



Dies ist eine Leseprobe von Klett-Cotta. Dieses Buch und unser gesamtes Programm finden Sie unter www-klett-cotta.de

Gute

Wie sie entstehen und stärker werden

Thomas Gordon

unter Mitarbeit von Noel Burch

Beziehungen

Wirksame Konfliktbewältigung in Familie und Beruf

Aus dem Amerikanischen von Hainer Kober

Mit einem Vorwort für die deutsche Ausgabe

von Dr. Karlpeter Breuer

Klett-Cotta

Klett-Cotta

www.klett-cotta.de

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel »Good Relationships. What makes them, what breaks them«.

© Gordon Training International, 2002

Für die deutsche Ausgabe

© 2013 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH,
gegr. 1659, Stuttgart

Alle deutschsprachigen Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Umschlag: Rothfos & Gabler, Hamburg

Gesetzt aus der Melior LT Std von Kösel, Krugzell

Herstellung: Büro Beck, Kempten

Gedruckt und gebunden von Pustet, Regensburg

ISBN 978-3-608-94708-3

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation

in der Deutschen Nationalbibliografie: detaillierte bibliografische

Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe von Dr. Breuer	7
Vorwort	11
Einführung: Das Beziehungs-Credo	12
1. Jeder hat Beziehungen	16
Was ist für gute und was ist für schlechte Beziehungen verantwortlich?	17
Macht und Autorität	19
2. Beziehungsprobleme	25
Eheleute, Partner und was schief laufen kann	26
Eltern und Kinder	29
3. Vorbeugende Maßnahmen	33
Mein Weg zur Vorbeugung	35
Vorsicht ist besser	38
4. Was Macht in Beziehungen anrichtet	41
5. Ein Grundriss für gute Beziehungen	46
Die bewegliche Linie	51
6. Intakte Beziehungen herstellen	54
Feedback, das nicht wirkt	60
Fünf Werkzeuge des Zuhörens	62
Die Retter-Falle vermeiden	65
Rückblick: Wer hat eigentlich das Problem?	66
7. Aktives Zuhören – oder:	
So zuhören, dass sich andere verstanden fühlen	69
Fehler beim Zuhören	71

8. So sprechen, dass mich andere verstehen	
können	81
Konfrontation	83
Ein Wechsel des Personalpronomens	84
Bleiben Sie auf dem Laufenden	86
Verhalten	87
Ärger	88
Ungeeignete Botschaften	89
Mit Widerstand umgehen	90
Lob	93
Vorbeugende Botschaften	95
Erstaunliche Belohnungen	96
9. Konfliktlösungen ohne Verlierer	98
Probleme lösen	100
Die Keiner-verliert-Methode	101
10. Umgang mit unterschiedlichen Werten	110
Der Raucher	111
Beratung	114
Vorbildliches Verhalten	116
Das Werte-Fenster	119
11. Gründe für Optimismus	122
Lehrerbildung	123
Wirtschaft	124
Die Ausbreitung der Demokratie	128
12. Fragen und Antworten	134
Nachtrag	151
Literatur	154
Ergänzende Literatur in deutscher Sprache	155

Vorwort zur deutschsprachigen Ausgabe

Dieses Buch erscheint zum 50-jährigen Jubiläum des Gordon-Modells, 50 Jahre nach der Veröffentlichung von Thomas Gordons Buch »Parent Effectiveness Training« im Jahr 1962 in den USA. In den folgenden Jahrzehnten sind weitere Publikationen von ihm zu verschiedenen Anwendungsbereichen dieses Modells erschienen:

- Kindererziehung für Eltern und Pädagogen
- Schul- und Bildungswesen
- beruflicher Bereich
- Gesundheit
- Beratung und psychosoziale Versorgung.

Die bisherigen Veröffentlichungen wandten sich ausnahmslos an eine bestimmte Zielgruppe, z. B. an Eltern, Lehrer, Pädagogen, Ärzte oder Führungskräfte.

Das vorliegende Buch ist Gordons letzte Publikation vor seinem Tod. Er betont darin die Allgemeingültigkeit des Gordon-Modells für jede Form zwischenmenschlicher Beziehung – unabhängig vom Zeitgeschehen und von der Kultur. Eine erste Version erschien auf Deutsch im Jahr 2002 unter dem Titel »Die neue Beziehungskonferenz«. Das vorliegende Buch ist eine vollständige Neuübersetzung, die auch die neuen terminologischen Entwicklungen berücksichtigt.

