

## Gefangen in der Opferrolle: Persönlicher Stress durch Kränkungen

**Führungskräften ist häufig weder bewusst, wie sie durch ihr eigenes Verhalten ihre Mitarbeiter kränken, noch reflektieren sie über ihre eigenen Kränkungen. Das verschlechtert das Arbeitsklima und erhöht die psychische Belastung für beide Seiten.**

Kränkungen am Arbeitsplatz sind kein modernes Phänomen, sie bekommen jedoch in wirtschaftlich unsicheren Zeiten eine immer größere Bedeutung. Dabei darf die Tragweite ihrer Wirkung auf die Arbeitssituation nicht unterschätzt werden. Denn wenn Kränkungsgefühle unkontrolliert ausagiert werden, können sie großen emotionalen Schaden anrichten. Schwelende oder aktuelle Kränkungskonflikte gefährden die Zusammenarbeit und als Folge davon manchmal sogar die Zukunft der Arbeitsplätze. Häufig ist Führungskräften das Kränkungspotenzial ihres eigenen Verhaltens jedoch nicht bewusst. Sie übersehen die kränkende Wirkung unklarer Kommunikationsstrukturen, unzureichender Arbeitsaufträge, mangelnder Transparenz sowie persönlicher Eigenheiten wie eigene Kränkbarkeit, Wutausbrüche, ungerechte Behandlung oder Launenhaftigkeit und tragen auf diese Weise unbewusst zu einem konfliktreichen Arbeitsklima bei.

Ein wesentlicher Grund für ein hohes Kränkungspotenzial ist der Mangel an Lob und Achtung durch die Vorgesetzten. Unter Achtung versteht man wertschätzendes Verhalten, das die Würde und die Persönlichkeit des Einzelnen berücksichtigt und das nicht von Verurteilungen und Entwertungen geprägt ist. Achtung gehört zu kränkungsfreier Führung und ist Teil der Sozialkompetenz, die neben Sach- und Fachkompetenz von Führungskräften immer mehr gefordert wird. Wertschätzende Kritik be-

inhaltet sowohl die Betonung der Stärken und Kompetenzen des Mitarbeiters als auch den Hinweis auf Fehler oder Unzulänglichkeiten. Die dadurch erlebte Wertschätzung durch den Vorgesetzten wirkt selbstwertstärkend. Die Kritik kann deshalb leichter aufgenommen und umgesetzt werden.

### Der gekränkte Chef

Aber auch Vorgesetzte selbst empfinden häufig Kränkungen, wie folgendes Beispiel deutlich macht. Der neue Chef eines kleinen Unternehmens sah sich massiven Anfeindungen seiner Angestellten ausgesetzt, die so weit gingen, dass sie ihm die Unterstützung entziehen wollten. Er konnte sich die Ablehnung nicht erklären und war nun seinerseits gekränkt, da er doch nur versuchte, sein Bestes zu geben. Dass er dabei vergaß, die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen und ihnen Anerkennung für ihre bisherige Arbeit zu geben, fiel ihm erst in einer Supervision auf. Er selbst hatte nie auf Unterstützung von außen zählen können und daher die Dinge in die eigene Hand genommen und durchgezogen. Dass andere Lob und Wertschätzung brauchen, kam ihm gar nicht in den Sinn, da er dieses Bedürfnis nicht spürte. Hier mangelte es also an der Selbstreflexion des eigenen Verhaltens.

Sehr kränkbare und kränkende Persönlichkeiten haben häufig eine narzisstische Thematik. Sie suchen den Mittelpunkt, müssen immer bewundert werden und brauchen ständig Bestätigung, Anerkennung und Lob, um ihr Selbstwertgefühl zu festigen. Bleibt das aus, fühlen sie sich zurückgesetzt und abgelehnt. Narzisstische Reaktionsmuster sind charakterisiert durch starke Neidgefühle und die Angst, schlechter abzuschneiden oder weniger wert zu sein als andere. Ein narzisstischer Vorgesetzter wird seine Mitarbeiter immer wieder spüren lassen, dass er besser ist als sie und ihre Erfolge zu seinen machen. Denn er ist geschickt darin, andere Menschen für seine Zwecke und Bedürfnisse auszunutzen. Kritik jedoch wird er nicht zulassen oder sie mit Rückzug, Beleidigt-Sein, anklagenden Vorwürfen oder Hass beantworten. Seine eigene Kränkbarkeit wird ihm dabei nicht bewusst sein, denn er fühlt sich im Recht und gibt allen anderen die Schuld.

