

THEMENAUSGABE: TRANSAKTIONSANALYSE

Die 3 Ich-Anteile

Auch wenn sie bisweilen wild durcheinanderreden: Ihre inneren Stimmen sind Ihre besten Ratgeber

SEITE 3

Das Drama-Dreieck

Wie sich Opfer, Retter und Täter gegenseitig bedingen: Die Dynamik von Konflikten verstehen

SEITE 6

Die Antreiber

Finden Sie heraus, welche der 5 „Eltern-Botschaften“ bei Ihnen die Knöpfe drückt

SEITE 9

Die 4 Lebenspositionen

Wie Sie sich einer gesunden Haltung sich selbst und anderen gegenüber annähern

SEITE 12

4 Modelle der Transaktionsanalyse

Wie Sie sich selbst und andere besser verstehen





Dunja Schenk ist Expertin für Effizienz und war lange Assistentin auf unterschiedlichen Führungsebenen bei der Allianz Group. Als IHK-zertifizierte Trainerin und systemischer Coach unterstützt sie heute deutschlandweit namhafte Unternehmen bei der Optimierung von Arbeitsabläufen im Büro.

Wie ticken wir – und warum?

Liebe Leserin, lieber Leser,

ich bin ein großer Fan der Transaktionsanalyse und der diversen dazugehörigen Modelle. Diese von Eric Berne (1910–1970) und anderen entwickelten psychotherapeutischen Analysewerkzeuge machen komplexe Zusammenhänge einfach greifbar: Warum ich mich in schwierigen Situationen so und nicht anders verhalte. Warum für mein Gegenüber Gleiches gilt. Und wann ich andere, gesündere, konstruktivere Optionen habe.

Wichtige Grundannahme der Transaktionsanalyse (auch das schätze ich so sehr an den Modellen): dass altes Verhalten durch neue, aktive Entscheidungen überschrieben wird, dass wir uns also jederzeit verändern können und als Erwachsene für unsere Gefühle selbst verantwortlich sind.

Auf den folgenden Seiten stelle ich Ihnen vier verschiedene Modelle der Transaktionsanalyse vor, in denen es um Kommunikation, Verhaltensweisen und generell um die Lebenseinstellung geht. Ich garantiere Ihnen eine spannende Lektüre!

Herzlich Ihre

Dunja Schenk

Dunja Schenk
dunjaschenk@assistenzh heute.de

Autorinnen und Autoren dieser Themenausgabe

Stefanie Boese-Bellach, Diplom-Sozialpädagogin, ist Coach und Fachautorin im Bereich der Gesundheitsförderung, insbesondere in der Prävention stressbedingter Erkrankungen.



Edda Tschur, Diplom-Psychologin, führt seit Jahrzehnten erfolgreich Beratungen, Seminare sowie Moderationen in den Bereichen Führung, Kommunikation, Selbstmanagement und Teamentwicklung durch.

Jens Bregas hat Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie studiert und war mehrere Jahre als Unternehmensberater tätig. Aktuell arbeitet er als Personal- und Organisationsentwickler.



Das lesen Sie in dieser Ausgabe:

DIE 3 ICH-ANTEILE: IHRE INNEREN STIMMEN	3
Übung: Die inneren Ratgeber zu Wort kommen lassen	5
DAS DRAMA-DREIECK: DIE DYNAMIK VON KONFLIKTEN VERSTEHEN	6
60-Sekunden-Test: Was ist Ihre „Lieblingsrolle“ im Drama-Dreieck?	7
Checkliste: Gesprächssackgassen vermeiden	8
DIE ANTREIBER: WELCHE DER „ELTERN-BOTSCHAFTEN“ DRÜCKT BEI IHNEN DIE KNÖPFE?	9
Selbsttest: Was ist Ihr persönlicher Antreiber?	10
DAS MODELL DER 4 LEBENS- POSITIONEN: WIE STEHEN SIE ZU SICH UND ZU ANDEREN?	12

Nutzen Sie bereits Ihren Onlinebereich?



In Ihrem Onlinebereich können Sie auf alle Ausgaben und Arbeitshilfen von **assistentz heute** der letzten Jahre zugreifen. Dank der praktischen Suchfunktion finden Sie alle Informationen im Handumdrehen.

Loggen Sie sich jetzt ganz einfach ein!



Alle Ausgaben und Arbeitshilfen finden Sie unter
www.onlinebereich.workingoffice.de

Die 3 Ich-Anteile: Ihre inneren Stimmen

- Warum lösen Personen und Situationen oft so unterschiedliche innere Reaktionen in uns aus?
 Warum reagieren wir auf manche Menschen besonders ungeduldig, aggressiv oder unterstützend?
 Das hat mit Ihren verschiedenen Ich-Anteilen zu tun – und dem Eigenleben, das diese führen.

Beispiel 1: „Der treibt mich zur Weißglut!“

Anna Ahrend ist verwirrt. Eigentlich ist sie eine friedliebende Person, und Streit zu provozieren, liegt ihr fern. Aber es gibt da den einen Kollegen, dessen Art sie nur schwer erträgt. Sie merkt allerdings auch, dass sie ihn deutlich strenger beurteilt als andere im Team. *„Komisch, irgendetwas an ihm macht mich aggressiv. Wenn ich nur wüsste, was das ist.“*

Beispiel 2: „Die Chefin beschützen – ist das richtig?“

Sabine Meinecke macht gänzlich andere Erfahrungen im Kontakt mit ihrer Vorgesetzten Ulla Peters: Sie fühlt sich in hohem Maße für das Wohlergehen ihrer Chefin verantwortlich und hat oft das Gefühl, sie schützen zu müssen. *„Irgendwie löst sie einen Beschützerinstinkt bei mir aus. Ich nehme ihr so viel Arbeit ab wie nur möglich – dabei fühle ich mich selbst oft überfordert. Und dann nehme ich sie ständig in Schutz. Das nervt meine Kolleginnen schon.“*

Beispiel 3: „Der macht mich immer klein!“

Frank Uhlmann schließt unsanft seine Bürotür. Es ist doch immer das Gleiche. Jedes Gespräch mit Paul Ehlers endet mit diesem unangenehmen Unterlegenheitsgefühl. Dabei ist Uhlmann Abteilungsleiter und Ehlers Mitglied seines Teams. Allerdings ist dieser um einiges älter als Uhlmann und wesentlich länger im Betrieb. Uhlmann schimpft vor sich hin. *„Ich fühle mich in jedem Gespräch, als ob ich gerade mal acht Jahre alt wäre. Das kann doch nun wirklich nicht sein. Ich habe fast 20 Jahre Berufserfahrung und weiß, was ich tue.“* Dabei ist es nicht so, dass die beiden Männer tatsächlich in Streit geraten würden. Beide äußern ihre Meinungen und besprechen das Vorgehen in aller Ruhe. Trotzdem fühlt sich Uhlmann oft unwohl.

3 Ich-Anteile: Eltern-, Kind- und Erwachsenen-Ich

Menschen reagieren ganz unterschiedlich auf bestimmte Situationen. Was beim Einzelnen dann im Innern abläuft und welche Kräfte da gegeneinanderarbeiten, hat Eric Berne, der „Vater der Transaktionsanalyse“, im Modell der „Ich-Anteile“ beschrieben. Berne geht davon aus, dass Menschen sich in einem ständigen Dialog innerer Stimmen befinden. Er unterteilt diese Stimmen in drei Bereiche, die Ich-Anteile:

1. Die innere Stimme des **Eltern-Ichs** beschreibt Haltungen, die aus einer Rolle der Überlegenheit, Verantwortung und Führung heraus entstehen. Die handelnde Person fühlt sich verantwortlich, will leiten, schützen und Orientierung geben – so wie es die Aufgabe der Eltern für ihr Kind ist.

