



**Dr. Andreas Dutschmann**  
Dipl.-Psych./Psychotherapeut  
Supervisor BDP/Coach  
[www.drdeutschmann.de](http://www.drdeutschmann.de)



**β-Version März 2019.**  
Kritiken und Anregungen  
ausdrücklich erwünscht!

---

## Professioneller Umgang mit herausforderndem Verhalten

### Schwerpunkt Schule

© Dr.A.Dutschmann 2019  
Nachdruck und Verbreitung unter Quellenangabe gestattet

#### Breites Spektrum von Lösungsansätzen

Herausforderndes Verhalten, Aggressionen und Gewalt sind komplexe und vielgestaltige Phänomene. Die Erwartung, dass man solche generell mit einfachen „praktischen“ Tricks oder Vorgaben nachhaltig in den Griff bekommen könnte, ist lebensfern.

In der Praxis kann man aber auf ein Spektrum an Einflussmöglichkeiten zurückgreifen, z.B.:

**Ansatz 1:** Schulorganisatorische Vorgaben, z.B. **lebensnahe** Schulordnungen.

**Ansatz 2:** Aktuelles Coping - Aktuelles Problemverhalten mit möglichst wenig Aufwand in den Griff bekommen.

**Ansatz 3:** Analyse und strategische Planung. Dieser Ansatz ist bei überdauernden Problemen erforderlich, die nicht nachhaltig mit lediglich schulorganisatorischen oder Ad-hoc- Maßnahmen bewältigt werden können.

**Ansatz 4:** Extramurale Hilfen, wie z.B. Schulpsychologischer Dienst, Kinder- und Jugendpsychiatrien bei Problemen, die durch die anderen Ansätze nicht oder nur teilweise abgedeckt werden können.

Jeder Ansatz bietet Möglichkeiten und Grenzen. Die Kunst ist es diese zu erkennen und pragmatisch in der Praxis zu berücksichtigen.

#### **Ansatz 1: Schulorganisatorische Vorgaben, hier: lebensnahe Schulordnungen.**

Lebensnahe Schulordnungen sind Leitfäden, die Lehrkräften (LK) und Kindern (incl. Jugendlichen) Sicherheit vermitteln sollen. Folgende Kriterien müssen erfüllt sein, damit Schulordnungen nicht „Zahnlose Papiertiger“ ohne praktische Relevanz bleiben:

- a) Verständlichkeit für alle Betroffenen, d.h.:
- b) Verneinungen möglichst vermeiden!  
Aussagen, wie „*Wir schlagen nicht!*“ oder „*Keine Gewalt!*“ haben besonders für jüngere Kinder keine Handlungsrelevanz (Raucher mögen mal bitte NICHT ans Rauchen denken!)  
Besser: „*Schlagen verboten!*“, „*Wer etwas beschädigt muss das bezahlen!*“ etc.

- c) Konkrete kindgemäße Formulierungen nutzen!  
 Problematisch sind Aussagen wie: „Wir gehen respektvoll miteinander um“.  
 Solche sind ethisch zwar wünschenswert, werden aber oft nicht verstanden und haben z.B. in Stresssituationen selten Handlungsrelevanz.  
 Besser: „Wir benutzen höfliche Begriffe, wie „Danke!“, „Bitte!““
- d) Übersichtlichkeit!  
 Zu viele Regeln verwirren und prägen sich nicht ein. Weniger ist mehr!
- e) Die Schulordnung muss auch **klare Sanktionen** (z.B. Ordnungsmaßnahmen) enthalten, die deutlich machen, dass bestimmte Verhaltensmuster nicht geduldet und ggf. spürbar geahndet werden.  
 Die Sanktionen sollten möglichst zeitnah erfolgen (Prinzip der zeitlichen Kontingenz). Sie sollten möglichst einen Wiedergutmachungseffekt enthalten und auch wirkliche Betroffenheit erzeugen.  
 Bekannt ist, dass gerade zu diesem Punkt in Kollegien oft kontroverse, bedenkenreiche Diskussionen geführt werden. Das kann dazu führen, dass man sich selbst in seinen Interventionsmöglichkeiten blockiert. Ein gesunder professioneller Pragmatismus im wohlverstandenen Interesse der Schülerschaft ist hier gefordert.

