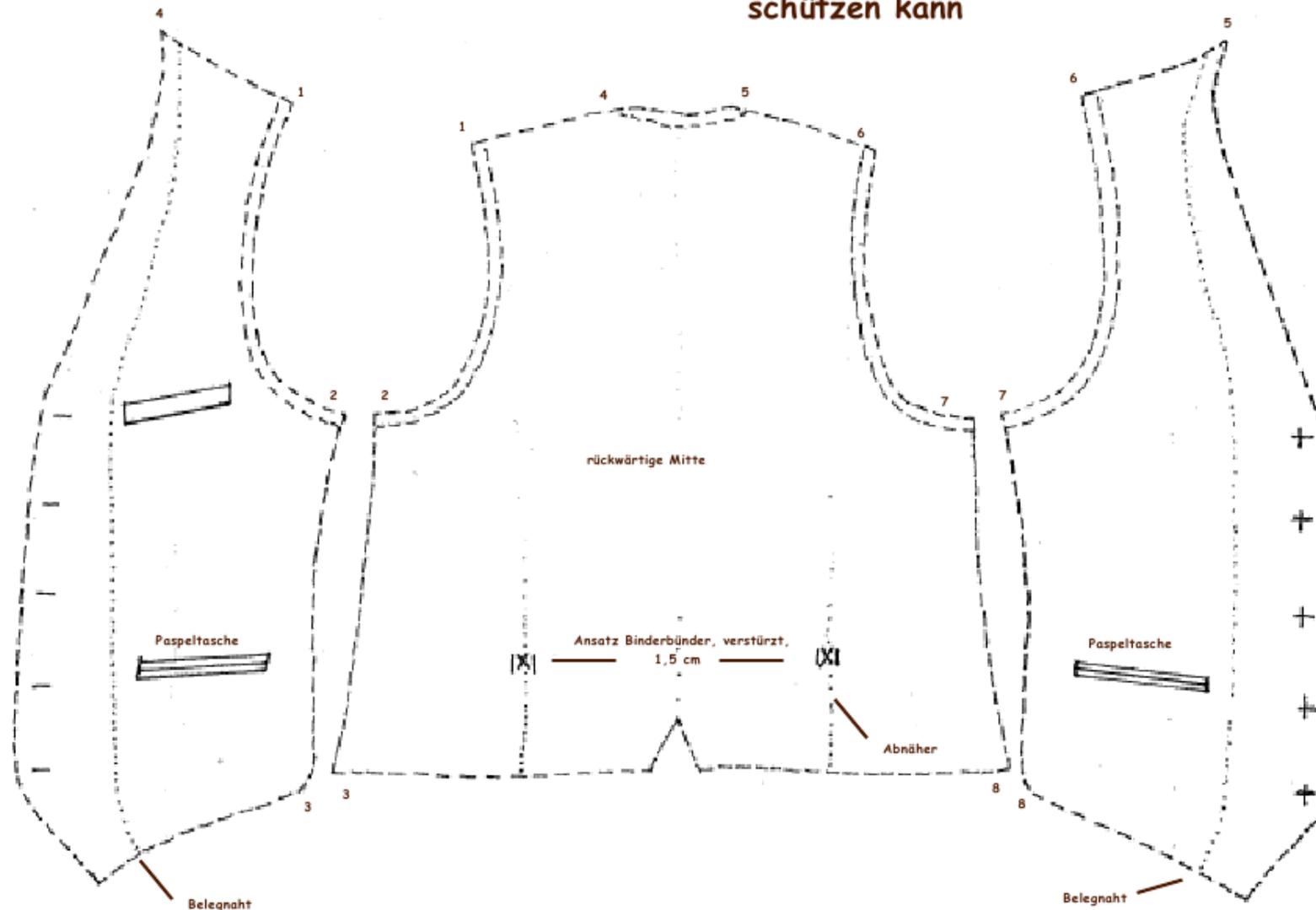


# Die mentale Schutzweste

Eine Ausarbeitung für das  
Projekt Bp plus im Rahmen der  
Kommunikationsschulung  
steuerliche Betriebsprüfung

Wie mentale Aufmerksamkeit  
vor destruktiven Emotionen  
schützen kann



Spätestens seit Jürgen Klinsmann mit Trainingsmethoden über die mentale Stärke und emotionale Teambildung auf dem Fußballplatz Deutschland zum Sommermärchen 2006 führte, ist die Beschäftigung mit mentalen Vorgängen im modernen Führungsverhalten nicht nur etabliert, sondern auch erfolgreich (2006 zumindest bis zum Halbfinale, 2014 bis zum Titel).

Im Endspiel 2006 hätte der Kapitän der französischen Mannschaft Zinedine Zidane auch besser eine mentale Schutzweste getragen. Vom Italiener Marco Materazzi (wohl) verbal provoziert, verlor "Zizou" in der 110. Spielminute die Contenance und sah Rot. Sein Team verlor im Elfmeterschießen.

## **Impressum**

Verantwortlich im Sinne des Presserechts: Andreas Kaiser.  
Diese Ausarbeitung versteht sich als Zusammenstellung vieler Gedanken diverser Autoren (teilweise zitiert im Buch von Karl-Heinz Risto, siehe Literaturhinweis).

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verfassers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Besten Dank für die vielen wertvollen Hinweise von Kolleginnen und Kollegen, Freunden und Bekannten, die zur aktuellen Fassung beigetragen haben.

Die zweite Auflage wurde, neben inhaltlichen Präzisierungen, hauptsächlich zu den Textziffern 3.4.3.6 und 4.3 ergänzt.

Diese Broschüre wird unentgeltlich angeboten im Rahmen von dienstlichen Schulungen der Finanzverwaltung Niedersachsen.

Pilsum, im September 2014.  
2. Auflage im Januar 2016.

auch ohne emotionales „**sich streiten müssen**“ geht. Fachliche Auseinandersetzungen sind normal und damit nicht gemeint. Aber ich muss mich im Prüfungsdienst nicht provozieren lassen und für Beleidigungen werde ich schon gar nicht bezahlt.

Das alles beginnt mit der Beschäftigung mit den eigenen Gedanken, indem der innere Beobachter aktiviert und trainiert wird.

### Vertiefende Literaturhinweise:

Autor	Titel	Inhalt	Jahr	ISBN
Eric Berne	Spiele der Erwachsenen	Psychologie der menschlichen Beziehungen	13. Auflage 2012	978 3 499 61350 0
Beate Brüggemeier	Wertschätzende Kommunikation im Business	Coaching und Beratung	2. Auflage 2011	978 387387 750 4
Dagmar Kumbier, Friedemann Schulz von Thun	Interkulturelle Kommunikation	Methoden, Modelle, Beispiele	2008	978 3 499 62096 6
Chade-Meng Tan	Search inside Yourself	Das etwas andere Glücks-Coaching	2012	978 3 442 34117 7
Karl-Heinz Risto	Konflikte lösen mit System	Transaktionsanalyse, ein Arbeitsbuch, Mediation	2005	978 3 873 87545 6
David Rock	Brain at Work	Intelligenter Arbeiten - mehr erreichen	2011	978 3 593 39340 7
Paul Watzlawick	Anleitung zum Unglücklich sein	Humoristisches Sachbuch	15. Auflage 2009	978 3 492 24938 6

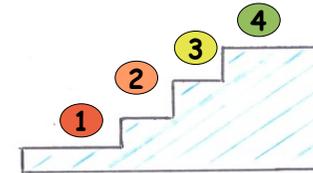
### Genderhinweis:

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wurde in der Regel die männliche Schreibweise verwendet bzw. auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Gemeint sind jedoch immer beide Geschlechter.

