

**Nr. 04**

**Hans Rosenkranz**

# **Unser Verhaltensdrehbuch**



## **Weil alles erneut sich begibt... oder was passiert uns täglich immer wieder?**

Wenn du so dein Privat- und Berufsleben betrachtest, wird dir auffallen, dass sich einige Verhaltenssequenzen immer wiederholen, so als ob dir ein Drehbuch dein Verhalten vorschriebe. Diese Verhaltensabläufe haben einen bestimmten Rhythmus und ein bestimmtes Muster und sie spiegeln sich in deinen Gedanken, Worten und Taten wider. Mit der Zeit entwickelst du Lieblingsmuster. Die immer wiederkehrenden Gedanken und Emotionen führen zu rhythmischen Verhaltensweisen, die sich im Kleinformat ewig wiederholen, als ob jemand für dich ein „Skript“ über deinen Lieblingsfilm verfasst hätte.

Oft kommen diese Abläufe symbolisch in Märchen vor. Wenn du das Wort Märchen hörst, welches fällt dir dann plötzlich ein, wo verspürst du eine Betroffenheit? Mit welcher Figur identifizierst du dich, wie fängst du an, was treibt dich an, welche Gedanken, Emotionen werden aktiv? Welche Impulse bewegen dich und geben dir den Auftakt für deine Verhaltenssequenz? Wie jedes Märchen enthält auch dein Leben und in kleinen Zeiteinheiten dein Verhalten einen Auftrag. Dieser Auftrag basiert oft auf irgendwelchen Motiven, die bestimmt sind von der Frage „wie man zur Welte sollte leben“, wie es in der Strophe eines Gedichtes von Walter von der Vogelweide zum Ausdruck kommt. Wozu wir auf der Welt sind und was unser Auftrag ist, spiegelt sich oft in den Familiensprüchen wider, die wir von wohlmeinenden Eltern einmal übernommen haben. Aber nicht nur deine Eltern spielen hier eine Rolle, sondern auch die Situation in der du aufgewachsen bist. So ist der Auftrag

für jemand, der im Krieg geboren wurde vermeintlich anders als für jemand, der im Wohlstand relativ sorgenfrei aufgewachsen ist. Für jemand, der ungeboren im Bauch seiner Mutter eine kriegsbedingte Flucht erlebt hat, ist der Auftrag wahrscheinlich anders als für jemand, der wohlbehütet aufwachsen durfte.

Aber auch in Mitteleuropa, in den Ländern, die zu den reichsten Ländern der Welt gehören, haben Kinder unterschiedliche Startpositionen. Diese Startpositionen sind beeinflusst von der Einstellung der Mutter zu dem erwarteten Kind. Mütter können voll Angst und Sorge, ob begründet oder unbegründet, ihr Kind erwarten oder sie können in wirklich guter Hoffnung sein. Schon das, was Mütter in der Schwangerschaft fühlen und denken, nehmen die ungeborenen Kinder wahr und es bestimmt ganz sicherlich ihre Startposition.

## **Wie fange ich an?**

Man hat herausgefunden, dass 95% von dem, was uns bewegt mit Antreibern verbunden ist. Der Antreiber, es immer gut und perfekt zu machen, ist bei vielen Kindern aus Akademiker-Familien vorhanden. Ein weiterer häufig vorkommender Antreiber ist das Bedürfnis, es allen Anderen und besonders den Eltern recht zu machen. Andere haben den Auftrag, sich immerfort anzustrengen und durch Anstrengung etwas zu bewältigen, was womöglich auch von alleine geschehen könnte. Viele Menschen haben den Auftrag, immer schnell und flink zu sein, auch wenn es angetan wäre, sich Zeit zu lassen. Manche dürfen nur Stärke zeigen, und so verwenden sie die meiste Energie darauf, Gefühle zu kontrollieren, da

ja Gefühle in ihrer Illusion ein Zeichen von Schwäche sind.

