

## Aus dem Coaching-Programm: Wege aus der Defensiv-Falle



Die Veränderungen in der Arbeitswelt sind tiefgreifend. „Digitalisierung“ ist ein Schlagwort, das viele Facetten hat. Es wird verwendet, um die Überforderung an vielen Arbeitsplätzen möglichst unpersönlich zu umschreiben. Druck, Fremdbestimmung, Übervorteilung und auch defensives Verhalten sind persönlich erlebte Konsequenzen, die aber Gift für erfolgreiche Beziehungen, gemeinsamen Erfolg und den Dialog sind. Diese multiplen Überforderungen verursachen meist defensives Verhalten und dadurch wiederum Konflikte. Dort nicht hinein zu rutschen ist das Wichtigste, was Sie beitragen können, denn es geht darum, aus dysfunktionalen Konfliktsituationen in Zusammenarbeit zu wechseln.

### Den eigenen Weg ins Abseits erkennen

Eine defensive Verteidigungshaltung dient nur in unserer eigenen Vorstellungswelt dazu, uns vor anderen Personen oder deren Überzeugungen zu schützen. Wir vermeiden damit unbehagliche Gefühle. Schlechte Gefühle werden durch defensives Verhalten vorübergehend abgeblockt. Hat man sich aber (aus der eigenen Sicht erfolgreich) davor geschützt, sitzt man in einer selbstgebastelten Falle. Leider sehen das auch die anderen.

**Defensives Verhalten beruht immer auf Ängsten und Befürchtungen.** Es ist oft körperlich spürbar und normalerweise energiegeladen, so

dass es für uns selbst Hinweise gibt, die wir bewusst wahrnehmen können. Das kann beispielsweise eine schnellere Atmung sein, ein erhöhter Puls, Hitzewallungen, ein aggressiver Drang oder der Verlust sämtlicher Empathie. (Im Anschluss an diesen Text haben wir eine Liste beigefügt, mit der Sie selber arbeiten können.) Mit defensivem Verhalten umzugehen ist schwierig, weil die Schutzhaltung unabhängig von unserem bewussten Denkprozess abläuft und tatsächlich eine vorübergehende Erleichterung bietet. Als ein Weg, unbehagliche Gefühle zu verbannen, wirkt der Schutz allerdings nur so lange, wie das

Individuum die aktuelle Situation nicht mit Abstand betrachten kann.

Ihre individuellen Schutzhaltungen bilden sich aus Ihrer persönlichen Geschichte. Sie hilft Menschen, mit dem Stress des Heranwachsens in einer Welt umzugehen, in der die Kontrolle über das eigene (Er-)Leben gering ist. Ein Problem ist es jedoch, dass Verteidigungsmechanismen ein Eigenleben entwickeln können, und, ohne dass wir uns dessen bewusst sind, unser Erwachsenenleben unangemessen beeinflussen. Menschen verhalten sich möglicherweise so, wie es in Ihrer Kindheit und Jugend nützlich war, in

ihrem Erwachsenenleben jedoch nicht mehr. Wenn unsere Verteidigungshaltung unser Erwachsenenleben bestimmt, können wir uns nicht dagegen verteidigen... sie bestimmt uns und verzerrt unsere Wahrnehmung. Damit verzerrt sie unsere Sicht auf Interessenskonflikte und möglicherweise auch auf berechtigte Einwände von anderen.

Im Defensiv-Modus haben wir weniger Handlungsoptionen, die Reaktionen werden rigide, die Intelligenz sinkt und wir tun Dinge, die wir bei anderen nicht akzeptieren könnten.

[www.my-employee.de](http://www.my-employee.de)

## **Auf dem Weg aus dem Abseits: Verteidigungshaltung reduzieren**

Der erste Schritt aus der Verteidigungshaltung ist es, sich bewusst zu machen, dass sie „kommt“. Sinn und Zweck unserer Verteidigungshaltung ist, Gefühle nicht zuzulassen, die wir nicht haben wollen. Das eigene defensive Verhalten als solches können wir jedoch erst erkennen, nachdem wir uns bewusst damit auseinander gesetzt haben. Obwohl wir es bei anderen deutlich sehen, fällt es uns allen schwer, es bei uns selber völlig klar zu benennen. Die Auseinandersetzung damit ermöglicht es uns, die Auslöser früh zu erkennen und sich dessen bewusst zu werden. Wir können unser defensives Verhalten bemerken und zurückerudern.

Es kann hilfreich sein, den eigenen Verteidigungsmechanismen Namen zu geben, um ihrer schneller bewusst zu werden. Einen „dicken Hals bekommen“ ist ein bekanntes Beispiel dafür. Die Teilnehmer unserer Workshops und Coachings haben dafür schnell ihre eigenen einzigartigen Beschreibungen. Im Anhang ist eine Checkliste mit 50 häufigen Frühwarnzeichen.