# Inhaltsverzeichnis

	Seite:
<b>1 Einleitung</b>	<b>6</b>
1.1 Mentale Schutzweste - Was ist das?	6
1.2 Wie hilft sie? / Anwendungsbereich	6
1.3 Risiken und Nebenwirkungen	7
<b>2 Beispiel</b>	<b>8</b>
2.1 Ein Angriff erfolgt (der sogenannte „erste Pfeil“)	8
2.2 Bisheriger Ablauf	8
2.3 Was passiert „innen drin“ bei verbalen Angriffen?	9
2.4 Bedrohungsgedanken (der sogenannte „zweite Pfeil“)	9
2.5 Kettenreaktion	11
2.6 Entscheidungszentrale Amygdala?	12
2.7 Innerer Rauchmelder?	13
2.8 Reaktion austauschen ist nicht alles	14
<b>3 Lösung / Ablaufplan</b>	<b>15</b>
3.1 Den inneren Beobachter aktivieren	16
3.2 Zeit nehmen für einen Systemcheck und Emotionen wahrnehmen	16
3.3 Emotion (relativ) benennen	16
3.4 Reaktion auswählen	17
3.4.1 Emotion nachgeben?	18
3.4.2 Emotion ignorieren?	18

- Dritte Stufe: Einige obige Aspekte tauchen auf, aber ich lebe sie nicht aus. Ich bin gereizt, aber ich rufe mir ins Gedächtnis, dass der Stpfl. durch die Prüfung schon stark beansprucht wurde und wir in ähnlicher Situation auch unangebracht reagieren könnten.
- Vierte Stufe: Die Reaktion kommt gar nicht auf, und manchmal vergesse ich, dass ich das Problem jemals hatte: ich verstehe, dass der Steuerpflichtige unangemessen gehandelt hat und überlege in Ruhe, was jetzt zu tun ist.



Diese Beschreibung in Stufen ist insofern nützlich, als sie es mir ermöglicht, zu sehen, wo ich stehe. Die zweite Stufe ist die härteste und häufig die, bei der ich aufgeben will. Lassen Sie nicht locker immer wieder die dritte und vierte Stufe erreichen zu wollen. Irgendwann klappt das.

Diese Einstufung sollte bitte nicht so verstanden werden, dass jeder Prüfer „perfekt“ sein müsse. Jeder soll selber entscheiden, wo er stehen möchte.

## 5.2 Schlusswort

Die Beschäftigung mit den Gedanken der mentalen Schutzweste trainiert und verschafft Gelassenheit. Ich fahre nicht so leicht aus der Haut, da ich mir der Möglichkeiten meines Gehirnes bewusst bin und im Falle eines Angriffes zunächst Abstand vom Reiz einer sofortigen Reaktion (, mir Zeit,) nehme und dann das eigene Verhalten steuere. Je häufiger ich mir Zeit nehme und diesen Plan mental trainiere, umso effektiver bin ich in der Handhabung.

Mit zunehmender Sicherheit kann ich mehr und mehr auf meine Fähigkeit intuitiv zu handeln vertrauen. Mit mentaler Schutzweste entsteht eine Routine für eine gelassene Reaktion, die es ermöglicht die Aufgaben besser und leichter wahrzunehmen. Zunehmend verstehe ich, dass Betriebsprüfung

## 5 Zusammenfassung

Im Falle einer verbalen Aggression brauche ich zunächst einmal Aufmerksamkeit für das was sich in mir abspielt. Ich aktiviere meinen inneren Beobachter und führe den Systemcheck durch.

Wenn ich beim Benennen der Emotion den Eindruck bekomme, die Situation überfordert mich, dann übernehme ich die Verantwortung für meinen eigenen Schutz und gehe aus der Situation raus. Mein Bedürfnis nach Schutz ist dann erst mal wichtiger als die augenblickliche Erledigung der Schlussbesprechung.

Wenn ich merke, dass ich die Situation in mir händeln kann, habe ich weitere Möglichkeiten. Ich kann meine Aufmerksamkeit auf das fokussieren, was in dem Anderen los ist. Wenn es mir sogar gelingt für den Anderen Empathie zu entwickeln, kann ich zu der Einschätzung gelangen, dass das, was der eben gesagt hat nur ein tragischer Ausdruck seiner unerfüllten Bedürfnisse<sup>7</sup> ist.

### 5.1 Perfektionsgrade

Je nach Perfektionsgrad kann man zwischen unbewusster Inkompetenz, bewusster Inkompetenz, bewusster Kompetenz und schließlich der Champions-League unbewusste Kompetenz unterscheiden<sup>8</sup>.

- Erste Stufe: Ich bin in einer Zweiter-Pfeil-Reaktion gefangen und merke es nicht einmal: Ich gerate in Rage, wenn ich auch nur daran denke, was das für eine unangemessene Reaktion des Steuerpflichtigen gewesen ist. Sogar noch auf der Fahrt nach Hause trete ich das Gaspedal im Auto voll durch oder mache eine Vollbremsung, ohne zu sehen, dass die Reaktion völlig überzogen ist.
- Zweite Stufe: Ich erkenne, dass ich von Wut übermannt worden bin, aber ich kann nicht aufhören wegen des Verhaltens des Steuerpflichtigen heftig zu murren.

Seite:

<b>3.4.3 Neubewertung</b>	<b>19</b>
<b>3.4.3.1 Neuinterpretation der Situation</b>	<b>19</b>
<b>3.4.3.2 Kommunikationstechnische Neubewertung</b>	<b>20</b>
<b>3.4.3.2.1 „4 Ohren“ Prinzip nach Schulz von Thun</b>	<b>20</b>
<b>3.4.3.2.2 Transaktionsanalyse nach Eric Berne</b>	<b>21</b>
<b>3.4.3.2.3 Interkulturelle Besonderheiten</b>	<b>23</b>
<b>3.4.3.3 Normalisierung</b>	<b>23</b>
<b>3.4.3.4 Perspektivwechsel</b>	<b>24</b>
<b>3.4.3.4.1 Rollenwechsel</b>	<b>24</b>
<b>3.4.3.4.2 Deckenkamera</b>	<b>24</b>
<b>3.4.3.4.3 vorgezogene Rückblende</b>	<b>25</b>
<b>3.4.3.5 Spielst Du mit mir?</b>	<b>26</b>
<b>3.4.3.6 Königsdisziplin „Wertschätzung“</b>	<b>26</b>
<b>4 Regelmäßiges Training</b>	<b>28</b>
<b>4.1 Trainingswille</b>	<b>28</b>
<b>4.2 Übernahme der Emotionsverantwortung</b>	<b>30</b>
<b>4.3 Fallstrick „Was mit dem Anderen nicht stimmt“</b>	<b>30</b>
<b>5 Zusammenfassung</b>	<b>32</b>
<b>5.1 Perfektionsgrade</b>	<b>32</b>
<b>5.2 Schlusswort</b>	<b>33</b>
<b>Vertiefende Literaturhinweise</b>	<b>34</b>
<b>Impressum</b>	<b>35</b>

7. siehe auch Brüggemeier (Literaturverzeichnis), Seite 10.

8. in Anlehnung an Wikipedia: Kompetenzstufenentwicklung

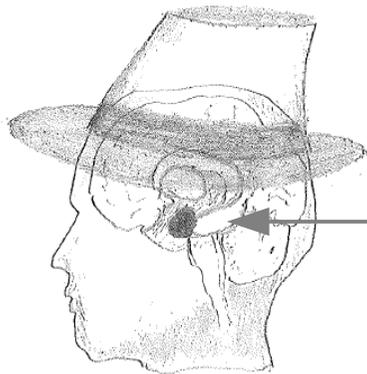
## 1 Einleitung

### 1.1 Mentale Schutzweste - Was ist das?

Der Begriff beschreibt keine physisch existierende Schutzweste, sondern steht als Metapher für eine Schutzmöglichkeit. Anders als die gelben Warnwesten, die man im Auto immer dabei haben sollte, damit man sie anzieht, nachdem es gekracht hat, wird die mentale Weste nur dann Wirkung zeigen, wenn man sie *vorher* angezogen hat. Es nützt nur begrenzt, sich diese Broschüre durchzulesen nachdem es geknallt hat. Die mentale Schutzweste wirkt nur, wenn man sie sich selbst vorher angezogen, den Inhalt durchdrungen und sich damit beschäftigt hat.

