamen.

Sein Verhalten tat weh, weil es unsozial war, aber auch, weil es einen wunden Punkt in mir selbst berührte. Darin lag eine große Chance, die ich erst später wahrnahm; ich hätte meinen »Schatten« belichten, den Kollegen studieren und mich fragen können:

- ▶ Wie stellt er es an, seine Interessen so effizient durchzusetzen?
- ▶ Wie gelingt es ihm, stets die Sahnestückchen der Arbeit auf seinen Teller zu lotsen?
- ▶ Wie schafft er es, seine Mini-Arbeiten den Chefs als große Leistung zu verkaufen?
- ▶ Aber ebenso: Was will ich keinesfalls übernehmen, womit übertreibt er es?
- ▶ Und: Wie kann ich ihm selbstbewusst Grenzen setzen?

Oft lassen wir uns von schwierigen Menschen in eine tiefe Ohnmacht stürzen, nehmen sie als Zumutung wahr, fühlen uns hilflos.<sup>2</sup> Klüger ist eine aktive Haltung: Konzentrieren Sie sich auf das, was Sie beeinflussen können – Ihr eigenes Denken und Verhalten. Wenn Sie anders handeln als bisher, stoßen Sie auch beim anderen neues Handeln an.

Es ist wie beim Autofahren auf einer Landstraße: Zwar können Sie niemandem verbieten, dass er Sie überholt. Aber was passiert, wenn Sie schneller fahren oder sich ein Blaulicht aufs Dach setzen? Ich wette, Sie verändern das Fahrverhalten der anderen

*indirekt*. In der Psychologie spricht man von einer »systemischen Wechselwirkung«.

Hätten meine Kollegen und ich aktiver nach Dienstreisen gegriffen: Der Egoist hätte weniger davon abbekommen. Hätten wir seine Arbeiten liegen lassen, während er mal wieder unterwegs war: Er wäre zu mehr Büroarbeit gezwungen gewesen. Und hätten wir unsere Erfolge vor der Chefetage mehr hervorgehoben und seine auf ein realistisches Maß gestutzt: Ihm wäre weniger Raum für seine Schauläufe geblieben.

Ich lade Sie ein, jede Begegnung mit einem »schwierigen Menschen« künftig als Wachstumschance zu werten – darum werde ich ab sofort von »H-Menschen« sprechen, »H« wie Herausforderung. Dieses Buch wird Sie dreifach unterstützen:

- ▶ mit einem Einführungsteil, der Ihre Selbstreflexion stärkt und Sie zu neuen Blickwinkeln inspiriert;
- ▶ mit einem Hauptteil, der Ihnen sieben H-Menschen-Typen vorstellt und jeweils eine Anleitung für den Umgang mit ihnen gibt
- ▶ und mit einem Bonus-Kapitel, dessen 15 Übungen Sie als Trainingslager nutzen und auf Ihre persönlichen H-Menschen übertragen können.

Ein Torwart beim Fußball kann erst glänzen, wenn ihm gefährliche Schüsse um die Ohren fliegen. Und auch beim Umgang mit H-Menschen können Sie erst zeigen, was in Ihnen steckt, wenn's brenzlich wird. Dieses Buch macht Sie fit für solche Begegnungen.

# Teil 1:

## Die Hölle, das sind die anderen!

Im ersten Teil dieses Buches erfahren Sie unter anderem ...

- ▶ warum Menschen sich oft gegenseitig für schwierig halten,
- ▶ warum unser Zeitalter Nervensägen heraufbeschwört,
- ▶ wie eine steinzeitliche Reaktion Ihres Gehirns zu Konflikten führt,
- ▶ wie es Ihnen gelingt, sich nicht mehr provozieren zu lassen
- ▶ und warum es Ihnen guttut, schwierige Menschen wie fallende Äpfel zu betrachten.

## *Ich bin nicht schwierig – du bist es!*

Als der Produktionsleiter Tom Barke (42) mich ansprach, bebte seine Stimme vor Wut: »Ich hab die Schnauze voll von diesem Mitarbeiter, so ein schwieriger Mensch! Ständig provoziert er mich und hält damit den ganzen Laden auf. Wir kommen einfach nicht zu Potte!«

Die Rede war von Georg Harder (29). Angeblich verschwitzte der »jeden Termin«, blockierte neue Projekte und wagte es sogar, seinen Chef »vor dem versammelten Team zu belehren«.

»Wie sehen diese Belehrungen aus?«, wollte ich wissen.

