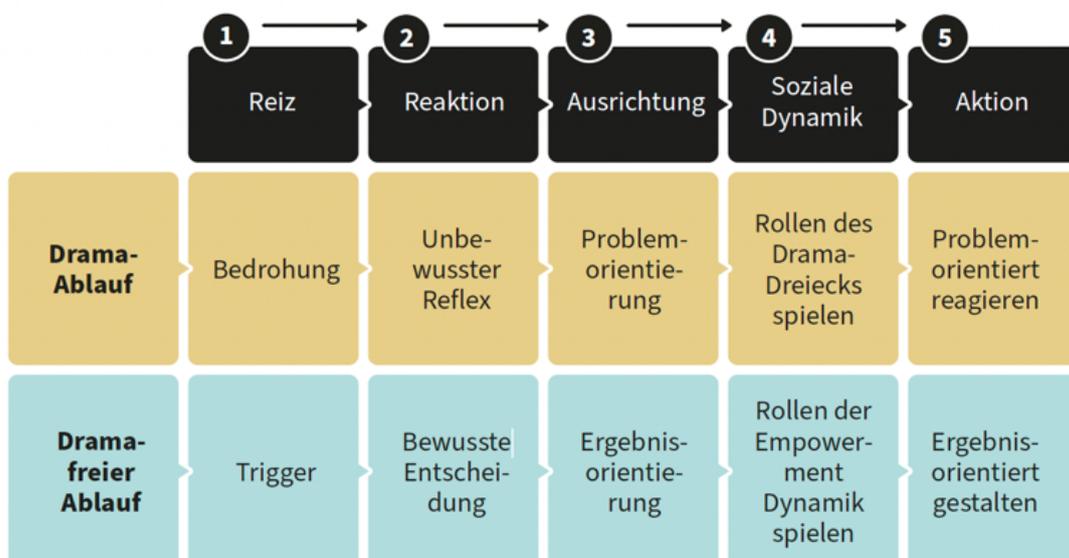


Werkzeuge (Auszug)

Das Handwerkszeug des Drama-Ausstiegs besteht einerseits aus 3 trainierbaren Schlüsselfragen, die den Wechsel aus dem Drama in die Empowerment Dynamik ermöglichen. Es besteht aber auch aus dem Wissen, wie Drama entsteht und aus der Fähigkeit, das Drama anzuerkennen und aus Fertigkeiten, das Drama möglichst gar nicht erst stehen zu lassen.

Zudem können wir für jede der 5 Phasen 12 Werkzeuge identifizieren (zu den Phasen vergleiche Kapitel 2.2.1). Die Werkzeuge habe ich in der folgenden Abbildung und im folgenden Abschnitt zeitlich gruppiert:

- **Vor dem Drama:** Werkzeuge, die es **unwahrscheinlicher** machen, dass die Drama-Phase überhaupt passiert.
- **Im Drama:** Werkzeuge, die uns in der Situation die Möglichkeit geben, bewusst zu entscheiden.
- **Nach dem Drama:** Werkzeuge, die uns ermöglichen, nach einem durchgespielten Drama zu reflektieren, zu lernen und möglicherweise zu korrigieren, was wir im Drama produziert haben.



An dieser Stelle ein kurzer Überblick zu allen wichtigen Werkzeugen. In Kapitel 5 werde ich die Werkzeuge ausführlich beschreiben und im Kontext erläutern.

Werkzeuge für „Vor dem Drama“: Vorbereitung (Anticipating)

Das grundlegende Ziel ist: Sich durch Vorbereitung weniger triggerbar zu machen. Dazu gehören bestimmte Verhaltensweisen und kleine Hacks, die es weniger wahrscheinlich machen, dass eine bedrohliche Situation entsteht oder eine Situation von uns unbewusst als bedrohlich eingestuft wird:

Handwerkszeug für die Phasen 1 bis 3 (Reiz, Reaktion, Ausrichtung)

Werkzeug 1: Fitness. Ausreichend Schlaf, gute Ernährung und ausreichende Pausen machen es neurologisch unwahrscheinlicher, dass wir auf eine Bedrohung (über-) reagieren. Umgekehrt steigt die Wahrscheinlichkeit neurologisch, dass wir im Drama landen, wenn wir nach einer kurzen Nacht und einem ausgefallenen Mittagessen im 4. Teams-Meeting ohne Pause sitzen.

Werkzeug 2: Überraschungsgefahr senken. Wenige Dinge sind so bedrohlich wie unbekannte und unerwartete Situationen. Wir können einiges unternehmen, damit der Überraschungsgehalt unseres Tages abnimmt. Ein wichtiges Werkzeug sind Agenden bzw. eine klare Ergebnisklärung vor oder zum Start einer Besprechung. Warum treffen wir uns? Was wird von mir erwartet? Welches Ergebnis soll entstehen?