### 1.2 Wie hilft sie? / Anwendungsbereich

Sie schützt in zwei Richtungen. Die mentale Schutzweste soll vor Verletzungen von außen schützen und davor bewahren, dass zu viel von innen nach außen gelangt. Die Angriffe von außen sollen in ihrer Wirkung vermindert werden. Sie dient dienstlich und privat einem verbesserten Umgang mit den eigenen Emotionen.



Als Emotionen sollen die Gefühle beschrieben werden, die durch das eigene Gehirn, meist durch die *Amygdala*, ein mandelförmiges Areal (Drüsen) im Gehirn, ausgelöst werden.

Amygdala

Dort werden Stimuli verarbeitet und neue Gedanken kommen auf, die wiederum biochemische Reaktionen auslösen.

- was mit dem Anderen nicht stimmt,
- was der hier schon wieder falsch macht oder
- wie der eigentlich sein sollte, damit die Situation ordentlich zu Ende ginge,



dann entsteht in mir ein Grummeln im Bauch.

Der Grundstoff für Ärger. Was der Andere getan hat, mag ein Stimulus (Auslöser) sein, der Ärger aber entsteht durch mein Denken „was mit dem nicht stimmt“.

Habe ich mich in der Vergangenheit über ihn geärgert, weil ich obige Gedanken schon mal hatte, dann wird mir mein Ärger um so selbstverständlicher vorkommen. „*Der schon wieder*“ werde ich denken und verdrehe innerlich die Augen.

Je häufiger ich diese Gedanken habe, kann das Grummeln zum vermeintlich berechtigten Ärger, zur Wut ja sogar zum Hass werden.

Wirft mir hingegen mein bester Freund dieselben Worte an den Kopf, werde ich viel milder reagieren, weil mit dem ja alles stimmt. Je nachdem, wie ich über mein Gegenüber denke, wird meine Bereitschaft verbale Schläge wegzustecken beeinflusst sein. Deshalb kann es problematisch sein, sich mit einem Dritten auszutauschen, was denn mit dem Steuerpflichtigen so alles nicht stimme.

#### **Achtung:**

Wenn ich diese Gedanken (was mit dem nicht stimmt) in mir bilde, schieße ich unbemerkt einen zweiten Pfeil auf mich ab und aus meinen Ohren kann Rauch aufsteigen, bevor der Andere auch nur irgendetwas gemacht hat; nur weil ich schlecht über ihn denke<sup>6</sup>.

#### **Eines kommt noch hinzu:**

Empfinde ich Ärger und bewerte mein Gefühl als (vermeintlich) berechtigt, steigt meine **Bereitschaft den Anderen bestrafen zu wollen** unbemerkt. Und das nur, weil ich denke „was mit dem nicht stimmt“.

6. Paul Wazlawik (siehe Literaturhinweis am Ende der Broschüre), die Geschichte mit dem Hammer auf Seite 37f.

## 4.2 Übernahme der Emotionsverantwortung

Ausgangsüberlegung ist: Ich möchte nicht anderen Menschen die Macht über meine Gefühle geben. Nicht der Andere kann meine Gefühle auslösen, wie er (sie oder es) will, sondern ich entscheide. Ich übernehme die Verantwortung für meine Emotionen.

Ich sage mir:

- *Auch du Steuerpflichtiger wirst es nicht schaffen mich zu provozieren. Oder:*
- *ok, du regst dich auf, aber ob ich mich aufrege, ist damit noch lange nicht gesagt. Oder:*
- *Nicht du regst mich auf, sondern ich rege mich über dich auf. Und das auch nur, wenn ich mich entscheide, mich aufregen zu wollen. Und ich weiß, dass nicht ich „als Person“ gemeint bin, sondern dass du mit der Situation völlig überfordert bist.*

Ich will mir Zeit nehmen und mich nicht provozieren lassen. Je vertrauter ich mit dieser Vorgehensweise werde, umso mehr Kontrolle gewinne ich Schritt für Schritt, bis zu dem Punkt, an dem ich in der Lage bin, mich zu fangen, bevor die Emotion überhaupt aufkommt.

Indem ich mir bewusst mache, in welcher Weise Gefühle wie Wut, Gereiztheit oder Ärger in mir aufsteigen (biochemische Kettenreaktion aus erstem und zweitem Pfeil), lerne ich zu erkennen, was ihre Auslöser sind. Durch Übung kann ich mich mit der Zeit gegen die Auslöser selbst immunisieren. Die mentale Schutzweste beginnt zu wirken.

## 4.3 Fallstrick „Was mit dem Anderen nicht stimmt“

Habe ich (den Anderen) verurteilende Gedanken, kann dies heftige Auswirkungen haben. Wenn ich mich nach dem verbalen Angriff vornehmlich darauf konzentriere,

Die mentale Schutzweste ist also ein Abwehrmechanismus gegen emotionale Angriffe. Bis er zu einer Routine wird, ist Übung wichtig, wie bei einem Kampfsport. Dort werden körperliche Bewegungsabläufe trainiert und so oft wiederholt, bis sie automatisch ablaufen. Das Gehirn wird darauf konditioniert, bestimmte Bewegungsabläufe in den Muskeln anzustoßen. Bei der mentalen Schutzweste wird das Gehirn darauf trainiert, bestimmte Gedanken zu formen, um eine emotionale Selbstverteidigung zu erreichen. Angriffe auf die eigene Gefühlswelt kann man kaum verhindern, aber den Umgang mit den eigenen Emotionen und Impulsen kann man lernen zu steuern.

Diese Broschüre versteht sich weder als Dienstanweisung noch als Abhandlung über neurowissenschaftliche Erkenntnisse. Sie soll lediglich den Einstieg in die Beschäftigung mit den eigenen mentalen Abläufen erleichtern und den Willen bekräftigen, sich mit dieser Materie vertiefend auseinander zu setzen. Weitergehende Literaturhinweise sind im Anhang benannt.

## 1.3 Risiken und Nebenwirkungen

Es wird nicht vorgeschlagen, Gefühle auszublenden oder zu unterdrücken. Im Verlaufe des Textes wird dargestellt, warum dies kein sinnvoller Weg wäre. Die Schutzweste beschränkt sich auf den Umgang mit negativ bewerteten Empfindungen.

Bei intensiver Übung mit den Gedanken der Weste kann es durchaus dazu kommen, dass eine bisher als leicht reizbar und impulsiv geltende Person nunmehr als zurückhaltend, in sich ruhender, ausgeglichener und gelassener beschrieben wird. Gewisse Veränderungen von Verhaltensmustern sind möglich und werden als Option dargestellt.

In einigen Situationen wird es jedoch weiterhin sinnvoll sein, die Emotionen deutlich sichtbar zu zeigen. Die Schutzweste führt dazu, dass Reaktionen gezielt eingesetzt werden können und nicht automatisch ausgelöst werden müssen.

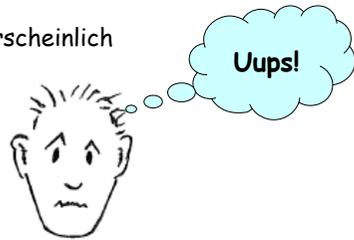
## 2 Beispiel

### 2.1 Ein Angriff erfolgt (der sogenannte „erste Pfeil“).

Verbale Übergriffe können unterschiedliche Intensität haben. Um die Bandbreite zu verdeutlichen hier ein Maximal-Szenario:

Sie sitzen seit fast einer Stunde als Betriebsprüfer beim Unternehmer mit dessen Steuerberater zusammen und besprechen steuerliche Details. Unerwartet schaltet der Steuerpflichtige sich in die Schlussbesprechung, in der es um strittige und für den Unternehmer teure Punkte geht, ein und wird laut. *Dann werde ich überhaupt keine Steuern mehr bezahlen. Was Sie hier machen ist doch völlig abwegig! ...* Den weiteren Wortlaut möchte ich nicht explizit festhalten. Inhaltlich benutzt er Schimpfwörter, er beleidigt sie als unfähig, ignorant und haut mit der Faust auf den Tisch.

Zunächst werden Sie sich wahrscheinlich erschrecken.



Was passiert dann in Ihnen und was machen Sie?