»Er reklamiert Mängel in der Produktion – Kleinkram, der am Ende des Tages keine Sau juckt. Aber mit seinen Bedenken hält er das ganze Team auf.«

»Wie gehen Sie damit um?«

Tom Barke stöhnte auf wie ein Kugelstoßer. »Ich hab dem Kerl schon mehrfach den Kopf gewaschen. Aber das kümmert ihn nicht die Bohne, er reitet weiter auf seinen Details rum.«

Ein paar Tage später saß ich Georg Harder gegenüber. Ich stellte mich als neutralen Konfliktvermittler vor und sagte ihm absolute Vertraulichkeit zu.

»Wie nehmen Sie Ihren Chef wahr?«, wollte ich wissen.

Er schwieg eine Weile und verzog sein Gesicht, ehe es aus ihm herausbrach: »Tom Barke ist leichtfertig. Ich behalte die Qualitätsrichtlinien im Auge und mahne Lieferungen an, damit wir Termine einhalten. Als Dank dafür stehe ich nun auf seiner Abschussliste.«

Das klang, als wäre er ein Vorkämpfer der Termintreue. Aber hatte sein Chef ihn nicht als Bremsklotz beschrieben?

»Erzählen Sie mal: Wie sorgen Sie dafür, dass Terminzusagen eingehalten werden?«

»Ich bin realistisch. Mein Chef sagt dauernd Lieferungen zu, die einfach nicht zu schaffen sind. Oder nur mit Schlamperei. Dann erinnere ich ihn an unsere Qualitätsstandards, was ihn aber nicht kümmert: Hauptsache, wir liefern schnell, egal, wie mies. Er will gut dastehen vor der Geschäftsleitung.«

Er rieb sich mit der Handfläche über die Stirn, als verursachte unser Gespräch ihm Kopfschmerzen. »Tom Barke ist unberechenbar, er fährt oft aus der Haut, eben ein schwieriger Typ.«

Na prima: Der Chef sagte dem Mitarbeiter nach, ein schwieriger Mensch zu sein – und der Mitarbeiter dem Chef. Aber was stimmte denn nun?

Ich zog Zeugen hinzu, zunächst eine Kollegin Georg Harders. Sie verortete das Problem ebenfalls auf dem Chefessel: »Tom Barke sprengt immer wieder unsere Planung, weil er uns spontane Arbeiten aufhalst.«

Bei weiteren Gesprächen stellte ich fest: Ein Teil der Produktionsmitarbeiter pflichtete Harder bei – ein anderer Teil stellte sich hinter den Chef, so notierte ich die Aussage: »Unter ihm gibt es keine Langeweile, er bringt uns besser auf Trab als sein Vorgänger.«

Warum ich Ihnen diese Geschichte erzähle? Weil ich seit fast 20 Jahren als Karriereberater erlebe, wie schnell sich Menschen *wechselseitig* das Etikett »schwierig« aufkleben. Gibt es also keine schwierigen Menschen? O doch. Aber ob Sie jemanden als »schwierig« empfinden, hat *auch* zu tun mit Ihrer Persönlichkeit, Ihren Werten und Ihren Erwartungen. Was davon abweicht, nehmen wir schnell als problematisch wahr.

Alles ist eine Frage der Maßstäbe: Ist jemand mit zwei Millionen Euro reich? Fragen Sie einen Durchschnittsverdiener, und der ruft: »Ja!« Fragen Sie einen hundertfachen Millionär, und der ruft: »Nein!«

Ist schroffer Ton schwierig? Je freundlicher und wertschätzender Sie sind, desto allergischer werden Sie als Freundlichkeits-Millionär darauf reagieren. Dagegen wird jemand, der sich selbst mit Umgangsformen nicht aufhält, also eine Höflichkeits-Kirchenmaus ist, diese Schroffheit kaum bemerken.

Wenn uns ein anderer »schwierig« erscheint, ist er oft ein Bewohner des Gegenpols, denkt anders, spricht anders, handelt anders. Umgekehrt bedeutet das: Auch Sie und ich werden als »schwierig« empfunden – von Menschen, die anders ticken als wir.

Jeder lebt nach einem bestimmten Verhaltensmuster, das er aus früher Kindheit mitbringt. Niemand entscheidet sich dafür, schwierig zu sein. Jeder ist, wie er ist. Wenn Sie so denken, erübrigt sich die Schuldfrage, befreit Sie das von dem fatalen Wunsch, es dem anderen heimzuzahlen.<sup>3</sup> Denn um Giftpfeile zu verschießen, müssten Sie vorher Gift in sich produzieren, destruktive Emotionen – und die schaden Ihnen mehr als dem anderen.

Nehmen Sie die beiden Typen aus der Einleitung: Tom Barke war ein Macher, dem es bei der Arbeit nicht schnell genug gehen konnte. Er wollte Ergebnisse produzieren, sich nicht mit Details aufhalten und spontan entscheiden. Außerdem fuhr er rasch aus der Haut.