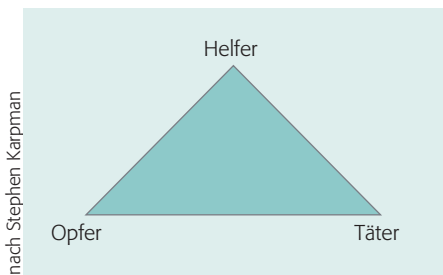
### Zu zurückgenommen oder zu autoritär

So kann ein Vorgesetzter zum Beispiel unter der größeren fachlichen Kompetenz eines Mitarbeiters leiden,



*Dr. Bärbel Wardetzki,  
M.A., Diplom-Psychologin,  
Psychologische Psychotherapeu-  
tin und Pädagogin in freier Praxis;  
sie arbeitet auch als Supervisorin  
und Coach, München  
info@baerbel-wardetzki.de*

## B. Wardetzki Gefangen in der Opferrolle: Persönlicher Stress durch Kränkung



Hilfreicher Klassiker: Wer aus dem Drama-Dreieck aussteigt, ändert die Kommunikation

und das wiederum kann seine Führungsfunktion beeinträchtigen, wenn er diese Überlegenheit als persönliche Entwertung verarbeitet. In der Folge wird er sich entweder beschämt zurücknehmen und das Feld diesem Mitarbeiter überlassen, also seine Führungsaufgaben indirekt abgeben. Oder er wird aus einem Minderwertigkeitsgefühl heraus die Zügel zu stark anziehen und autoritär signalisieren, wer „hier der Chef ist“. Wenn er daraufhin seine Mitarbeiter verstärkt kontrolliert oder ihnen sogar Kompetenzen oder Entscheidungsspielräume entzieht, kann das zu Verletzungen führen und die Stimmung in der Abteilung verschlechtern. Beide Reaktionsweisen des Chefs haben also nicht nur Einfluss auf das Arbeitsklima, sondern auch auf die Motivation der Angestellten und ihre Leistungen.

### Wie Kränkungen wirken

Kränkungen sind Reaktionen auf Ereignisse von außen, die uns verletzen und in unserem Selbstwertgefühl schmälern. Im obigen Beispiel verarbeitet der Chef die Kompetenz seines Mitarbeiters als gegen sich und seine Stellung gerichtet. Allein die Fähigkeit des anderen ist für ihn eine Entwertung seiner Person. Das müsste nicht sein, wenn er sich der eigenen Kompetenz sicher wäre. Dann könnte er die Fähigkeiten des Mitarbeiters für eine kreative Zusammenarbeit nutzen. Hat er jedoch ein schwaches Selbstwertgefühl, verbunden mit Selbstzweifeln und Gefühlen der Inkompetenz, wird jeder, der besser ist, zu einer persönlichen Bedrohung. Wenn Menschen sich gekränkt fühlen, dann spüren sie in der Regel Ohnmacht, Wut, Verachtung, Enttäuschung, Traurigkeit und Trotz. Sie möchten sich

an der Person, von der sie sich verletzt fühlen, rächen oder den Kontakt zu ihr abbrechen. Denn mit einem Menschen, von dem sie sich gedemütigt, beleidigt oder entwertet fühlen, wollen sie nichts mehr zu tun haben.

Kränkungsgefühle können mitunter lang anhalten und die Beziehung zu Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie die eigene Selbstwahrnehmung bestimmen. Je stärker das Selbstwertgefühl getroffen ist, umso negativer sieht man sich und seine Arbeit. Auf Versöhnungsangebote wie: „So war das doch nicht gemeint“ oder: „Sorry, wollte dich nicht treffen. Du bist halt viel zu empfindlich“ reagieren viele nur mürrisch und fühlen sich erneut missverstanden. Denn keiner sieht, wie schlimm es für den Betroffenen ist und wie er sich allein gelassen fühlt. Dadurch erlebt er sich vielleicht noch mehr missachtet: „Ich bin es nicht wert, dass sich jemand die Mühe macht, mich zu verstehen.“ Ein typischer Opfersatz! Die Kränkungs Spirale dreht sich immer weiter, und derjenige kommt sich vor wie ein verwundetes Tier. An diesem Punkt hat er den Gipfel der Opferhaltung erreicht und ertrinkt fast in Selbstmitleid, merkt es aber nicht, da er sich im Recht fühlt. Weil der andere „so böse“ ist, muss er leiden.