### 2.2 Bisheriger Ablauf

Eine Reaktion, die wir häufig bei Konfliktsituationen im Fernsehen gezeigt bekommen, ist, sich direkt in die Konfrontation hinein zu begeben. Also aufzuspringen, den Steuerpflichtigen ebenso laut anzubrüllen und vielleicht noch eine Stufe höher zu gehen und zu drohen. *Das lass ich mir von ihnen nicht bieten. Noch einmal und ich werde ...*

Was macht man damit? Man lasse seinen Gefühlen freien Lauf. Der weitere Gesprächsverlauf wird davon abhängen, wer im Streiten gewohnter und damit erfolgreicher ist.

Damit es beim Üben nicht zu einer Überforderung und Demotivation kommt, wenn sich die gewünschten Erfolge nicht sofort vollumfänglich einstellen, empfehle ich zunächst mit kleinen Alltagsauslösern zu trainieren. Jeder kennt seine eigenen Reizauslöser, mit denen er „getriggert“ wird. Sei es der Müll im Vorgarten, das schief geparkte Auto, die Zahnpastatube, die Spinne an der Wand, ...

Wenn wir erst einmal vertraut mit dem Prozess sind und gewisse Erfolge beim Zurückhalten unserer Verhaltensreaktionen erzielt haben, können wir in der Kausalkette einen Schritt zurückgehen und versuchen zu verhindern, dass die Emotion überhaupt ein explosives Stadium erreicht. Wir können mit anderen Worten lernen uns zu beruhigen, sobald uns bewusst wird, dass sich eine starke Gefühlsaufwallung ankündigt. Dies soll keine Anleitung zur Gleichgültigkeit oder Verdrängung von Gefühlen sein, sondern dazu anregen sich mit der Frage zu beschäftigen, welchen Stellenwert das Ausleben von negativen Gefühlen künftig haben soll.

Hilfreich kann sein, mögliche Szenarien vorher gedanklich durch zu spielen, womit die Realsituation und die nachfolgende Reaktion im Echtfall wieder erkennbar wird. Die sich hieraus ergebene Gelassenheit führt zur (Konflikt-) Lösung bzw. Deeskalation.

Je häufiger ich mich mit der Frage beschäftige, in welchen Situationen es mir in der Vergangenheit passiert ist, dass meine Emotionen hochfahren und ich einen zweiten Pfeil auf mich selbst abschieße und ich mich frage, wie ich in Zukunft reagieren will, desto häufiger wird es mir gelingen, auch in der Gegenwart diese Fragestellung abzurufen und mich daran zu erinnern. Je deutlicher ich die neuen Denkroutinen in meinem Gehirn einübe, desto automatischer werde ich ruhiger reagieren können und die mentale Schutzweste wächst.

Wenn er sich verstanden fühlt kann ich den Satz fortführen und mit einem Vorschlag (von ihm an mich) enden:

Zur ersten Alternative:

- 1 - und Sie möchten vorschlagen, dass wir alles noch mal langsam von vorne durchgehen?

Zur zweiten Alternative:

- 2 - und Sie möchten von mir hören, wie Sie morgen die Löhne der Arbeiter bezahlen können?

Zur dritten Alternative:

- 3 - und ich soll Ihnen noch mal sagen, wie ich Ihre Argumente berücksichtigt habe?

Wenn es mir gelingt für einen Angreifer Empathie zu entwickeln und ich zu der Einschätzung gelange, dass das, was der eben gesagt hat nur ein drastischer Ausdruck dessen ist, was ihn gerade antreibt, besitze ich eine außerordentlich starke mentale Schutzweste.

## 4 Regelmäßiges Training

### 4.1 Trainingswille

Um eine wirkungsvolle Widerstandshaltung gegen negative Emotionen einnehmen zu können, müssen wir vor allem auch ein tiefes Verständnis von ihrer destruktiven Natur entwickeln und der Überzeugung sein, dass wir bestrebt sein können und sollten, sie zu überwinden. Diese Überzeugung schafft die Grundlage für die dauerhafte Entschlossenheit, etwas gegen die negativen Gefühle zu tun.

Bereits indem wir gegenüber unseren destruktiven Gefühlen eine Haltung des Widerstandes einnehmen, bewirken wir ganz konkret etwas, weil wir dadurch in uns ein Gefühl der Wachsamkeit erzeugen, das uns einen entscheidenden Schutz bietet, wenn uns solche starken Emotionen befallen und uns mit der Möglichkeit zunehmend vertraut machen, dass wir immer eine Wahl haben.

## 2.3 Was passiert „innen drin“ bei verbalen Angriffen?

Die Worte, die über unser Ohr in Impulse zerlegt ins Gehirn gelangen, werden dort auf Inhalte untersucht. Kommt die Analyse zu dem Ergebnis, dass ein Angriff (erster Pfeil) vorliegt, wird meist die Amygdala angeregt und Botenstoffe für Gefahr, das sind tiefe, sehr alte Verhaltensmuster, steinzeitlich angelegt, werden ausgeschüttet. Die Rezeptoren an anderen Stellen des Körpers empfangen diese Botenstoffe und melden zurück, dass etwas Alarmierendes passiert ist. Diese Alarmsignale gelangen wiederum zum Gehirn und die Amygdala wird erneut aktiv und sendet zum zweiten Mal Botenstoffe aus usw.

Eine Ping-Pong-Reaktion entsteht. Damit steigert sich der Erregungszustand bis die Wahrnehmung von Signalen der Umwelt nicht mehr möglich ist. Ungebremst verfällt der Angegriffene in eine Art Tunnelblick, einen „Kampf oder Flucht / Fight or Flight Modus“ und sieht nur noch „rot“.



## 2.4 Bedrohungsgedanken (der sogenannte „zweite Pfeil“)

Dieser, durch den verbalen Angriff ausgelöste, Erregungszustand ist dann häufig mit Gedanken verbunden, mit denen wir uns selbst kritisieren. Exemplarisch können folgende fünf Bereiche hier genannt werden:



Bereich <sup>1</sup>	innere Stimme	Aussage
Sicherheit	<i>Immer muß mir das passieren. Ich bin kein guter Prüfer; ich sollte das lassen und in den Innendienst wechseln.</i>	Ich fühle mich unsicher, bekomme Selbstzweifel.
Autonomie	<i>Hilfe, ich versage; mein Fall läuft aus dem Ruder. Ich werde nicht rechtzeitig fertig.</i>	Meine Handlungsmöglichkeiten werden eingeschränkt.
Status	<i>Beleidigung! Ich habe sehr hart für meine Prüfung lernen müssen und gut bestanden.</i>	Zweifel an der eigenen Fachkompetenz kommt auf.
Fairness	<i>Diesem Mistkerl werde ich beibringen, dass er sehr wohl Steuern zahlt, sonst versagt das ganze System.</i>	Ich beschließe, dass ich die Ungerechtigkeit beseitigen muss.
Verbundenheit	<i>Meine Entscheidungen werden von der Mehrheit nicht getragen.</i>	Ich stehe alleine da, bin Außenseiter.

1. in Anlehnung an David Rock, Brain at Work (siehe Literaturhinweis am Ende der Broschüre)

Wenn ich merke, dass ich die Situation in mir **händeln** kann, weil ich meine „zweiter Pfeil“-Reaktion im Griff habe und über genug Selbsteinfühlung verfüge, habe ich weitere Möglichkeiten. Ich kann meine Aufmerksamkeit auf das fokussieren, was in dem Anderen los ist.

Ich kann versuchen mich in seine Stimmung einzuspüren und ihm das sagen was ich bei ihm sehe, was als **„Empathie geben“**<sup>5</sup> bezeichnet wird. Ich versuche dann meine Aussage mit Körpersprache zu unterlegen (Gestikulieren) und interpretierend frage was ihm gerade fehlt.

Ich kann mir vorstellen, dass das was der Steuerpflichtige sagt wahrscheinlich ein Hilferuf ist. Er fühlt sich eng, klein, will sich schützen, hat Angst, sieht sich hilflos der Staatsmacht ausgeliefert und ärgert sich (möchte platzen).

Er braucht finanzielle Sicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten für seine Firma, Wertschätzung für sein Lebenswerk, Klarheit, ...



