

---

# Teilnehmerunterlage

zum Thema

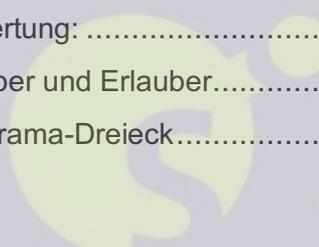
Konfliktmanagement.com



---

## Inhalt:

Was für ein Konflikttyp sind Sie?.....	3
Konflikte klären .....	7
Das Konfliktgespräch.....	11
Neunstufiges Phasenmodell der Eskalation .....	13
Konfliktverhalten .....	16
Beziehungsverklammerung konkret .....	17
Konfliktwahrnehmung - Aufgabe .....	19
Vorbereitung auf Konfliktsituationen als Beteiligter .....	20
10 Tipps zur Konfliktlösung .....	21
Unfaire Taktiken erkennen und abwehren .....	23
Antreiber als Störquellen.....	29
Auswertung: .....	33
Antreiber und Erlauber.....	35
Das Drama-Dreieck.....	39

 synapse-web.com

---

## Was für ein Konflikttyp sind Sie?

Kreuzen Sie die Antwort an, die am ehesten zutrifft.

- 1.) Jeder Konflikt rührt auch die Gefühle der Beteiligten auf.  
Wie würden Sie Ihre Gefühle in Konfliktsituationen beschreiben?
- a) Es macht mir richtig Spaß, wenn ich meinen angestauten Gefühlen Luft machen kann.
  - b) Konflikte stimmen mich ernst. Ich mache mir Gedanken, was wohl die anderen meinen und fühlen.
  - c) Ich bin frustriert; denn entweder ärgere ich mich oder resigniere, zu einer wirklichen Lösung kann ich doch nichts beitragen.
  - d) Ich habe schon Spaß daran, aber die Gefühle dürfen nicht zu heftig werden.
  - e) Ich habe oft Angst davor. Offene Aussprachen sind nicht möglich, ohne den anderen zu verletzen.
- 2.) Sie ärgern sich aus irgendeinem Grund über einen Freund.  
Was tun Sie?
- a) Ich sage ihm, weshalb und worüber ich mich ärgere. Dann frage ich ihn, wie ihm zumute ist.
  - b) Ich ärgere mich am meisten darüber, dass es ihm gelungen ist, mich so in Wut zu bringen. Ich gehe ihm deshalb aus dem Weg, bis ich wieder ruhiger geworden bin.
  - c) Wenn ich Wut habe, explodierte ich, ohne viel zu fragen.
  - d) Ich habe Angst davor in Wut zu geraten. Sie könnte mich verleiten, etwas zu tun, was ich später bereue. Deshalb versuche ich, den Ärger zu verdrängen und gerade das Gegenteil von dem zu tun, zu was mich der Ärger antreibt.
  - e) Eine richtige Wut ist für alle gut, solange niemand verletzt wird.
- 3.) Eine Besprechung zieht sich immer mehr in die Länge, weil ein Kollege auf seinen Einwänden beharrt.  
Was tun Sie?
- a) Ich trete dafür ein, dass er seine Argumente vorbringen kann. Wenn er die Gruppe nicht zu überzeugen vermag, sollte er sich der Mehrheitsmeinung anschließen.
  - b) Ich suche herauszufinden, weshalb der Kollege das Problem anders als die Gruppe sieht. Wir können dann nochmals unsere Argumente aus seiner Sicht prüfen und ihn besser verstehen.
  - c) Solche Meinungsverschiedenheiten lähmen die Gruppe. Ich dränge die anderen zu angenehmeren Tagesordnungspunkten überzugehen.
  - d) Der Kollege behindert unsere Arbeit. Ich sage das offen und verlange, dass wir notfalls ohne ihn weitermachen.
  - e) Ich halte mich heraus, wenn andere streiten. Soll doch jeder sehen, wie er seine Meinung selber durchsetzen kann.

---

4.) Gruppen müssen häufig Entscheidungen mit anderen Gruppen absprechen und koordinieren.

Nach welchen Gesichtspunkten wählen Sie einen Gruppensprecher?

- a) Er soll unsere Meinung am besten vertreten können, aber gleichzeitig auch flexibel genug sein, um unsere Position im Lichte der Argumente der anderen Gruppen so zu revidieren, dass eine optimale Entscheidung herauskommt.
- b) Er sollte unsere Position geschickt vertreten, aber alles vermeiden, was uns in eine Zwickmühle bringen könnte.
- c) Er soll kooperativ, freundlich und zurückhaltend sein, um Konflikte mit anderen Gruppen zu vermeiden.
- d) er sollte hart verhandeln können, keine Zugeständnisse machen und unseren Standpunkt maximal durchsetzen.
- e) Ich würde jenen bevorzugen, der von vornherein auf Kompromisse eingeht.



synapse-web.com



---

**Auswertung:**

	9/9	5/5	1/9	9/1	1/1
1.	b	d	e	a	c
2.	a	e	d	c	b
3.	b	a	c	d	e
4.	a	e	c	d	b

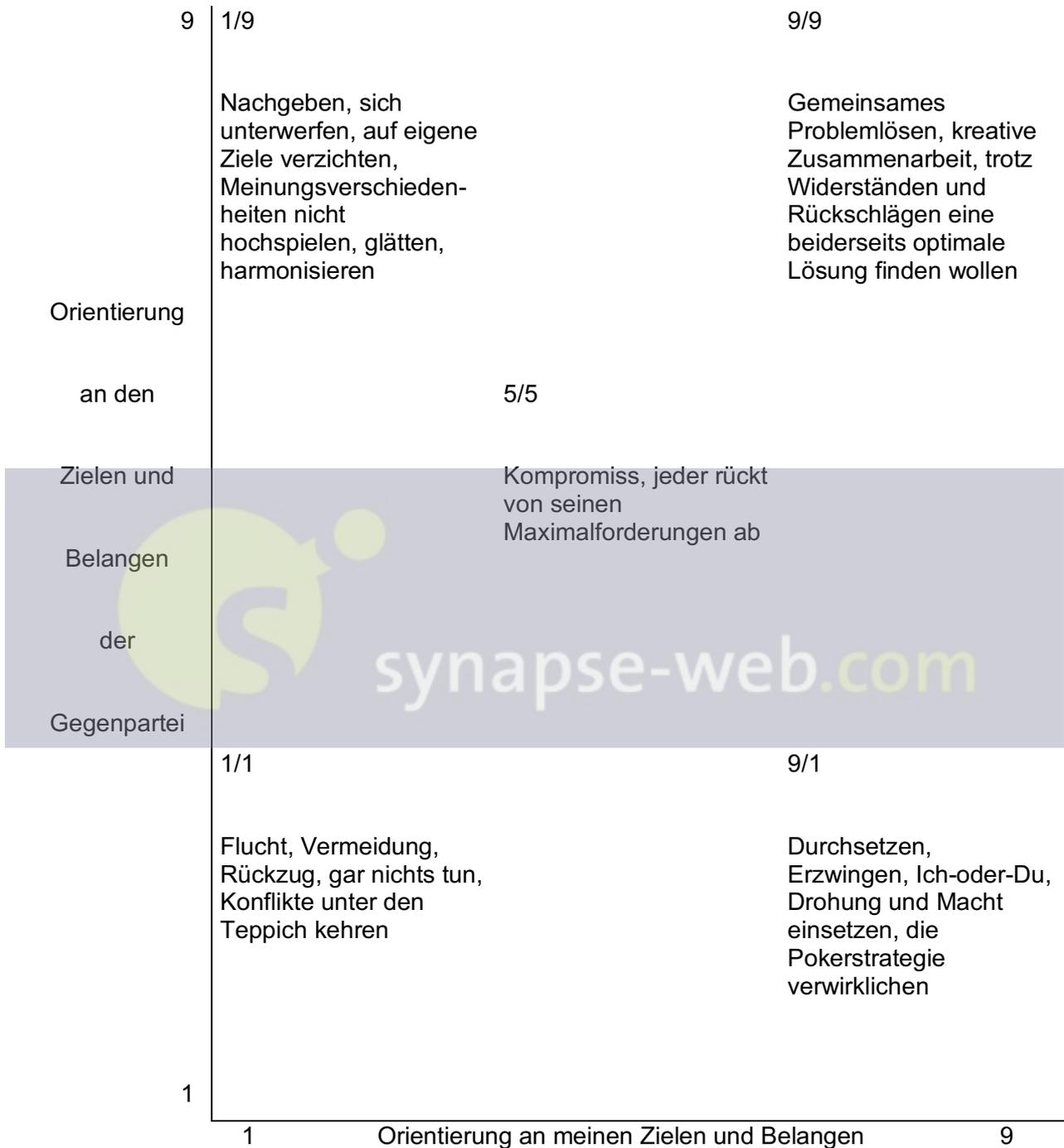
Die Zahlen in der Auswertung repräsentieren einen jeweils anderen Konfliktstil. Das Konzept des Konfliktstils geht auf Blake und Mouton zurück. Analog ihrem Führungsmodell (vgl. Blake u. Mouton, 1964) lassen sich auch für die Konfliktthematik die beiden Dimensionen