2. Die innere **Kind-Ich**-Stimme denkt, fühlt und handelt so, wie wir es als Kind getan haben: Als Kind hat der Mensch spielend sich selbst und das Leben entdeckt. Das Kind ist darauf eingegangen, was die Eltern oder andere Elternfiguren von ihm erwartet haben.
3. Während Eltern-Ich und Kind-Ich stark von unserer Vergangenheit geprägt sind, befindet sich die innere Stimme des **Erwachsenen-Ichs** im Hier und Jetzt. Der Mensch bringt alle Möglichkeiten und alle seine Ressourcen ein. Er denkt und handelt sachlich und lösungsorientiert, wägt ab und legt Wert auf Fakten.

Sie profitieren davon, wenn Sie ein Bewusstsein für die Funktionen und Eigenschaften Ihrer inneren Stimmen bekommen. Es fällt Ihnen dann leichter, die Beweggründe für Ihr eigenes Verhalten und das Ihrer Mitmenschen zu erkennen – und das öffnet Ihnen Handlungsalternativen. Sehen Sie sich erst einmal das „Eltern-Ich“ und das „Kind-Ich“ genauer an:

Das Eltern-Ich: Zwischen streng und fürsorglich

Berne unterteilt das Eltern-Ich in die folgenden beiden gegensätzlichen Bereiche:

A. Das kritische Eltern-Ich

Im kritischen Eltern-Ich sind unsere Vorstellungen von Werten und Moral verankert. Hier geht es um das, was man tut oder eben nicht tut. Das kritische Eltern-Ich hat im inneren Dialog die kritische, strafende und (ver-)urteilende Funktion. Sie unterzieht unsere Pläne und Handlungen einer strengen Prüfung. Beispielhafte Sätze, die signalisieren, dass unser kritisches Eltern-Ich argumentiert, sind:

- „So benimmt man sich nicht!“
- „Was denkst du dir nur dabei!“
- „Das ist ja wieder typisch für dich!“

B. Das nährend (fürsorgliche) Eltern-Ich

Im nährenden Eltern-Ich sind unsere Vorstellungen einer nährenden, zugewandten, liebevollen Anteilnahme verankert. Folgende Äußerungen sind hier beispielhaft:

- „Kann ich dir etwas Gutes tun?“
- „Was möchtest du tun?“
- „Du hast es verdient, erfolgreich zu sein!“

Wenn wir davon ausgehen, dass unterschiedliche Situationen diese verschiedenen Stimmen in uns zum Klingen bringen, lohnt sich ein Blick auf die möglichen Auslöser. Nicht immer fördern diese inneren Stimmen ein positives Zusammenspiel mit der Außenwelt. In den vorangegangenen Beispielen behindern sie es regelrecht. Erinnern Sie sich?

Zu Beispiel 1: Was die Aggressivität hervorruft

Anna Ahrend reagiert regelrecht aggressiv auf einen Kollegen – und das ohne konkreten Anlass. Die Gründe können vielfältig sein. Vielleicht ähnelt der Kollege in Mimik und Gestik einer Person, mit der Frau Ahrend unangenehme Erfahrungen gemacht hat. Womöglich sind es Kleinigkeiten in seinem Verhalten, die diese Gefühle bei ihr auslösen. Schließlich findet sie heraus, was sie stört. Der Kollege betritt jedes Mal, ohne anzuklopfen, ihr Büro und löst so schon zu Beginn der Kommunikation einen Widerstand in ihr aus. Das Verhalten passt nicht zu Anna Ahrends Werten. „*Das tut man nicht!*“, mahnt die Stimme des kritischen Eltern-Ichs, das hier die Führung übernommen hat.

Zu Beispiel 2: Was den Beschützerinstinkt auslöst

Sabine Meinecke dagegen reagiert extrem zugewandt auf die Bedürfnisse ihrer Vorgesetzten. Sie fühlt sich für deren Wohlergehen so stark verantwortlich, dass sie sich davon selbst überfordert fühlt. Um dem Grund für ihr Verhalten auf die Spur zu kommen, vergleicht sie das Verhalten ihrer Chefin mit Situationen und Personen in ihrem privaten Umfeld. Dabei wird ihr klar, dass sie sich im Verhalten ihrer Vorgesetzten stark an ihre kleine Schwester erinnert fühlt. Für die war sie früh verantwortlich, da die Mutter alleinerziehend und voll berufstätig war. So ist es nicht verwunderlich, dass ihr fürsorgliches Eltern-Ich gleich aktiv geworden ist.

Das Kind-Ich: Zwischen Anpasstheit und Rebellion

Auch das Kind-Ich unterteilt Berne in unterschiedliche Bereiche. Er beschreibt hierbei das „angepasste Kind“, das „rebellische Kind“ und das „freie Kind“.

A: Das angepasste Kind

Dieser Anteil ist ängstlich und möchte verhindern, dass wir in Gefahr geraten. Er versucht, uns rechtzeitig zu bremsen, indem er stark auf Eindrücke reagiert, die uns an kritisches elterliches Verhalten erinnern. Er äußert sich durch Gedanken wie:

- „*Ich schaffe das schon und mache es allen recht!*“
- „*Hoffentlich bemerkt niemand meinen Fehler.*“
- „*Ich muss mich nur etwas mehr anstrengen!*“

Zu Beispiel 3: Sich „kleingemacht“ fühlen

In unserem Beispiel war Frank Uhlmann damit konfrontiert, sich seinem älteren Mitarbeiter gegenüber unsicher zu fühlen. Es liegt nahe anzunehmen, dass etwas in der Art und Weise der Kommunikation der beiden an eine Si-



tuation zwischen einem Sohn und dessen kritischem Vater erinnerte. Uhlmann reagierte zumindest innerlich wie ein angepasstes Kind und fühlte sich wie ein Schuljunge.

B: Das rebellische Kind

Frank Uhlmann hätte innerlich und in der direkten Kommunikation mit seinem Mitarbeitenden auch ganz anders reagieren können. Fühlen

wir uns durch ein Verhalten anderer sehr kritisch beurteilt, kann dies auch zu Widerstand führen, und die innere Stimme des rebellischen Kindes wird so stark, dass wir eine Abwehrhaltung einnehmen und so für weitere Kommunikation mit unserem Gegenüber nicht offen sind:

- „*Rede du nur, ich mache sowieso, was ich will!*“
- „*Dann sehen wir mal, wer der Stärkere ist.*“
- „*Wie du mir, so ich dir!*“

Bleibt die Frage, welche Auswirkungen das „Freie-Kind-Ich“ auf unser Verhalten hat.

C: Das freie Kind

Es ist im wahrsten Sinne des Wortes frei! Es ist aktiv. Es reagiert nicht auf Ansprüche von außen. Es fühlt sich nicht unterlegen und hegt auch keinen Wunsch nach Rebellion. Das freie Kind ist unabhängig. Es ist aber auch unverbindlich und damit auf lange Sicht sozial wenig verträglich. Trotzdem nimmt diese Stimme im inneren Dialog eine wichtige Rolle ein. Sie bringt uns unseren Träumen, Wünschen und Bedürfnissen näher. In ihr brennt unser Feuer! Visionen kommen aus dem freien Kind. Es fordert uns zur Selbstverwirklichung auf:

- „*Ich habe große Lust, heute mal ...*“
- „*Ich wünsche mir unbedingt ...*“
- „*So viele spannende Möglichkeiten!*“

Welche Gefahren die Dominanz einer Stimme hat

Jede Stimme ist wichtig, aber sie birgt auch unterschiedliche Gefahren, wenn sie zu starke Betonung erfährt.