**Ich kann wahlweise formulieren:**

- 1** - *Wenn Sie das so sagen und auf den Tisch hauen, sind Sie sehr zornig? Möchten Sie aus der Haut fahren, weil Sie sich unfair und ungerecht behandelt fühlen?*
- 2** - *sind Sie empört und stocksauer weil sie sich um die wirtschaftliche Existenz der Firma sorgen?*
- 3** - *sind Sie dann genervt, weil Ihnen wichtig ist verstanden zu werden?*

Wenn ich wie eben aufgeführt langsam und deutlich rede, Blickkontakt halte und meine Worte körpersprachlich unterstütze, sollte ich, soweit ich seine Stimmung „getroffen“ habe, in seiner Körperhaltung eine gewisse Entspannung wahrnehmen.

5. in Anlehnung an Brüggemeier (siehe Literaturverzeichnis am Ende der Broschüre), Seite 85.

### 3.4.3.5 Spielst Du mit mir?

Manchmal kommt es vor, dass Betriebsprüfer getestet werden. So kann es vorkommen, dass zwischen dem Steuerpflichtigen und seinem Berater abgesprochen wird, wer den Part des „Provozierers“ übernimmt und den Prüfer bewusst reizt. Dies zu erkennen ist nicht einfach. Wenn Sie das Gefühl haben, der will doch nur (mit Ihnen) spielen, können Sie sich denken:

*Sorry, ich möchte Ihre Einladung zum Streiten jetzt nicht annehmen, sondern mich anders unterhalten. Vielleicht ein andermal.*

Aber Vorsicht: Wenn die Erregung echt war, erwartet der Aggressor auch die Akzeptanz der Existenz seiner Emotion (nicht der Berechtigung der Reaktion).

Sagen könnte man dann:

*Ich sehe wie sie auf den Tisch gehauen haben und möchte Ihnen gerne die Gründe für mein Vorgehen erläutern.*

### 3.4.3.6 Königsdisziplin „Wertschätzung“

Im Falle einer verbalen Aggression aktiviere ich meinen inneren Beobachter und führe den Systemcheck durch.

Wenn ich beim Benennen der Emotion den Eindruck bekomme, die Situation **überfordert** mich, weil ich den Stimulus (erster Pfeil) nicht beseitigen kann und er so große Auswirkungen auf mich hat, dass meine Arbeitsfähigkeit (über den zweiten Pfeil) beeinträchtigt ist, dann übernehme ich die Verantwortung für meinen eigenen Schutz und gehe aus der Situation raus. Mein Bedürfnis nach Schutz ist dann wichtiger als die augenblickliche Erledigung der Schlussbesprechung.

Ich habe dann viele Möglichkeiten. Ich kann sagen:

- *ich notiere mir das eben noch (und) oder*
- *ich möchte so nicht weiter diskutieren oder*
- *ich komme in 15 Minuten wieder oder*
- *ich gehe jetzt oder*
- *Sie hören von mir oder ...*

Alle Reaktionen sind wichtig, weil sie meinem Schutz dienen. Es geht nicht um richtig oder falsch. Aus meiner Sicht gibt es in derartigen Situationen auch nicht die einzig richtige Reaktion.

## 2.5 Kettenreaktion

Diese selbstgeschaffenen Szenarien verleihen der Emotion neu verstärkte Kraft. Wiederum wird die Amygdala aktiv mit den bekannten Auswirkungen. Jeder weitere Gedanke um die Bedrohungssituation steigert die eigene Verletztheit. Nach dem ersten Pfeil (Angriff), der von außen kam, schießen Sie nun einen weiteren Pfeil auf sich selbst ab, denn der eigene Gedanke löst die gleichen biochemischen Reaktionen aus, wie der fremde erste Pfeil.

In der Folge wird eine große emotionale Welle auf das gesamte Steuerungssystem im Gehirn zulaufen und die Funktionsweise insgesamt ziemlich erfolgreich lähmen. Eine Kettenreaktion spielt sich ab, die sich hochschaukelt und die Situation gerät „außer Kontrolle“; wie bei einer sich „selbsterfüllenden Prophezeiung“.



Wenn ich diese Kausalkette erst einmal verstanden habe, geht es darum, ihren Ablauf zu unterbrechen, indem ich „mich fange“ und den Faktor Aufmerksamkeit in den Prozess einbringe. Für Ungeübte ist dies anfangs am leichtesten gegen Ende des Prozesses - zwischen emotionaler Reaktion und ihrem Ausdruck im Verhalten. Wenn ich vertrauter bin mit dem Prozess und schon ein gewisses Maß an emotionaler Aufmerksamkeit entwickelt habe, kann ich mich in der Kausalkette nach vorne arbeiten.



## 2.6 Entscheidungszentrale Amygdala?

Unser Gehirn ist seit Jahrtausenden darauf trainiert, in Bedrohungssituationen sofort zu reagieren. Evolutionstechnisch hat es sich durchaus bewährt, schnell die Flucht zu ergreifen, wenn wir in grauer Vorzeit einen Tiger entdeckten. Oder noch schlimmer, er uns. Dann reagierte die Amygdala und entschied sinngemäß: Vollsprint in Richtung Notausgang!



Dieses Bedrohungsszenario (ein Tiger) ist gegenwärtig wohl kaum zu erwarten und die Routine (Flucht) in steuerlichen Schlussbesprechungen unangebracht. Insofern ist es für Finanzbeamte hilfreich, sich bei verbalen Auseinandersetzungen anders zu verhalten.

Die meisten Finanzbeamten beherrschen Formen der Selbstkontrolle und agieren automatisch deeskalierend. Viele haben sich auch ein „dickes Fell“ zugelegt und bringen erst die Gefühle unter Kontrolle und reagieren dann. Das „dicke Fell“ verwehrt uns aber zunehmend den Zugriff und die Wahrnehmung der eigenen Gefühle, was auf Dauer zerstörerisch wirkt, denn die Gefühle sind dennoch da und werden sich eine andere Ausdrucksform suchen; durchaus auch physische, wie Magen- oder Kopfschmerzen. Auf lange Sicht kann das dicke Fell, die dicke Haut, auch zur Entstehung von Burn Out führen, weil man nichts mehr spürt, eben auch die eigenen Bedürfnisse nicht mehr.

Da sitzen drei Menschen über eine Stunde zusammen und reden über Steuern. Plötzlich wird der eine laut und springt auf. Ich kann mir die Frage stellen: Wie soll der Film weiter gehen? Das entscheidet mein innerer Regisseur. Jetzt.



Konkret kann ich meine Aufmerksamkeit darauf fokussieren, dass ich denke: *Also wenn uns bis hierhin jemand gefilmt hätte, wäre das jetzt die spannendste Szene. Die Zuschauer würden sich fragen, wird sich der Betriebsprüfer provozieren lassen? Wie geht es weiter? Wahrscheinlich käme jetzt die Werbe-pause und ich glaube, das sollten wir jetzt auch mal kurz machen. Eine kurze Pause und dann geht es weiter. 10 Minuten? Ist das ok?*

Achtung: Wenn ich ihm das sage, würde sich der Pflichtige unter Umständen nicht ernst genommen fühlen. Konkrete Formulierungsvorschläge folgen später im Text (ab 3.4.3.5).

### 3.4.3.4.3 vorgezogene Rückblende

Wie möchte ich in einem zeitlichen Abstand von mehreren Jahren auf diese Szene jetzt zurückblicken. Welche Bedeutung messe ich in der Zukunft dieser Situation jetzt bei? Soll die Reaktion jetzt Konsequenzen für meinen weiteren Karriereweg als Beamter haben? Ist die Situation jetzt so wichtig, dass ich eine drastische Reaktion zeigen muss und womöglich disziplinarische Konsequenzen bekomme? Werde ich in 5 Jahren mit Sicherheit sagen können: ja, damals habe ich genau richtig gehandelt?