Die Anfangssituationen in Märchen, im Leben, im Verhalten, in den Pantomimen, die wir spielen, sind meist von einem dieser Antreiber bestimmt. Die Antreiber spiegeln sich, da sie ja immer wieder auftreten, in unserer Körperhaltung, in unserer Mimik, in unserer Gestik wider. Und meistens beginnen wir mit unserer Lieblingsgeste oder einem Lieblingswort. Dieses Wort, diese Geste drückt nicht nur unsere Einstellung und Haltung aus, sondern stellt zur gleichen Zeit eine Einladung für andere dar, in bestimmter Weise zu reagieren. Es ist fast wie ein Köder, der ausgeworfen wird, um andere in bestimmter Weise zum Fühlen oder zum Handeln zu bringen.

Wenn ich z. B. mit meinem Gesichtsausdruck und meinen Worten jemand wissen lasse, dass es mir sehr darum geht, es ihm recht zu machen, dass meine Bedürfnisse gar nicht so wichtig sind, dann kann es gut sein, dass er das positiv aufnimmt und sich auf eine harmonische Beziehung einlässt. Es könnte aber auch sein, dass er es als Einladung auffasst, mich auszunutzen.

### **Wie geht es weiter – wie erfülle ich meinen Auftrag oder wie scheitere ich daran?**

Häufig wird die Einladung von anderen nicht verstanden, ausgenutzt oder aus irgendwelchen Gründen abgelehnt. Vielleicht war der Anspruch des Senders zu druckvoll oder absolut, so dass der andere kein Vertrauen haben konnte. Vielleicht war der Adressat auch auf einer ganz anderen Schiene unterwegs und

der Initiator musste feststellen, dass seine Absicht beim Empfänger nicht angekommen ist, weil die Botschaft irritierend und nicht authentisch war. Vielleicht haben aber auch die Rahmenbedingungen nicht gestimmt.

*Exkurs: In den ersten Lebensjahren reagieren Babys emotional und körperlich. Wenn das noch undefinierte Gefühl ausgedrückt wird und von der Mutter eine Korrektur erfährt, kann es sein, dass das ursprünglich gezeigte Gefühl als nicht erwünscht klassifiziert wird und durch ein von der Mutter und der Familie wahrscheinlich erwünschtes Gefühl ersetzt wird. Diese Entscheidung des Babies ist in dieser Situation genial, weil sie sein Überleben sichert. Das Baby hat entschieden, dass es in dieser Familie nur überleben kann, wenn es erwünschte Gefühle und Verhaltensweisen zeigt.*

*Was damals genial war, ist in späterer Zeit, wenn wir in den Kindergarten, in die Schule, in den Betrieb, in die Universität kommen, eine Hypothek. Oft reagieren wir mechanisch mit dem angelernten Ersatzgefühl, da wir das in der Situation angemessene Grundgefühl verlernt haben. Wir haben nur gelernt, auf die emotionale Weise zu reagieren, die in der Ursprungsfamilie erlaubt war. Deswegen kommen in dieser Phase unsere Grundverbote und Ersatzgefühle auf die Bühne und wir erfahren häufig Widerstand und Ablehnung.*

### **Was mache ich, wenn es schiefgegangen ist?**

Auf Ablehnung und Widerstand reagieren viele mit Rückzug und Flucht. Andere ziehen vor zu rebellieren und zu kämpfen. Sowohl Flucht wie auch Kampf

führen zu negativen Reaktionen bei unseren Interaktionspartnern.

## Wie geht es aus?

Die Gefahr einer Abweisung besteht darin, dass es zur Verkettung und zu einer Teufelsspirale von Selbst- und Fremdabwertung kommt. Der Initiator versteht die Welt und insbesondere den Interaktionspartner nicht mehr. Schlechte Gefühle für Beide sind das Ergebnis. Eine weitere Gefahr besteht außerdem darin, dass wir uns an den negativen Gewinn gewöhnen und versuchen, solche Situationen zu reproduzieren. So kann es auch ein Gewinn sein, negative Zuwendung zu erfahren, beispielsweise indem man ausgelacht wird oder auf andere eigentlich unangenehme Art plötzlich im Mittelpunkt steht. Gedanken, Worte und Handlungen, die zu solchen Situationen führen, werden wiederholt und dadurch zur Gewohnheit und Prägung. Wir denken, dass es anders gar nicht möglich ist und beschränken uns darauf, das Thema unseres Lebens mit Variationen zu wiederholen.