Welche Gefahren ein zu starkes Kind-Ich in sich birgt:

- Stellen Sie sich vor, Sie würden nur der Stimme des freien Kindes folgen. Sie würden lediglich nach dem Lustprinzip arbeiten und leben. Ihr Verhalten wäre für Ihr Umfeld damit kaum voraussehbar.
- Der uneingeschränkte Rat des angepassten Kindes wird Ihnen kaum Entfaltung ermöglichen, denn die Angst vor dem Versagen wäre hier zu groß.
- Die Argumente des rebellischen Kindes scheinen zwar zur Aktivität anzuregen, aber die richtet sich gegen einen Gegner. Die rebellische Stimme ist nicht offen für Kompromisse und wirkt daher bei Überbetonung destruktiv.

Ähnlich verhält es sich auch mit den Stimmen Ihres Eltern-Ichs:

- Sich lediglich auf die kritische Elternstimme zu fokussieren, ermöglicht kein persönliches Wachstum, sondern macht von anderen abhängig und erzeugt Leistungsdruck.
- Allein der Stimme des fürsorglichen Eltern-Ichs zu folgen, versetzt Sie nicht in die Lage, sich schwierigen oder unangenehmen Situationen zu stellen. Diese würden Sie dann eher meiden.

Unsere Ich-Zustände sind im ständigen Dialog und gehen unterschiedliche Bündnisse miteinander ein. Oft gewinnt jedoch die Stimme, die am lautesten, am längsten, am stärksten schreit, oder innere Stimmen gehen unheilvolle Bündnisse miteinander ein. Denn es geht nicht nur darum, wie unsere inneren Stimmen auf das Verhalten anderer reagieren, sondern auch, wie sie (wir) uns (selbst) beurteilen.

Beispiel 4: „Ich bin nie gut genug!“

Franka Heinemeier ist am Ende ihrer Kräfte. Die erfolgreiche Office Managerin fühlt sich kaum noch in der Lage, ihren Alltag zu bewältigen. *„Die letzten zehn Jahre habe ich nicht nur meine Karriere verfolgt und diverse Aufgabenbereiche zusätzlich übernommen. Nebenbei haben mein Mann und ich auch ein Haus gebaut, und ich habe unsere zwei Töchter zur Welt gebracht. Auf jedem Gebiet wollte ich perfekt sein. Vor einem Monat kam der Zusammenbruch. Ich weiß, dass ich mir selbst viel zu viel Druck mache, keine Schwäche zulasse und mir keine Freiräume erlaube. Ohne eine Änderung meiner inneren Einstellung wird es nicht weitergehen. Ich hole mir jetzt Hilfe!“*

Frage an Sie: Welche Ich-Anteile, vermuten Sie, hat Franka Heinemeier zu stark berücksichtigt? Welche Bündnisse wirkten sich hier so negativ aus?

Beispiel 5: „Immer auf Achse sein – will ich das?“

Mareike Lehmann ist eine Lebenskünstlerin, die großen Wert auf ihre Unabhängigkeit legt. Deshalb hat sie sich nie in eine Festanstellung begeben: Sie reist viel, nimmt dazwischen zeitlich befristete Projektengagements an, die ihr eine Zeitarbeitsagentur vermittelt. Doch in den letzten Jahren wächst ihre Unzufriedenheit. *„Immer wieder für andere die Kohlen aus dem Feuer holen, aber dann gehen, wenn alles wunderbar klappt, will ich das mein Leben lang so machen? Andererseits habe ich aber auch keine Lust, mich auf Dauer irgendeinem cholerischen Chef unterzuordnen. Die haben nie so richtig verstanden, was sie an mir haben. Selbst schuld!“*

Frage an Sie: Welche Ich-Anteile, vermuten Sie, wirken bei Mareike Lehmann zu stark? Welche Bündnisse wirkten sich bei ihr so negativ aus?

Die Beispiele zeigen, dass eine ausgewogene Einbeziehung der Ich-Anteile wichtig ist. Lassen Sie alle Stimmen zu Wort kommen, und entscheiden Sie dann, welches Verhalten angemessen ist. Für diese anspruchsvolle Aufgabe steht Ihnen eine weitere Stimme zur Verfügung: die des Erwachsenen-Ichs.

Übung: Die inneren Ratgeber zu Wort kommen lassen



1. Schreiben Sie Ihre Frage in die Mitte eines Blattes. Beispiel: *„Soll ich mich um eine Ausbildung zum Scrum Master bemühen?“*

2. Lassen Sie Ihre inneren Ratgeber der Reihe nach zu Wort kommen. Oft reicht hier jeweils ein prägnanter Satz. Der Kommentar des kritischen Eltern-Ichs könnte lauten: *„Ist das nicht eine Nummer zu groß für dich?“* Das fürsorgliche Eltern-Ich sagt: *„Das wird schon!“* Das ängstliche Kind-Ich sorgt sich: *„Und wenn ich es nicht schaffe?“* Das rebellische Kind-Ich: *„Wenn mein Chef das zulässt, dann sicher nicht ohne schlechte Laune.“* Das freie Kind-Ich: *„Es wäre sooo toll, mal mehr Verantwortung zu bekommen!“* Stellen Sie sich dafür die einzelnen Stimmen als reale Personen vor, Sie können ihnen auch Namen geben oder Spielfiguren nutzen, um die Konferenz Ihrer inneren Ratgeber nachzustellen.

3. Schauen Sie sich jede Meinung, jede Motivation in Ruhe an. Welche Stimmen gehen Bündnisse ein? Welche sind laut, welche brauchen mehr Gehör? Beispiele: Ist die Angst vor dem Versagen (kritisches Eltern-Ich/ ängstliches Kind-Ich) wirklich so groß, oder kann mit Unterstützung des fürsorglichen Eltern-Ichs nicht doch noch die geeignete Unterstützung gefunden werden? Muss das rebellische Kind-Ich wirklich gegen den vermeintlichen Widersacher kämpfen, oder hat das freie Kind vielleicht eine spielerische und friedlichere Idee, wie das Ziel erreicht werden kann? Ist es sinnvoll, sich ganz der Stimme des fürsorglichen Eltern-Ichs hinzugeben, oder kann ich auch mutig meine Interessen vertreten und Unterstützung durch einen Coach oder eine Mentorin einfordern?

Räumen Sie bei dieser Übung der Stimme des Erwachsenen-Ichs den Konferenzvorsitz ein. Je öfter Sie auf diese Weise die Beteiligung Ihrer inneren Anteile prüfen, desto souveräner und reflektierter können Sie im Alltag agieren.

Das Erwachsenen-Ich sorgt für Ausgleich

Um die inneren Stimmen in ein dynamisches Gleichgewicht, eine konstruktive Diskussion und zu ausgewogenen Entscheidungen zu bringen, beschreibt Eric Berne den Ich-Zustand des Erwachsenen-Ichs. Diese Stimme hält alle zuvor genannten Ich-Anteile im Lot. Hier meldet sich die Vernunft zu Wort. Es wird analysiert, gefiltert und eingeordnet. Diese innere Stimme ist der Überzeugung: *„Wir können das Problem gemeinsam lösen!“*

Gemäß diesem Motto lohnt es sich, im Kontext von Entscheidungen oder zur Reflexion von Problemen alle inneren Anteile an einen Tisch zu holen und gemeinsam einen guten Weg zu finden. Am Ende geht es dabei um nichts anderes als um ein konstruktives Miteinander – im Team.