Dagegen war Georg Harder der Gegenpol: ein gewissenhafter Mensch, der das bestmögliche Ergebnis anstrebte, gegen keine Richtlinie verstoßen und von langer Hand planen wollte. Er schätzte den sachlichen Dialog, keine emotionalen Ausbrüche.

Tom Barke erwartete unbewusst von seinem Mitarbeiter: »Gib Gas und verzettel dich nicht in Details.« Und Georg Harder von seinem Chef: »Mach langsam und nimm alles ganz genau.« Es war wie ein Treffen zwischen Fuchs und Fisch. Der Fisch: »Komm, Fuchs, tauch mit mir unter!« Der Fuchs: »Komm, Fisch, lauf mit mir in den Wald.« Jeder erwartete *sein* natürliches Verhalten vom anderen, ohne *dessen* natürliche Grenzen zu erkennen.

Warum wurde Tom Barke nicht von allen Mitarbeitern als schwierig erlebt? Weil es im Team einige gab, die wie er Geschwindigkeit und Spontaneität liebten (»Er bringt uns besser auf Trab als sein Vorgänger«). Dagegen hielten ihn andere wie Georg Harder für einen planlosen Aktionisten, weil sie berechenbar und in hoher Qualität arbeiten wollten. Die abweichenden Persönlichkeitstypen wirkten sich aus wie bei Fuchs und Fisch: Jeder erwartete ein Verhalten, das seinem eigenen Wesen ent- und dem des anderen widersprach.

Wäre Georg Harder klar gewesen, dass sein Chef ein Machtmensch ist (siehe ab Seite 167) – er hätte sich besser auf ihn einstellen und sich viel Ärger sparen können. Hätte Tom Barke erkannt, dass sein Mitarbeiter ein Perfektionist ist (siehe ab Seite 131) – niemals wäre er auf die Idee gekommen, sein Mitarbeiter wolle ihn »provokieren«; vielmehr hätte er typengerecht mit ihm kommunizieren und mehr erreichen können.

Wollen Sie wissen, welcher andere Menschentyp *Sie* bis aufs Blut reizt, um besser auf die nächste Begegnung vorbereitet zu sein? Dann hilft Ihnen der folgende Test.



## Weißglut-Test: Welcher Typ treibt mich auf die Palme?

Bitte lesen Sie die folgenden Punkte erst komplett durch und vergeben Sie dann jeweils eine Zahl von eins bis sieben als »Weißglut-Faktor«, umso höher, je mehr Sie das beschriebene Verhalten aufregt. Jede Zahl dürfen Sie nur *einmal vergeben*, sodass eine Reihenfolge entsteht – die 7 für das Verhalten, das Sie am meisten trifft, die 6 für jenes, das Sie am zweitmeisten trifft usw.

In der Auswertung erfahren Sie, welcher Persönlichkeitstyp hinter einem Verhalten steckt. Je höher Ihre Punktzahl, desto relevanter sind die Tipps für den Umgang mit diesem Typ für Sie.

**1.** Er kippt seine negative Stimmung über mir aus. Er fantasiert Katastrophen herbei, dramatisiert Risiken und blockt Neues ab. Unbeschwertheit ist ein Fremdwort in seiner Gegenwart.

WEISSGLUT-FAKTOR \_\_\_\_\_

**2.** Er stellt sich selbst immer in den Mittelpunkt, verträgt keine Kritik und manipuliert mich: Erst ist er charmant und macht Komplimente – aber sobald ich den Köder geschluckt habe, nutzt er mich aus.

WEISSGLUT-FAKTOR \_\_\_\_\_

**3.** Er reitet auf seinen Prinzipien herum, verliert sich in Details, klammert sich an Anleitungen, bereitet ewig vor – aber schließt Vorgänge nicht ab, macht alles kompliziert und ist so unspontan wie eine Eiszeit.

WEISSGLUT-FAKTOR \_\_\_\_\_

**4.** Er schubst mich herum: will bestimmen, wo's langgeht. Schnell ist ihm nicht schnell genug, er sitzt mir im Nacken, erwartet stets Steigerungen, ist undiplomatisch und kümmert sich nicht um Feinheiten.

WEISSGLUT-FAKTOR \_\_\_\_\_

**5.** Er spielt sich auf. Immer will er Aufmerksamkeit, alle Blicke auf sich ziehen. Er übertreibt seine Gefühle, agiert theatralisch, hört schlecht zu und hat von den Details meist keine Ahnung.

WEISSGLUT-FAKTOR \_\_\_\_\_

**6.** Er ist *scheinbar* freundlich, aber attackiert mich durch die Blume, etwa mit bissigen Andeutungen. Er sagt zu, was er nicht einhält, lässt mich auflaufen, verweigert sich – und lästert hinter meinem Rücken.