- Orientierung an den eigenen Zielen und Belangen
- Orientierung an den Zielen und Belangen der Gegenpartei

jeweils in einer neunstufigen Skala untergliedern. Die zweidimensionale Zuordnung der beiden Dimensionen erlaubt es, fünf charakteristische Konfliktstile zu identifizieren.

Aus: Berkel, „Konflikttraining“, Heidelberg: Sauer-Verlag 1997, S. 51 f

## Stile der Konfliktbewältigung



---

## Konflikte klären

Ein Konflikt ist ein Widerstreit zwischen verschiedenen Bedürfnissen, Wünschen, Forderungen, Zielen, Interessen und Werten einer oder mehrerer Personen.

Wo Menschen miteinander umgehen, gibt es Konflikte. Betrachten Sie Konflikte deshalb nicht als etwas Negatives, das Sie auf jeden Fall vermeiden sollten. Konflikte sind immer Bestandteile unseres Lebens, vor allem unseres Berufslebens. Vielfach lassen sich Konflikte nicht vermeiden. Die erste Voraussetzung, dass Sie aber zu einer Lösung kommen, besteht darin, dass Sie den Konflikt erst mal zur Kenntnis nehmen.



### Wie erkennt man Konflikte?

Verschiedene Symptome können auf Konflikte hinweisen.

- Ablehnung und Widerstand (z. B. ständiges Widersprechen oder mürrische Reaktionen)
- Aggressivität und Feindseligkeit (z. B. verletzende Reden, „böse Blicke“, absichtliche Fehler, Mauern)
- Sturheit und Uneinsichtigkeit (z. B. rechthaberisches Verhalten oder Kleben an den Vorschriften)
- Flucht (z. B. Vermeiden von Kontakten oder wortkarges Zusammensein)
- Überkonformität (z. B. keine eigenen Ideen einbringen oder Kritik vermeiden)
- Desinteresse (z. B. abschalten oder sich niedergeschlagen zurückziehen)
- Formalität (z. B. genaues Einhalten der Etikette und distanzierte Freundlichkeit)

Konflikte lassen sich nicht nur im zwischenmenschlichen Verhalten beobachten. Auch hohe Fehlzeiten, hohe Fluktuation und schlechte Arbeitsergebnisse weisen oft auf Konflikte hin, die nicht offen ausgetragen werden.

---

## 2. Vertrauen herstellen:

- Selbstoffenbarung ("Ich ärgere mich, wenn ..." - "Mich verletzt, dass ...")
- Schonung ("Ihre Beschimpfung verletzt mich. Was erhoffen Sie sich davon?")

## 3. Offen kommunizieren:

- Beschreiben der eigenen Wahrnehmung. Feedback. Ich-Botschaften
- Lösungsdenken anbieten
- Partnerschaftlich denken und reden
- Mit Empathie die Stellungnahme des Kontrahenten anhören

## 4. Problem konstruktiv angehen:

- Konfliktquellen identifizieren und analysieren
- Meta-Ebene: Sachlich + persönlich
- Sinnstiftendes Element gemeinsam entdecken
- Lösungen gemeinsam andenken und beschließen

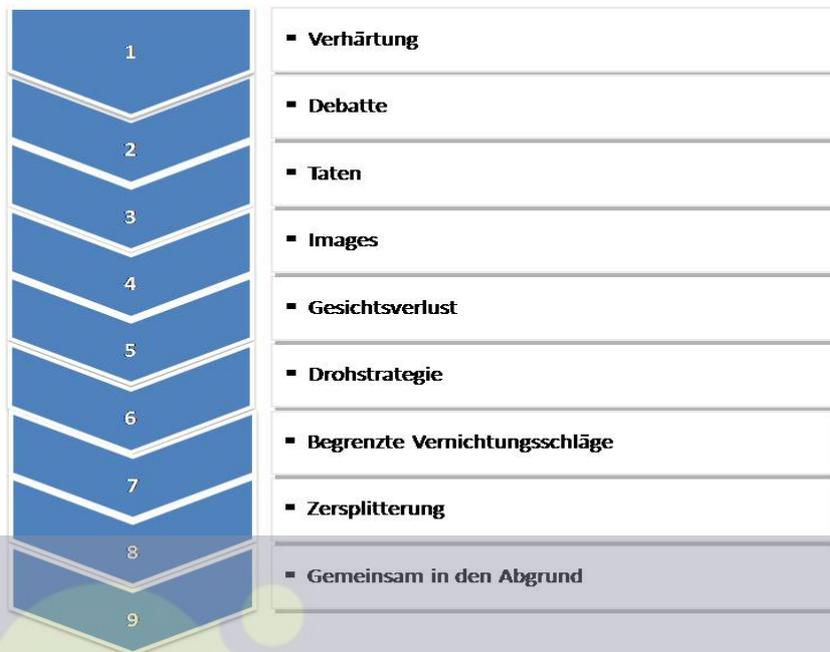
## 5. Vereinbarungen treffen:

- Klare Absprache.: Wer macht was
- Zukunftsorientierte Partnerschaft offerieren

## 6. Verarbeiten:

- Nachbereitung (individuell oder gemeinsam)
- Inneres "Ja!" zur Lösung
- Authentizität wahren
- Prozessorientierte Beobachtung von Beziehung, Zusammenarbeit und sachlicher Auseinandersetzung

## Neunstufiges Phasenmodell der Eskalation



### 1. Verhärtung

- Standpunkte verhärten zuweilen, prallen auseinander
- Zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfung
- *Bewusstsein der bestehenden Spannungen erzeugt Krampf*
- Überzeugung: Spannungen durch Gespräch lösbar
- Noch keine starren Parteien oder Lager

### 2. Debatte

- Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen, Schwarz-Weiß-Denken
- Taktiken: quasi-rational, verbale Gewalt
- Reden zur Tribüne über Dritte „scores“ gewinnen
- Zeitliche Subgruppen um Standpunkte
- Diskrepanz „Obertöne und Unterton“
- Überlegener gegenüber Unterlegenem, TA-Modell

---

### 3. Taten

- „Reden hilft nicht mehr“, Also: Taten! Strategie der vollendeten Tatsachen
- Diskrepanz verbales/non-verbales Verhalten, non-verbales Verhalten dominiert
- Gefahr: Fehlinterpretation
- „Pessimistische Antizipation“, Misstrauen, Akzeleration
- Gruppenhaut, Kohäsion, Rollenkristallisation
- Empathie verloren

### 4. Images

- Koalitionen
- Stereotypen, Klischees, Image-Kampagnen, Gerüchte: auf Wissen und Können
- Einander in negative Rollen manövrieren und bekämpfen
- Werben um Anhänger, symbiotische Koalitionen
- Self-fulfilling-prophecy durch Perzeptionsfixierung
- Dementierbares Strafverhalten
- Doppelte Bindungen durch paradoxe Aufträge

### 5. Gesichtsverlust

- Öffentlich und direkt: Gesichtsangriffe!
- Inszenierte „Demaskierungsaktion“, Ritual
- Demasque: „Enttäuschung“, Aha-Erlebnis rückwirkend
- Engel-Teufel als Bild. Doppelgänger
- Ausstoßen, Verbannen
- Isolation, Echo-Höhle, sozialer Autismus
- Ekel
- Ideologie, Werte, Prinzipien
- Rehabilitierung!