Natürlich können wir diese Abläufe wie ein bestimmtes Programm abrufen. Damit haben wir das erreicht, wo wir jetzt stehen und das ist ja etwas Gutes. Das Negative daran ist, dass wir uns nur auf dieses Programm beschränken und somit nur einen Bruchteil unserer Ressourcen benutzen. Was schätzt du, wie viel von deiner Energie hast du durch dein Skript stillgelegt?

## Was kann ich tun?

Wenn du mit der Energieausbeute deines Drehbuchs nicht zufrieden bist,

kannst du es umschreiben. Voraussetzung ist, dass du bereit und willens bist, dich auf einen Lernprozess einzulassen.

Eine Lernhilfe kann sein, dass du die sich wiederholenden Phasen deines Drehbuchs zu beobachten lernst und sie dir damit bewusst machst.

**Die erste Phase** des Miniskripts basiert auf einem der fünf Antreiber. Ich fühle mich zum Beispiel nur dann Ok, wenn ich perfekt, schnell, besonders gut oder immer stark bin oder es Anderen immer recht mache.

**Die zweite Phase:** Dem Antreiber gerecht zu werden funktioniert nicht, weil dessen Forderungen in ihrem Absolutheitsanspruch nicht erfüllbar sind. Es geht aber auch deswegen nicht, weil alte Verbotsbotschaften aktiv werden (zum Beispiel: du darfst keine Wut äußern, gehör nicht dazu, denk nicht!). Statt des authentischen Ausdrucks von Wut, Freude, Angst, Liebe, Trauer, Scham oder Ekel kommen Ersatzgefühle wie Ironie, Ärger oder daraus abgeleitete Manöver oder Maschen zum Ausdruck.

**Die dritte Phase:** Eine Abwertung ergänzt die andere, deswegen geraten wir in den Teufelskreis der Selbst- und Fremdabwertung. Wenn nichts mehr geht, bleibt immer noch die Möglichkeit zur Flucht in das schmallende Kind oder zum Kampf im rebellischen Kind.

**Die vierte Phase:** Da eine Abwertung immer zu Gegenabwertungen führt, bleibt die Endauszahlung negativ.

Wir entscheiden täglich, ob uns die alte Gewohnheit so wertvoll ist, dass wir sie beibehalten wollen. Sollten wir etwas ändern wollen, stellt sich die Frage, wie und wo fange ich an. Immer bedarf es einer bewussten Neuentscheidung. Ist diese getroffen und das Ziel visioniert,

kann ich je nach Geschmack in jeder Phase beginnen.

## Neuentscheidungen und die Umwandlung von Negation in Erlaubnis

**Erste Phase:** Ein guter Schritt ist bei den Antreibern zu beginnen und sie ihres Absolutheitsanspruches zu entkleiden. Beispielsweise braucht der Perfektantreiber nur mehr gut zu sein, derjenige, der es allen Anderen recht machen muss, darf auf die eigenen Bedürfnisse sehen. Der Beeil-Dich-Antreiber darf sich Zeit lassen, mit einer Affirmation wie „ich habe alle Zeit der Welt, eine Minute Zeit, eine Stunde Zeit, ein Leben lang Zeit“.

**Zweite Phase:** Hier erlauben wir uns nicht nur Gefühle zu haben, sondern das Gefühl auch zu sein. Wir können uns die Erlaubnis geben: „Ich mag mich“. Diese Erlaubnis kann auch durch eine Affirmation ausgedrückt werden: „Ich liebe mich selbst und ich liebe die Welt“. Oft gelingt es, diese Erlaubnis sich selbst zu geben, manchmal ist erst ein liebevoller und selbstbewusster Dialog mit den Eltern notwendig. Wenn die Eltern nicht in der Lage sind solch eine Erlaubnis zu erteilen, dann gibt es die Möglichkeit über „ideale Eltern“ Schritte zur Selbstbefreiung zu tun.

**Dritte Phase:** Das schmallende und rebellische Kind kann sich zum freien, bejahenden Kind wandeln, wenn Erinnerungen an natürliche freie Emotionen aktiviert werden. In der Bejahung erfolgt die Bestärkung der eigenen positiven emotionalen Möglichkeiten und somit eine Rückkehr zur Essenz.