Wir sollten uns jedes Mal, wenn wir mit den Steuerbürgern in Kontakt treten, darüber im Klaren sein, dass wir als Teil der Staatsmacht, der Eingriffsverwaltung, gesehen/empfunden werden. Ob wir das für richtig halten oder nicht, ist sekundär. Der Bürger wird uns häufig als Bedrohung erleben. Es liegt an uns, durch unser Verhalten diese mögliche Bedrohungssituation aufzulösen.

Solange der Bürger uns nicht kennt und einschätzen kann, sollten wir auf jedwede Reaktion gefasst sein; vor jedem Treffen. Deshalb ist es so wichtig, schon vor dem Treffen den inneren Beobachter zu aktivieren.

#### 3.4.3.4 Perspektivwechsel

Ich kann versuchen, mich in die Person meines Gegenübers hineinzusetzen (Rollenwechsel), mich das Ganze aus einem anderen Ort hier im Raum betrachten lassen (Deckenkamera) oder mich auf die zeitliche Komponente (vorgezogene Rückblende) fokussieren.

##### 3.4.3.4.1 Rollenwechsel

Indem ich die Perspektive des Gegenübers einnehme und mich selber betrachte, was ich dazu beigetragen haben könnte, dass er mich zum Beispiel als ignorant einstuft, verändere ich den Kontext meiner Wahrnehmung.

Zu verstehen, was den Menschen in diesem Moment umtreibt, kann hilfreich sein, um die Intensität des Abwehrverhaltens oder auch der Aggression zu verstehen. Damit kann sich auch ein Verständnis darüber entwickeln, dass nicht der Prüfer als Person angegriffen wird, sondern die Situation (die Rolle in der er sich befindet) bedrohlich ist. Der Prüfer ist austauschbar.

##### 3.4.3.4.2 Deckenkamera

Man kann auch eine höhere Ebene einnehmen und das ganze Spektakel von oben betrachten. Wie ein Film, der von einer Kamera eingefangen wird, die von oben an der Decke die Beteiligten aufnimmt.

## 2.7 Innerer Rauchmelder?

Mit dem „zweiten Pfeil“ gehe ich sehr schnell und unbemerkt gegen mich selbst vor und schaukele dann ganz automatisch die Emotionen hoch. Das ist vergleichbar mit radioaktiven Brennstäben, die ohne Kühlung in die Kernschmelze geraten. Mein emotionales System braucht auch einen „Kühlungsmechanismus“. Dieser sollte automatisch anspringen, sobald eine Bedrohung vorliegt. Dies setzt einen Melder voraus.



Genau wie ein Rauchmelder, der bei einer bestimmten Konzentration von Rauch in der Luft die Sprinkleranlage einschaltet, sollte im Gehirn ein Sensor sein, der den Angriff wahrnimmt und ihn meldet. Die Neurowissenschaftler haben im menschlichen Gehirn so einen Rauchmelder meines Wissens noch nicht gefunden und er scheint auch nicht serienmäßig im menschlichen Körper eingebaut worden zu sein. Jeder Mensch reagiert anders auf unterschiedliche Auslöser. Bestimmte Signale des Körpers können aber vorhanden sein, sie müssen nur gedeutet werden.

Dieses nach innen gerichtete aufmerksame Beobachten der Signale und die Art, wie Gefühle in uns aufsteigen und sich in unserem Verhalten offenbaren, bezeichne ich als „emotionale Aufmerksamkeit“.

Wenn ich mich in dieser Aufmerksamkeit übe, entsteht die mentale Schutzweste und ich kann allmählich lernen, eigene destruktive Emotionen zu beherrschen.

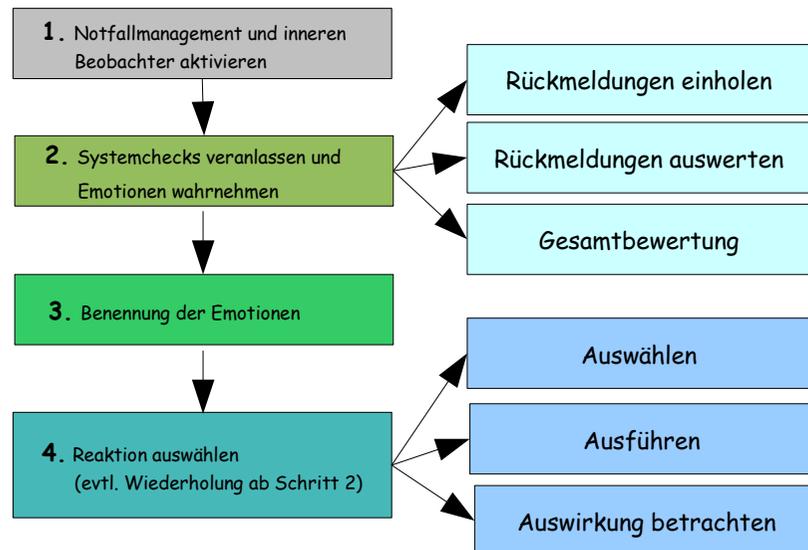
## 2.8 Reaktion austauschen ist nicht alles

Bei der mentalen Schutzweste geht es nicht darum, eine automatische Reaktion schematisch durch eine adäquatere Reaktion (Auto-Cool-Down) zu ersetzen. Sie soll in die Lage versetzen, nach der besten Lösung für diese Situation zu suchen. Dafür braucht der Angegriffene erst einmal den Rauchmelder, dann aber auch jemanden, der das Signal wahrnimmt und das Kommando übernimmt.

## 3 Lösung / Ablaufplan

Für die Praxis bevorzuge ich folgenden Notfallablaufplan:

- Frühzeitig den inneren Beobachter aktivieren
- Systemcheck und Emotionen wahrnehmen
- Benennung der Emotionen
- Reaktion auswählen.



## 3.4.3.2.3 Interkulturelle Besonderheiten

Liegen **interkulturelle Besonderheiten** vor, die mir sein Verhalten so fremd erscheinen lassen? Von mir unvermutete Reaktionen auf das eigene Verhalten können in anderen Kulturkreisen als normal empfunden werden; je nach Muster der Reaktionslandkarte<sup>4</sup> meines Gesprächspartners.

## 3.4.3.3 Normalisierung

Mache ich mir die Situation noch mal klar: Schlussbesprechung, es geht um viel Geld. Ich bin als Betriebsprüfer beim Steuerpflichtigen, bin in seinen Geschäfts- und Privatbereich eingedrungen und will aus seiner Sicht scheinbar nur sein Geld, das er vielleicht gar nicht hat. Er sieht sich eventuell der Staatsgewalt hilflos ausgeliefert und hat einfach Angst, Panik.

Dann werde ich es nicht als anormal bewerten können, wenn der Steuerpflichtige Widerstände deutlich signalisiert und Alarm schlägt.

Natürlich sollte ich die Art und Weise, die der Steuerpflichtige gewählt hat, nicht als normal bezeichnen. Die Form seines Ausdruckes ist eindeutig neben der Rolle.

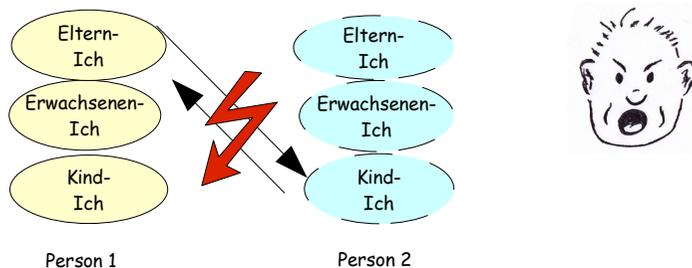
Ich sollte diese Ausfälligkeit auch nicht ohne (bewusste) Reaktion vorüber gehen lassen. Manche Steuerpflichtige brauchen dann ein deutliches Echo. Dann spiele ich ihm, wie ein Schauspieler, ein erbostes Gegenüber; wenn ich das aushalte. Meistens reicht ein sachliches Spiegeln über die wahrgenommene Erregtheit des Steuerpflichtigen und der Hinweis aus, dass ich meine steuerliche Verhandlung in einer anderen Form fortführen möchte. Reaktion: *Natürlich fühle ich mich jetzt angegriffen, ich möchte unser Gespräch aber in einer anderen Form weiterführen.*

Vielleicht war dem Pflichtigen auch jetzt zum ersten Mal das Ausmaß der Feststellungen deutlich geworden (Neubewertung).