Hilfreich ist es, wenn den LK ergänzend Handlungsleitlinien zur Verfügung stehen, z.B. Vorgehen bei Respektlosigkeiten, Gewalthandlungen etc. Eine organische Verknüpfung mit der Schulordnung und durchdachte curriculare Maßnahmen sind sinnvoll.

## Ansatz 2: Aktuelles Coping - Aktuelles Problemverhalten mit möglichst wenig Aufwand in den Griff bekommen.

### Ansatz 2 und Ansatz 3 beruhen auf der 3-Aspekte-Strategie

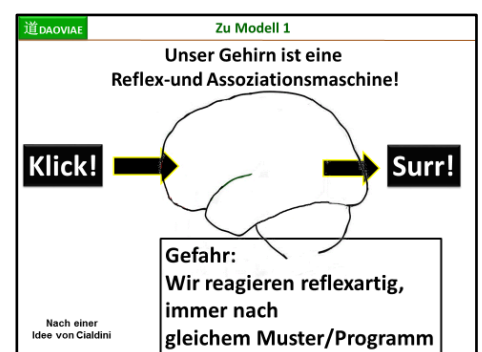
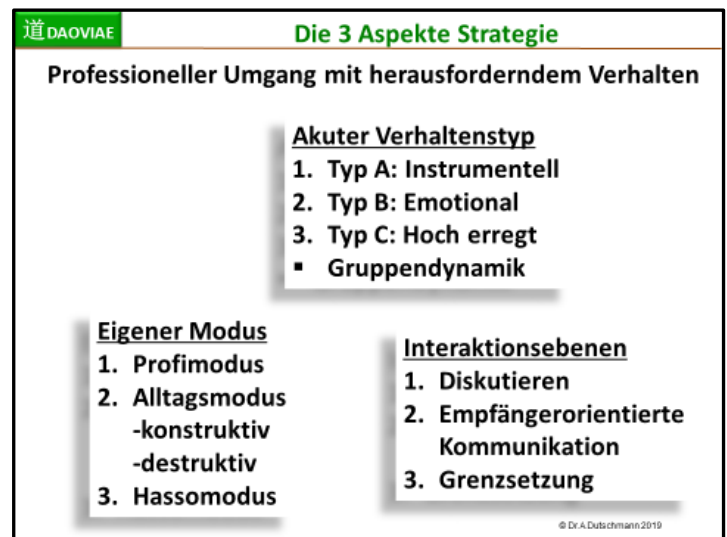
(s. Graphik rechts und Näheres im Hand-out auf [www.drdeutschmann.de/downloads](http://www.drdeutschmann.de/downloads)).

### Jetzt zunächst zum Ansatz 2:

#### Grundstrategien:

Handle **immer** im PROFIMODUS!  
 Achtung! Profimodus heißt nicht unbedingt das Umsetzen bestimmter Methoden sondern ist in erster Linie eher eine HALTUNG.  
 Das heißt:

1. Vermeide unreflektierte automatische Reaktionen (Klick-Surr, s. Graphik rechts).
2. Handle besonnen.
3. Gehe davon aus, dass in der akuten Situation ein „Programm“ abläuft.
4. Versuche, dieses Programm zu erkennen, unterbreche es ggf. und übernahm die Initiative.
5. Bewerte das Problem als „Interessante Herausforderung“.



6. Orientiere dich zunächst an der A-B-C-Typologie (s. Graphik Erregungsniveaueurve und Typologie). Achtung! Es gibt auch Misch- und Übergangstypen.
7. Achte besonders auf die non- und paraverbalen Signale, die du selbst aber auch das Kind ausstrahlen.
8. Orientiere deine Reaktion am vermutlichen Handlungstyp, den der Aggressor in diesem Moment aktualisiert:

**Typ A:** Zielgerichtet um etwas zu erreichen?

- Entziehe Erfolgserlebnisse
- Sanktioniere ggf. Verhalten (möglichst zeitnah)

**Typ B:** Erregungsgeleitet?

- Interveniere frühzeitig
- Biete Richtung, Lenkung
- Konfliktmanagement
- Deeskalieren

→ **Nicht vergessen:**

Man kann nicht deeskalieren, wenn man selbst erregt ist.