Werkzeug 3: Planung. Den Tag, die Woche, den Monat planen: Oft könnten wir emotional und inhaltlich vorbereitet in Situationen gehen. Wir hätten grundsätzlich alle Informationen verfügbar (oder könnten sie leicht besorgen), die wir benötigen, um nicht überrascht zu werden. Wir nehmen uns einfach nicht die Zeit für diese Vorbereitung. Hier kann disziplinierte Vorbereitung einen großen Unterschied machen – und sei es nur, sich jeden Morgen beim ersten Kaffee den Tag vorzustellen mit der Frage: Was kann heute passieren, das mich eventuell ins Drama ziehen könnte? Wie kann ich mich darauf vorbereiten? Oft reicht es, wenn man es kommen sieht.

Handwerkszeug für die Phase 4 (Soziale Dynamik)

Werkzeug 4: Drama-Antennen trainieren. Wir verringern die Wahrscheinlichkeit, uns Drama-Rollen zu nehmen, indem wir unsere „Drama-Antennen“ ausprägen und uns darauf trainieren, unsere eigenen Drama-Rollen zu sehen und anzuerkennen. Dabei ist wichtig, die Drama-Rollen nicht als Ausrutscher oder Makel zu verstehen, sondern als eine Beschreibung gesunden, wertvollen menschlichen Handelns. Wenn wir schon damit rechnen, dass uns eine kommende

Situation wahrscheinlich in die Opfer-Rolle bringen wird, dann kann diese Opfer-Rolle uns nicht mehr unerwartet überraschen oder sich unerkannt einschleichen.

Handwerkszeug für die Phase 5 (Aktion)

Werkzeug 5: Umschalten. Wir erhöhen die Wahrscheinlichkeit, ergebnisorientiert zu arbeiten, indem wir uns im Vorfeld Räume und Zeit schaffen, aus der effizienten und schnellen reaktiven Problemorientierung in die langsame Ergebnisorientierung zu schalten. Wir können nicht immer von uns verlangen, in einem Meeting mit neuen, möglicherweise unangenehmen und bedrohlichen Informationen konfrontiert zu werden und direkt den Ausstieg ins ergebnisorientierte Handeln zu schaffen. Wir können aber z.B. längere Pausen in Meetings so legen, dass wir nach dem Erhalt der Information 20 Minuten Zeit haben, um mögliche Stressreaktionen zu regulieren, mögliche Dramaangebote abzulehnen und ergebnisorientierte Maßnahmen zu ergreifen.

Werkzeuge für „Im Drama“: Ausstieg

Das grundlegende Ziel für den Drama-Ausstieg ist, das Drama zu bemerken, wenn es passiert. Entsprechend verwenden wir für „im Drama“ Werkzeuge, die Bewusstsein schaffen und Reflexion erzwingen. Und das während der Autopilot versucht – falls er es nicht schon geschafft hat – die Kontrolle zu übernehmen.

Handwerkszeug für die Phasen 1 und 2 (Reiz, Reaktion)

Werkzeug 6: Selbstwahrnehmung. Wir müssen uns beobachten, um zu bemerken, ob wir getriggert werden. Wir kennen unsere persönlichen Hinweise, unsere persönlichen Reflexe auf Trigger: Einer spricht laut, ein anderer leise, noch ein anderer spricht gar nicht mehr. Oder das Herz pocht, die Atmung geht flach. Wir werden sarkastisch oder beleidigend. Wir bemerken den Trigger meistens an einer sich ankündigenden Stressreaktion. Wir *könnten* dem Trigger entgehen, indem wir flüchten oder ihn ausmerzen. Oder wir können unsere Emotionen regulieren und kognitiv mit dem Trigger umgehen, indem wir die limbische Situation mit Fragestellungen unterdrücken, die wir nur mit unserem Präfrontalen Cortex und komplexem Denken lösen können.

Werkzeug 7: Abbrechen oder Unterbrechen. Übrigens ist es immer denkbar und oft hilfreich, die Situation abubrechen. Eine Stressreaktion dauert 30-60 Minuten. Manchmal ist es sinnvoller, eine hitzige Situation für eine halbe Stunde zu unterbrechen als diese halbe Stunde im Drama aufeinander und gegeneinander problemorientiert zu reagieren.