Im Beispielfall hat der Unternehmer das Erwachsenen-Ich deutlich verlassen und kritisiert einschüchternd und drohend aus dem Eltern-Ich. Er hebt den moralischen Zeigefinger: *Wenn Sie das machen, dann ...* Antworte ich aus dem selben Ich-Zustand würde ich sagen: *Was fällt Ihnen denn ein? Wenn Sie nicht sofort ruhig bleiben, dann bekommen Sie aber richtig Ärger.* Er würde das nicht auf sich sitzen lassen und kontern.

Wähle ich das trotzige Kind (*Pöh! Mir doch egal, was Sie darüber denken.*), würde er sich ebenfalls provoziert fühlen. Unterhaltungen in diesen Ich-Zuständen schaukeln sich meist nur hoch und bringen uns nicht vorwärts.

### Struktur-Modell der Transaktionsanalyse nach Eric Berne



Für eine zielgerichtete Aufgabenerledigung möchte ich die Kommunikation im Erwachsenen-Ich vorschlagen, da hier das Risiko, dass es zu Störungen in der Kommunikation kommt, am geringsten sind. Ich könnte sagen: *Mir stellt sich der Sachverhalt so und so dar und ich ziehe daraus den rechtlichen Schluss, dass ... . An welcher Stelle sind Sie anderer Meinung?*

Sobald ich analysieren kann, aus welchem Ich-Zustand der andere gerade sendet, trägt dies zu meiner Beruhigung bei und ich kann gelassener reagieren.

### 3.1 Den inneren Beobachter aktivieren

Ohne den inneren Beobachter, der die Aufmerksamkeit steuert wie ein Filmregisseur, der die Kamera auf einen bestimmten Teil der Kulisse ausrichtet, wären wir allen Signalen der Umwelt reflexartig ausgeliefert und würden von jedem Ereignis (Stimulus) in den Bann gezogen werden.

Unbewusst geschieht es jeden Augenblick, dass wir eine Entscheidung treffen worauf wir unsere Aufmerksamkeit konzentrieren wollen. Neben dem Wahrnehmen der Rauchmeldung ist es nun die Aufgabe des inneren Beobachters, auch für die Situation der Schlussbesprechung das passende Programm zu wählen.

Sobald ein verbaler Angriff wahrgenommen wird, spätestens wenn die erste Gefühlswelle empor wirbelt, sollte der innere Beobachter den Notfallablaufplan zur Hand nehmen, durchlesen, verinnerlichen und den nächsten Schritt einleiten. Idealerweise wird der innere Beobachter aktiviert, bevor der Rauchmelder anspringt.

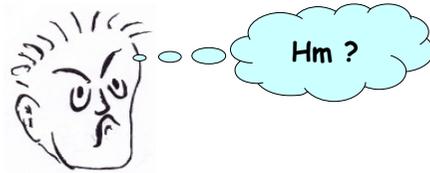
### 3.2 Zeit nehmen für einen Systemcheck und Emotionen wahrnehmen

Dem Beobachter Zeit geben für einen „Systemcheck“ und beobachten, wie sich unsere destruktiven Gefühle körperlich auf uns auswirken. Wie fühle ich mich beispielsweise in dem Moment, in dem Ärger in mir aufsteigt? Oder:

Was spüre ich, wenn ich etwas sehe, das mich abstößt?

- Verändert sich mein Herzschlag?
- Spüre ich eine Anspannung im Gesicht?
- Spanne ich die Arm- oder Schultermuskeln an?
- Habe ich feuchte Hände, die sich vielleicht gerade zu Fäusten ballen?
- Atme ich nur noch ein und glaube gleich zu platzen?
- Habe ich Druck im Kopf oder gar Kopfschmerzen?
- Handele ich auf bestimmte Weise, sage ich bestimmte Dinge (welche „Muster“ habe ich)?
- Gehen mir diese oder jene Gedanken durch den Kopf?

- Fasse ich mir an die Stirn?
- Spüre ich vielleicht den Drang herumzulaufen oder stehenzubleiben, oder fühle ich mich einfach nur zappelig?
- Verändert sich mein Tonfall, wenn ich mich aufrege? Wird meine Stimme vielleicht lauter, kratziger oder schriller?



### 3.3 Emotion (relativ) benennen

Ergebnis des Checks kann sein: *Ich spüre eine körperliche Reaktion, die ich in ihrer Gesamtheit bezeichnen würde als Traurigkeit, Ärger, Groll oder gar Wut, Hass.*

Zunächst kommt es darauf an, die eigene Existenz der Emotion nicht zu verteufeln, sondern sie als berechtigt zuzulassen:

*Die Emotion hat sich in mir gebildet, sie gehört zu mir als Person und hat damit ihre Berechtigung. Jede Emotion, die sich in mir bildet, ist echt.*

Soweit so gut. Ob richtig oder falsch ist hier nicht die Frage.

Entscheidend ist in diesem Stadium auch, wie die Bezeichnung der Emotion erfolgt. Die Existenz der Emotion sollte nicht mit der eigenen Person insgesamt gleichgestellt und damit verwechselt werden. Fatal wäre zu formulieren: *Ich bin stocksauer.* Damit wäre die gesamte Person (alles, was das „ich“ ausmacht) von höchster Säueris erfüllt.

Günstiger ist es abwägend, rational, als eigene Wahrnehmung „relativ“ zu formulieren: *Ich fühle Ärger, Groll und Wut in mir.* Wenn ich „absolut“ formuliere (ich bin stocksauer), definiere ich alles, was mein „ich“ ausmacht, meine Ansichten, meine Routinen, meine Handlungen der Vergangenheit und die in mir vorhandene Zuneigung für meine Liebsten als stocksauer.

Wende ich diese Idee des Hörens mit vier Ohren auf den tobenden Steuerpflichtigen von oben an, höre ich Folgendes:

*Sachebene:* Der Steuerpflichtige möchte mir eine Mitteilung machen (Mangels konkreter Aussage müsste ich den Inhalt nachfragend erforschen.)

*Appell:* Der Pflichtige möchte, dass ich ihm sofort zuhöre und mein bisheriges Prüfungsvorgehen beende.

*Selbstkundgabe:* Der Pflichtige ist aufgeregt und hat inhaltlich eine andere Position als ich, weiß etwas besser.

*Beziehungsebene:* Ich höre den kritisierenden Vorwurf etwas falsch gemacht zu haben und korrigiert werden zu müssen.

Sobald ich verstehe, wie unterschiedlich ich eine Botschaft interpretieren kann, mindert dies die Vehemenz eines (vermeintlichen) Angriffes. Mein innerer Beobachter signalisiert mir dann: *Weniger mit dem Beziehungs-Ohr hören!*

### 3.4.3.2 Transaktionsanalyse nach Eric Berne<sup>3</sup>

Ebenso könnte ich die Frage stellen, in welcher Funktion sendet der Steuerpflichtige gerade? Unterschieden werden in der Transaktionsanalyse drei Ich-Zustände (= Kombination aus Gedanken, Gefühlen und Verhalten), die jeder Mensch in verschiedenen Ausprägungen ausdrücken kann:

Das „Eltern-Ich“, das stets aus einer überlegenen Position heraus entweder kritisch (belehrend) oder fürsorglich (bevormundend) auftritt.

Das „Erwachsenen-Ich“: Es verkörpert die rationale Autonomie; es betont die „Vernunft“, wobei Ich-Botschaften über eigene Wahrnehmungen (Gefühle) im Vordergrund stehen.

Das „Kindheits-Ich“; es kann frei (unbefangen), angepasst (gehorsam) oder trotzig (aufbegehrend) auftreten.

Keiner dieser Ich-Zustände ist grundsätzlich gut oder schlecht. Kommunikationsstörungen treten erst dann auf, wenn nicht zusammenpassende Ich-Zustände (gekreuzte Transaktionen) aufeinandertreffen, so z. B. kritisches „Eltern-Ich“ mit ausgeprägtem „Kind-Ich“ oder dem abwägenden „Erwachsenen-Ich“.