Also!

**Achte auch auf EIGENES Erregungsniveau!**

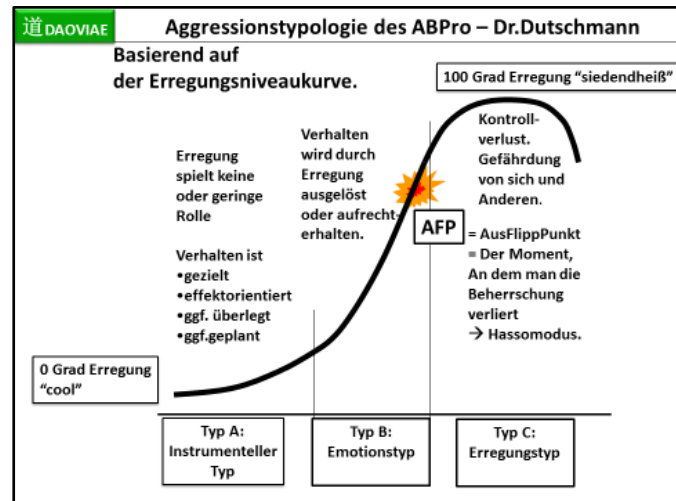
Potentielle Auswirkungen von Erregung:

- Denkvermögen wird eingeschränkt.
- Man handelt –klick-surr- unbesonnen.
- Man trägt zur Eskalation bei.
- Man läuft Gefahr, Opfer von Typ-A-Provokationen zu werden.

**Achtung: EIGENE Körpersprache beobachten und ggf. kontrollieren!**

**Typ C:** Höchste ungesteuerte Erregung?

- Sorge für Sicherheit
- Deeskalieren

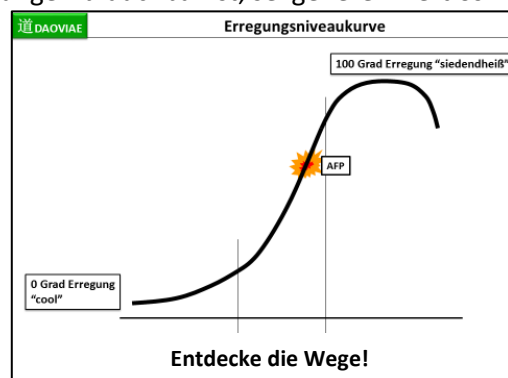


9. Dokumentiere Ereignis und führe es einer **EVALUATION** im Team zu.
10. Diskutiere hier auf Augenhöhe (kollegial, sachlich, wertfrei):
  - Was hat gut funktioniert und warum? - Was hat nicht gut funktioniert und warum?
  - Sammele Ideen für den Umgang mit zukünftigen ähnlichen Ereignissen.
11. Nutze dazu die „**Goldgräbertechnik**“ z.B. mit Hilfe der **Erregungsniveaueurve**:
 

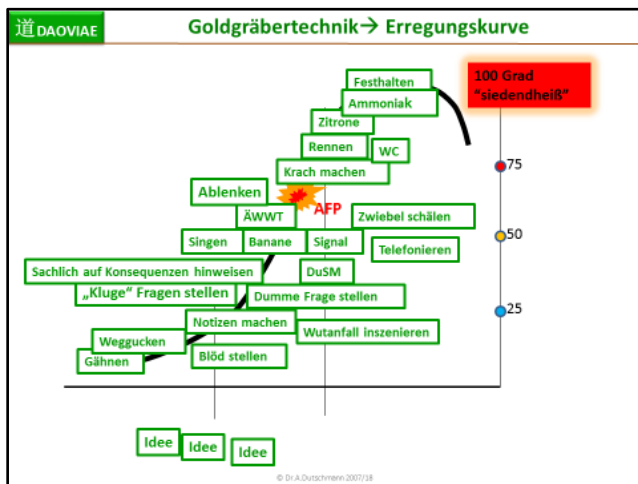
Ideen werden auf Ihre Brauchbarkeit (und ihre Grenzen) überprüft und einer Stelle auf der **Erregungsniveaueurve** zugeordnet. Eine Technik, die z.B. ohne viel Erregungsbeteiligung hilfreich ist, könnte bei hoher Erregung schädlich sein. Dieses Bewusstsein vermeidet den **Klick-Surr-Denkfehler** von chronischen **Ja-Aberologen** (s. Ausführungen zu **Ansatz 2**). Diese meinen, eine Technik, die nicht unter allen Bedingungen brauchbar ist, sei generell wertlos. Mit jedem Ereignis, durch jede Idee erweitert sich dadurch der Handlungsspielraum, die Kreativität und Kompetenz aller im Team.