TEXT: STEFANIE BOESE-BELLACH ◀

Das Drama-Dreieck: Die Dynamik von Konflikten verstehen



- Diskussionen, die sich im Kreis drehen, deren Ziel verloren geht, die keine gemeinsamen Entscheidungen zutage fördern: Solche Gesprächs-Sackgassen können vermieden werden, wenn der unproduktive Verlauf eines Gesprächs rechtzeitig erkannt und aktiv gegengesteuert wird.

Die Verantwortlichen für Verkauf, Einkauf, Produktion und Versand sitzen in einem Meeting. Ihr Thema: Verbesserung von Lieferzeiten und Kundenzufriedenheit.

Verkaufsleiter Max Hartl ist ungehalten: „Wieder einmal“ sind die Lieferzeiten viel zu lang. Mit anklagender Stimme wendet er sich an den Produktionsleiter Carlo Severin: „Das sollten auch Sie wissen, wir leben vom Verkauf! Wenn Sie besser planen würden und Ihre Abteilung im Griff hätten, könnten wir besser auf die Kundenwünsche eingehen.“

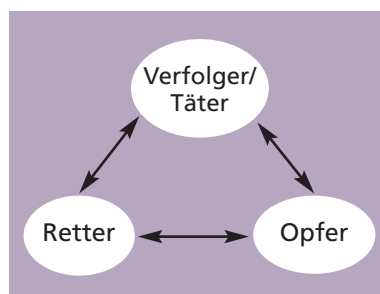
Carlo Severin, in die Defensive gedrängt von den seiner Meinung nach aus der Luft gegriffenen Vorwürfen, erwidert gekränkt: „Das ist nicht unsere Schuld. Ihre Leute stimmen sich nicht mit uns ab und sagen den Kunden Termine zu, die unmöglich einzuhalten sind.“

Da schaltet sich Versandleiterin Barbara Freitag ein und kommt Carlo Severin zu Hilfe: „Genau, Sie denken immer, der Verkauf ist die einzige Abteilung, die zählt – und alle müssen sich danach richten. Ihre Leute bringen auch bei uns durch ihre ewigen Sonderwünsche dauernd Hektik rein.“ Ein Wort gibt das andere ...

Kennen Sie solche Situationen? Das Gespräch dreht sich im Kreis: mit Vorwürfen, Schuldzuweisungen, Angriffen und Verteidigungen. Die Anspannung nimmt zu. Niemand fühlt sich als Person oder in seiner Funktion ernst genommen, keiner trifft mit seinen Problemen auf Verständnis. Enttäuschung und Ärger bei allen – und wieder mal das Gefühl, völlig umsonst miteinander zu reden.

Das Spiel zwischen Verfolger, Opfer und Retter

Die meisten unbefriedigenden Gesprächssituationen lassen sich mithilfe des „Drama-Dreiecks“ überraschend präzise aufschlüsseln. Das Drama-Dreieck ist ein psychologisches und soziales Modell aus der Transaktionsanalyse, das von Stephen Karpman stammt. Es beschreibt destruktive Rollenmuster und Dynamiken in zwischenmenschlichen Konflikten, bei denen die Beteiligten unbewusst zwischen den drei Rollen wechseln: Verfolger (beziehungsweise Täter), Retter und Opfer.



Wenn Sie in der Verfolgerposition sind, klagen Sie an, kritisieren Sie (wenig konstruktiv), weisen andere zurecht, decken Fehler auf, machen Vorwürfe. Mit diesem Verhalten entwerten Sie Ihr Gegenüber als Person, machen es zum Opfer. Deshalb kann es Ihnen passieren, dass derjenige sich das nicht gefallen lässt und nun Sie attackiert. Ein Beispiel:

Sabine Meier zu Susanne Müller: „Sie haben wieder einmal kein Kopierpapier nachgelegt. Dauernd erwarten Sie von anderen, dass die das für Sie tun ...“

Susanne Müller zu Sabine Meier: „Sie haben mir hier gar nichts zu sagen ...“

Wenn Sie in der Opferposition sind, verteidigen Sie sich: Sie fühlen sich hilflos, enttäuscht, abhängig. Sie misstrauen Ihren eigenen Fähigkeiten zur Lösung des Problems, tun sich bisweilen selbst leid. Bewusst und/oder unbewusst senden Sie so Signale an einen Retter – können dabei aber auch ungewollt einen Verfolger aktivieren. Ein Beispiel:

Margit Teuber (seufzt laut): „Ach, ich habe so viel zu tun, ich weiß gar nicht, wo mir der Kopf steht ...“ Ihre Kollegin (ärgerlich): „Das liegt an deinem Zeitmanagement. Wenn du richtig planen würdest, kämst du auch zurecht ...“

Wenn Sie in der Retterposition sind, kommen Sie dem Opfer zu Hilfe – oft auch ungefragt. Sie erteilen Ratschläge, geben Tipps, übernehmen Verantwortung. Indirekt geben Sie damit dem Opfer aber zu verstehen, dass Sie ihm nicht zutrauen, allein zurechtzukommen. So manches auserwählte Opfer möchte deshalb auch nicht gerettet werden – und fängt dann seinerseits an, Sie zu verfolgen. Ein Beispiel:

Stefan Breitner und Sebastian Reiche reden aneinander vorbei. Stefan Breitner versteht nicht, was Sebastian Reiche will.

Da springt Frieda Lang ein: „Was Sebastian sagen will, ist ...“ Sebastian Reiche verärgert zu Frieda Lang: „Misch dich da nicht ein, ich kann das allein klären.“

Verhalten im Drama-Dreieck: Aktiv, aber nicht effektiv

Das Rollenkarussell kann sich sehr schnell drehen. Sie können jede Rolle einnehmen und oft auch mehrere: Wenn Sie jemanden „verfolgen“, rufen Sie automatisch „Retter“ auf die Bildfläche. Wenn Sie jemanden „retten“, sind Sie in vielen Fällen gleichzeitig „Verfolger“ einer anderen Person.

Lauter Wortwechsel im Zimmer des Chefs. Frauke Härlinger, eine Sachbearbeiterin, kommt mit Tränen in den Augen aus dessen Zimmer. Seine Assistentin sieht das, ihr tut Frau Härlinger leid. Ohne lange zu überlegen und ohne genau zu wissen, worum es ging, geht sie zu ihrem Chef: „*Sie haben Frau Härlinger ein bisschen zu hart angefasst. Die arme Frau ...*“

Der Vorgesetzte ist irritiert, fühlt sich kritisiert und sagt: „*Das geht Sie nun wirklich nichts an.*“

Die Assistentin ist konsterniert: Sie wollte doch nur helfen, und nun bekommt sie die Vorwürfe. Gekränkt zieht sie sich zurück.

Diese Abläufe können endlos mit beliebig vielen Personen weitergeführt werden: Die Assistentin beklagt sich über den Rüffel vom Chef bei einer Kollegin, der Vorgesetzte erzählt die Geschichte seiner Frau, Frauke Härlinger einem Kollegen ... Um diese Dynamik zu stoppen, sollten Sie aktiv gesteuern – drei effektive Maßnahmen:

1. Machen Sie den Test – und erkennen Sie Ihre Lieblingsrolle

In das Drama-Dreieck steigen Sie meist durch die Vorliebe für eine der drei Rollen ein. Je bewusster Ihnen das ist, desto sicherer können Sie ineffektive Gespräche vermeiden. Machen Sie den 60-Sekunden-Test auf dieser Seite, um herauszufinden, welche Ihre „Lieblingsrolle“ ist.