---

## 6. Drohstrategien

- Drohung und Gegendrohung
- Forderung – Sanktion – Sanktionspotenzial
- Glaubwürdigkeit, Proportionalität, Selbstbindungsaktivitäten, Stolperdrähte
- „second move“
- Stress
- Akzeleration durch Ultimata, Scherenwirkung

## 7. Begrenzte Vernichtungsschläge

- Denken in „Dingkategorie“
- Keine menschliche Qualität mehr
- Begrenzte Vernichtungsschläge als „passende Antwort“
- Umkehren der Werte ins Gegenteil: relativ kleiner eigener Schaden = Gewinn

## 8. Zersplitterung

- Paralisieren und Desintegrieren des feindlichen Systems
- Abschnüren der Exponenten vom Hinterland
- Vitale System-Faktoren zerstören, dadurch System unsteuerbar, zerfällt gänzlich

## 9. Gemeinsam in den Abgrund

- **Kein Weg mehr zurück!**
- **Totale Konfrontation**
- Vernichtung zum Preis der Selbstvernichtung. Lust am Selbstmord, wenn auch der Feind zugrunde geht!



---

## Konfliktverhalten

### ***Konformismus***

- schließt sich allgemeiner Meinung an, um nicht aufzufallen

### ***Konkurrenzdenken***

- will besser sein als andere; siegen

### ***Narzissmus***

- will sich selbst darstellen, Beachtung finden

### ***Angst vor Veränderung***

- will Bestehendes um jeden Preis bewahren

### ***Perfektion***

- hat Angst davor, Schwächen zu zeigen

### ***Fassadenhaftigkeit***

- will auf keinen Fall Gefühle zeigen

### ***Verdrängung***

- lenkt ab / weicht aus

### ***Projektion***

- sieht eigene Fehler und Schwächen nur bei anderen

### ***Autoritätsfixierung***

- möchte beim Chef gut dastehen

### ***Rationalisierung***

- diskutiert endlos über Stichhaltigkeit von Argumenten um keine Gefühle preisgeben zu müssen



## Beziehungsverklammerung konkret

Reiz	Reaktion	Manipulation	Ich-Ideal	Abgewehrtes
<b>...weil Du...</b>	<b>bin ich...</b>	<b>deshalb solltest du...</b>	<b>damit ich</b>	<b>sonst würde deutlich werden,</b>
Dich so störend benimmst	abwehrend und herablassend	kooperativ werden und Dein abweichendes Verhalten aufgeben	wieder freundlich und unterstützend sein kann	wie viel Kontrolle ich brauche, um meine Angst zur Vereinnahmung zu beruhigen
alles immer in Frage stellst	abwertend und herablassend	angepasst mitmachen,	Dir überlegen fühlen kann	dass ich meinen eigenen mickrigen Teil ablehne
Deine Fähigkeiten unter Beweis stellst	abwertend und herablassend	Dich unsicher und klein zeigen	mich groß und stark fühlen kann	dass ich nicht spüre, wie viel Neid und Eifersucht in mir steckt
weil Du Dich so zurückziehst	verfolgend und eindringlich	Dich öffnen	ich das Gefühl habe, dass ich für andere attraktiv bin	wie wenig ich glauben kann, dass Du bei mir bleibst, wenn ich nicht stark bin
weil Du mir etwas nicht erzählst	verfolgend und eindringlich	Dich ganz anvertrauen	ich das Gefühl habe, dass ich gütig und verständnisvoll bin	dass ich grundsätzlich anderen nicht vertrauen kann
so in Not bist	abwehrend	mich nicht so brauchen	ich das Gefühl habe, alles unter Kontrolle zu haben	wie sehr ich mich ausgebeutet und benutzt fühle

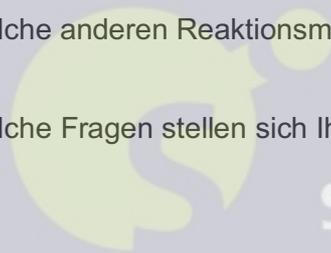
Reiz	Reaktion	Manipulation	Ich-Ideal	Abgewehrtes
<b>...weil Du...</b>	<b>bin ich...</b>	<b>deshalb solltest du...</b>	<b>damit ich</b>	<b>sonst würde deutlich werden,</b>
weil es Dir so schlecht geht	schuldig	nicht kollabieren	mich wieder kompetent fühlen kann	wie viel Wut und Hass auf alles Bedürftige in mir steckt
mich brauchst	großzügig und fürsorglich	nach meinen Bestimmungen leben	mich als ominpotent und großartig fühlen kann	dass ich nicht meine Angst wahrnehmen will, selbst jemand zu brauchen
unabhängig zu werden drohst	verstoßend	gehen und mich verlassen	mich „berechtigt“ über Deine Undankbarkeit ärgern kann	wie sehr ich Angst habe, dass ich für dich wichtig werde und ich mich Dir verpflichtet fühlen muss

Quelle: Hephaistos, Psychologisches Bildungszentrum für Sozialkompetenz

---

## Konfliktwahrnehmung - Aufgabe

1. Welche Konflikte nehmen Sie in Ihrem Arbeitsumfeld wahr?  
(Konflikte an denen Sie in der einen oder anderen Form beteiligt sind, Konflikte, die Sie lediglich beobachten)
2. Beschreiben Sie kurz die Konfliktsituation  
(Beteiligte, Gegenstand des Konflikts, Art der Austragung, Folgen)
3. Woran machen Sie fest, dass es sich um einen Konflikt handelt?
4. Wodurch wurde der Konflikt aufgedeckt (öffentlich)?
5. Wie wurde der Konflikt behandelt (bearbeitet)?  
Konnte er beigelegt werden?
6. Welche anderen Reaktionsmöglichkeiten hätte es gegeben?
7. Welche Fragen stellen sich Ihnen bzw. welches Fazit ziehen Sie aus dieser Situation?



synapse-web.com



---

## Vorbereitung auf Konfliktsituationen als Beteiligter

- Wie geht es mir selbst mit der/n Konfliktperson/en?
- Welche (unangenehmen) Gefühle werden in mir durch welches Verhalten ausgelöst?
- Was sind meine wunden Punkte in dem Konflikt?
- Warum „muss“ ich mich zum Beispiel über jemanden ärgern?
- Welche eigenen Automatismen sind da im Spiel?
- Welche (unangenehmen) Gefühle versucht möglicherweise mein Gegenüber mit Hilfe des Konflikts (unfruchtbar) zu bearbeiten?
- Was versucht er auf der emotionalen (nicht auf der sachlichen!) Ebene für sich zu erreichen?
- Welche unbenannten oder unausgesprochenen Wünsche und Anliegen sind bei mir im Spiel? Gibt es etwas, was ich nicht wage, offen anzusprechen (aus Angst vor Verletzung o. ä.)?
- Versuche ich indirekt, ohne eigenes Risiko eine bestimmte Botschaft zu vermitteln?
- Welche unbenannten oder unausgesprochenen Wünsche und Anliegen sind beim anderen vielleicht im Spiel?
- Was wagt der andere möglicherweise nicht offen und direkt bei mir anzusprechen?
- Wo hat der andere u. U. Angst vor mir?
- Gibt es bei mir oder beim anderen Vorwürfe, negative Bewertungen oder Schuldgefühle? Wenn Ja, welche enttäuschte Erwartungen, welche unausgesprochenen Anliegen, welche Werte und Normen stecken dahinter?
- Was sind möglicherweise Aussagen und Ansichten des Konfliktpartners, welche geeignet sein könnten, mich zur Weißglut zu bringen und meine Selbststeuerung zu gefährden?
- Wie könnte ich mich davor schützen, um nicht in die Situation zu kommen, wo nicht ich einen Konflikt, sondern der Konflikt mich hat?
- Was sind Aussagen und Ansichten von mir, die den Konfliktpartner in Abwehrreaktionen und heftige Gefühle bringen könnten. Wie könnte ich mich davor schützen, dies zu tun?
- Gibt es Hinweise darauf, dass die Konfliktparteien unterschiedliche Polaritäten repräsentieren?
- Gibt es Hinweise darauf, dass man versucht die andere Seite der Medaille zu bekämpfen?
- Gibt es Hinweise, dass im Grunde beide Anliegen sinnvoll und wertvoll sind? Welchen Spielraum finde ich in mir, aus meiner Fixierung auf ein Ziel herauszufinden?