Gordon führt dazu aus: »Die Allgemeingültigkeit ist ein Umstand, den ich nicht beabsichtigt hatte. Jetzt wissen wir, dass unsere Trainingsprogramme, so wie auch meine

Bücher, in über 50 Ländern mit jeweils einer anderen Kultur erfolgreich sind. Unsere Kursleiter in diesen Ländern fanden es nicht nötig, Veränderungen in dem allgemeinen Modell oder in spezifischen Fertigkeiten und Konzepten vorzunehmen. Das gab mir die Zuversicht, dass Werte wie gleiche Rechte, Respekt für die Bedürfnisse anderer, Zusammenarbeit in Partnerschaften und friedvolle Lösung von Konflikten eines Tages vielleicht allgemein gültig werden.«

Bei der Realisierung des Gordon Modells durch entsprechende Trainingsprogramme geht es vor allem um die folgenden vier Eigenschaften der Menschen, die ihre Beziehungen effektiv gestalten und die es ihnen ermöglichen, ihre Bedürfnisse zu befriedigen und ihre Rechte als Individuum wahrzunehmen:

- die Person hat ein angemessenes Selbstverständnis – sie kennt ihre Wertvorstellungen, Wünsche und Bedürfnisse und ist sich ihrer Stärken und Grenzen bewusst,
- sie handelt assertiv und verantwortlich – übernimmt selbst die Verantwortung für die Erfüllung ihrer Bedürfnisse und Wünsche und setzt sich mit Beharrlichkeit und Rücksicht dafür ein,
- sie pflegt Beziehungen zu ihren Mitmenschen – sie begegnet ihnen mit Achtung und Einfühlung und versucht, zwischen der Sorge um sich selber und anderen ein Gleichgewicht herzustellen,
- sie plant und handelt selbstbestimmt – sie übernimmt die Verantwortung für ihr Leben selbst und setzt sich wichtige Lebensziele, nach denen sie ihr Planen und Handeln ausrichtet.

Diese Verhaltensweisen, die zum persönlichen Erfolg und zu konstruktiven Beziehungen führen, werden mit Hilfe von besonderen Kommunikations- und Problemlösungstechniken bewusst gemacht. Es sind Fertigkeiten, die im

täglichen Leben angewendet werden können und zu einer erfolgreichen Lebensgestaltung beitragen. Sie umfassen Fertigkeiten

- zum Erkennen von Wertvorstellungen, Bedürfnissen und Wünschen,
- der Selbstdarstellung (Meinung äußern, Ideen aussprechen usw.),
- zum »Nein« sagen, wenn eine unannehmbare Forderung gestellt wird,
- der Selbstbehauptung, um Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen,
- um mögliche Konflikte mit anderen zu vermeiden,
- der Konfrontation bei unannehmbarem Verhalten anderer,
- der Problemlösung, bei der beide Beteiligten zufrieden sind und es keinen Sieger und Verlierer gibt,
- des Zuhörens, um einer anderen Person zu helfen, für ihre Probleme Lösungen zu finden,
- um persönliche Zielsetzungen zu planen und zu erreichen.

Das Gordon Modell ist nicht nur ein Ratgeber zur Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen jeder Art, sondern stellt auch einen grundlegenden Beitrag der humanistischen Psychologie dar zur Förderung der psychischen Gesundheit in der Gesellschaft.

Weltweit sind circa zwei Millionen Menschen in Fertigkeiten dieses Konzeptes geschult worden: Manager, Teams aus Firmen und Organisationen, Professionelle aus Medizin, Psychologie und Pädagogik, Eltern, Lehrer und Jugendliche. Sie wurden von circa 50 000 nach dem originalen Konzept geschulten Kursleitern weitergebildet. Zurzeit gibt es circa 200 aktive Kursleiter und Kursleiterinnen im deutschsprachigen Bereich, die regelmäßig Gordon-Kurse durchführen. Die Kurse werden geleitet

von speziell im Gordon-Modell ausgebildeten Personen, deren Fortbildung durch Ausbildungsinstitutionen durchgeführt wird, die von Dr. Gordon bzw. seiner Institution Gordon Training International legitimiert wurden. Im deutschsprachigen Raum ist dies unter anderem Gordon Training Deutschland Österreich Schweiz in der Akademie für personenzentrierte Psychologie.

Thomas Gordon ist es gelungen, ein weltweites Netzwerk von Ausbildungsinstitutionen, Kursleiterinnen und Kursleitern, aufzubauen, die sich selbst dem Modell in hohem Maße verpflichtet fühlen und Menschen in den verschiedenen Kulturen helfen »demokratische Umwelten« zu schaffen.