WEISSGLUT-FAKTOR \_\_\_\_\_

**7.** Er klammert sich fest an mir und macht mich zu seinem Babysitter: Jeden Schritt soll ich ihm vorgeben, immer ist mein Rat gefragt und entscheidend, nie bin ich sicher vor seinen Anrufen und Hilferufen.

WEISSGLUT-FAKTOR \_\_\_\_\_

## Auswertung: Mit welchem Typ haben Sie es zu tun?

Hier erfahren Sie, welcher Typ hinter dem jeweiligen Verhalten steckt:

### **1. Der Schwarzmaler**

(wenn ausgeprägt: ängstliche Persönlichkeit)

### **2. Der Narzisst**

(wenn ausgeprägt: narzisstische Persönlichkeit)

### **3. Der Perfektionist**

(wenn ausgeprägt: zwanghafte Persönlichkeit)

### **4. Der Machtmensch**

(wenn ausgeprägt: Typ-A-Persönlichkeit)

### **5. Der Selbstdarsteller**

(wenn ausgeprägt: histrionische Persönlichkeit)

### **6. Der Trotzkopf**

(wenn ausgeprägt: passiv-aggressive Persönlichkeit)

### **7. Der Hilfe-Rufer**

(wenn ausgeprägt: dependente Persönlichkeit)

Was hat Ihr Ergebnis zu heißen? Welche Informationen bekommen Sie über sich selbst?

## 1. Der Schwarzmaler

*Weißglut-Faktor von 6 bis 7:* Es treibt Sie auf die Palme, wenn jemand immer nur auf das halbleere Glas starrt und schlechte Laune wie eine ansteckende Krankheit verbreitet. Sie wünschen sich, dass andere nicht nur die Löcher sehen, sondern gefälligst auch den Käse.

Wahrscheinlich wissen Sie Ihr eigenes Glück zu schätzen und legen großen Wert auf Demut und Dankbarkeit.

*Weißglut-Faktor von 4 bis 5:* Sie mögen es nicht, wenn jemand vor lauter Schatten vergisst, dass nur Licht sie werfen kann. Wer sich aufs Negative fixiert, übersieht einen wesentlichen Teil der Wirklichkeit und ist für Sie oft anstrengend.

*Weißglut-Faktor von 2 bis 3:* Für Sie gibt es größere Schwächen als negatives Denken. Vielleicht lassen Sie sich nicht davon anstecken. Oder Sie stellen fest, dass Pessimisten oft sogar recht behalten.

*Weißglut-Faktor 1:* Sie nehmen Schwarzmalerei sehr gelassen. Vielleicht sind Sie jemand, der selbst lieber wenig erwartet und (etwas) mehr bekommt – als umgekehrt.

Alles über Schwarzmaler erfahren Sie ab Seite 58.

## 2. Der Narzisst

*Weißglut-Faktor 6 bis 7:* Sie hassen es, wenn sich jemand über andere stellt, Sie manipuliert und für seine Interessen missbraucht. Sie wünschen sich einen fairen Kontakt auf Augenhöhe und wollen sich nicht zum Werkzeug fragwürdiger Interessen machen lassen.

Vermutlich sind Sie ein Mensch, der großen Wert auf Fairness legt und sich durch soziales Verhalten auszeichnet.

*Weißglut-Faktor 4 bis 5:* Sie mögen es nicht, wenn Sie jemand hinters Licht führt, vor seinen Karren spannt oder in den Schatten stellt. Eine Beziehung ist für Sie ein Geben und Nehmen. Wer nur nehmen will und mit unfairen Mitteln agiert, ist Ihnen suspekt.

*Weißglut-Faktor 2 bis 3:* Offenbar trifft Sie narzisstisches Verhalten weniger als andere. Liegt es daran, dass Sie nicht darauf reinfallen? Oder haben Sie es geschafft, sich durch das Stahlbad Ihrer Erfahrung dagegen abzuhärten?

*Weißglut-Faktor 1:* Vielleicht sind Sie weise – wie sonst könnten Sie eine der größten menschlichen Schwächen so gelassen hinnehmen?

Alles über Narzissten erfahren Sie ab Seite 95.

### **3. Der Perfektionist**

*Weißglut-Faktor von 6 bis 7:* Wenn sich einer verzettelt, Bürokratie verbreitet und mit seiner Haarspalterei den ganzen Laden aufhält, schießt Ihr Blutdruck in die Höhe. Sie wünschen sich, dass Dinge vereinfacht und nicht verkompliziert werden.

Vermutlich sind Sie ein Mensch, der effizient ist, auf Ergebnisse achtet, Umwege meidet und gern Verantwortung übernimmt.

*Weißglut-Faktor von 4 bis 5:* Es missfällt Ihnen, wenn jemand vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sieht. Sie erwarten von Ihren Mitmenschen, dass sie Prioritäten setzen und nicht zu lang auf Nebenschauplätzen verweilen.