Quelle: Hephaistos, Coaching-Zentrum München

---

## 10 Tipps zur Konfliktlösung

Es gibt keine Rezepte, wie Sie Konflikte vermeiden können. Doch wenn Sie die folgenden zehn Tipps ernst nehmen, sich in bestimmten Situationen an den einen oder anderen „Tipp“ erinnern, wird es Ihnen leichter fallen, mit Ihren Mitmenschen und Kollegen auszukommen.

### Tipp 1:

Gestehen Sie Ihrem Konfliktpartner die gleiche Anzahl von menschlichen Schwächen zu wie Ihnen selbst. Es ist dann leichter, ihn und auch sich selbst in einer „Normalität“ zu begreifen.

Stichwort: Schwächen akzeptieren

### Tipp 2:

Prüfen Sie, welche Ursachen der Konfliktsituation zugrunde liegen und ob man sich leichter verständigt, wenn man die Ursachen gemeinsam erkennt.

Stichwort: Ursachen erkennen

### Tipp 3:

Reagieren Sie in persönlichen Auseinandersetzungen mit anderen Menschen nicht zu spontan. Leicht entschlüpfen Worte, die unnötig oder verletzend sein können. Spontanreaktionen können dazu beitragen, einen kleinen Streit auszuweiten, aus einem Feuerchen einen Flächenbrand zu machen.

Stichwort: Spontanreaktion vermeiden

### Tipp 4:

Benutzen Sie immer eine Sprache, die Sie sich auch von Ihrem Gegenüber wünschen.

Stichwort: Richtige Sprache benutzen

### Tipp 5:

Nutzen Sie nie eine Stellung oder Situation aus, um Stärke zu demonstrieren. Je mehr Möglichkeiten Sie haben, um so leichter sollte es Ihnen fallen, entgegenkommend zu sein und Verständnis aufzubringen.

Stichwort: Nicht unnötig Stärke zeigen

---

### **Argumentations-Judo:**

Es bringt in der Regel nichts, wenn Sie auf einen Angriff mit einem Gegenangriff reagieren. Die Emotionen schaukeln sich auf und es wird immer schwerer, das Ganze unter Kontrolle zu halten. Versuchen Sie den Teufelskreis von Angriff und Verteidigung/Gegenangriff zu vermeiden. Sie vergeuden nur Energie und Zeit. Versuchen Sie es mit einem Argumentations-Judo. Schlagen Sie nicht mit gleicher Münze zurück, sondern gehen Sie einen Schritt zur Seite und lenken den Angriff auf das Problem. Vermeiden Sie wie beim Judo-Kampf, Ihre Kräfte unmittelbar gegen die Kraft des anderen zu setzen. Lassen Sie den Stoß des anderen durch einen Sprung zur Seite ins Leere laufen.

Das wichtigste Mittel hierzu sind offene Fragen: Fragen Sie, wie Ihr Gegenüber das Problem lösen würde, was seine Ideen sind. Fragen Sie, was er tun würde, wenn er in Ihrer Position wäre. Fragen Sie, was an Ihrem Vorschlag nicht gut ist: „Was stört Sie an dem Vorschlag derart, dass Sie ihn nicht in Betracht ziehen?“

## **2. Killerphrasen**

Diese Taktik zielt in der Regel darauf, ein Nachgeben zu vermeiden. Der Partner blockiert. Hierzu werden „Scheinargumente“ ins Feld geführt. Beispiele für Killerphrasen:

- „Unsere Budgets sind zurzeit zu eng, um diese Software einzuführen.“
- Das kann ich meinem Vorgesetzten nicht verkaufen.“
- „Diese Neuerung bringt sehr viel Unruhe. Und die können wir jetzt nicht gebrauchen.“
- „Ich kenne eine Reihe von Unternehmen, da haben derartige Neuerungen zu einer Bauchlandung geführt!“
- „In meiner Abteilung geht das nicht ...!“

## **Abwehrmöglichkeiten**

Lassen Sie sich durch Killerphrasen niemals beeindrucken. Durchschauen Sie diese Taktik. Stellen Sie offene Fragen, um genauer die Sachargumente kennenzulernen, soweit vorhanden:

- „Herr Müller, welche Anforderungen stellen Sie an eine Software für Ihr Team?“
- „Aus Ihren Worten entnehme ich: Sie befürchten, dass Ihr Vorgesetzter mit Skepsis reagiert. Was befürchten Sie konkret?“
- „Was befürchten Sie konkret an Unruhe in Ihrer Abteilung?“
- „Sie sprachen von mangelnder Akzeptanz bei Ihren Mitarbeitern. Welche Punkte sind es konkret, die da zur Sprache kommen ...?“

Auf diese Weise haben Sie einen sachlichen Ausgangspunkt für die weitere Verhandlung.

---

### 3. Bestreiten der Fachkompetenz

Bei dieser Taktik wirft man Ihnen mangelnde Sachkunde und unzulängliche Erfahrung vor, um den strittigen Gegenstand beurteilen zu können. Dies geschieht nicht selten mit dem Hinweis auf Ihre berufliche Tätigkeit, auf Ihr Alter oder die Kürze Ihrer Firmenzugehörigkeit.

Eine weitere Variante „boshafter Dialektik“ ist die Partisanentechnik: Hierbei stellen Sie Ihrem Gegner sehr spezielle Fragen, die er (mit hoher Wahrscheinlichkeit) nicht beantworten kann. Gefragt werden kann etwa nach Zahlen, Definitionen oder Untersuchungen. Aus seiner ungenügenden oder falschen Antwort leiten Sie seine Inkompetenz ab. Beispiel: „Haben Sie eine Vorstellung, wie hoch das Bruttosozialprodukt in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1998 war?“. Ihr Gegenüber verneint. Sie fahren fort: „Dann hat es keinen Sinn, mit Ihnen weiter über Wirtschaftspolitik zu diskutieren. Besuchen Sie doch mal einen Volkshochschulkurs.“

#### Abwehrmöglichkeiten

- Lassen Sie sich auf keine Kompetenzdiskussion ein, konzentrieren Sie sich auf die Sachargumente.
- „Mit welchen Argumenten sind Sie nicht einverstanden? Wo liegen Ihre Bedenken in der Sache?“
- Sie können kurz die Arbeitsteilung in Ihrem Team ansprechen und dann zurück zum Verhandlungsthema kommen.
- Sie machen den Gesprächspartner darauf aufmerksam, dass in der heutigen Zeit jeder seine berufliche Spezialisierung und Fachkompetenz hat.
- In öffentlichen Diskussionsrunden: „Ich schlage vor, dass wir uns nicht gegenseitig die Fachkompetenz absprechen. Auch Sie haben doch Ihre Spezialisierung, wie jeder im Saal. Ich freue mich darauf, mit wirklichen Argumenten um den besten Weg zu streiten!“
- Zur o.a. Partisanentechnik: „Ich halte wenig davon, uns gegenseitig Zahlen abzufragen. Wir sollten uns auf das Kernproblem „Arbeitslosigkeit“ konzentrieren. Der wichtigste Lösungsansatz ...“

---

#### 4. Fingierte Fakten

Ihr Gegenüber lügt. Er macht bewusst falsche Angaben. Er bringt Zahlen, Referenzobjekte, Aussagen renommierter Persönlichkeiten oder wissenschaftliche Forschungsergebnisse, die „fingiert“ sind, die mit der Wirklichkeit nichts zu tun haben.