### Voraussetzungen für Kränkungen

Um eine Kränkung zu erleben, bedarf es einiger Voraussetzungen:

- eine Vulnerabilität, eine Verletzbarkeit, ein wunden Punkt,
- die Bereitschaft, dem anderen die Schuld am eigenen Elend zuzuschieben,
- die Ablehnung der Verantwortung für die eigenen Gefühle,
- Dinge, die einem widerfahren, als gegen sich persönlich gerichtet anzusehen.

Es gibt viele Situationen, durch die wir uns täglich als Person, in unserer Wichtigkeit oder in unserer Tätigkeit abgewertet fühlen können und dann mit Kränkungsgefühlen reagieren. Wir werden zum Beispiel bei einer Stellenbesetzung nicht berücksichtigt, obwohl wir dafür qualifiziert sind. Unsere Leistung wird nicht aus-

reichend gewürdigt. Oder wir können uns bei unserem Vorgesetzten kein Gehör für unsere innovativen Einfälle verschaffen.

Ob diese Anlässe jedoch als persönliche Kränkung verarbeitet werden, hängt von jeder einzelnen Person ab. Sie könnten auch mit Ärger, Protest oder Resignation beantwortet oder einfach hingenommen werden. Der persönliche Hintergrund und die bisherigen Berufserfahrungen beeinflussen die Kränkungs Bereitschaft und die daraus resultierende Reaktion. Gekränkt sind wir, wenn uns ein Thema an unserem wunden Punkt berührt, an dem wir schon oft verletzt wurden, und wir uns dadurch in unserem Selbstwertgefühl getroffen fühlen.

### Das Drama-Dreieck und die Schuld

In der Regel wird derjenigen Person die Schuld gegeben, durch die wir uns missachtet, entwertet oder zurückgewiesen fühlen. Der Gekränkte ist das so genannte Opfer, der Kränker der so genannte Täter. Wir fühlen uns als Opfer der „bösen“ Kollegen, die unsere Arbeit entwerten. Wie häufig bei Kritik unterscheiden wir nicht

Kränkungen sind Reaktionen auf Ereignisse von außen, die uns verletzen



RichardForeman/istockphoto

## Raus aus der Stressfalle



tomaz/istockphoto

Kritik im Beruf gehört zum Alltag: Wer nicht zwischen Arbeit und Person unterscheidet, erlebt sie als persönliche Ablehnung

zwischen unserer Arbeit und unserer Person, sodass die Ablehnung des Projekts zur persönlichen Ablehnung wird. Dadurch wird die Selbsteinschätzung noch vernichtender. Kränkungsituationen laufen ebenso wie Mobbingprozesse nach dem Muster des Drama-Dreiecks ab. Dabei wird Schuld verschoben. Wir geben den anderen die Schuld für unsere Unterlegenheitsgefühle. Das heißt, uns ginge es besser, wenn die anderen sich richtig verhalten hätten. Diese wiederum fühlen sich ihrerseits entwertet, wenn wir uns abwenden und den Kontakt abbrechen, und geben uns die Schuld für ihre „schlechten“ Gefühle. Die Schuldfrage kann nun unendlich lange hin und her geschoben werden. Wir kommen jedoch mit der Kategorie Schuld nicht weiter, weil wir dadurch den Konflikt nicht lösen, sondern eher verstärken. Indem wir die Verantwortung dem anderen zuschieben und ihn dafür verurteilen, denken wir in einer Täter-Opfer-Kategorisierung, die zu keiner Lösung führt. Der Gipfel des Konflikts kann in einem Mobbing enden, bei

dem wir uns so schnell wie möglich von dem Übeltäter befreien wollen. Da hilft auch kein Helfer, der selbst Teil des Drama-Dreiecks ist, sondern nur ein neutraler Dritter, beispielsweise ein Coach oder Supervisor.