**Tipp:**

Entsprechende permanente Pinnwand im Lehrerzimmer.



## Beispiele Goldgräbertechnik, Ideen aus der Praxis:

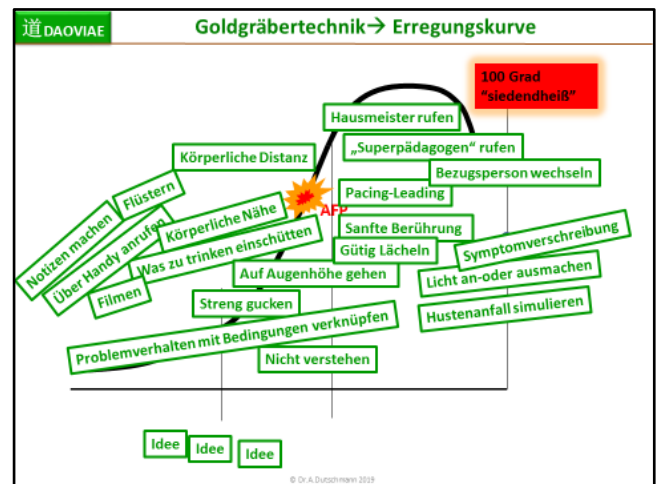


Beispiel:

**Banane** = vielfältig einsetzbar.

Z.B. zwei Kinder streiten sich. Das Erregungsniveau ist noch relativ gering. Mache auf dich aufmerksam: „Hallo Peter, Hans!“ und werfe ihnen die Banane zu. Mit großer Wahrscheinlichkeit werden sie reflexartig (klick-surr) versuchen, die Banane aufzufangen. Der Konflikt ist unterbrochen. Das geht natürlich auch mit einem Apfel oder anderen Gegenständen.

Man kann beiden Kindern auch ein Stück Banane anbieten. Essen und Streiten passen nicht zueinander. Der Fructose in der Banane kann zudem positive Auswirkungen auf die Befindlichkeit haben. Diese Methode ist NICHT bei höherer Erregung geeignet.



Beispiel:

**Körperliche Nähe** = Generell gute Kontrolltechnik.

Aber! Bei leichter Erregung z.B. in Verbindung mit sanfter Berührung kann dies deeskalierend, bei höherer Erregung provozierend wirken. Bei sehr hoher Erregung (Typ C) gefährlich! Dann besser **Körperliche Distanz**.

**Tipp:**

Ein Zuviel an Angebote kann verwirren. Deshalb: Für sich selber zunächst einige Techniken aussuchen. Wenn kein Erfolg → **evaluieren**, etwas anderes probieren!

## Ein Gedanke zum Thema Gruppendynamik

Demokratische Interaktionen auf Augenhöhe und ein humanistisches Weltbild sollte in einer der modernen Schule Selbstverständlichkeiten sein, über die man nicht mehr diskutieren muss. Aber auch Demokratie setzt Grenzen. Die Schule darf in dieser Beziehung kein vom realen Leben abgekoppelter Mikrokosmos sein. Die Schüler müssen sich deshalb daran gewöhnen, dass z.B. bei einer Verkehrsüberschreitung keine nette Polizistin kommt, um uns auf „Augenhöhe“ davon zu überzeugen versuchen, dass zu schnell fahren nicht gut ist. Sie verpasst uns ein Protokoll! Ohne solche Regeln gäbe es Anarchie oder aber es werden über gruppendynamische Vorgänge explizite oder implizite Regeln geschaffen. Das gleiche Prinzip gilt für eine Schulklasse. Wenn diese auf Augenhöhe und basisdemokratisch gesellschaftlich akzeptable Normen schafft ist das toll. Die Realität ist jedoch, dass einer Lehrkraft schnell die Kontrolle entgleiten kann, wenn sie z.B. permanent Opfer von Typ-A- Provokationen ist. Die „Täter“ sind oft desinteressiert an der „humanistischen“ Philosophie ihres „Opfers“. Die lachenden Mitschüler sind für ihn relevanter als das hilflos wirkende „pädagogische Gequatsche“ der LK.