- Szenario (1): In einem Verkaufsgespräch argumentiert der Chefeinkäufer mit einem (frei erfundenen) Angebot eines Wettbewerbers, das 20 % unter Ihrem Preis liege.
- Szenario (2): In einer Diskussionsrunde greifen Sie einen Fundamentalkritiker mit einem Zahlenwerk an, das es in dieser Form nicht gibt.

#### Abwehrmöglichkeiten

Solange Sie keine guten Gründe haben, jemandem zu vertrauen, sollten Sie vorsichtig sein. Springen Sie niemals auf ein „heißes Eisen“ spontan an. Lassen Sie sich die wohlgesetzten Worte und die Dominanzgebärden der Gegenseite vorbeirauschen. Misstrauen Sie bloßer Rhetorik, prüfen Sie konsequent die Fakten, die Beweismittel und nicht zuletzt die Informationsquellen der Gegenseite.

Sie können zum Beispiel

- in Szenario (1) sagen: „Ihre Zahl kann ich nicht bewerten, denn ich kenne nicht die Rahmenbedingungen des Angebots. Ich will gerne noch einmal deutlich machen, wie sich unser Preis zusammensetzt. Sie werden sehen, dass wir eng kalkuliert haben.“
- in Szenario (2) sagen: „Ich möchte hier keine Berichte kommentieren, die ich nicht kenne. Wir stützen uns in unserer Einschätzung auf die Max-Planck-Gesellschaft und das Fraunhofer-Institut.“

Wenn gestritten wird über Experten und Gegenexperten, können Sie offensiv herausstellen: die Interessenunabhängigkeit und die internationale Reputation der von Ihnen zitierten Einrichtung.

Zitiert Ihr Gegenüber Einzelstudien, so kann ihre Bedeutung relativiert werden: „Sie wissen doch, dass es heute zu den Risiken der Castor-Transporte über 10.000 wissenschaftliche Studien weltweit gibt. Und zwar mit höchst unterschiedlichen Bewertungen der Risiken. Von daher relativiert sich der Wert einer einzelnen Untersuchung ...“

---

## 5. Hypothetische Annahmen

Ihr Gegenüber versucht, die Überzeugungskraft Ihrer Argumentation dadurch zu erschüttern, dass er aufgrund von hypothetischen Annahmen Fragen stellt:

- Beispiel (1): „Was machen wir mit Ihrem Lösungsvorschlag, wenn in einem Jahr die Konjunktur zusammenbricht ...?“
- Beispiel (2): „Wie würden Sie argumentieren, wenn in der Bundesrepublik ein Super-Gau wie in Tschernobyl passiert? Wären Sie dann auch noch für Kernenergie?“

### Abwehrmöglichkeiten

Bei hypothetischen Fragen ist größte Vorsicht geboten. Wenn Sie unbedacht antworten, akzeptieren Sie „implizit“ die falschen Prämissen, die in der Frage stecken. Was können Sie tun:

- Prüfen Sie die eingeführte hypothetische Situation auf Ihre Praktikabilität und ihren Realitätsbezug. Zeigen Sie gegebenenfalls, dass die Voraussetzungen Ihres Gesprächspartners unrealistisch oder unwahrscheinlich sind.
- Reaktion zu Beispiel (1):
- „Ihrer Frage liegt eine sehr pessimistische Annahme über die Konjunkturentwicklung zugrunde. Wir stützen uns auf die Prognosen der Wirtschaftsforschungsinstitute und des Sachverständigenratgutachtens. Demnach ...“
- Reaktion auf Beispiel (2):
- „Ein Super-Gau wie in dem Reaktortyp Tschernobyl kann in der Bundesrepublik nicht passieren. Dies hängt mit den unterschiedlichen Sicherheitsstandards zusammen. Bei unseren Reaktortypen ...“
- Sie können diplomatisch Nein sagen zur Diskussion hypothetischer Annahmen und zu konkreten Problemen zurückgehen. „Ich halte wenig davon, uferlose Sandkastenspiele zu betreiben. Ich schlage vor, zu unserem konkreten Problem zurückzukehren. Worum geht es ...“

---

## Antreiber als Störquellen

**Gönnen Sie sich einige Minuten Zeit**, schließen Sie die Augen und spüren Sie Ihren "erzieherischen Dauerbrennern" nach!

Erinnern Sie sich an typische, häufig wiederkehrende Aussagen von Eltern, Großeltern, Geschwistern, Lehrern, Ausbildern usw. Welche Ergänzungen fallen Ihnen ein zu ...

*... man sollte ... du darfst ... das geht doch nicht, weil ... du musst ... untersteh dich ... ich mag dich, wenn du ... ich bin böse mit dir, wenn du ... du kannst doch nicht ... es ist hier nicht üblich, dass ... es passt nicht zu uns ... zu tun, überlege dir, ob ...*

Was fällt Ihnen sonst noch an typischen "alten Leiern" und "Ohrwürmern" ein?



Viele dieser so genannten Maximen haben Sie sicherlich schon über Bord geworfen. Aber, wer weiß, welchen Ballast Sie immer noch mit sich herumschleppen. Und den schauen Sie sich jetzt mal genauer an. Öffnen Sie bitte Ihre Augen und bearbeiten Sie nach einer kurzen Pause den folgenden Fragebogen.

---

## Dauerbrenner, gestern und heute

Bearbeiten Sie bitte diese Aussagen und schätzen Sie sie ein nach:

**Diese Aussage trifft auf mich zu:**

**1 = gar nicht, 2 = kaum, 3 = manchmal, 4 = häufig, 5 = voll und ganz**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Wann immer ich eine Arbeit mache, mache ich sie gründlich.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ich fühle mich verantwortlich dafür, dass diejenigen, die mit mir zu tun haben, sich wohlfühlen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ich bin ständig auf Trab.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Anderen gegenüber zeige ich meine Schwächen nicht gerne.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Wenn ich raste, raste ich.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Häufig gebrauche ich den Satz: "Es ist schwierig, etwas so genau zu sagen."                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ich sage oft mehr, als eigentlich nötig wäre.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ich habe Mühe, Leute zu akzeptieren, die nicht genau sind.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Es fällt mir schwer, Gefühle zu zeigen.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. "Nur nicht locker lassen" ist meine Devise.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Wenn ich eine Meinung äußere, begründe ich sie auch.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Wenn ich einen Wunsch habe, erfülle ich ihn mir schnell.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Ich liefere einen Bericht erst ab, wenn ich ihn mehrere Male überarbeitet habe.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Leute, die "herumtrödeln", regen mich auf.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Es ist für mich wichtig, von den anderen akzeptiert zu werden.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Ich habe eher eine harte Schale, aber einen weichen Kern.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Ich versuche oft herauszufinden, was andere von mir erwarten, um mich danach zu richten.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Leute, die unbekümmert in den Tag hinein leben, kann ich nur schwer verstehen.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Bei Diskussionen unterbreche ich die anderen oft.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Ich löse meine Probleme selber.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Aufgaben erledige ich möglichst rasch.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Im Umgang mit anderen bin ich auf Distanz bedacht.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Ich sollte viele Aufgaben noch besser erledigen.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Ich kümmere mich persönlich auch um nebensächliche Dinge.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Diese Aussage trifft auf mich zu:**