Handwerkszeug für die Phase 3 (Ausrichtung)

Werkzeug 8: Den eigenen Fokus finden. Meist bemerken wir an Unterhaltungen oder Gedanken, dass wir in der Problemorientierung gefangen sind. Geht es um Schuldzuweisungen, Ausreden und Gründe, warum etwas unmöglich ist? Fallen Begriffe wie „alternativlos“ oder Aussprüche wie „da können wir nichts tun?“ – Alles Anzeichen für eine aktive Problemorientierung.

Der Ausstieg gelingt mit **Schlüsselfrage 1:** „*Wo liegt mein/unser Fokus? Auf dem Problem oder auf einem erwünschten Ergebnis?*“

Handwerkszeug für die Phase 4 (Soziale Dynamik)

Werkzeug 9: Drama-Rolle erkennen. Um aus dem Drama-Dreieck auszusteigen, muss ich aus meiner Drama-Rolle aussteigen. Wir können niemand anderen aus einer Rolle heraus oder in eine Rolle hineinzwingen. Wenn wir der Meinung sind, dass eine andere Person einen Rollen-Switch durchführen muss, damit wir unser Ziel erreichen können, dann haben wir uns die Opfer-Rolle genommen und dieser Person die Macht des Schurken gegeben.

Schlüsselfrage 2 lautet: „*Wie trete ich in Beziehung zur aktuellen Situation?*“

So kann ich aktuell aktive Drama-Rollen finden, die ich mir genommen habe. Und ich kann Empowerment-Rollen identifizieren, die die Situation und meine Zielsetzung eher gebrauchen können.

Handwerkszeug für die Phase 5 (Aktion)

Werkzeug 10: Am Ergebnis ausrichten. Um in einer laufenden Situation von problemorientiertem, reaktivem Verhalten umzuschalten hin zu gestaltendem Verhalten, muss ich mich an einem erwünschten Ergebnis orientieren. Drama-Verhalten will Dinge verhindern und Gründe finden, warum etwas nicht geht. Empowerment-Verhalten will Dinge erschaffen und Wege finden, die funktionieren. Das ist keine plumpe Umkehr und kein naives Reframing. Es gibt Dinge, die nicht funktionieren oder die nicht effizient umsetzbar sind.

Schlüsselfrage 3 lenkt den Fokus auf realistische, machbare Maßnahmen, die auf das erwünschte Ergebnis einzahlen: „*Welche Maßnahmen ergreife ich?*“

Werkzeug 11: Spannung halten. Besonders herausstellen müssen wir an dieser Stelle das Konzept der so genannten „dynamischen Spannung“. Wenn wir in einer Situation sind und wenn wir in dieser Situation erfolgreich gestalten wollen, dann müssen wir einen Raum schaffen, in dem dies passieren kann. Das ist der Raum, in dem wir Unsicherheit aushalten, indem wir vermeintlich bedrohliche Dinge aushalten, in dem wir Unklarheiten aushalten, ohne uns in die Problemorientierung, die Überlebensreflexe und damit die Drama-Rollen zu flüchten. Wenn es uns gelingt, die dynamische Spannung zu halten, dann heißt dies einfach, dass wir ohne schnelle Lösung des Problems abwarten und geduldig unsere Optionen anschauen, forschen, differenziert nachdenken, Baby Steps unternehmen, ohne wegen der diffusen oder konkreten Bedrohung in Drama und Überlebensreflex abzurutschen.

Werkzeug 12: Baby Steps. Nun geht es an Aktion und Maßnahmen. Während das Drama sehr involviert, abhängig und verstrickt ist, wollen wir uns nun in der Drama-Freiheit möglichst autonom und selbstverantwortlich bewegen. Baby Steps sind Schritte, die ich selbst, unmittelbar, zeitnah und ohne Abhängigkeit unternehmen kann. Das Drama hält uns von echter Aktion ab, indem wir dort die Abhängigkeit von anderen anführen („Die Personalabteilung sollte jetzt mal eine Anzeige schalten!“) oder indem wir abstrakte Wünsche oder Ansprüche als Aktion verkleiden („Ich sollte öfter nach einer Agenda fragen, wenn ich eingeladen werde.“). Baby Steps verpflichten uns, uns mit dem, was wir tun und beeinflussen können, auseinanderzusetzen. (Die Baby Step-Gegenbeispiele wären beispielsweise: „Ich werde heute bei der Personalabteilung anfragen, wann die Stellenanzeige geschaltet wird“ oder „Ich schaue mir morgen alle Termine der nächsten 4 Wochen in meinem Kalender an und erfrage dort, wo ich Drama-Potenzial vermute, um welches Ergebnis es den Einladenden geht“).