Bonn, im November 2012

Dr. Karlpeter Breuer

Geschäftsführer

Gordon Training Deutschland Österreich Schweiz in der
Akademie für personenzentrierte Psychologie gGmbH

Vorwort

Seit vielen Jahren schreibe ich Bücher über menschliche Beziehungen, meist über besondere Beziehungen: Eltern–Kind, Lehrer–Schüler, Vorgesetzter–Untergebener, Arzt–Patient und so fort. Diese thematische Einengung war notwendig, weil die Bücher in unseren Kursen für Eltern, Lehrer, Manager usw. als Grundlage dienen sollten.

Allerdings stellte ich fest, dass es keine großen Unterschiede bei den benötigten Beziehungsfertigkeiten in den Gruppen gab, egal in welcher Beziehung sie zueinander standen, wo sie lebten oder arbeiteten. Das wurde mir auch von Teilnehmern bestätigt, die häufig auf den Lerntransfer von einem Kontext zu einem anderen hinwiesen, sie berichteten etwa: »Am Arbeitsplatz habe ich noch niemanden konfrontieren müssen, aber, mein lieber Mann, was habe ich diese Fertigkeiten bei meinen Kindern gebraucht!«

Aufgrund eines solchen Feedbacks beschloss ich, ein Buch zu schreiben, das sich nicht an Menschen in bestimmten Kontexten wendet, sondern an alle, die sich fragen, wie sie ihre Beziehungen grundsätzlich verbessern könnten – zu Hause, am Arbeitsplatz, in der Freizeit. Das war mein Ausgangspunkt.

Das Buch, das Sie in Händen halten, ist das Ergebnis. Vielleicht nicht das beste Buch, das ich je geschrieben habe, aber sicherlich auch nicht das schlechteste. Letztlich müssen Sie das beurteilen.

Einführung: Das Beziehungs-Credo

Was fällt Ihnen bei dem Wort »Beziehung« ein?

Meist denken wir an Lebensgefährten, Ehepartner, Kinder und andere Familienmitglieder, denen wir uns eng verbunden fühlen. Vollkommen richtig. Vergessen wir aber nicht, dass es neben diesen primären Bezugspersonen noch viele andere gibt, die großen Einfluss auf unser Leben haben – positiv wie negativ, und manchmal einfach wundervoll. Doch ob gut oder schlecht, wir haben zwangsläufig eine Beziehung zu ihnen – ganz gleich, wie sie auf uns wirken.

Mit diesem Buch möchte ich Ihnen vermitteln, was ich über meine vielen Beziehungen gelernt und was ich getan habe, um sie zu verbessern. Wie ich meinen Einfluss verstärkt, Missverständnisse beseitigt und sogar gescheiterte Beziehungen wiederhergestellt habe. Auf der folgenden Seite finden Sie eine Zeichnung, mit deren Hilfe Sie sich vergegenwärtigen können, wer die Menschen in Ihrem Leben sind, wie viele es sind, und vielleicht auch, in welchem Maße sie Ihr Leben und Ihre Arbeit beeinflussen.

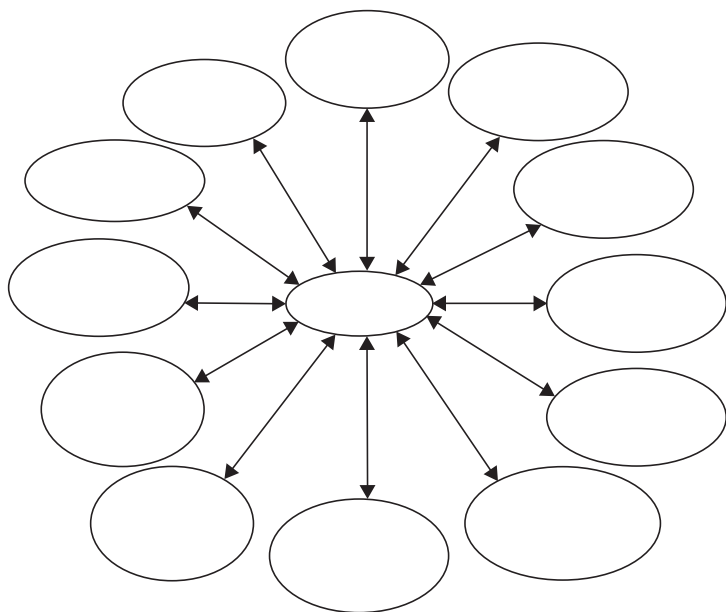
Tragen Sie Ihren Namen in den mittleren Kreis ein und dann die Namen von Menschen, zu denen Sie Beziehungen haben, in die umliegenden Felder. Beachten Sie, dass es sich um Pfeile handelt, die in beide Richtungen weisen, das heißt, nicht nur Sie verhalten sich in irgendeiner Weise den anderen gegenüber, sondern die anderen auch Ihnen gegenüber.