Wenn Sie Ihre zwei oder drei Warnsignale erkannt haben, also die Verhaltensweisen, die Sie in diesem Zusammenhang bei sich selbst am häufigsten wahrnehmen, werden diese zu Ihrem Frühwarnsystem, wenn Sie gerade defensiv

Ihr gedanklicher Prozess könnte wie folgt aussehen:

*„Gerade merke ich, dass ich bei dem Gespräch mit meinem Kollegen (z.B.) sarkastisch werde. Ich weiß auch, dass dies ein Warnzeichen dafür ist, dass ich defensiv werde. Dafür muss es einen Grund geben. Ich versuche besser mal, in mich hinein zu hören, was ich gerade fühle, damit ich verstehe, warum ich defensiv werde.“*

werden. Nur wenn Sie Worte und Konzepte für sich beschreiben können, werden Sie in der Lage sein, effektiv etwas dagegen zu tun. „Ah, ich werde gleich wieder defensiv, aber ich folge jetzt dem Abzweig B, ehe die Situation sich verschlechtert.“

## Was zu tun ist, wenn Sie defensiv werden

Hier sind fünf Aktionen, die Ihnen helfen. Diese sind Teil unseres **Coachings** und **FK Trainings**.

### 1. **Übernehmen Sie Eigenverantwortung**

Vor sich selbst zuzugeben, dass Sie defensiv werden, ist ein erster großer Schritt. Im geschützten Raum lernen Sie, damit umzugehen. Ein proaktiver Umgang mit den eigenen Befürchtungen wird in den meisten Fällen helfen, nicht nur einen möglichen Schaden durch die Verteidigungshaltung zu vermeiden, sondern auch die Beziehung zu stärken.

### 2. **Gehen Sie es langsamer an**

Gehen Sie auf Abstand und vermeiden Sie es, den für Sie logischen nächsten Schritt zu tun. Was passiert eigentlich außerhalb Ihres Ichs, wenn Sie es nicht tun? Pause, Spaziergang, kaltes Wasser ins Gesicht oder verlegen Sie den Rest der Besprechung auf einen anderen Termin. Auch einfach nur einige tiefe Atemzüge können eine beruhigende und sich sammelnde Wirkung haben.

### 3. **Stellen Sie sich Ihrem negativen Ich**

Innerer Monolog ist das, was in Ihrem Kopf vorgeht. Negative Aussagen, wie „Das kann ich nicht“, „Ich werde wie ein Idiot aussehen“ etc., machen die Dinge nur schlimmer. Verändern Sie diese negativen Gedanken bewusst in Möglichkeiten, etwa „Ich weiß, es ist schwierig,

*aber ich kann das schaffen“, „ich kann auf mich selbst aufpassen“.* Sich stets bewusst selbst positive Bestätigung geben kann die Kraft unbewusster negativer Gedanken vermindern. Ist schwer, aber wir üben das.

### 4. **Lösen Sie sich von erfolglosen Verhaltensweisen**

Wenn Sie wissen, dass es Ihr Verhaltensmuster ist, andere mit Informationen zu fluten, wenn Sie defensiv werden, verzichten Sie bewusst auf dieses Verhalten und versuchen Sie, nichts zu sagen oder vielleicht eine Frage zu stellen. Wenn es Ihr Verhaltensmuster ist, in Stille zu verfallen, verzichten Sie bewusst darauf und beschreiben Sie beispielsweise Ihrem Gegenüber, wie Sie sich fühlen. Dies führt zu einem besseren Verständnis.

### 5. **Beginnen Sie von vorne**

Dies ist eher ein Rettungsmodell als ein Idealzustand. Wenn also Ihre Frühwarnsysteme sagen, dass Sie defensiv werden, und Ihre Maßnahmen funktionieren nicht, beginnen Sie dann doch lieber von vorne. Es ist Ihnen normalerweise besser damit gedient, wenn Sie fünf gerade sein lassen und sich auf die Zukunft konzentrieren, als wenn Sie sich für Ihr defensives Verhalten in der Vergangenheit tadeln.

Es gibt sicher mehr, was Sie tun können. Es gibt z.B. fünf Kompetenzen, die Sie entwickeln können, und mit denen Sie klar dagegen halten können. Sie werden lernen, was Sie tun können, wenn jemand an Ihren eigenen roten Panik-Knöpfen rumspielt. Sie werden wissen und geübt haben, wie Sie reagieren müssen, um handlungsfähig und erfolgreich zu bleiben.