*Weißglut-Faktor von 2 bis 3:* Aus Ihrer Sicht gibt es schlechtere Eigenschaft als Detailliebe. Vielleicht sagen Sie, dass es in Zeiten der Hast und Schlampigkeit gar nicht schadet, auf Feinheiten zu achten?

*Weißglut-Faktor 1:* Genauigkeit kann ein Wert sein, der Ihnen viel bedeutet. Deshalb haben Sie einen guten Draht zu Perfektionisten.

Alles über den Perfektionisten erfahren Sie ab Seite 131.

#### **4. Der Machtmensch**

*Weißglut-Faktor von 6 bis 7:* Es geht Ihnen total gegen den Strich, wenn Sie jemand dirigieren und antreiben will. Sie wollen nicht gezwungen, sondern überzeugt und einbezogen werden – und Ihr eigener Rhythmus ist Ihnen heilig.

Wahrscheinlich schätzen Sie Ihre Autonomie im hohen Maße und haben klare Vorstellungen von Ihren Lebens- und Arbeitswegen.

*Weißglut-Faktor von 4 bis 5:* Es bereitet Ihnen Unbehagen, wenn Sie in Ihrem eigenen Leben nur der Beifahrer sind. Lieber bestimmen Sie Ihre Richtung und Ihr Tempo selbst – wobei Sie gelegentlich Kompromisse eingehen.

*Weißglut-Faktor von 2 bis 3:* Sie kommen mit dem Machtmenschen besser klar als andere. Vielleicht schätzen Sie es, wenn jemand klare Ansagen macht – statt um den heißen Brei herumzureden.

*Weißglut-Faktor 1:* Sie können Machtmenschen besser ab als die meisten. Haben Sie gute Erfahrungen mit ihnen gesammelt? Oder erkennen Sie sich selbst darin wieder?

Alles über den Machtmenschen erfahren Sie ab Seite 167.

## **5. Der Selbstdarsteller**

*Weißglut-Faktor von 6 bis 7:* Sie hassen Theatralik und Wichtigtuerei. Wenn jemand sein Ego aufbläst, würden Sie ihm gern den Ton abdrehen. Sie wünschen sich, dass jeder die gleiche Aufmerksamkeit bekommt – und keiner sie den anderen stiehlt.

Wahrscheinlich sind Sie ein Mensch, der sachorientiert ist oder über eine soziale Ader und einen ausgeprägten Teamgeist verfügt.

*Weißglut-Faktor von 4 bis 5:* »Aufführungen« sehen Sie lieber im Theater als im Alltag. Sie erwarten von Ihren Mitmenschen, dass sie sich nicht wichtiger nehmen, als sie es tatsächlich sind – und anderen oder der Sache Raum lassen.

*Weißglut-Faktor von 2 bis 3:* Sie regen sich über Selbstdarsteller weniger als andere auf. Vielleicht haben Sie ein Rezept gefunden, die »Show« zu beenden, etwa durch Entzug der Aufmerksamkeit.

*Weißglut-Faktor 1:* Wäre die Welt nicht langweilig ohne Menschen, die sich dann und wann produzieren? Für Sie gibt es Schlimmeres.

Alles über den Selbstdarsteller erfahren Sie ab Seite 279.

## **6. Der Trotzkopf**

*Weißglut-Faktor von 6 bis 7:* Es bringt Sie in Wallung, wenn jemand seine Meinung *nicht* klar sagt, sondern Sie durch fiese Nadelstriche traktiert. Sie hassen giftige Andeutungen und regen sich auf, wenn einer »Ja« sagt, aber »Nein« meint und lebt.

Wahrscheinlich legen Sie großen Wert auf Klarheit und Verbindlichkeit. Sie sprechen lieber mit anderen, statt hinter ihrem Rücken über sie zu lästern.

*Weißglut-Faktor von 4 bis 5:* Warum durch die Blume sprechen, wenn es auch direkt geht? Sie ärgern sich, wenn Menschen ihre Erwartungen erst nicht artikulieren, dann aber heimlich einfordern. Sie wollen wissen, woran Sie bei jemandem sind.

*Weißglut-Faktor von 2 bis 3:* Aus Ihrer Sicht gibt es größere Schwächen, als dass jemand seine Gefühle und Meinungen nicht allzu deutlich vor sich herträgt. Muss ja nicht jeder eine Axt im Walde sein.

*Weißglut-Faktor 1:* Vielleicht sehen Sie den guten Kern in diesem Handeln: das diplomatische Verhalten.

Alles über den Trotzkopf erfahren Sie ab Seite 243.



## 7. Der Hilfe-Rufer

*Weißglut-Faktor von 6 bis 7:* Sie könnten aus der Haut fahren, wenn Sie jemand als Navigationssystem für sein eigenes Leben missbrauchen will. Sie erwarten von Erwachsenen, dass sie sich auch erwachsen verhalten: selber denken und entscheiden.