Sie können die Namen notieren oder auch Kategorien wie Freunde, Kollegen oder Kinder verwenden, wenn Ih-

nen das lieber ist. Sie dürfen auch noch mehr Kreise hinzufügen.

Wenn Sie nicht in das Buch schreiben wollen, können Sie die Abbildung auch auf ein leeres Blatt übertragen, bevor Sie damit arbeiten.

Als ich mein Beziehungsnetz zum ersten Mal zu Papier brachte, war ich von seinem Umfang und seiner Vielschichtigkeit überrascht. Da war alles vertreten: die Mitarbeiter von Gordon Training International, meine Familienangehörigen, Kollegen, Berater, Ärzte, Rechtsanwälte, Freunde, Nachbarn und, hätte ich lange genug nachgeforscht, vermutlich sogar Indianerhäuptlinge. Nach dieser Übung sind viele Menschen ebenfalls verblüfft über die Anzahl und Komplexität ihrer Beziehungen. Genau darin liegt der Zweck dieser Aufgabe – Beziehungen einschätzen, sich bewusst machen, wie viele es sind, wie unterschiedlich sie sind und, wenn möglich, wie Sie sich darin fühlen.



Also, fangen Sie an. Füllen Sie die Felder aus und vergessen Sie niemanden – noch nicht einmal Tante Gretel, auch wenn sie Ihnen immer Socken zu Weihnachten schenkt.

Wenn Sie die Felder im Beziehungsnetz ausgefüllt haben, dann schauen Sie sich das Diagramm noch einmal an und kennzeichnen Sie alle Kreise, die Ihnen Probleme bereiten, die schwierig sind, die Ihrer Meinung nach am dringendsten einer Verbesserung bedürfen. Möglicherweise ergeht es Ihnen wie mir und Sie stellen fest, dass die schwierigsten die wichtigsten sind, was vermutlich daran liegt, dass wir wirklich schwierige Beziehungen aufgeben, wenn sie nicht wichtig sind.

Im Gegensatz zu vielen anderen ist das vorliegende Buch kein »Kochbuch« mit Rezepten, die Lösungen für bestimmte Probleme liefern. Ich weiß nicht, wie die besten Lösungen für Ihre Probleme aussehen, und ich glaube auch nicht, dass es irgendjemand anders weiß. Allerdings kann ich Ihnen eine Reihe von Fertigkeiten und Prozesse anbieten, mit deren Hilfe Sie Ihre eigenen Lösungen entwickeln können.

Vor vielen Jahren baten mich einige Teilnehmer am Effektivitätstraining für Eltern um eine kurze Zusammenfassung meiner Beziehungstheorie. Ich kam ihrem Wunsch nach und nannte das Ergebnis Beziehungs-Credo. Seither händigen wir jedem Absolventen unserer Kurse ein Exemplar des Credos aus. Es erfüllt mich mit großem Stolz, dass viele Kursteilnehmer das Credo für wichtige Ereignisse in ihrem Leben nutzen, vor allem für Hochzeiten – wie meine Tochter Judy –, und dass viele Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Erziehungswesen und sogar Politik es rahmen lassen und in ihren Büros aufhängen.

Im Credo kommen die Kernthesen des vorliegenden Buchs zum Ausdruck. Nach meiner Überzeugung trägt es dazu bei, dass Menschen, die sich danach verhalten, glücklicher, gesünder und länger leben.

Es ist hier ganz abgedruckt, dann in Teilen jeweils am Anfang der entsprechenden Kapitel und am Ende des Buchs noch einmal in voller Länge. Zu viel des Guten? Vielleicht, aber lesen Sie es und entscheiden Sie dann.

Wir beide haben eine Beziehung, die ich schätze und bewahren möchte. Aber jeder von uns ist ein selbstständiger Mensch mit eigenen Bedürfnissen und dem berechtigten Anspruch, sie zu befriedigen.

Wenn du Probleme hast, werde ich dir mit Aufrichtigkeit und Akzeptanz zuhören, um dir zu helfen, eigene Lösungen zu finden. Ich gestehe dir das Recht zu, eigene Ansichten zu vertreten, mögen sie sich auch noch so sehr von den meinen unterscheiden.

Wenn dein Verhalten mich in meinen Bedürfnissen einschränkt, werde ich dir offen und ehrlich sagen, was mich stört, denn ich vertraue darauf, dass du versuchen wirst, das Verhalten zu ändern, das ich nicht akzeptieren kann. Falls ich mich in einer Weise verhalte, die du nicht akzeptieren kannst, möchte ich, dass du mir offen und ehrlich sagst, was dich stört, so dass ich die Möglichkeit habe, mein Verhalten zu ändern.