**Autoren:** Felix E. Wiesner [felix.wiesner@my-employee.com](mailto:felix.wiesner@my-employee.com)  
James W. Tamm [jimtamm@radicalcollaboration.com](mailto:jimtamm@radicalcollaboration.com)

[https://coaches.xing.com/coaches/Felix\\_Wiesner](https://coaches.xing.com/coaches/Felix_Wiesner)

## Ihre Anzeichen für Verteidigungshaltung?

Wenn wir uns in die Ecke gedrängt fühlen, gibt es einige Verhaltenstendenzen, die wir selber anwenden, um uns selber vor dem Gefühl zu schützen, dass wir uns unwichtig, gedemütigt oder zurückgesetzt und abgewiesen fühlen. Wir versuchen dies zu kompensieren und unser Körper reagiert auch. Markieren Sie mindestens 4 für Sie zutreffende Kästchen und rufen Sie uns dann für ein erstes kostenloses Gespräch an.

### Verhaltensindikatoren

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Schlechte Laune bekommen   | <input type="checkbox"/> Zwanghaftes Denken   |
| <input type="checkbox"/> Sich persönlich attackiert fühlen                                      | <input type="checkbox"/> Unangemessenes Gelächter oder Kichern  |
| <input type="checkbox"/> Hohes Energielevel im Körper   | <input type="checkbox"/> Gekränkte Eitelkeit („Diese Trauben hängen mir zu hoch“)   |
| <input type="checkbox"/> Unbedingt Recht behalten wollen („Keine Diskussion!“)                  | <input type="checkbox"/> „Weiß doch jeder; lass mich in Ruhe!“ (Einspruch der Bekanntheit)  |
| <input type="checkbox"/> Rückzug in tödliche Stille   | <input type="checkbox"/> Plötzlicher Wunsch nach Alkohol, Drogen, Menschen, Einkaufen, Arbeit, Spielen, Schokolade oder Workshops |
| <input type="checkbox"/> Das letzte Wort haben wollen   | <input type="checkbox"/> Persönlich werden  |
| <input type="checkbox"/> Andere mit Informationen überfluten, um einen Punkt zu beweisen        | <input type="checkbox"/> Voreilige Schlussfolgerungen   |
| <input type="checkbox"/> Dozieren / Intellektualisieren   | <input type="checkbox"/> Alles unter die Lupe nehmen  |
| <input type="checkbox"/> Endloses erklären und diskutieren                                      | <input type="checkbox"/> Alles-oder-nichts-Denken   |
| <input type="checkbox"/> „Ich Ärmster“ spielen  | <input type="checkbox"/> Dramatisieren  |
| <input type="checkbox"/> Zwischenfall / Unfall vorschieben                                      | <input type="checkbox"/> Alles bagatellisieren  |
| <input type="checkbox"/> Belehren oder predigen   | <input type="checkbox"/> Gefühlsmäßige Sturheit (Wenn ich es fühle, muss es wahr sein)  |
| <input type="checkbox"/> Beharrlich unflexibles Festhalten                                      | <input type="checkbox"/> Alles hinschmeißen wollen  |
| <input type="checkbox"/> Leugnen („Das ist nicht so“)   | <input type="checkbox"/> Zu schnelles Reden   |
| <input type="checkbox"/> Zynismus (Opfer)   | <input type="checkbox"/> Plötzlicher Abfall des IQ  |
| <input type="checkbox"/> Sarkasmus  |   |
| <input type="checkbox"/> Sich über andere lustig machen (übermäßig kritisch sein)               |   |
| <input type="checkbox"/> Unbedingte Einzigartigkeit („Wieso ich? Das gilt doch für mich nicht“) |   |
| <input type="checkbox"/> Nicht verhandeln wollen  |   |
| <input type="checkbox"/> Vorwürfe und Schuldzuweisungen   |   |
| <input type="checkbox"/> Plötzliche Krankheit   |   |
| <input type="checkbox"/> Verwirrung signalisieren   |   |
| <input type="checkbox"/> Verrücktes Verhalten zeigen  |   |
| <input type="checkbox"/> Verschrobenheit/exzentrisches Verhalten                                |   |
| <input type="checkbox"/> „Kann ich nichts tun; so bin ich eben“                                 |   |
| <input type="checkbox"/> Übermäßige Freundlichkeit  |   |
| <input type="checkbox"/> Angriff (...ist die beste Verteidigung)                                |   |
| <input type="checkbox"/> Nachtragend werden   |   |
| <input type="checkbox"/> Ins Lächerliche ziehen   |   |
| <input type="checkbox"/> Unterstellungen / persönlich werden                                    |   |

### Körperliche Reaktionen

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Physische Unbeweglichkeit              |
| <input type="checkbox"/> Schnelle Atmung/Herzschlag             |
| <input type="checkbox"/> Kalte klamme Haut                      |
| <input type="checkbox"/> Heiße schwitzige Haut                  |
| <input type="checkbox"/> Unangenehmes Gefühl in der Magengegend |
| <input type="checkbox"/> Ohrenrauschen / Blutdruck              |
| <input type="checkbox"/> Aggressionsschub / Jähzornanfall       |
| <input type="checkbox"/> Plötzlich müde oder schläfrig werden   |
| <input type="checkbox"/> Selektive Taubheit                     |
| <input type="checkbox"/> _____                                  |