Vermutlich sind Sie ein Mensch, dem Eigenverantwortung sehr wichtig ist oder der sich ungern von den eigenen Prioritäten ablenken lässt.

*Weißglut-Faktor von 4 bis 5:* Sie mögen es nicht, wenn andere die Verantwortung für ihr Leben auf Sie abwälzen wollen. Jeder ist für sich selbst verantwortlich. Wer das begriffen hat, behelligt seine Mitmenschen nicht mehr.

*Weißglut-Faktor von 2 bis 3:* Sie gehen mit Hilfe-Rufern gelassen um. Vielleicht sind Sie ein sozialer Mensch, der andere gern unterstützt. Und ist es nicht auch ein Zeichen der Stärke, wenn sich jemand Rat einholt?

*Weißglut-Faktor 1:* Aus Ihrer Sicht ist es vielleicht sogar eine Qualität, wenn sich jemand von anderen beraten lässt und auf Alleingänge verzichtet.

Alles über den Hilfe-Rufer erfahren Sie ab Seite 206.

## Warum gibt's immer mehr Nervensägen?

Liegt es also nur an Ihnen, wenn Sie sich von schwierigen Typen, von H-Menschen, umzingelt fühlen? Weit gefehlt, denn wir leben in Zeiten, die schwieriges Verhalten heraufbeschwören.

Noch nie, seit es Menschen gibt, wurde so viel gemobbt wie heute – die Heckenschützen liegen im Internet auf der Lauer und erledigen ihren schmutzigen Job digital. Jeder Feigling kann sich hinter einem Pseudonym verstecken und einen anderen mit Hass überziehen, vor den Augen der ganzen Welt.

Noch nie, seit es Menschen gibt, war die Bühne für Selbstdarsteller so groß, aber die Aufmerksamkeit der anderen so gering wie heute. Wer die Blicke der Smartphone-Zombies und Selbstoptimierer, der Überstunden-Drescher und Freizeit-Gestressten, der Patchworker und Singlebörsen-Händler noch auf sich lenken will, muss einen wahren Zirkus aufführen: laut, schrill und gnadenlos eitel.

Noch nie war die Zukunft so ungewiss wie heute. Wer zum Schwarzsehen neigt, schaut in einen Abgrund: Welche Ehe ist noch sicher, seit der Seitensprung nur einen Klick weit entfernt ist? Mit welchem Arbeitsplatz lässt sich noch kalkulieren, seit Jobs über Nacht auf andere Kontinente verlagert werden? Und was hilft eine Rente, die sich in Schallgeschwindigkeit dem Sozialhilfe-Niveau nähert, während die Preise für Wohnraum durch die Decke schießen?

Noch nie war der Konkurrenzkampf im Beruf so groß wie heute: Firmen marschieren an den globalisierten Märkten wie

Kriegsparteien auf, stürzen sich in »Fusionsschlachten« und machen Kollegen zu Konkurrenten: Sie stecken Mitarbeitern unrealistische Ziele, kürzen Teams, lassen Leih- und Stammmitarbeiter konkurrieren, kündigen Entlassungswellen an und teilen die Mitarbeiter in Güteklassen ein, von A (erste Wahl) bis C (Auschussware).<sup>4</sup> 52 Prozent der Männer und 43 Prozent der Frauen fühlen sich durch nichts in ihrem Leben so gestresst wie durch die Arbeit.<sup>5</sup>

Jeder weiß: Wenn der Job meines Kollegen gestrichen wird, bleibt meiner vielleicht erhalten.

Und solange ich in der Meute laufe, die einen anderen mobbt, läuft die Meute nicht hinter mir her. Früher war ein »Opfer« jemand, den man von Herzen bedauert hat. Heute ist »Opfer« das schlimmste Schimpfwort auf dem Schulhof. Wer sich nicht wehren kann, ist selber schuld.

Dieser Sozialdarwinismus kitzelt nicht die besten, sondern die schlechtesten Eigenschaften aus Menschen hervor: Es wird gemobbt, intrigiert und an Stühlen gesägt, dass die Späne nur so fliegen.

Und noch nie, seit es Menschen gibt, war der soziale Druck so groß, jederzeit für andere verfügbar zu sein. Das Smartphone macht sogar das Schlafzimmer zum öffentlichen Raum.

Die Chance, digitale Medien jederzeit zu nutzen, verwandelt sich zur Pflicht, es auch zu tun. Rund um die Uhr sind wir online, müssen *sofort* reagieren.

Eine Kommunikation der Schnellschüsse greift um sich. Wer früher in Ruhe einen Wutbrief formuliert und danach womöglich zerrissen hat, geht heute beim *Posten* nicht mehr in sich, sondern sofort live. Und was einmal draußen ist, entfaltet seine Wirkung: jeder Hasskommentar, jede Stichelei, jeder Impuls-Tweet.