Wenn wir Konflikte haben, wollen wir versuchen, alle beizulegen, ohne dass einer versucht, sie auf Kosten des anderen zu lösen. Das Recht auf die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse gestehe ich dir ebenso zu wie mir. Deshalb wollen wir immer nach Lösungen suchen, die für uns beide akzeptabel sind. Keiner wird verlieren, sondern beide werden wir gewinnen.

Dann kann unsere Beziehung intakt bleiben und uns die Möglichkeit bieten, uns nach unseren Fähigkeiten zu entfalten, und unsere Beziehung in gegenseitiger Achtung, Liebe und Eintracht fortzuführen.

Jeder hat Beziehungen

Ich habe es so oft und in so vielen Abwandlungen gehört, dass es wohl stimmt. Die Menschen sehen das so. Sie sagen: »Ich habe eine neue Beziehung«, »Die Beziehung habe ich hinter mir«, »Das ist das Ende dieser Beziehung« oder »Alle meine Beziehungen beginnen schön und enden schlecht«. Und jeder, denke ich, weiß, was damit gemeint ist. Man hat das *Gefühl*, den *Eindruck*, dass Beziehungen – vor allem Liebesbeziehungen – eindeutige Anfänge und Enden haben.

Ganz anders die Auffassung, dass wir alle und immer irgendwie in Beziehung zueinander stehen. Wenn wir das einsehen, können wir die *Form* unserer Beziehungen verändern. Für mich steht außer Frage, dass ich mein Leben lang Beziehungen zu Menschen habe, einige enger, etwa zu Angehörigen und Freunden, andere lockerer, beispielsweise zu Mitarbeitern, Lehrern, Geistlichen und Trainern, und schließlich zu denen, mit denen ich zwar zusammenkomme, mich unterhalte, aber die ich nie wirklich kennen lerne. Egal, ob ich Menschen nahe komme oder Abstand halte, ich habe eine Beziehung zu ihnen. Besser als ich haben Dichter, Philosophen und Theologen zum Ausdruck gebracht, in welcher Weise wir mit anderen Menschen verbunden sind und was sich daraus für Chancen und Verpflichtungen ergeben. Wenn ich meinem Leben wirklich eine Wende zum Besseren geben möchte, wenn ich wirklich gesünder und glücklicher leben möchte, kann ich bei meinen Beziehungen ansetzen – das hängt nur von mir ab. Ich bin der einzige, der es kann. Es liegt in meiner Verantwortung. Falls sich »Verantwortung« für

Sie zu gewichtig und moralisch anhört, ist das nicht meine Absicht. Ich meine vielmehr, dass für jeden von uns eine Chance besteht, seine Beziehungen zu verbessern und wichtige Aspekte des Miteinanders zu verändern.

Was ist für gute und was ist für schlechte Beziehungen verantwortlich?

Vor einigen Jahren legte Rob Koegel, Professor an der State University of New York in Famingdale, Studenten einen Fragebogen vor, in dem sie über ihre besten und schlechtesten Beziehungen Auskunft geben sollten. Einige der Fragen betrafen die Beziehungen der Studenten zu Menschen von mehr oder weniger gleichem Status – Freunden, Partnern, Geschwistern etc. In anderen Fragen ging es um das Verhältnis zu Menschen mit höherem Status, um Vorgesetzte, Lehrer, Professoren, Eltern und so weiter. Die Studenten sollten diese Beziehungen beschreiben und bewerten. Die Ergebnisse waren aufschlussreich. Gegenseitige Achtung, Fürsorglichkeit, Vertrauen, Ehrlichkeit, Hilfsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit seien, so die Befragten, charakteristisch für ihre besten Beziehungen gewesen. Unter diesen Bedingungen hätten sich Empathie, Mitgefühl, Verständnis und Toleranz für Unterschiede entwickelt. Wenn der andere diese Eigenschaften gezeigt habe, sei die Beziehung unabhängig von allen Statusunterschieden gut gewesen.