### 3.4.3.2 Kommunikationstechnische Neubewertung

Hilfreich können auch Fragen der Metakommunikation sein, also losgelöst vom Gesprächsinhalt eine Ebene höher zu gehen und sich zu fragen, wie reden wir eigentlich gerade miteinander:

#### 3.4.3.2.1 „4 Ohren“ Prinzip nach Schulz von Thun

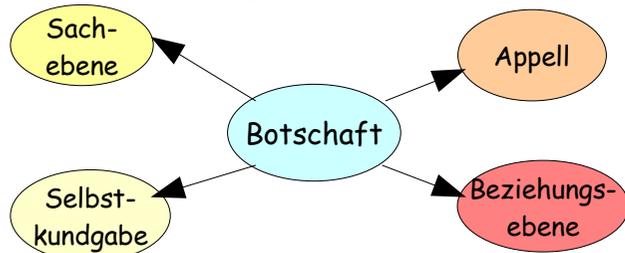
Auf welchem Ohr höre ich gerade zu? Nach den Ausarbeitungen von Schulz von Thun<sup>2</sup> kann ich Botschaften auf verschiedenen Ebenen empfangen und je nach dem, welchen Kanal ich freigeschaltet habe, interpretiere ich die Botschaft als sachlichen Hinweis, Appell, Selbstkundgabe oder auf der Beziehungsebene.

Beispiel (rein fiktiv!):

Ich fahre mit meiner Frau zusammen im Auto nach Hause und wir halten an einer roten Ampel. Nach einer Weile sieht meine Frau, als Beifahrerin, daß das Lichtzeichen wieder gewechselt hat und sagt: „Grün“.

Wenn ich mit dem neutralen Ohr der Sachebene höre, verstehe ich die Botschaft: Die Ampel zeigt „grün“. Höre ich mit meinem Appell-Ohr, glaube ich eine Aufforderung „Losfahren“ zu hören. Wenn ich eine Selbstkundgabe in die Äußerung meiner Frau interpretiere, vernehme ich, daß sie zügig nach Hause will. Empfange ich die Botschaft mit meinem Beziehungs-Ohr, könnte ich eine Kritik an meinem Fahrstil hören: *Pennst Du wieder, Du Schnarchnase!*

#### 4 Ohren Prinzip (Empfangsebenen einer Botschaft) nach Schulz von Thun



2. in Anlehnung an Friedemann Schulz von Thun  
(siehe Literaturhinweis am Ende der Broschüre)

Ich kenne zum Beispiel niemanden, der so konsequent ist und seinen Status bei Facebook in „Stocksauer“ geändert hätte. Man ist ja auch viel mehr als nur seine Wut.



Hier schlage ich vor, den Satz

„Ich bin stocksauer“

aus dem eigenen Sprachgebrauch zu streichen  
und durch die relative Form zu ersetzen:

„Da ist Wut in mir“ oder „Ich spüre Veränderungsenergie“

Das kann das eigene Gehirn natürlich nicht sofort umsetzen. Aber jedes Mal, wenn man fortan diesen Satz innerlich formuliert oder ihn bei anderen hört, wird man an diesen Text denken, innerlich aufmerken und vielleicht sogar schmunzeln.

Das Benennen von Emotionen kann man besonders gut mit kleinen Auslösern trainieren, die einen im täglichen Leben nerven. Zum Beispiel beim Autofahren oder für Fortgeschrittene beim Zahnarzt.

Bei manchen Emotionen wird es genügen, den Weg des Benennens und Zulassens zu wählen, um die Emotion damit in den Griff zu bekommen. Bei großen Wallungen, die auf die Schaltzentrale zulaufen, kann ein weiterer Schritt nötig sein, um sich nicht von den Emotionen fortspülen zu lassen.

### 3.4 Reaktion auswählen

Nach dem Motto: „Ikea: Entdecke die Möglichkeiten“ stelle ich mir die Frage, welche Entscheidungsmöglichkeiten habe ich? Wenn wir uns angegriffen fühlen, glauben wir meist keine Wahlmöglichkeit zu haben und meinen sofort handeln zu müssen.

Dies ist zutreffend, wenn ein Aggressor einen Gegenstand wirft und die fliegende Untertasse auf Kollisionskurs mit unserem Körper ist.

Dann haben wir wirklich nur eine Wahl: **Ausweichen!**

Zu so einer Situation wird es aber in steuerlichen Schlussbesprechungen nicht kommen.

Bei Angriffen durch Worte habe ich Handlungsalternativen. Ich kann bei einem verbalen Angriff wählen, wie ich reagieren will. Jeder Mensch hat jederzeit die volle Bandbreite aller möglichen Entscheidungen. Ich kann mich jederzeit auf den Boden werfen und klagen oder vor Freude in die Luft springen. Beides ist in einer steuerlichen Schlussbesprechung keine sozial adäquate Verhaltensweise und würde Irritationen auslösen.

Wenn aber sogar die Extrempole des Spektrums tatsächlich jederzeit möglich sind, sollten die Zwischenbereiche doch Muster parat halten, die für die Situation als angemessen beurteilt werden.

Ich kann dem Gefühl nachgeben, ich kann versuchen es zu ignorieren oder aber ich kann eine Neubewertung durchführen.

### 3.4.1 Emotion nachgeben

Ich kann mich vom aufsteigenden Gefühl überwältigen und mitreißen lassen mit oben benannten Folgen. Kampf, Erstarren oder Flucht könnten die Reaktionen sein.

### 3.4.2 Emotion ignorieren

Sich nur auf die aufkommenden Gefühle zu konzentrieren und zu versuchen sie zu verhindern wird meist fehlschlagen. Der Versuch, das Gefühl zu ignorieren, verbraucht so viel Gehirnenergie, dass ich für den weiteren Gesprächsverlauf nichts mehr mitbekommen würde. Ich wäre wie unter einer Käseglocke mit mir selber beschäftigt und sage mir permanent, *nein ich bin nicht aufgeregt, ich bin nicht aufgeregt, ...*. Das Gesichtsfeld verengt sich und ich könnte kaum noch zuhören, dem Gespräch folgen, mitdenken ... . Emotionen zu ignorieren ist aus meiner Sicht nur etwas für mentale Profis.

### 3.4.3 Neubewertung

Das Gefühl kurz benennen und es akzeptieren, um sich dann einer anderen Strategie zuzuwenden, halte ich für Erfolg versprechender. Bei der kognitiven Neubewertung der Situation gibt es mehrere Möglichkeiten: Unter anderem die Neuinterpretation der Situation, die Normalisierung und der Perspektivwechsel.

#### 3.4.3.1 Neuinterpretation der Situation

Der Kommunikationswissenschaftler Paul Wazlawik sagt:

*Wahrnehmung = Welt + Interpretation*

Daraus ziehe ich den Schluss, dass ich stets die Möglichkeit habe, die persönliche Interpretation zu verändern. Dadurch verändert sich meine Wahrnehmung der Situation.

Ich kann beschließen, dass ein zunächst als bedrohlich bewertetes Ereignis in Wirklichkeit keine Bedrohung darstellt: Wenn ich das Gate im Flughafen nicht sehe, bekomme ich Angst, den Flug zu verpassen. Sehe ich das Gate, beschließe ich unbemerkt, dass ich nicht zu spät sein werde.

Die gefühlte Bedrohungssituation schaffe ich durch meine Interpretation, mein eigenes Denken, meine Gedanken.

**Ich kann meine eigenen Gedanken austauschen.**

Ich vermute mal, jeder kann das, da wir als Autofahrer alle gelernt haben, mit Lichtzeitanlagen umzugehen. Sobald die Ampel auf „rot“ geht, bewegt sich automatisch unser Fuß zum Bremspedal und wir halten an. Diesen Gedanken und das Handlungsmuster haben wir uns aktiv beigebracht. Warum soll das in anderen Situationen nicht auch gehen?

Die Worte des Steuerpflichtigen sind vorüber und keine fliegenden Untertassen im Anflug. Es waren nur Worte, Laute und ein Geräusch.