2. Verändern Sie Ihr Verhalten

Wenn Sie in der Verfolgerposition sind:

- Sehen und erwähnen Sie auch das Positive in anderen beziehungsweise deren Leistung.
- Sagen Sie klar, was Sie in der Sache wollen – machen Sie keine Vorwürfe.
- Bleiben Sie bei der Sache: Diskutieren Sie Lösungen und Ideen – keine Standpunkte.
- Bedenken Sie das Wörtchen „anders“: „*Du hast eine andere Meinung als ich. Anders, nicht schlechter oder besser.*“
- Drücken Sie negative Gefühle wie Ärger konstruktiv aus. Senden Sie Ich-Botschaften, und zeigen Sie die Konsequenzen auf: „*Natürlich bin ich verärgert. Du hattest gesagt, dass du dich bei der Organisation des Events um das Programm kümmerst. Das ist bisher nicht geschehen, und jetzt ist unser Keynote Speaker abgesprungen.*“

60-Sekunden-Test: Was ist Ihre „Lieblingsrolle“ im Drama-Dreieck?



KREUZEN SIE BEI DEN FOLGENDEN AUSSAGEN AN, OB SIE IHR VERHALTEN BESCHREIBEN:

Ja Nein

VERFOLGER

Wenn mich etwas stört, sage ich das auch.	☐	☐
Es macht mir durchaus Spaß, mich in einen verbalen Schlagabtausch zu werfen.	☐	☐
Es fällt mir schwer, nicht recht zu haben.	☐	☐
Leute sagen mir manchmal, dass ich besser-wisserisch bin.	☐	☐
Ich denke öfter über andere: „ <i>Wie kann man nur ... (so langsam, nachlässig, uninteressiert etc.) sein?</i> “	☐	☐
Ich stelle ganz gern „Diagnosen“; sage anderen, was sie denken und fühlen („ <i>Das interessiert dich ja anscheinend nicht die Bohne!</i> “).	☐	☐

OPFER

Ich neige dazu, mich schnell zu verteidigen und zu entschuldigen.	☐	☐
Ich vermeide Konflikte lieber.	☐	☐
Mir fällt es schwer, abweichende Meinungen beherzt zu vertreten oder Nein zu sagen.	☐	☐
Ich fühle mich machtlos, wenn die Dinge nicht gut laufen.	☐	☐
Ich wende mich gern an andere, erbitte ihre Meinung, denke, dass sie es besser wissen oder können als ich.	☐	☐
Ich setze mich nicht genügend für mich selbst ein.	☐	☐

RETTET

Ich habe automatisch den Impuls zu helfen.	☐	☐
Ich gebe Ratschläge und Tipps, auch wenn die anderen durchaus selbst auf eine Lösung kommen könnten.	☐	☐
Ich spreche und entscheide gern für andere, auch wenn sie das für sich selbst tun könnten.	☐	☐
Kolleginnen/Kollegen kommen immer wieder mit den gleichen Fragen zu mir.	☐	☐
Ich gebe geduldig immer wieder die gleichen Auskünfte.	☐	☐
Ich bekomme öfter Rückdelegationen von Kollegen.	☐	☐

AUSWERTUNG:

Der Bereich, in dem Sie die meisten Ja-Antworten haben, entspricht Ihrer bevorzugten Rolle in Konflikten.



Den 60-Sekunden-Test können Sie hier herunterladen:
www.onlinebereich.workingoffice.de

Wenn Sie in der Opferposition sind:

- Setzen Sie sich nicht selbst durch negative Gedanken herab: „*Das schaffe ich ja doch nicht.*“ Ersetzen Sie solche Gedanken durch positive: „*Wie kann ich das schaffen?*“
- Stellen Sie sich prinzipiell positive Fragen, die Sie zu einer Lösung oder Handlung führen. Statt: „*Hoffentlich klappt das auch alles!*“ besser: „*Wie kann ich sicherstellen, dass alles klappt?*“
- Bieten Sie Lösungen und Alternativen an – verteidigen Sie sich nicht.
- Bitten Sie konkret um Unterstützung, wenn Sie sie brauchen. Fragen Sie gezielt nach, wenn Sie Informationen benötigen.

Wenn Sie in der Retterposition sind:

- Vertrauen Sie auf die Problemlösungsfähigkeit anderer – geben Sie Verantwortung ab, und bieten Sie nicht vorschnell Lösungen an.
- Unterstützen Sie durch „Hilfe zur Selbsthilfe“.
- Fördern Sie lösungsorientiertes Denken bei anderen durch gezieltes Nachfragen: „*Welche Ideen haben Sie zur Lösung? Welche Möglichkeiten sehen Sie? Was haben Sie schon versucht?*“
- Helfen Sie Ihrem Gegenüber, durch gezielte Fragen das Problem konkret zu beschreiben und genau zu sagen, was es möchte: „*Was genau ist vorgefallen? Wie kann ich Sie konkret unterstützen?*“
- Nehmen Sie auch Ihre eigenen Bedürfnisse ernst – überlegen Sie, was Sie persönlich wollen.

3. Steuern Sie immer weg von der emotionalen hin zur Sachebene

- **Versuchen Sie in solchen Konfliktsituationen generell, weg von den Emotionen und hin zur Sache zu kommen.** Sammeln Sie Informationen über die Hintergründe und Ursachen, und denken Sie über mögliche Lösungen nach. So fördern Sie die Zusammenarbeit und die Verantwortung für das gemeinsame Ziel.
- **Am besten stellen Sie Informationsfragen (W-Fragen):** „*Wer, wie, wo, was ...?*“ Sie erhalten so ausführliche, informative Antworten und keine unergiebigsten Ja- oder Nein-Auskünfte. Beispielsweise: „*Welche Möglichkeiten sehen Sie, die Lieferzeiten zu verkürzen? Langfristig? Kurzfristig? Welche Maximal- und Minimalvorstellungen hat der Kunde? Was können die einzelnen Bereiche dazu beitragen? Welche Störfaktoren gibt es?*“
- **Vermeiden Sie das Fragewort „Warum“:** Es ist häufig mit negativen Erinnerungen aus der Kindheit verbunden („*Warum hast du nicht Klavier geübt? Warum hast du dich schmutzig gemacht?*“) und bewirkt, dass der andere in die Defensive gerät und von dort Problemlösungen boykottiert, anstatt effektiv mitzuarbeiten.

TEXT: EDDA TSCHUR ◀

Checkliste: Gesprächs-sackgassen vermeiden



SO VERHINDERN SIE DAS ENTSTEHEN UNPRODUKTIVER „DRAMA-DREIECKE“ – 7 VERHALTENSWEISEN:

Je früher Sie unproduktive Gesprächsverläufe erkennen, desto leichter lassen sich wirkliche „Sackgassen“ vermeiden. Werden Sie also sofort aktiv, wenn Sie typische erste Anzeichen für ein Drama-Dreieck erkennen.

☐

Überprüfen Sie sich selbst: „*In welche Rolle gebe ich mich leicht? Durch welches Verhalten lasse ich mich verführen? Opfer? Retter? Verfolger?*“

☐

Fragen Sie sich in ineffektiven Situationen: „*Was passiert hier eigentlich gerade? Argumentieren wir lösungsorientiert? Haben wir ein Ziel vor Augen?*“

☐

Akzeptieren beziehungsweise respektieren Sie die Person des Gesprächspartners, auch wenn Sie auf der Sachebene nicht seiner Meinung sind.

☐

Konzentrieren Sie sich auf die Sache. Stellen Sie Informationsfragen, um mehr über die Hintergründe und Lösungsmöglichkeiten in Erfahrung zu bringen.

☐

Diskutieren Sie Lösungen und Optionen, keine Standpunkte. Letzteres führt meist dazu, dass alle Beteiligten mehr und mehr Argumente für ihre jeweilige Sicht der Dinge finden – und auf diese Weise nur immer überzeugter davon werden.

☐

Beschreiben Sie möglichst ruhig und sachlich die Problemsituation. Vermeiden Sie Diagnosen, Werturteile und Generalisierungen wie „*immer*“ und „*nie*“ – sie produzieren Emotionen und führen auf Abwege.