Ihre besten Beziehungen, so die Studenten, schenken ihnen Zufriedenheit, Auftrieb und das Gefühl, glücklicher, stärker und vollkommener zu sein. Koegels Fazit lautete: »Unsere besten Beziehungen vermitteln uns das Empfinden, anerkannt und geschätzt zu werden. Wir fühlen uns mit anderen verbunden und fassen Vertrauen zu ihnen. Im Gegensatz zu den meisten anderen Beziehungen stärkt, stützt und beflügelt diese gegenseitige Verbundenheit beide Seiten.«

Dagegen bezeichneten die Studenten die Beziehungen, die sie »am schlechtesten« nannten, als manipulativ, dominant, ungerecht und ungleich. Nach diesen Aussagen beschreiben manipulative, dominante Menschen Unterschiede immer in den Kategorien Entweder/Oder: gut oder schlecht, richtig oder falsch, besser oder schlechter, wobei ihre eigene Position jeweils die richtige ist. Die selbstgerechte Haltung der »Dominatoren« führte bei den Befragten oft zu einem Gefühl von Inkompetenz und Unzulänglichkeit. Wer seinen Status benutzt, um zu gewinnen und auf Kosten anderer zu bekommen, wonach ihn verlangt, der ruft bei den Verlierern das Empfinden von Unsicherheit und Scham hervor, der zerstört das Vertrauen, das sie in sich und andere haben. Die von den Studenten verwendeten Formulierungen wie »einseitig«, »ausgenutzt« oder »unterdrückt« beschreiben, wie sie diese entwürdigenden Beziehungen erlebten.

Die Befragten waren sich einig, dass ungleiche Beziehungen immer ungerecht sind. Sie charakterisierten die Dynamik durch das Gegensatzpaar »gewinnen/verlieren« und sagten, Dominatoren würden dadurch gewinnen, dass sie ihre persönliche und institutionelle Macht nutzten, die sie als Eltern, Lehrer, Vorgesetzte oder in ähnlichen Funktionen hätten. Die Menschen auf der Verliererseite seien gezwungen, einseitige Beziehungen wie diese zu akzeptieren, weil sie weniger Status besäßen, das heißt, weil sie unterlegen, abhängig und auf andere angewiesen seien.

Koegels Befragung hat gezeigt, was wir meines Erachtens alle aus eigener Erfahrung kennen: Das größte Hindernis für eine intakte, glückliche Beziehung ist ein Machtgefälle zwischen Partnern oder Gruppen. Wenn eine Person (oder Gruppe) eine andere zwingen kann, etwas gegen ihren Willen zu tun, ist die Beziehung problematisch. Derart ungerechte Beziehungen haben die Befragten »Gewinn-Verlust-Situation« genannt und übereinstimmend

erklärt, wenn sie verlören, fühlten sie sich ohnmächtig, ausgenutzt und unterdrückt.

Da die Begriffe »Macht« und »Autorität« für das Verständnis zwischenmenschlicher Beziehungen unerlässlich sind, wollen wir untersuchen, was sie bedeuten und wie sie erworben werden.

Macht und Autorität

Zunächst einmal gibt es mehrere Arten von *Autorität*. Die eine Art geht mit Wissen und Kenntnissen einher und erfreut sich großer Wertschätzung. Wenn Sie zum Beispiel Probleme mit Ihrem Auto haben, möchten Sie sicherlich, dass es von einem kundigen Automechaniker, einer Autorität auf diesem Gebiet, repariert wird. Von Ihrem Arzt erwarten Sie, dass er eine Autorität für Krankheiten und Heilkunde ist. Bei den Lehrern und Trainern Ihres Kindes setzen Sie voraus, dass sie Autoritäten in Sachen Erziehung und Sport sind. Wir sagen Sätze wie »Er ist eine Autorität in Wirtschaftsfragen« oder »Sie äußert sich mit großer Autorität«. Menschen mit dieser Art von Autorität, die aus Kenntnissen, Erfahrung, Ausbildung, Klugheit und Lernen erwächst, sind gefragt und werden oft hoch bezahlt. Solche Autorität ruft fast nie Beziehungsprobleme hervor.

Eine andere Art von Autorität ist mit der Stellung eines Menschen und/oder einer allgemein anerkannten Arbeitsplatzbeschreibung verknüpft. Beispielsweise sind Polizisten autorisiert, Strafzettel auszustellen, Ausschussvorsitzende, Sitzungen zu eröffnen und zu beenden, Richter, in Rechtsfragen zu entscheiden, Chefredakteure, Aufgaben zu erteilen und so fort. Eine solche berufsbezogene Autorität führt selten zu Schwierigkeiten in Beziehungen, sofern die beruflichen Funktionen als legitim anerkannt werden und nicht strittig sind.