### Verantwortung für Gefühle

Die Lösung von Kränkungen liegt in der Übernahme der Verantwortung für die eigenen Gefühle. Denn die Tatsache, dass wir uns gekränkt fühlen, hat mehr mit uns zu tun als mit dem Kränkenden. Darauf hat schon der griechische Philosoph Epiktet hingewiesen: „Sei dir dessen bewusst, dass dich derjenige nicht verletzen kann, der dich beschimpft ...“, es ist vielmehr deine Meinung, dass diese Leute dich verletzen.“ Ein eher kränkungsfreies Arbeitsklima zeichnet sich daher dadurch aus, dass jeder für sich Verantwortung übernimmt und zugleich darauf achtet, den anderen wertschätzend zu behandeln. Die Führungskräfte spielen dabei eine entscheidende Rolle.

### Konfliktbewältigung

Kann ein Kränkungskonflikt nicht gelöst werden oder wird er durch die Vorgesetzten bewusst oder unbewusst sogar noch unterstützt, so kann er in einem Mobbing enden. Mobbing kann eine Folge erlittener Kränkungen darstellen, wenn sich die Betroffenen durch das Verhalten der Kollegen oder Vorgesetzten gekränkt, zurückgesetzt oder ausgeschlossen fühlen. Statt den Konflikt auszutragen, werden sie sauer, passiv aggressiv, verweigern sich und werden auf diese Weise immer mehr zu Außenseitern. Oder der Gemobbte rächt sich für die Entwertung und versucht, den anderen zu schaden. Um Alltagskonflikte am Arbeitsplatz leichter zu bewältigen und dadurch manches Mobbinggeschehen erst gar nicht entstehen zu lassen, müssen Kränkungen daher frühzeitig angesprochen werden.

Eine Schwierigkeit bei der Lösung von Kränkungskonflikten am Arbeitsplatz besteht darin, dass bei Kränkungsreaktio-

## B. Wardetzki Gefangen in der Opferrolle: Persönlicher Stress durch Kränkung

nen Sachkonflikte persönlich genommen werden und dadurch zu Beziehungskonflikten werden. Übergeht uns der Vorgesetzte immer wieder bei wichtigen Fragen (Sachkonflikt) und verarbeiten wir das als Zurücksetzung und Abwertung unserer Person (Beziehungskonflikt), reagieren wir mit Ärger oder Gekränktheit. In diesem Fall ist aus dem Sachkonflikt ein Beziehungskonflikt geworden, der wiederum Auswirkungen auf die weitere Zusammenarbeit (Sachebene) haben kann. Reagieren wir mit Kränkungsgefühlen in Form von Vorwürfen, Anklagen, Schuldzuweisungen oder beleidigtem Rückzug, werden wir weder den Beziehungskonflikt lösen noch die Sachebene positiv beeinflussen.

Lösungsorientiertes Verhalten ist dagegen:

- Das Problem wird angesprochen: „In letzter Zeit haben Sie mich bei wichtigen Fragen jedes Mal übergangen. Warum tun Sie das?“
- Möglich, aber nicht immer nötig und sinnvoll ist das Artikulieren der eigenen Gefühle, die damit verbunden sind: „Das ärgert mich und ich fühle mich zurückgesetzt.“
- Man sagt dem anderen, wie man es sich stattdessen vorstellt: „Ich möchte, dass Sie mich rechtzeitig informieren und mich einbeziehen. Genauso werde ich es auch mit Ihnen tun.“

Der Vorteil dieses Vorgehens ist, dass wir sowohl Vorschläge für die Sachebene anbieten als auch mitteilen, was wir zu einer guten Zusammenarbeit brauchen. Sind unsere Emotionen sehr stark, ist es ratsam, sich einem neutralen Dritten anzuvertrauen. Gefühlsausbrüche im Arbeitsbereich sind wenig hilfreich, sie können sogar von anderen gegen einen verwendet werden.

Die Unterstützung durch Vorgesetzte kann bei der Lösung von Kränkungskonflikten unter den Mitarbeitern sehr hilfreich sein, sofern die Vorgesetzten eine neutrale Position einnehmen und sich nicht in Drama-Dreiecks-Spiele hineinziehen lassen. Denn zu einer befriedigenden Konfliktlösung gehört die Deeskalation

des Kränkungskonflikts, besonders dann, wenn die Gefühle und Spannungen zwischen den Parteien sehr hitzig ausfallen. Deeskalierend wirkt es, Gekränktheiten direkt anzusprechen, sie als gemeinsames Problem anzugehen und versöhnlich und humorvoll zu reagieren.