☐


Die Checkliste können Sie hier herunterladen:
www.onlinebereich.workingoffice.de

Impressum

Redaktionelle Leitung *assistenz heute*: Susanne Roth, Berlin (V. i. S. d. P.) • Autoren: Stefanie Boese-Bellach, Jens Bregas, Edda Tschur • Produktmanagement: Rebecca Zumpe, Bonn; Lektorat und Korrektorat: Dr. Eleonore Föhles, Viersen; Satz und Layout: Susanne Roth, Berlin; Druck: PFITZER GmbH & Co. KG, Benzstr. 39, 71272 Renningen • ISSN: 2627-9630 • 18 – 32 Ausgaben pro Jahr • Redaktionell Verantwortlicher: Martin Grashoff, Verlagsleiter • © 2026 VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Straße 2 – 4, 53177 Bonn; Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau • HRB 8165 • Vorstand: Richard Rentrop, Michael Schrader, Bonn • Kundendienst: Tel.: 0228 9552-160, Fax: 0228 3696480; E-Mail: kundendienst@workingoffice.de • Alle Informationen wurden mit Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen. Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier.

Sprechstunde per E-Mail: Haben Sie individuelle Fragen aus Ihrem Berufsalltag? Schreiben Sie mich einfach an: dunjaschenk@assistenzheute.de. Selbstverständlich behandle ich Ihre Fragen vertraulich. Ihre Dunja Schenk, Chefredakteurin.

Die Antreiber: Welche der „Eltern-Botschaften“ drückt bei Ihnen die Knöpfe?



► Jeder von uns wird – mehr oder weniger stark – von sogenannten Eltern-Botschaften bestimmt: anerzogenen beziehungsweise angelernten Glaubenssätzen darüber, wie „man sich richtig verhält“. Diese Antreiber sind tief in unseren Denkmustern verwurzelt und prägen unser Verhalten.

Das transaktionsanalytische Antreiber-Modell wurde von den US-Amerikanern Taibi Kahler und Hedges Casper entwickelt. Man unterscheidet folgende fünf Antreiber:

- **Schnell sein:** „Beil dich, trödle nicht rum.“
- **Perfekt sein:** „Das ist noch nicht gut genug; das kannst du aber besser.“
- **Nett sein:** „Mach es allen recht, mach's mir zuliebe.“
- **Sich anstrengen:** „Gib dir Mühe, streng dich ein bisschen an.“
- **Stark sein:** „Ein Indianer kennt keinen Schmerz; das ist doch nicht so schlimm.“

Mit dem Selbsttest auf Seite 10 können Sie feststellen, was Ihre eigenen Antreiber sind. Dabei ist es nicht das Ziel, dass Sie Ihre persönlichen Antreiber einfach unterdrücken: Jeder Antreiber hat seine Vorteile, ist ein wichtiger Energiespender und ist in bestimmten Situationen hilfreich. Problematisch wird es nur, wenn sie unreflektiert jederzeit alles dominieren.

Stärken und Schwächen Ihres Typus

Typus „Sei schnell“

- Sie blühen auf, wenn Aktion angesagt ist. Mit knappen Terminvorgaben oder spontanen Entscheidungen haben Sie keine Probleme.
- Sie erledigen Aufgaben immer möglichst effizient. Sie sparen so zwar Zeit, verschieben Dinge aber gern auf die letzte Minute – und in der Eile kann es zu Fehlern kommen.
- Das Lesen von Kleingedrucktem in Handbüchern oder Verträgen ist nicht Ihre Sache. Deswegen kennen (und nutzen) Sie bei neuen Geräten oft nur die wichtigsten Funktionen.
- Sie bewegen sich schnell, denken und sprechen schnell und verwenden auch häufig das Wort „schnell“ („Ich muss noch schnell ...“). Sie fallen anderen gern ins Wort oder vollenden deren Sätze.

Typus „Sei perfekt“

- Sie mögen Perfektion in Inhalt und Ausführung. Sie sind gut organisiert, planen gern und kalkulieren Probleme mit ein.
- Sie werden wegen Ihrer Verlässlichkeit und Gewissenhaftigkeit geschätzt. Bei Ihren Unterlagen achten Sie auch sehr auf die Gestaltung.

- Allerdings: Perfektion kostet Zeit! Des Öfteren arbeiten Sie deshalb länger oder nehmen Arbeit mit nach Hause. So manches, das Sie delegieren könnten, machen Sie lieber selbst – sicherheitshalber. Zweifel nagten an Ihnen – selbst dann, wenn andere mit Ihrer Arbeit sehr zufrieden sind.
- Zu Meetings kommen Sie pünktlich und gut vorbereitet, Sie sind ein Befürworter von Agenden und Spielregeln – und sind meist irritiert, wenn andere sich nicht daran halten.
- Im Gespräch benutzen Sie gern Fachausdrücke oder auch Wendungen wie „Man könnte sagen ...“, „Wie wir gesehen haben ...“. Erklärungen geben Sie eher detailliert. Das kann dazu führen, dass Ihr Gegenüber sich belehrt fühlt oder ungeduldig wird.

Typus „Sei nett“

- Als Typus „Sei nett“ sind Ihnen die Bedürfnisse anderer wichtig. Intuitiv nehmen Sie Stimmungen wahr, lesen unbewusst die Körpersprache anderer und stellen sich darauf ein.
- Sie sind ein gutes Teammitglied; meist sind Sie es auch, der in Teambesprechungen die Schweigsamen nach ihrer Meinung fragt.
- Ihre Kunden schätzen an Ihnen, dass Sie sich für sie einsetzen. Dadurch geraten Sie jedoch auch in Konflikte, etwa, wenn Sie einem Kunden einen Liefertermin zusagen, den die Produktion nicht einhalten kann.
- Um andere nicht zu verletzen, äußern Sie Kritik oft so vorsichtig, dass Ihr Einwand ignoriert wird. Im Gespräch lächeln und nicken Sie oft, um Verstehen/Verständnis anzudeuten.
- Kritik von anderen nehmen Sie sich sehr zu Herzen – auch dann, wenn sie konstruktiv (gemeint) ist.

Typus „Streng dich an“

- Als Typus „Streng dich an“ richten Sie Ihre Kraft mehr auf die Tat, weniger auf das Ziel.
- Ihre Energie wächst, wenn Sie Neuland betreten; andere schätzen an Ihnen Ihre Begeisterungsfähigkeit und Ihre Bereitschaft, spontan einzuspringen und Probleme anzupacken. Allerdings lässt Ihre Begeisterung oft auf halber Strecke nach, sodass Sie mehrere Projekte in der „Warteschleife“ haben.

Selbsttest: Was ist Ihr persönlicher Antreiber?