**1 = gar nicht, 2 = kaum, 3 = manchmal, 4 = häufig, 5 = voll und ganz**

25.	Erfolge fallen nicht vom Himmel; ich muss sie hart erarbeiten.	1	2	3	4	5
26.	Für dumme Fehler habe ich wenig Verständnis.	1	2	3	4	5
27.	Ich schätze es, wenn andere auf meine Fragen rasch und bündig antworten.	1	2	3	4	5
28.	Es ist mir wichtig, von anderen zu erfahren, ob ich meine Sache gut gemacht habe.	1	2	3	4	5
29.	Wenn ich eine Aufgabe erst einmal begonnen habe, führe ich sie auch zu Ende.	1	2	3	4	5
30.	Ich stelle meine Wünsche und Bedürfnisse zugunsten derjeniger anderer Personen zurück.	1	2	3	4	5
31.	Ich bin anderen gegenüber oft hart, um von ihnen nicht verletzt zu werden.	1	2	3	4	5
32.	Ich trommle oft ungeduldig mit den Fingern auf den Tisch.	1	2	3	4	5
33.	Beim Erklären von Sachverhalten verwende ich gerne die klare Aufzählung: erstens, zweitens, drittens.	1	2	3	4	5
34.	Ich glaube, dass die meisten Dinge nicht so einfach sind, wie viele meinen.	1	2	3	4	5
35.	Es ist mir unangenehm, andere Leute zu kritisieren.	1	2	3	4	5
36.	Bei Diskussionen nicke ich häufig mit dem Kopf.	1	2	3	4	5
37.	Ich strengte mich an, um meine Ziele zu erreichen.	1	2	3	4	5
38.	Mein Gesichtsausdruck ist eher ernst.	1	2	3	4	5
39.	Ich bin nervös.	1	2	3	4	5
40.	So schnell kann mich nichts erschüttern.	1	2	3	4	5
41.	Meine Probleme gehen die anderen nichts an.	1	2	3	4	5
42.	Ich sage oft: "Nun mach mal vorwärts!"	1	2	3	4	5
43.	Ich sage oft: "genau", "klar", "logisch".	1	2	3	4	5
44.	Ich sage oft: "Das verstehe ich nicht".	1	2	3	4	5
45.	Ich sage eher: "Könnten Sie es nicht mal einmal anders versuchen?" als "Versuchen Sie es einmal anders".	1	2	3	4	5
46.	Ich bin diplomatisch.	1	2	3	4	5
47.	Ich versuche, die an mich gestellten Erwartungen zu übertreffen.	1	2	3	4	5
48.	Beim Telefonieren bearbeite ich nebenbei oft noch Akten.	1	2	3	4	5
49.	"Auf die Zähne beißen" heißt meine Devise.	1	2	3	4	5
50.	Trotz enormer Anstrengung will mir vieles einfach nicht gelingen.	1	2	3	4	5

---

## Was sind Antreiber?

Nach einem Konzept, das in Anlehnung an die Transaktionsanalyse entstand, sind Antreiber gleichzusetzen mit Normen, nach denen wir etwas tun müssen, sollen oder nicht dürfen. Diese Normen haben wir im Laufe unseres Lebens verinnerlicht, anfangs über unsere Eltern, dann über all die Gruppen und Personen, die starken Einfluss auf uns hatten.

Als Orientierungshilfen in unserem Leben haben diese Normen eine eminent wichtige Funktion. Wenn Sie aber als absolut und unumstößlich aufgefasst und ohne situativen Bezug übertrieben werden, wenn wir ihnen zwanghaft und nicht mehr der Realität angepasst folgen, dann haben sich die Normen zu Antreibern entwickelt. Meist verhalten wir uns unbewusst so, da wir ja ein Leben lang Zeit hatten, uns daran zu gewöhnen. Gleichwohl haben diese Antreiber einen starken Einfluss auf unser Arbeitsverhalten. Die Übertreibung ist es, die uns zu schaffen macht, uns Steine in den Weg legt und uns so selten zufrieden sein lässt.

Der Überpenible mit dem Antreiber „**Sei perfekt!**“ ist erst nach vielen Korrekturen, Änderungen und Vergleichen mit seinem Ergebnis einverstanden und lässt sich vielleicht noch zu dem Kommentar hinreißen: „Na ja, man hätte das eine oder andere bestimmt noch ein bisschen besser machen können ...“

Der Strebsame mit dem Antreiber „**Streng Dich an!**“ macht aus jedem Auftrag ein Jahrhundertwerk. Weit entfernt von einer ökonomischen Arbeitseinteilung, versucht er, immer besser zu sein als andere, und treibt dafür einen enormen Aufwand.

Der Angepasste mit dem Antreiber „**Sei gefällig!**“ versucht, es allen recht zu machen und kann nur selten nein sagen. Der Verzicht auf eigene Wünsche und Ansprüche macht ihn latent unzufrieden. Er macht sich alles zu eigen und verzettelt sich dadurch.

Der Gehetzte mit dem Antreiber „**Beeil Dich!**“ verliert vor lauter Hektik oft den Überblick und sonnt sich in der Aussage, nie Zeit zu haben, nicht für sich selbst und auch nicht für andere. Durch das andauernde Tempo ist er regelmäßig überlastet und kann die vielen Dinge, die er sich aufbürdet, nur oberflächlich erledigen.

Der Eiserne mit dem Antreiber „**Sei stark!**“ gibt sich keine Blöße und kann Fehler nur selten eingestehen. Es gilt, auch in den schlimmsten Situationen Haltung zu bewahren und Vorbild zu sein. Die Unfähigkeit, eigene Probleme offensiv anzusprechen, behindert seine Lernfähigkeit und seine Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Team.

---

## Auswertung:

Antreiber:	<b>"Sei perfekt!"</b>				
Frage Nummer:	1	8	11	13	23
Mein Punktwert:					
Frage Nummer:	24	33	38	43	47
Mein Punktwert:					
Punktsumme:					

Antreiber:	<b>"Streng Dich an!"</b>				
Frage Nummer:	5	6	10	18	25
Mein Punktwert:					
Frage Nummer:	29	34	37	44	50
Mein Punktwert:					
Punktsumme:					

Antreiber:	<b>"Beeil Dich!"</b>				
Frage Nummer:	3	12	14	19	21
Mein Punktwert:					
Frage Nummer:	27	32	39	42	48
Mein Punktwert:					
Punktsumme:					

Antreiber:	<b>"Sei gefällig!"</b>				
Frage Nummer:	2	7	15	17	28
Mein Punktwert:					
Frage Nummer:	30	35	36	45	46
Mein Punktwert:					
Punktsumme:					

Antreiber:	<b>"Sei stark!"</b>				
Frage Nummer:	4	9	16	20	22
Mein Punktwert:					
Frage Nummer:	26	31	40	41	49
Mein Punktwert:					
Punktsumme:					

Übertragen Sie bitte jetzt den Totalwert pro Zeile auf das nachfolgende Schema:

Skala	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50
Sei perfekt																									
Streng dich an																									
Beeil dich																									
Sei gefällig																									
Sei stark																									

Wenn bei einem der Antreiber der Wert 40 überschritten wird, kann mit großer Wahrscheinlichkeit angenommen werden, dass dieser Antreiber schon nach wenigen Minuten innerhalb eines Kontaktes beobachtbar wird.



---

## Antreiber und Erlauber

### Antreiber

Sei perfekt

Streng dich an!

Beeil dich!

Sei gefällig!

Sei stark!

### Erlauber

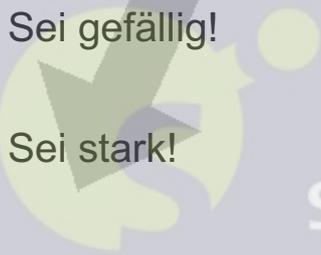
Sei du selbst!

Trau dir was zu!

Lass dir Zeit!

Kenne und  
respektiere dich!

Kümmere dich um  
deine Bedürfnisse!



synapse-web.com

**Bevor wir die Erlauber noch etwas genauer** unter die Lupe nehmen, hier zunächst einige Zusatzinformationen zu den Antreibern, diesen tief in uns sitzenden Normen:

---

### **„Sei perfekt!“**

Dieser Antreiber verlangt Vollkommenheit, Gründlichkeit, Perfektion und letztendlich Perfektionismus, nach der Übererfüllung von Zielen.

Wenn wir unter diesem Antreiber leiden, haben wir frühzeitig gelernt, dass wir nur dann in Ordnung sind, von anderen geachtet und geschätzt werden, die Zuwendung bekommen, die wir zum Überleben brauchen, wenn wir uns stets, unabhängig von der Situation, um Perfektion bemühen.

### **„Streng Dich an!“**

Aus jedem Auftrag wird ein Jahrhundertwerk gemacht. Wenn wir unter dem Einfluss dieses Antreibers stehen, haben wir ständig Angst, dass andere besser sind. Und diese Angst kann innerhalb dieses Normengefängnisses nur überwunden werden, wenn wir uns anstrengen, uns bemühen, besser zu sein als andere. Und das ist auf Dauer eine Illusion.