Pausenlos stehen wir unter Druck. Wir hetzen vom Arbeitsstress zum Freizeitstress und umgekehrt. Sogar unsere privaten Termine verwalten wir durch eine App. Das persönliche Leben gilt als Baustelle mit großem Optimierungspotenzial, und niemals ist dort Feierabend.

Warum begegnen uns immer mehr H-Menschen? Zum einen:

- ▶ weil die Sitten durch das Internet verrohen – es ist nichts mehr dabei, jemanden öffentlich zu beleidigen.
- ▶ weil die Zeiten so laut geworden sind, dass die Menschen schreien müssen, um noch gehört zu werden.
- ▶ weil die Ungewissheit tiefe Ängste schürt: Viele Menschen suchen sich Sündenböcke, um nicht mit ihrer eigenen Hilflosigkeit konfrontiert zu sein.
- ▶ weil der Konkurrenzkampf am Arbeitsplatz sich verschärft: Man zieht nicht mehr an einem Strang, man dreht einander einen Strick.
- ▶ weil viele Menschen pausenlos unter Druck stehen, auch in ihrem Privatleben, und dieser Stress primitive Reaktionsmuster fördert (siehe nächstes Kapitel).

Noch interessanter finde ich den zweiten Teil der Erklärung, denn er hat mit den Prinzipien unserer Leistungsgesellschaft zu tun. Vordergründig wird unsoziales Verhalten verpönt, doch heimlich winkt eine stattliche Belohnung dafür:

- ▶ Wir ärgern uns, wenn sich jemand in den Mittelpunkt spielt, aber: Wer bekommt heute die Aufmerksamkeit – der Stille oder der Schrilte?
- ▶ Wir ärgern uns, wenn einer seinen Ehrgeiz auf Kosten ande-

rer auslebt, aber: Wer wird befördert – der Teamplayer oder Mr(s) Ellenbogen?

- ▶ Wir ärgern uns, wenn jemand zu seinem Vorteil lügt, aber: Welcher gewinnt mehr Sympathie – der Ehrliche oder einer, der sagt, was alle hören wollen?
- ▶ Wir ärgern uns, wenn andere schlechte Laune verbreiten, aber: Wer bekommt bei Facebook mehr Likes – ein Realist oder ein Schwarzmalter, der den Untergang des Abendlandes ankündigt?
- ▶ Und wir ärgern uns, wenn sich jemand an Richtlinien und Anleitungen klammert, aber: Wer wird im Zweifel einen Kopf kürzer gemacht – einer, der selber denkt, oder ein akkurater Chef-Befehls-Umsetzer?

Der kluge Psychoanalytiker Hans-Joachim Maaz weist in seinem Buch *Die narzisstische Gesellschaft* darauf hin, dass es normal geworden ist, das eigene Ego aufzublasen, Selbstzweifel zu verleugnen und jeden vor sich herzuführen, der einen Tick ehrlicher, individueller oder mutiger ist als man selbst. Er sieht das kapitalistische System »von narzisstischen Kompensationsprozessen beherrscht«. <sup>6</sup> Will heißen: Menschen flüchten in die Außenwelt, machen sich wichtig und greifen andere an, nur damit sie nicht nach innen schauen und sich mit den seelischen Verletzungen aus ihrer Kindheit auseinandersetzen müssen.

Wir modernen Menschen haben einen riesigen Sumpf geschaffen, den wir täglich bewässern. Und dennoch wundern wir uns, dass immer mehr Frösche darin auftauchen. Und sind genervt, wenn sie quaken.

## Ich bin ja gar nicht gestresst, du Depp!

Stellen Sie sich vor, Sie gehen spätabends nach Hause und durchqueren einen spärlich beleuchteten Tunnel. Die Straße ist wie leergefegt, alles vollkommen still. Auf einmal – Sie sind mitten im Tunnel – hören Sie ein Rascheln hinter sich im Dunkeln. Wie werden Sie reagieren?

Ich bin sicher: Ihr Atem beschleunigt, Ihr Herz rast, Ihr Blut schießt von den inneren Organen in die Muskeln – als hätte jemand einen Schalter in Ihrem Körper umgelegt. Ein Adrenalin-Schub macht Sie bereit zum Kampf oder zur Flucht. Und Ihre Wahrnehmung legt sich wie eine Lupe über die Gefahr; alles andere, etwa dass Sie einen schönen Abend mit Freunden hatten, blenden Sie sofort aus.