BEWERTEN SIE DIE FOLGENDEN AUSSAGEN MIT PUNKTEN VON 0 BIS 3:
3: TRIFFT VOLL ZU 2: OFT, ABER NICHT IMMER 1: SELTEN 0: ÜBERHAUPT NICHT

1. Ich mag berufliche Herausforderungen und bewähre mich gern in schwierigen Situationen. ☐	16. Ich ertappe mich öfter dabei, anderen ins Wort zu fallen und die Sätze anderer zu beenden. ☐
2. Mir ist es wichtig, mit anderen gut auszukommen. ☐	17. Oberflächlichkeit, Nachlässigkeit, Unpünktlichkeit und „chaotische“ Arbeitsweise mag ich nicht. ☐
3. Mir macht es Spaß, wenn ich viel zu tun habe. Meine Energie wächst bei hohem Arbeitsdruck. ☐	18. Ich kann dann am besten arbeiten, wenn die Beziehungen in meinem Umfeld stimmen. ☐
4. Ich bin dann mit mir zufrieden, wenn ich einwandfreie Arbeit abliefere. ☐	19. Es gelingt mir, ruhig zu bleiben, auch wenn ich mich aufgewühlt fühle. ☐
5. Ich bin oft in Eile, werde erst auf den letzten Drücker fertig. ☐	20. Ich versuche immer, Routinelösungen zu vermeiden und neue Wege zu gehen. ☐
6. Es macht mir Spaß, die Führungsrolle zu übernehmen, Situationen zu managen. ☐	21. Ich weiß oft intuitiv, wie andere sich fühlen. ☐
7. Ich kann andere gut begeistern. ☐	22. Ich arbeite gern schnell – bekomme die Dinge vom Tisch. ☐
8. Wenn ich etwas mache, mache ich es richtig. ☐	23. Bei Konflikten fühle ich mich unbehaglich. ☐
9. Aus Gefälligkeit übernehme ich oft Pflichten für andere. ☐	24. Ich schätze es, wenn andere meine Fragen kurz und bündig beantworten. ☐
10. Wenn ich anderen eine Arbeit übergebe, gehe ich diese Punkt für Punkt mit ihnen durch. ☐	25. Wenn ich eine Meinung äußere, begründe ich sie auch. ☐
11. Ich schätze Sachlichkeit – emotionale Diskussionen finde ich in der Arbeitswelt unpassend. ☐	26. Wenn andere mich um etwas bitten, fällt es mir schwer, Nein zu sagen. ☐
12. Meine Devise: Wer rastet, der rostet. ☐	27. Bei längeren Arbeiten ertappe ich mich öfter dabei, dass ich sie durch andere Aufgaben unterbreche. ☐
13. Ich finde, Ordnung und Struktur erleichtern die Arbeit und die Zusammenarbeit. ☐	28. Es interessiert mich, bei meiner Arbeit die verschiedensten Aspekte einzubeziehen. ☐
14. Ich besuche gern Seminare, Vorträge und andere Veranstaltungen, um dazuzulernen. ☐	29. Ich kann mich schnell entscheiden. ☐
15. Probleme sind da, um gelöst zu werden („Da muss man durch!“). ☐	30. In angespannten Situationen bleibe ich ruhig und sachlich. ☐

AUSWERTUNG DES TESTS:

TRAGEN SIE FÜR JEDEN TYPUS DIE VON IHNEN VERGEBENEN PUNKTE (0 BIS 3) EIN. EIN VERGLEICH DER GESAMTPUNKTZAHLN ZEIGT IHNEN, WELCHER TYPUS/WELCHE TYPEN BEI IHNEN DOMINANT IST/SIND:

Aussage Nr. ... und die von Ihnen vergebenen Punkte 0 bis 3	Typus	Gesamtpunkte
3: ☐ 5: ☐ 16: ☐ 22: ☐ 24: ☐ 29: ☐	„Sei schnell!“	
4: ☐ 8: ☐ 10: ☐ 13: ☐ 17: ☐ 25: ☐	„Sei perfekt!“	
2: ☐ 9: ☐ 18: ☐ 21: ☐ 23: ☐ 26: ☐	„Sei nett!“	
7: ☐ 12: ☐ 14: ☐ 20: ☐ 27: ☐ 28: ☐	„Streng dich an!“	
1: ☐ 6: ☐ 11: ☐ 15: ☐ 19: ☐ 30: ☐	„Sei stark!“	



Den Selbsttest können Sie hier herunterladen: www.onlinebereich.workingoffice.de

- Ihr Umfeld weiß, dass es Sie jederzeit ansprechen kann. Sie wechseln auch gern zwischen Aufgaben hin und her – selbst wenn Sie dann abends feststellen müssen, dass Sie mit Ihrer Arbeit nicht fertig geworden sind.
- Beim Sprechen bringen Sie gern immer wieder neue Gedanken ein, stellen mehrere Fragen gleichzeitig oder antworten auf eine Frage mit einer Gegenfrage, was Ihre Zuhörenden verwirrt.
- Sie verwenden oft Wörter wie etwa „versuchen“ („Was ich Ihnen zu sagen versuche ...“).

Typus „Sei stark“

- Als Typus „Sei stark“ sind Sie voller Energie, wenn Sie sich mit anderen messen, sich in schwierigen Situationen bewähren können. Man schätzt an Ihnen, dass Sie auch in Krisen nicht die Nerven verlieren, sondern besonnen handeln. Andererseits sind manche Kollegen irritiert durch Ihre „stoische“ Ruhe, wünschen sich, Sie würden mehr von sich preisgeben.
- Ihr eher distanziertes Verhalten drückt sich ebenfalls in der Wortwahl aus: „Es kam mir in den Sinn ...“, „Man könnte sich darüber ärgern ...“
- Sie denken sach- und aufgabenbezogen: Auch bei Themen, bei denen Sie innerlich stark engagiert sind, wirken Sie beherrscht.
- Im Interesse des Ziels treffen Sie auch unpopuläre Entscheidungen.
- Ihre Vorliebe, „sich zu bewähren“, führt dazu, dass Sie vieles allein machen: Sie holen sich zu selten Unterstützung.

So vereinfachen Sie sich und anderen das Leben: Veränderungstipps für Ihren Typus

Was für alle Typen gilt

- Versuchen Sie, den Arbeitsstil anderer nicht zu beurteilen. Versuchen Sie nur, ihn einzuschätzen – sodass Sie sich darauf einstellen und diese Kenntnis bestmöglich nutzen.
- Übernehmen Sie Arbeitsweisen anderer, die effektiv und sinnvoll sind.
- Pacen Sie, das heißt: Stellen Sie sich auf Ausdrucksweise, Sprechtempo, Physiologie des anderen ein (etwa als „Sei schnell“-Typus den Kunden nicht durch zu schnelles Sprechen „totreden“).

Wenn bei Ihnen der Typus „Sei schnell“ dominant ist

- Hören Sie aktiv zu – und das, bis Ihr Gegenüber fertig ist. Checken Sie, ob Sie alle Informationen haben.
- Schätzen Sie den Zeitbedarf für Ihre Arbeiten realistisch ein.
- Planen Sie genügend Zeit für Besprechungen (Anfahrten) ein. Halten Sie sich bei Ihrer Termin- und Aufgabenplanung an die 60:40-Regel: Verplanen Sie nur 60 Prozent Ihrer Arbeitszeit; 40 Prozent bleiben als Puffer.
- Planen Sie Ihre Arbeitsschritte grundsätzlich schriftlich. Setzen Sie sich Zwischenziele. Wenn Sie für eine Aufgabe

viel Zeit haben, setzen Sie sich einen nahen Termin, damit Sie nicht in Versuchung kommen, die Arbeit aufzuschieben.

- Fragen Sie sich nach jeder Arbeit immer wieder, ob Sie sie etwas präziser machen könnten – um am Ende Zeit zu sparen.

Wenn bei Ihnen der Typus „Sei perfekt“ dominant ist

- Setzen Sie sich realistische Qualitätsstandards. Beachten Sie das Kosten-Nutzen-Verhältnis.
- Überprüfen Sie immer wieder: Führe ich zu viel Korrespondenz? Schreibe ich zu lange Briefe und Berichte? Ist die Arbeit wirklich notwendig – muss ich sie machen? Kann ich Dinge auch unbürokratisch erledigen?
- Trainieren Sie bei Fehlern den Grundsatz erfolgreicher Menschen: „Aus Fehlern kann ich lernen.“
- Erwarten Sie von anderen nicht das Gleiche wie von sich. Sehen Sie Fehler von anderen in Beziehung zu deren Leistungsfähigkeit.