Eine dritte Art von Autorität hat mit Verträgen und Ver-

einbarungen zu tun, die von der Unterzeichnung offizieller internationaler Verträge bis zum einfachen Handschlag reichen. Manche Anwälte spezialisieren sich auf Vertragsrecht und besitzen eine besondere Fertigkeit darin, Dokumente so aufzusetzen, dass alle Klauseln und Bedingungen klar und eindeutig sind. Doch die meisten Vereinbarungen benötigen keine formellen Verträge. Beispielsweise lösen Kinder ihre Konflikte häufig mit Vereinbarungen wie: »Ich helfe dir jetzt bei deinen Hausaufgaben, wenn du nachher mit mir Basketball spielst. Einverstanden? Schlag ein!« Lehrer treffen Vereinbarungen mit Schülern. Manager mit Mitarbeitern. Ehemänner mit ihren Frauen. Eltern mit Kindern. Freunde mit Freunden. Diese Verträge und Vereinbarungen dienen dem Zweck, dass nicht immer wieder die gleichen Probleme gelöst oder diskutiert werden müssen.

Verantwortlich für Beziehungsprobleme ist die macht-basierte Autorität, die ihre Träger in die Lage versetzt, andere zu kontrollieren, zu dominieren, zu nötigen und zu zwingen, Dinge zu tun, die sie nicht tun möchten. Ich war bei der Luftwaffe und habe diese macht-basierte Autorität hautnah erlebt, wie Millionen anderer. Selbst wenn Sie nicht beim Militär gedient haben, dürften Sie – genau wie Dr. Koegels Studenten – viele Machtspiele erlebt haben, die andere auf Ihre Kosten gewonnen haben.

Es hat mir zwar nicht immer gefallen, doch habe ich die Notwendigkeit eingesehen, Befehlen zu gehorchen – sogar denen, mit denen ich nicht einverstanden war. Das Militär kann unmöglich auf bedingungslosen Gehorsam verzichten. Doch das gilt für fast keine andere Organisation. In Ehen, Familien, Schulen und Wirtschaftsunternehmen gibt es immer mehrere Optionen, und auf die gründet sich unsere Hoffnung, dass sich Beziehungen verbessern lassen.

Oft bin ich gefragt worden, wie Macht entsteht, woher sie kommt. Gelegentlich hoffen die Fragenden, es gäbe ir-

gendeine unbekannte oder verborgene Machtquelle, mit deren Hilfe sie endlich die Kämpfe gewinnen können, die sie bisher immer verloren haben. Doch mit dem Glauben an eine geheime Machtquelle verhält es sich wie mit Ponce de Leons Glaube an den Jungbrunnen: Beide gibt es nicht.

Deshalb sage ich Ihnen: Macht erwächst aus der Fähigkeit, zu belohnen und/oder zu bestrafen. Anders ausgedrückt: Macht ist die Fähigkeit, anderen Schmerz zuzufügen oder Lust zu verschaffen. Wer Macht ausübt, setzt Belohnungen und Strafen ein, um zu bekommen, was er haben möchte. Ist die Strafe schlimm oder die Belohnung verlockend genug, so gelingt ihm das auch.

Doch diese Nachgiebigkeit hat ihren Preis. Wer in der passiven Rolle ist, gibt nicht *nur* nach. Um seine persönliche Integrität zu bewahren, entwickelt er Strategien für den Umgang mit dem Zwang, gegen seinen Willen handeln zu müssen. Diese Verhaltensweisen bezeichnet man als *Bewältigungsmechanismen* und teilt sie in drei Kategorien ein: *Kampf*, *Flucht* und *Unterwerfung*. Kämpfer bewältigen die Situation durch Auflehnung, Widerstand, Herausforderung und Vergeltung. Menschen, deren Bewältigungsstil die Flucht ist, versuchen, physisch und/oder emotional zu entkommen. Sie ziehen sich zurück, laufen davon, hängen Tagträumen nach, fantasieren, konsumieren Alkohol und andere Drogen oder werden krank. Wer sich unterwirft, gehört häufig zu den beliebtesten Kindern, Schülern, Mitarbeitern usw., bezahlt es aber möglicherweise mit seiner Gesundheit. Gehorsam zu sein, »Autoritäten zu achten« und Befehle zu befolgen, besonders wenn die Befehle mit wichtigen Bedürfnissen kollidieren, ist ein Mechanismus, der in der Kindheit gelernt und eingeübt und von vielen Menschen im späteren Leben beibehalten wird. Doch Unterwerfung wirkt sich nachteilig auf die eigene Selbstbehauptung, Unabhängigkeit und die Fähigkeit zur persönlichen Entfaltung aus. Wer Konflikte

durch Unterwerfung bewältigt, ist in der Regel passiv, ohne Initiative und abhängig, was ihn im Berufsleben beeinträchtigt und zu einem schwierigen Partner in *jeder* Beziehung macht, weil er nach außen freundlich und nachgiebig zu sein scheint, sich unterschwellig aber wütend und feindselig verhält.