### **„Beeil Dich!“**

Dieser Antreiber ist Ursache dafür, möglichst schnell und möglichst viel zu erledigen. Hektik, Tempo und daraus resultierende Überbelastung sind in unserer Leistungsgesellschaft eine allgemein akzeptierte Ausrede dafür, keine Zeit für uns selbst und andere zu haben, uns selbst und anderen nicht nahe zu kommen. Wir flüchten vor der Intimität.

### **„Sei gefällig!“**

Wir wollen von anderen immer geschätzt und geliebt werden, und dafür sind wir bereit, einen hohen Preis zu zahlen, nämlich den der Selbstaufgabe, des Verzichts auf eigene Wünsche und Absichten. Doch wenn wir es den anderen immer recht machen wollen, werden wir auf lange Sicht das Gegenteil erreichen. Wer will schon mit jemandem ständig zu tun haben, der sich nur anpasst und nie einen Sparringspartner darstellt?

### **„Sei stark!“**

Dieser Antreiber kommt einem Aufruf zum Heldentum gleich: sich keine Blöße geben, Vorbild sein, Haltung bewahren, eiserne Konsequenz zeigen und am besten alles alleine durchstehen. "Ein Indianer kennt keinen Schmerz".

### **Was können wir nun gegen diese Antreiber tun?**

Sie werden uns wohlmöglich ein Leben lang begleiten, aber wir können uns ihrer bewusst werden, realistischer und konstruktiver mit ihnen umgehen.

Führen wir uns deshalb die entsprechenden Erlauber noch einmal vor Augen.

---

### **„Sei perfekt!“ oder „Sei Du selbst!“**

Es ist sinnvoll, darüber nachzudenken, wann und in welchen Situationen es überhaupt erforderlich ist, perfekt zu sein. Sicherlich schadet es überhaupt nicht, eine Präsentation vor einem wichtigen Gremium perfekt vorzubereiten. Aber immer, in jeder Lebenslage perfekt sein zu wollen bedeutet, dass eine Menge an Energie und Einsatz nutzlos vertan wird.

Dreh- und Angelpunkt einer Veränderung ist die Angst vor Fehlern.

Was ist an dieser Angst, an den befürchteten Konsequenzen realistisch, was entspringt der Fantasie? Was wird an Folgen tatsächlich eintreten, was existiert nur in unserer Vorstellung? Wie schlimm ist es wirklich, wenn ein Fehler passiert?

Fehler zu machen ist ein normaler Bestandteil der Wirklichkeit. Schlimm wird ein Fehler erst dann, wenn wir nicht aus ihm lernen. Das kann uns helfen, Fehler als Lernchance zu begreifen und willkommen zu heißen.

### **„Streng Dich an!“ oder „Trau Dir was zu!“**

Auch hier gilt die Überlegung: wann lohnt es sich für mich, mich anzustrengen? Wann führt andauernde Anstrengung zum Ziel, wann ins Leere?

Auf jedem Gebiet der Beste sein zu wollen, ist eine irrealer Vorstellung. In bestimmten Situationen und Bereichen werden andere immer besser sein, auf bestimmten Gebieten aber werden Sie selbst unschlagbar sein. Und diese Stärken gilt es auszubauen, anstatt den eigenen Schwächen und anderen, die uns teilweise überlegen sind, ein Leben lang nachzuecheln.

Das setzt voraus, dass wir uns die eigenen Stärken bewusst vor Augen führen, selbst wenn das nach Eigenlob riechen könnte.

Beruflich bedeutet dies, zu erkennen, was wirklich wichtig ist, wo die eigentlichen Ziele und Prioritäten liegen, denn wir alle werden für Leistung und Ergebnisse bezahlt.

### **„Beeil Dich!“ oder „Lass Dir Zeit!“**

Menschen, die unter diesem Antreiber leiden, sollten sich vor allem erlauben, sich die Zeit zu nehmen, ihre Zeit zu planen, etwas zu Ende zu denken, etwas Angefangenes sorgfältig und in Ruhe abzuschließen. Auch wenn vieles an Aufgaben und Terminen auf uns einströmt: wer es eilig hat, sollte sich Zeit lassen. Sowohl für das Privat- wie für das Berufsleben gilt wiederum die Frage nach den Prioritäten, denn der "Beeil-Dich-Mensch" neigt dazu, sich zu verzetteln, sich zeitlich und inhaltlich keine Schwerpunkte zu setzen.

Hektik verstellt den Blick für das Wesentliche. Natürlich stellt sich auch bei der Hektik, bei der ständigen Flucht, die Frage nach der Angst vor zu viel Nähe, Vertraulichkeit und Intimität. Was kann tatsächlich passieren? Ist es z.B. bei Ihnen nach ehrlicher Zeitabwägung nicht manchmal wichtiger, mit einem Mitarbeiter, der Schwierigkeiten hat, ein längeres Gespräch zu führen, als selbst noch einen weiteren zusätzlichen Termin wahrzunehmen?

Der "Beeil-Dich-Mensch" hat häufig auch keine Zeit für sich selbst, für seine eigenen Bedürfnisse, er nimmt sich nicht ernst. Was macht ihm eigentlich tatsächlich Spaß? Was kann er tun gegen die eigene innere Leere, die möglicherweise eines Tages da ist?

---

**„Sei gefällig!“ oder „Kenne und respektiere Dich!“**

**Wir sind nicht auf der Welt, um es anderen ständig recht zu machen. Aber auch andere können uns unsere Wünsche nicht von der Stirn ablesen, solange wir nichts sagen und es uns selbst noch nicht klar geworden sind, was wir eigentlich wollen. Natürlich wäre es häufig viel einfacher, das zu sagen, was wir tatsächlich wollen.**

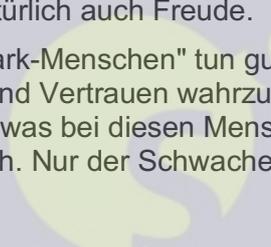
Von allen Menschen im eigenen Umfeld geschätzt zu werden, bei allen beliebt zu sein, ist wiederum eine unrealistische Vorstellung. Nicht alle müssen und sollten uns mögen. "Sei-gefällig-Menschen" können sich die Erlaubnis geben, bestimmte Leute einfach nicht zu mögen. Das ist weder verwerflich, noch führt es dazu, von niemandem mehr gemocht zu werden!

**„Sei stark!“ oder „Kümmere Dich um Deine eigenen Bedürfnisse!“**

Dieser Antreiber kommt bekanntlich einer ständigen Selbstvergewaltigung gleich: die Fassade, die Aufmachung gehen vor Inhalt. Man spielt, um in gängigen Klischees zu sprechen, "harter Bursche" oder "kühle Karrierefrau".

Das Menschen Schwächen haben, verletzbar sind, ist nur normal. So zu tun, als wäre das nicht so, ist reiner Unfug. Spiele ich im Betrieb den großen Experten, nachdem ich mir angelesen habe, wie Experten eben zu sein haben, oder gestalte ich alle Kontakte sehr menschlich, was bedeutet, es gibt Konfliktsituationen, Rat- und Hilflosigkeit, manchmal vielleicht sogar Schmerz und natürlich auch Freude.

"Sei-stark-Menschen" tun gut daran, ihre eigenen weicheren Bedürfnisse nach Zuwendung, Nähe und Vertrauen wahrzunehmen und sich Menschen ihres Vertrauens mehr zu öffnen. Vieles, was bei diesen Menschen in die Kategorie "kindisch" fällt, ist kindlich und damit natürlich. Nur der Schwache versucht, ständig stark zu sein!