**Vierte Phase:** In dieser lernen wir uns selbst und andere zu akzeptieren. Ge-

sunde Personen können das mit guter Hilfe wieder lernen, so wie Schreiben und Lesen. Ein lerntheoretischer Ansatz kann dabei sein „so zu tun als ob“, um eine Erinnerung an die Zukunft entstehen zu lassen. Durch Entspannungs- und Zentrierungsübungen helfen wir Interessierten in unseren Coachings eine Ahnung der eigenen Möglichkeiten zu entwickeln. Durch beharrliches Üben mit Feedback ist viel möglich. Manche schaffen es aber auch schon durch die Neuentscheidung.

Für alle Phasen gibt es verschiedene Lernansätze auf der kognitiven, emotionalen und intuitiven Ebene (Lernen durch Entspannung und Trance).

Eine von uns ebenso bevorzugte Möglichkeit ist das Microteaching vor dem Spiegel.

Im Folgenden führen wir Beispiele an, wie Trainer und Berater selbst die Umwandlung eines negativen Miniskripts in ein Positives vollziehen:

Ich kenne einen Trainer, der mit einer wunderbaren Idee vor ein Plenum von Zuhörern getreten ist und diese allen bestmöglich vermitteln wollte. Dann kam eine andere Idee von einem Teilnehmer dazwischen, der eine Körperarbeit anbieten wollte. Der Vorschlag des Trainers war, dass die Körperarbeit der Thematik angepasst sein sollte – das hat der Körperarbeiter nicht erfasst und machte das, was ihm richtig erschien. Frustriert zieht sich der Trainer zurück, fühlt sich unverstanden und leckt seine Wunden, während das Plenum die unpassende, aber doch sehr angenehme Körperarbeit absolviert. In Minuten-schnelle sind bei dem Trainer die 4 Phasen seines Miniskripts abgelaufen. Er fühlte sich gut, weil er einen genialen

Vorschlag einbringen konnte – er musste einsehen, dass seine Genialität nicht erkannt und deswegen abgelehnt wurde. Er folgt seiner Flüchtlingsbotschaft, nicht dazuzugehören und zieht es vor sich zurückzuziehen, während die Anderen sich bei der Körperarbeit vergnügen. Er aber hegt Groll auf sich selbst und fühlt sich von den anderen ausgegrenzt.

Aber allein schon die Erkenntnis, dass er wieder mal eine „Lieblingsrunde“ gedreht hat, lässt ihn die Situation nutzen und er nutzt sich selbst als Beispiel für die theoretische Einführung im weiteren Verlauf der Veranstaltung. So ist es für ihn möglich, Widerstandsenergie in Lernenergie für sich selbst und andere umzuwandeln.

Einen anderen Fall erlebte ich im Coaching mit einer jungen Trainerin, die über ein beinahe ohnmächtiges Gefühl von Überlastung klagte. Während sie ackert und ackert, beobachtet sie ihre Kollegen, wie diese beispielsweise nach Seminaren systematisch einen Tag frei nehmen, auf jeden Fall aber nach einem Training nicht im Büro sondern im Homeoffice arbeiten. Sie hingegen säße im Anschluss an ein Seminar ganz selbstverständlich noch Stunden im Büro, entwickle neue Konzepte, akquiriere Kunden oder erledige angefallene administrative Aufgaben. In der Regel sei sie - während der letzten Stunden des aktuell noch laufenden Seminars - meist schon eher dabei, in Gedanken zu planen, was nach dem Seminar noch alles zu erledigen ist. Dann rase sie unmittelbar anschließend ins Büro, um dort schließlich festzustellen, dass sich Berge von Arbeit auf ihrem Schreibtisch türmen, die sie kaum bewältigen kann. D. h. ihrem inneren Antreiber Folge leistend „ich bin nur ok, wenn ich mich anstrenge“, gönnt die junge Frau sich kei-