Dieses Reaktionsmuster bringen wir aus der Frühzeit mit: Wenn der Säbelzahn tiger aus dem Gebüsch trat, blieb keine Zeit für einen inneren Diskurs über geeignete Reaktionen. Entweder der Urmensch floh schnell genug. Oder er erledigte den Tiger rasch. Oder er selbst wurde vom Tiger erledigt.

Das Gefährliche an dieser Stressreaktion: Sie vollzieht sich auch ohne rationalen Grund – wenn hinter Ihnen im Tunnel nur eine harmlose Maus raschelt. Aber während der Urmensch seine Stresshormone körperlich abbaute, indem er kämpfte oder floh, gleicht der moderne Mensch einem Pulverfass: Sein Arbeits- und Alltagsstress hat kein natürliches Ventil mehr, das führt zu neuen Volkskrankheiten: hohem Blutdruck, innerer Unruhe und Schlaflosigkeit.<sup>7</sup>

Was Spiritus fürs Feuer, ist Dauerstress für schwieriges Verhalten: ein Brandbeschleuniger.

- ▶ Je gestresster ein Mensch ist, desto schneller explodiert er, greift an oder fühlt sich angegriffen, auch wenn der »Gegner« harmlos wie die Maus im Tunnel ist.
- ▶ Je gestresster ein Mensch ist, desto mehr fixiert er sich auf die vermeintliche Gefahr, ohne die Folgen seiner Reaktion oder die positive Absicht eines anderen zu erkennen.
- ▶ Und je gestresster ein Mensch ist, desto mehr verliert er seinen Verstand: Er sagt und tut Dinge, die er selbst bereut, sobald sein Kopf sich wieder einschaltet.

Situativer Stress kann den Brand auslösen: Wenn Sie sich von Ihrer Chefin zu Unrecht kritisiert fühlen, erleben Sie diesen Vorgang wie den Angriff eines Säbelzähntigers. Entweder, Sie verteidigen sich aus Reflex und kämpfen. Oder Sie ducken sich weg und fliehen. Oder Sie erstarren. Dagegen fällt Ihnen eine rationale Reaktion schwer.

Aber genau das wäre notwendig, um die Situation zu retten: dass Sie über Ihre Reaktion bestimmen – und nicht Ihre Reaktion über Sie.

Was treibt uns dazu, so kopflos zu handeln? Stellen Sie sich das menschliche Gehirn wie ein Bauwerk aus drei Teilen vor;<sup>8</sup> ich vergleiche es gern mit einem dreistöckigen Gebäude:

- ▶ Das Erdgeschoss und damit die Basis bildet das *Reptiliengehirn*.
- ▶ Im ersten Stock befindet sich das *emotionale Gehirn*, auch limbisches System genannt.
- ▶ Und im Dachgeschoss sitzt der *Neokortex*.

Wann immer sich eine (vermeintliche) Gefahr nähert, ist das ein »Trigger«, sprich Auslöser:<sup>9</sup> Sofort springt der Bewegungsmelder im Erdgeschoss an. Das Reptiliengehirn ist der älteste Teil des Gehirns, es steuert alles, was unser Körper zum Überleben braucht: die Atmung, den Herzschlag, die Reflexe. Ehe in den oberen Stockwerken auch nur das Licht angeht, hat das Reptiliengehirn das Rascheln im Tunnel wahrgenommen und ruft Ihnen zu: »Kämpfe!« oder »Fliehe!« – je nachdem, ob Sie ein Kampf- oder Fluchttyp sind.

Erst *danach* begeben Sie sich eine Etage höher, ins emotionale Gehirn, und gewinnen Abstand zu Ihren Impulsen. Hier, im limbischen System, können Sie Ihre Gefühle bewusst entwickeln und wahrnehmen: *Dieses Rascheln hat mir Angst gemacht, mir einen Schrecken eingejagt, und mich in akute Panik versetzt!* Das emotionale Gehirn speichert Empfindungen und teilt sie ein: in positive und negative. Hier lagern unter anderem Liebe und Hass, Hoffnung und Furcht. Und hier können Sie sich auch in andere Menschen einfühlen, Empathie entwickeln.

Und erst die letzte Treppe führt Sie ins (evolutionär betrachtet) recht frisch angebaute Dachgeschoss, den Neokortex. Hier können Sie Ihre Gefühle durch den Filter des Verstandes laufen lassen, sie analysieren, bewerten und aussteuern: *Das Rascheln hinter mir war harmlos, nur eine Maus – kein Grund zur Angst.* Und statt wegzurennen oder geschockt zu verharren, wie im ersten Impuls, setzen Sie Ihren Nachspaziergang in aller Ruhe fort – und lenken Ihre Aufmerksamkeit gezielt auf etwas Spannendes, etwa die angenehme Nachtluft.

Warum es so oft zwischen Menschen kracht? Weil wir im Erdgeschoss verharren, ohne uns dessen bewusst zu sein. Zum Beispiel