Damit Sie sich Ihren Bewältigungsstil vergegenwärtigen können, möchte ich Ihnen unsere Macht-Erinnerungsübung (*power recall exercise*) vorschlagen, die die Kursleiter unserer Organisation in Hunderten von Veranstaltungen mit Tausenden von Teilnehmern erfolgreich durchgeführt haben. Nehmen Sie ein Blatt Papier und zeichnen Sie vier senkrechte Spalten ein. Über die linke Spalte schreiben Sie: *Was ich tun musste*. Über die nächste Spalte: *Wer hat mich dazu gezwungen?* Über der dritten Spalte notieren Sie: *Was ich getan habe* (z. B. nachgegeben) und die vierte Spalte schließlich bekommt die Überschrift *Wie ich mich gefühlt habe und was ich dann getan habe*.

Denken Sie jetzt an irgendein Ereignis aus Ihrer Grundschulzeit, bei dem Sie von jemandem gezwungen wurden, etwas gegen Ihren Willen zu tun. Wer war es? Was haben Sie getan? Wie haben Sie sich gefühlt und was haben Sie anschließend getan?

Wenden Sie diese Erinnerungsübung anschließend auf einen späteren Zeitpunkt an, als Sie älter waren und vielleicht auf eine weiterführende Schule gingen. Und nun noch ein drittes Mal – auf die jüngste Zeit.

Meist entdeckt man, dass Machtausübung die Art des Problems verändert. In einem unserer Seminare erinnerte sich ein Highschool-Direktor aus Florida daran, dass er in der fünften Klasse aus dem Raum geschickt worden war, weil er während einer »Stillarbeit« ein Papierflugzeug durch das Klassenzimmer fliegen ließ. Er war beschämt und wütend und schlich sich deshalb auf den Parkplatz, wo er einem Lehrer die Luft aus den Autoreifen ließ. In

diesem Fall hatte sich das Problem von der Störung des Unterrichts zum Vandalismus verlagert.

Traf das auch auf Sie zu? Was für Bewältigungsstrategien hatten Sie? Die vielen Tausend Menschen, die diese Übung gemacht haben, stellten nahezu identische Listen auf. Schauen Sie, ob sich Ihre Strategien irgendwo auf der Liste finden.

- Auflehnung, Ungehorsam
- Vergeltung, zurückschlagen, streiten
- lügen, die Wahrheit verheimlichen
- Ärger, Wutanfälle
- Regelverstöße
- die Schuld auf andere schieben, tratschen
- kommandieren, aufbegehren
- Bündnisse schließen, koalieren
- um Nachsicht und Anerkennung bitten, schmeicheln
- sich zurückziehen, fantasieren
- weglaufen, Aufträge verweigern, Stellungen kündigen
- aufgeben, kapitulieren
- ignorieren, mit Schweigen strafen
- konkurrieren, gewinnen müssen
- Hoffnungslosigkeit, Niedergeschlagenheit, weinen
- Furcht, Scheu, Schüchternheit
- Krankheit
- Fressattacken, dann Abführen oder Abnehmen
- Unterwerfung, Anpassung, Nachgeben
- Alkohol, Drogen
- betrügen, plagiierten.

Die Reaktion auf Machtausübung mit Zwangscharakter beruht eigentlich immer auf einem dieser Bewältigungsmechanismen. Diese Punkte sprechen gegen die Ausübung einer solchen Autorität, da sie sowohl die Opfer wie die Träger der Macht korrumpiert. Oder mit den Worten des englischen Historikers Lord John Acton: »Macht

korrumpiert, und absolute Macht korrumpiert absolut«. Auch wenn Sie sich für nicht korrumpierbar halten – alle Manager, Eltern, Vorgesetzte, Vorarbeiter und Direktoren werden Ihnen bestätigen, wie viel Energie sie in »Führung« von Menschen investieren müssen, besonders wenn die Menschen nicht geführt werden wollen.

Es gibt viel bessere Strategien, Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was wir von ihnen erwarten. Darauf werde ich noch ausführlich zurückkommen. Im folgenden Kapitel möchte ich über einige Erkenntnisse und Forschungsergebnisse zu jenen Beziehungsproblemen berichten, die in unserer Gesellschaft für viel Leid verantwortlich sind.

Das Beziehungs-Credo – Teil 1

Wir beide haben eine Beziehung, die ich schätze und bewahren möchte. Aber jeder von uns ist ein selbstständiger Mensch mit eigenen Bedürfnissen und dem berechtigten Anspruch, sie zu befriedigen.