nen Moment der Erholung und Besinnung, sondern sitzt stattdessen erschöpft von den langen Seminartagen oft noch bis weit nach Mitternacht an ihrem Schreibtisch. Im Laufe der Arbeit nagen dann die Erkenntnis an ihr „ich schaffe es nicht“ und der Ärger über die „faulen Kollegen“, die sich das Recht rausnehmen, eine Pause zwischen den Seminaren einzulegen. Völlig gerädert und am Ende ihrer Kräfte reißt sie sich aber zu meist dann doch wieder zusammen, stemmt sich gegen diese Gedanken – und strengt sich noch ein bisschen mehr an, frei nach dem Motto „ich werd’s euch allen schon beweisen, dass ich das schaffe“. Und dennoch: selbst wenn sie es dieses Mal noch „geschafft hat“, weiß sie ganz genau, auch nach dem nächsten Seminar wird sie wieder in die Überforderungsfalle tappen und sich nicht wie ihre Kollegen eine Erholung erlauben. Auf die Frage, was am Ende eines solchen Tages für ein Gefühl überwiege, sagte sie „Erschöpfung und Resignation, weil ich es einfach nicht schaffe, mich besser abzugrenzen aber auch Ärger und Wut auf die anderen Kollegen, die es sich so leicht machen und nach den Seminaren grundsätzlich einen Tag zu Hause verbringen“.

Im Verlauf des Coachinggesprächs habe ich sie gefragt, welches Antiserum sie bräuchte, um ihren Antreiber „die Puste ausgehen zu lassen“. Zunächst konzentrierte sie sich mehr auf die Anderen, die Kollegen, die „einfach auch mal anpacken sollten, damit die Arbeit nicht immer an ihr hängen bliebe“. Erst langsam wurde ihr bewusst, dass es ganz allein in ihrer Verantwortung liege, ihre eigenen Bedürfnisse besser wahrzunehmen und sich die Erlaubnis zu geben „Dinge gelassen abschließen zu dürfen“. Dieser Satz führte bei ihr zu einer merklichen Erschütterung und schließlich zu der

Erkenntnis, dass sie es sich bisher überhaupt nicht erlauben konnte, ihre Arbeit (nach einem Seminartag) abzuschließen und es „gut sein zu lassen“. Als ich sie nach mehreren Monaten wieder traf, berichtete sie mir von einer deutlichen Verbesserung ihrer Situation. Sie ertappte sich zwar immer noch ab und an da-

bei, „immer weiter machen zu wollen“ - aber genau das sei für sie dann der Moment, aus dem „getriebenen“ Verhalten auszusteigen und bewusst eine Pause einzulegen. Work-Life Balance bekam für diese junge Trainerin eine ganz neue und entscheidende Bedeutung.

**Unsere Empfehlung:**

Wenn Sie mehr über ihr Verhaltensdrehbuch lernen möchten, besuchen Sie unsere Seminare **Transaktionsanalyse I & II**.



## Veröffentlichungen von Hans Rosenkranz



**Wie wir aus Stroh Gold machen können**  
Wertorientierte Erfolgsstrategien für Managementtraining und systemische Organisationsentwicklung

Hans Rosenkranz

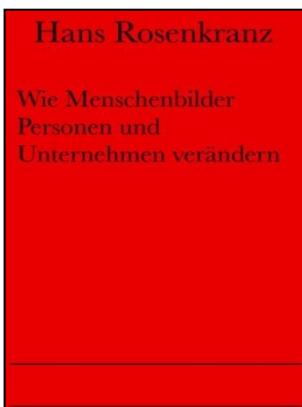
ISBN 978-3-7375-0368-6



**Von der Gruppendynamik zur Organisationsentwicklung**  
Praxismodelle für Training und Organisationsberatung in der Wirtschaft

Hans Rosenkranz  
Reinhard Breuel

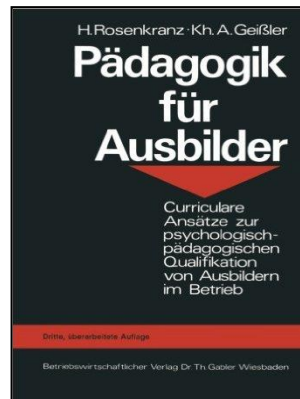
1982, Gabler Verlag  
ISBN-13: 978-3409963411  
ISBN-10: 3409963413