Wenn bei Ihnen der Typus „Sei nett“ dominant ist

- Fragen Sie andere konkret, was sie möchten und brauchen. Verlassen Sie sich nicht auf das, was Sie vermuten.
- Setzen Sie sich Ziele und Prioritäten, und bleiben Sie dabei.
- Üben Sie das Neinsagen: Vertreten Sie Ihre eigene Meinung klar und bestimmt.
- Lassen Sie sich nicht aus Höflichkeit aufhalten.
- Begrüßen Sie (konstruktive) Kritik als Lernchance.

Wenn bei Ihnen der Typus „Streng dich an“ dominant ist

- Setzen Sie sich bewusst Ziele und Zeitlimits für Ihre Aufgaben. Planen Sie bei größeren Projekten Zwischentermine ein.
- Arbeiten Sie mit To-do-Listen – und halten Sie sich daran.
- Lehnen Sie die Bearbeitung von Aufgaben, die nicht direkt in Ihren Bereich fallen, wenn möglich, ab.
- Bündeln Sie gleichartige Tätigkeiten zu Aufgabenblöcken.
- Sorgen Sie dafür, dass Sie ungestört bleiben – geben Sie Zeiten an, wann Sie zu erreichen sind.
- Überlisten Sie sich selbst: Bearbeiten Sie das Wichtige und „Uninteressante“ zuerst.

Wenn bei Ihnen der Typus „Sei stark“ dominant ist

- Überprüfen Sie, was sich delegieren lässt, wem Sie welche Verantwortung und Kompetenzen übertragen können.
- Erstellen Sie bei neuen Projekten einen Aufgaben- und Zeitplan, um den tatsächlichen Arbeitsanfall zu prüfen.
- Beziehen Sie andere mehr ein, und informieren Sie sie ausreichend.
- Bitten Sie auch mal um Unterstützung: Sehen Sie das nicht prinzipiell als Schwäche an.
- Überprüfen Sie besonders in Konfliktsituationen, ob Ihre Aussagen auf Lösungen zielen und ob andere sie als motivierend empfinden.

TEXT: EDDA TSCHUR ◀

Das Modell der 4 Lebenspositionen: Wie stehen Sie zu sich und zu anderen?

- Wie eingangs gesagt: Die Transaktionsanalyse stützt sich auf die Grundannahme, dass Menschen fähig sind, ihr Verhalten zu verändern. Darauf basiert auch das Modell der vier Lebenspositionen, bei dem es um die Frage geht, wie man grundsätzlich zu sich selbst und zu anderen steht.

Die Lebenspositionen vereinfachen die Einstellung auf eine entweder positive oder negative Sicht:

„Ich bin okay/nicht okay“

Sie können mit sich zufrieden sein und ein gesundes Selbstvertrauen haben, oder Sie sind unzufrieden mit sich, sehen an sich nur die negativen Seiten und ärgern sich über Ihre Unzulänglichkeit. Die Einstellungen sich selbst gegenüber werden entsprechend kurz als „Ich bin okay“ beziehungsweise „Ich bin nicht okay“ bezeichnet.

„Du bist okay/nicht okay“

Das gleiche bipolare Bild hat man auch von seinen Mitmenschen. Sie werden verallgemeinernd entweder als gut, anregend, anziehend, nachahmenswert angesehen oder als böse, egoistisch, verabscheuungswürdig, sodass man ihnen eher misstraut und sich von ihnen fernhält.

Daraus ergeben sich vier mögliche Kombinationen, die Auskunft darüber geben, wie man zu anderen Menschen steht und was man von ihnen erwartet (siehe Übersicht rechts):

- Positionen 1 bis 3 werden in der Kindheit geprägt: Sie bilden sich in den ersten Lebensjahren heraus.
- Die 4. Lebensposition („Ich bin okay, du bist okay“) müssen und können Sie sich erarbeiten. Sie beruht zwar ursprünglich auch auf Gefühlen und frühkindlichen Erfahrungen, ebenso sehr jedoch auf Ihrem erwachsenen reflektierten Denken und Glauben sowie auf Ihrer Einsatzbereitschaft. Entscheiden Sie sich bewusst dafür!

Um sich der 4. Lebensposition sukzessive anzunähern, reflektieren Sie folgende Fragen:

- Mit welchen Personen Ihres Arbeitsumfeldes haben Sie Probleme oder ein belastetes Verhältnis?
- Wie sehen Sie diese Personen jeweils („okay“ oder „nicht okay“)?
- Wie sehen Sie sich selbst („okay“ oder „nicht okay“)?
- In welchen Situationen sehen Sie sich oder die anderen Personen in einer „Nicht okay“-Position?
- Was können Sie tun, um diese Situationen zu beeinflussen, um zu beiderseitigen „Ich bin okay, du bist okay“-Positionen zu gelangen?

Übersicht: Die 4 Lebenspositionen

LEBENS-POSITION	BEDEUTUNG
1. „Ich bin nicht okay, du bist okay.“ (depressive Position)	Unterlegenheitsgefühle und mangelndes Selbstwertgefühl führen dazu, dass man sich selbst wenig zutraut und sich ausgrenzt. Zu anderen schauen diese Menschen eher bewundernd und Hilfe suchend auf; sie werden als Vorbild genommen, ohne ihr Tun und Handeln kritisch zu reflektieren. Wut und Ärger richten sich selten gegen andere, sondern meistens gegen sich selbst und die eigenen Fehler.
2. „Ich bin nicht okay, du bist nicht okay.“ (nihilistische Position)	Diese Lebensposition ist durch Resignation und Frustration gekennzeichnet. Man empfindet sich selbst als minderwertig und hilflos, sieht aber auch in der Umwelt wenig Hoffnung auf Hilfe. Während die Betroffenen ihre Sicht auf die Welt eher als „realitätsbezogen“ bezeichnen, nehmen die Mitmenschen häufig Züge von Sarkasmus und schwarzem Humor wahr.
3. „Ich bin okay, du bist nicht okay.“ (autoritäre Position)	Diese Lebensposition ist durch eine gewisse Arroganz und Überheblichkeit gegenüber der Umwelt gekennzeichnet. Die Mitmenschen werden wegen ihrer scheinbaren Minderwertigkeit instrumentalisiert, man fühlt sich ihnen überlegen (z. B. fachlich, moralisch, weltanschaulich, religiös oder was den gesellschaftlichen Status betrifft) und sieht es entsprechend als sein Vorrecht, mehr Ressourcen für sich zu beanspruchen, als man anderen zugesteht. Fehler werden in erster Linie bei den anderen gesehen, selten bei sich selbst.
4. „Ich bin okay, du bist okay.“ (gesunde Position)	Eine positive, vertrauensvolle Einstellung zu sich selbst und eine offene, positive Haltung anderen gegenüber ermöglichen es, zuversichtlich den eigenen Lebensweg zu gehen sowie andere zu unterstützen und als Mitstreitende für die gemeinsame Sache zu sehen. Diese gesündeste der vier Positionen bekommt man nicht automatisch auf seinen Lebensweg mitgegeben, aber man kann sie sich durch Lernen an eigenen Erfahrungen sowie durch Reflektieren über sich selbst und die Umwelt erarbeiten.

Die Entscheidung, sich und die anderen zu akzeptieren, braucht Geduld und Vertrauen. Hat sich die Einstellung jedoch erst einmal gefestigt, werden Sie im Umgang mit anderen die Früchte dieser positiven Sichtweise ernten und sehen, wie viel einfacher und direkter Sie ans Ziel kommen und wie viel zufriedener es Sie im Alltag macht.

TEXT: JENS BREGAS ◀