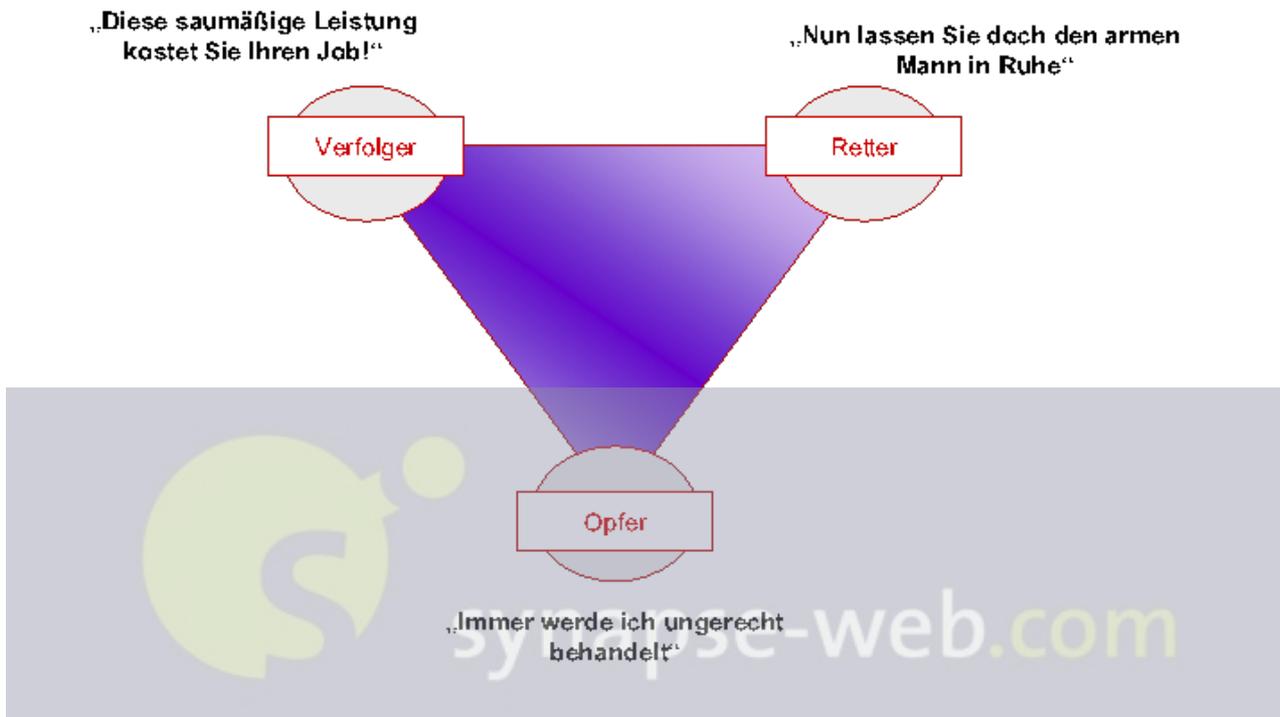
 synapse-web.com

Quelle: Rüttinger/Görres: Lebendig durch Selbstentfaltung

---

## Das Drama-Dreieck

Mit Hilfe des Drama-Dreiecks sind „Psycho-Spiele“ einfach zu erkennen und zu analysieren.



Im Drama-Dreieck gibt es drei manipulative Rollen:

- **RetterInnen** meinen es mit anderen gut und sind auf deren Wohlergehen bedacht. Sie geben viele gute Ratschläge, oft auch unaufgefordert. Im Gegensatz zu einer echten Hilfe lässt die Rettung Opfer abhängig und verhindert die Entwicklung von Selbständigkeit und Eigenverantwortung. Rettung ist keine Hilfe zur Selbsthilfe.
- **VerfolgerInnen** greifen in Konfliktsituationen an, schüchtern andere ein und klagen gerne an. Sie stellen rhetorische Fragen und wecken Schuldgefühle. Sie geben genaue Vorschriften und beschränken den Handlungsspielraum anderer. Damit verhindern sie wiederum Selbständigkeit und fördern Anpassung und Passivität.
- **Opfer** sind hilflos, bedauern sich selbst und hoffen, dass sich die anderen ändern oder ein Problem sich von selbst löst. Da sie ängstlich sind, geben sie leicht nach und passen sich an. Unbewusst locken sie RetterInnen und VerfolgerInnen an. Opfern gelingt es häufig sehr geschickt, Verantwortung von sich zu weisen. Man muss sich um Opfer fast ständig kümmern; dadurch binden sie viel Kraft und verfügen so indirekt über große Macht.

---

Jede Rolle kann von beliebig vielen Personen eingenommen werden, und jede Person kann die Rolle beliebig oft wechseln. Dieser Rollenwechsel erfolgt meist unerwartet. In alle drei Rollen gehen wir nicht bewusst, sondern es handelt sich meist um aus der Kindheit übernommene, unbewusste Verhaltensmuster. Die Rollen ziehen sich gegenseitig an und ohne eine Mitspielerin oder einen Mitspieler läuft man in ihrer oder seiner eigenen Rolle leer.

**Wir spielen diese Rollen, um Zuwendung zu bekommen, etwas zu erreichen, das wir nicht offen auszusprechen wagen, echte Beziehungen zu vermeiden oder aus Mangel an Handlungsalternativen.**

**Spiele können sehr kurz laufen, aber auch über Jahre andauern. Solange jede Person in ihrer bevorzugten Rolle bleibt, läuft das Spiel meist ungehindert. Erst der unerwartete Wechsel aus der bevorzugten Rolle in eine andere bringt die typische Dramatik und Dynamik des Spiels zum Vorschein.**

### ***Kennzeichen des Drama-Dreiecks***

Wir nehmen alle Rollen ein, wobei es jeweils eine Rolle gibt, in der wir uns häufiger bewegen und besonders wohl fühlen (welche das ist, hängt auch mit unserer jeweiligen Lebensposition zusammen, z.B. als Frau bin ich auch Mutter, als Mann auch Vater).

Inwieweit wir diese Rollen wahrnehmen, sie ausfüllen, hängt entscheidend von den Erwartungen an die jeweilige Rolle ab und von den Spielräumen, die uns der jeweilige Kontext (z.B. der berufliche) lässt.

**Das Drama-Dreieck ist dynamisch zu verstehen, d. h. wir wechseln blitzschnell die Rollen, „springen“ im Dreieck.**

Die Rollen sind aufeinander bezogen, d.h. findet man keine MitspielerInnen in seiner / ihrer Rolle, so läuft man in der Rolle „leer“.

Verlaufen unsere Konfliktgespräche immer wieder gleich und führen sie immer wieder zu demselben – meist für beide Seiten unbefriedigenden – Ausgang, sollten wir uns die Frage stellen, ob wir zusammen mit unserer Konfliktpartnerin oder unserem Konfliktpartner im Drama-Dreieck „gefangen“ sind, in dem wir immer wieder in dieselbe Rolle hineingeraten.

---

### **Der Ausstieg aus dem Drama-Dreieck**

- Achten Sie darauf, ob ein Spiel gespielt wird!
- Überprüfen Sie aus dem Erwachsenen-Ich heraus, was gespielt wird!
- In welcher Rolle sind Sie, in welcher Rolle ist Ihr Partner / Ihre Partnerin?
- Klären Sie die Beziehungsebene:
- Sagen Sie spontan, welches Gefühl Sie gerade haben, klagen Sie aber nicht an.
- Fragen Sie nach: „Was wollten Sie mir damit sagen?“
- Spiegeln Sie Gehörtes.
- Senden Sie Ich-Botschaften.
- Steigen Sie aus Ihrer Rolle aus:
- Bei VerfolgerInnen: Setzen Sie andere weder offen noch verdeckt ins Unrecht!
- Bei Opfern: Hören Sie auf, sich selbst anzuklagen!
- Bei RetterInnen: Nehmen Sie das Selbsthilfepotential anderer wahr!
- Helfen Sie der anderen Person aus ihrer Rolle heraus:
- Stellen Sie W-Fragen.
- Geben Sie Antworten, die innerhalb der von Ihnen angenommenen Rolle nicht erwartet werden.
- Nehmen Sie Rollenangebote gar nicht erst an.
- Rechnen Sie mit Überraschungen – häufig wird es nicht positiv aufgenommen, wenn Sie sich weigern, ein Spiel mitzuspielen!
- Stoppen Sie aus dem kritischen Eltern-Ich.

Quelle: Karpmann