**Wie Menschenbilder Personen und Unternehmen verändern**

Hans Rosenkranz

2013, epubli GmbH  
ISBN-13: 9783844251463  
ISBN-10: 3844251464



**Pädagogik für Ausbilder**  
Curriculare Ansätze zur psychologisch-pädagogischen Qualifikation von Ausbildern im Betrieb

Hans Rosenkranz  
Karlheinz A. Geißler

1977, Gabler Verlag  
ISBN-13: 9783409812146  
ISBN-10: 3409812148

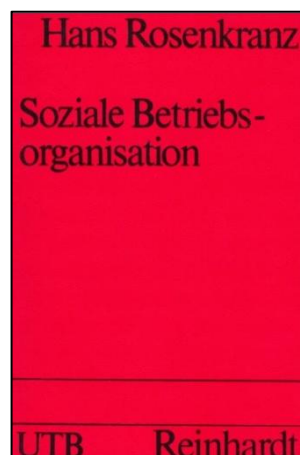


**Von der Familie zur Gruppe zum Team**  
Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung

Hans Rosenkranz

2006, Team Dr. Rosenkranz  
ISBN-13: 9783000197376  
ISBN-10: 3000197370

2012, epubli GmbH  
ISBN-13: 9783844228014



**Soziale Betriebsorganisation unter anthropologischen und pädagogischen Aspekten**

Hans Rosenkranz

1982, UTB für Wissenschaft  
ISBN: 9783497007028

## **Artikel vom Institut Team Dr. Rosenkranz**

Nr. 01 „Führung in einer werteunsicheren Gesellschaft,,

Nr. 02 „Organisationsentwicklung, Teamcoaching und Prozessberatung - Wieso? Wozu? Wie?,,

Nr. 03 „Konfliktmanagement"

Nr. 04 „Unser Verhaltensdrehbuch"

Nr. 05 „Gruppendynamik als Führungstraining,,

Nr. 06 „Führung und Dynamik von Arbeitsgruppen in Schule und Betrieb,,

Nr. 07 „Die Konfrontationsmethode zwischen Gruppen,,

Nr. 08 „Was leisten Schule und Universität für die Entwicklung sozialer Kompetenz?,,

Nr. 09 „Teamtraining im Rahmen der Organisationsentwicklung,,

Nr. 10 „Kooperation – Eine Illusion?,,

Nr. 11 „Chancen und Risiken der Kooperation"

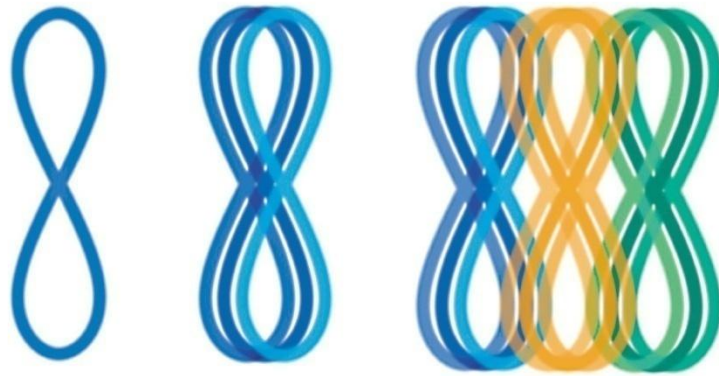
Nr. 12 „Rückblick und Entwicklung von Training“

Nr. 13 „Studie – Untersuchung der Wirkung von Team Dr. Rosenkranz Seminaren“

Nr. 14 „Gruppendynamik – warum, wozu, wie“

Nr. 15 „Die Lernende Organisation“

Bei Interesse können Sie diese Artikel auf unserer Homepage [www.team-rosenkranz.de](http://www.team-rosenkranz.de) unter der Rubrik „Downloads – Artikel“ herunterladen.



**Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!**





*TEAM DR. ROSENKRANZ*



*Managementtraining  
Organisationsentwicklung*

*Team Dr. Rosenkranz GmbH*

*Bahnhofstraße 103  
82166 Gräfelfing*

*Telefon: 089-85 49 071  
Telefax: 089-8 54 93 50*

*post@team-rosenkranz.de  
www.team-rosenkranz.de*