### Offene Kommunikation

Wichtig sind dabei vertrauensbildende Maßnahmen, die eine sichere Basis schaffen, um mit der anderen Person in einen konstruktiven Dialog zu treten. Sind beispielsweise zwei Mitarbeiter im Konflikt, schafft es Vertrauen, wenn beide Meinungen gehört werden, jeder sich gleichermaßen vertreten kann und es gesichert ist, dass keine weiteren Entwertungen zugelassen werden. In der offenen Kommunikation wird das Problem definiert, nach einer Lösung gesucht und durch eine Vereinbarung fixiert. Auf diese Weise wird der Konflikt auf der sozialen Ebene beendet, die persönliche Betroffenheit wirkt aber möglicherweise noch weiter. Daher muss jede Konfliktlösung auch innerlich verarbeitet werden, damit sie zu einem Ende kommt. Denn Kränkungen berühren unseren wunden Punkt und wirken wie eine seelische Verletzung. Dieser Schmerz und die erlebte Abwertung müssen zur Ruhe kommen, damit wir uns dem anderen wieder zuwenden können. Das erreichen wir durch das Erkennen unseres Kränkungsthemas, den Ausdruck unserer Gefühle und das Wahrnehmen zu kurz gekommener Bedürfnisse. Dieser Schritt liegt allein in unserer Verantwortung. Hier ist vor allem eine Unterstützung durch einen neutralen Dritten sinnvoll, weniger durch die Person, von der wir uns gekränkt fühlten.

Da Kränkungen ein wesentliches Thema am Arbeitsplatz sind und unbearbeitete Kränkungen zu nachhaltigen Problemen für die betroffenen Personen und das ganze Unternehmen führen können, ist eine Sensibilisierung für das Thema unerlässlich, und es sollte zum Beispiel im Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern stärker berücksichtigt werden. Auch entsprechende Seminare wären ratsam, um Informationen über Kränkun-

gen, ihre Wirkung und Überwindung zu vermitteln. Je besser man über diesen Punkt Bescheid weiß, umso besser kann man auch damit umgehen.

### Weniger Kränkungen, weniger Stress

Kränkungssituationen sind purer Stress und bedingen Stresssymptome wie Angst, Gereiztheit, Depressionen, eine starke Abnahme des Wohlbefindens, Selbstzweifel und Selbstunsicherheit. Durch Stress vermindert sich das Leistungsverhalten. Es treten mehr Fehler auf, die Menschen verlangsamen oder arbeiten sehr schnell und dadurch oberflächlich und fehlerhaft. Die ständige Konzentration auf die Konflikte am Arbeitsplatz lenkt ab und mindert die Arbeitsleistung. Wer immer auf der Hut sein muss, um nicht wieder gekränkt oder verletzt zu werden, widmet der sozialen Beziehung mehr Aufmerksamkeit als der Bewältigung seiner Aufgaben. Durch sozialen Stress nimmt auch das gesundheitsgefährdende Verhalten zu, sei es durch Drogen- und Alkoholmissbrauch, die Missachtung von Sicherheitsbestimmungen oder die Gefahr von Arbeitsunfällen durch Konzentrationsstörungen. Ein geringeres Kränkungspotenzial des Arbeitsplatzes bedeutet daher weniger Stress, mehr Arbeitszufriedenheit und -motivation, bessere Leistungen und auch ein größeres persönliches Wohlbefinden.

### Weiterführende Literatur

- Berkel, K.** (2002). *Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen*. Heidelberg: Sauer.
- Doppler, K. & Lauterburg, C.** (2000). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus.
- Wardetzki, B.** (2006). *Kränkung am Arbeitsplatz: Strategien gegen Missachtung, Gerede und Mobbing*. München: Kösel.
- Wardetzki, B.** (2012). *Nimm's bitte nicht persönlich. Der gelassene Umgang mit Kränkungen*. München: Kösel.
- Zapf, D.** (1999). Mobbing in Organisationen: Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 1–25.