Werkzeuge wirken in allen Situationen

Bei diesen Werkzeugen ist es übrigens unerheblich, ob Ihr die Werkzeuge zum Ausstieg in einer konkreten Situation – in einem Meeting – anwendet, oder ob Ihr über eine längere Zeit laufendes Drama bearbeiten (Projekt oder die langsam immer toxischer werdende Beziehung zur Vertriebsabteilung): Die Werkzeuge sind in allen Situationen anwendbar und wirkungsvoll.

Handwerkszeug für „Nach dem Drama“: Reflektieren, Lernen, Korrigieren

Bei der Nachbereitung eines Dramas verfolgen wir zwei grundlegende Ziele:

1. Reflexion. Wir werden im Vermeiden von Drama bzw. Aussteigen aus Drama immer besser, wenn wir Erfahrungen sammeln, unsere Stärken und Erfolge feiern und unsere Schwächen

sehen, um an ihnen zu arbeiten. Dazu brauchen wir Reflexion, also das Bewerten und Auswerten unseres Verhaltens nach der Dramasituation.

2. Aufräumen. Der Drama-Reflex ist mächtig, denn er nutzt auf der Basis von neurologischem Stress sehr alte, hart verdrahtete Gehirnregionen. Oft gelingt es uns nicht, in der Situation das Drama zu bemerken und auszusteigen. Mit emotionalem Abstand allerdings können wir in der Nachbereitung bemerken, wo Drama gespielt wurde – und ganz entspannt entscheiden, ob wir die Situation nochmals aus einer sehr bewusst gewählten Empowerment-Rolle aufrollen wollen.

Handwerkszeug für die Phase 1 (Reiz)

Werkzeug 13: Trigger kennen lernen. Es ist immer eine gute Idee, Dramasituationen im Nachgang zu reflektieren und zu analysieren: Welche Trigger haben mich aktiviert? Was hat mich hier in den Autopiloten und das Drama geschickt? Was kann ich tun, damit mich dieser Trigger nicht mehr unbewusst erwischt? Auch hier gilt: Trigger sind nichts schlimmes, sondern menschliche Lernergebnisse. Unsere Erfahrung prägt sie aus, damit wir nicht ständig dieselben Fehler machen. Das ist als Instrument gut – wir müssen nur lernen, wo unsere Triggerpunkte sind, damit wir bewusst bemerken können, wenn sie gedrückt werden.

Handwerkszeug für die Phase 2 (Reaktion)

Werkzeug 14: Aussitzen. Wenn ich mich bereits in der limbischen Reaktion befinde, dann hilft nur: Aussitzen. Unser Gehirn braucht 30-60 Minuten, bis die neurologische Aktivierung durchgelaufen ist, das Adrenalin und andere Hormone abgebaut sind. Am besten verbringt man diese Zeit allein. In einer aktiven limbischen Reaktion sind keine ergebnisorientierten Maßnahmen zu erwarten, hier werden nur problemorientierte Resultate produziert: Blockaden, Schuldzuweisungen, Ausreden, Gründe für den Stillstand. Interaktion ist Drama in dieser Zeit. Im Nachgang lohnt es sich, zu reflektieren, wie ich mich in der Stresssituation verhalten habe, um die Symptome beim nächsten Mal schneller zu bemerken.

Handwerkszeug für die Phasen 3 bis 5 (Ausrichtung, soziale Dynamik, Aktion)

Werkzeug 15: Reflektieren und Lernen. Meistens bemerken wir erst nach dem Drama, dass wir Drama gespielt haben. An einem faden Nachgeschmack oder daran, dass das vermeintlich gelöste Thema ein paar Tage später völlig ungelöst wieder auf dem Tisch liegt. Hier heißt es nun, zu reflektieren und zu lernen: Was hat das Drama ausgelöst? Wie habe ich mich im Drama

verhalten? Warum habe ich es nicht bemerkt? Was kann ich beim nächsten Mal anders machen, um das Drama zu bemerken während es passiert?

Werkzeug 16: Korrigieren. Die meisten Drama-Situationen kann ich korrigieren, nachdem ich sie bemerkt habe. Es ist in sehr vielen Fällen möglich, den Hörer oder das Keyboard zu nutzen, um meine Dramapartner anzusprechen: „Hey, ich glaube wir haben da gestern nicht wirklich Ergebnisse produziert, die uns unserem Ziel näherbringen.“ Und dann wird das Meeting oder die Situation ergebnisorientiert geklärt oder neu aufgesetzt. Das kostet -besonders am Anfang – Nerven und emotionale Energie. Aber es ist meistens möglich.

Dies war ein Auszug aus dem Buch „Dramafreie Arbeitswelt“.

Das ganze Buch gibt es als Paperback, Kindle oder Ebook im Buchhandel.