Wenn die Lehrkraft in solchen Fällen nicht deutlich zeigt, wer hier der Chef ist, wird die Gefahr groß sein, dass ihr die Kontrolle entgleitet.

Im Sinne von LATANÉ und unserer 3-Aspekte-Strategie (s.o.) muss zum pädagogischen Repertoire auch die Fähigkeit zum klaren Grenzsetzen gehören.

Die drei dazugehörigen Grundbedingungen nach LATANÉ sind:

1. Stärke („strength“)
2. Unmittelbarkeit/Kontingenz („immediacy“)
3. Spürbar Menge des Einflüsse („number of sources“)

Die LK muss deshalb in Problemsituationen selbstsicher, deutlich auftreten. Erregte Vielredner haben hier schlechte Karten.

Zeigt man persönliche Betroffenheit, z.B. bei sexistischen Beleidigungen wird dies vom Täter und der Klasse oft als mangelnde Souveränität empfunden.

Es müssen Sanktionen verfügbar sein, wenn Techniken aus **Ansatz 2** nicht greifen. Hier zeigt sich, wie wichtig eine realistische, lebensnahe Schulordnung ist. Hier kann schon eine glaubhafte Androhung wirksam sein. Kann man sich auf gemeinsam erstellte Regeln berufen, die durch Klassenkameraden, Schulleitung, Kollegium und Schulkonferenz gestützt werden, erhöht man den Druck.

Alles das dient nicht nur dazu, den „Täter“ Grenzen zu setzen sondern auch als Signal an die Klasse, wer im Zweifelsfalle „das Sagen hat“.

### Ansatz 3 : Analyse und strategische Planung

Dieser Ansatz ist bei überdauernden Problemen erforderlich, die nicht nachhaltig mit Maßnahmen im Sinne von Ansatz 1 und Ansatz 2 bewältigt werden können.

#### Ziele:

- Eventuelle persönliche Betroffenheit wird ersetzt durch eine professionelle METAHALTUNG
- Erstellen von Hypothesen bez. Zusammenhänge
- Erstellen gezielter Lösungsstrategien
- Kompetenzerweiterung
- Nachhaltige konstruktive Veränderung.

#### Wichtig:

**Ohne Fehler kein Lernen!** Deshalb für konstruktives **Fehlermanagement** sorgen: Eigene und Fehler anderer **wertfrei** erkennen und daraus lernen! → **Evaluation**

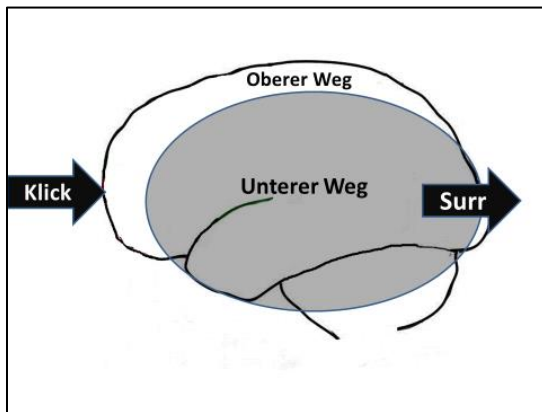
Sehr häufig ist hier die Zusammenarbeit mit außerschulischen (extramuralen) Facheinrichtungen erforderlich.

Lehrkräfte benötigen eine hohe **Kontextsensibilität**. Sie müssen also fähig sein, ihr Problemlöseverhalten den jeweiligen Bedingungen anzupassen. Hinzu kommt die Fähigkeit auch der **nonverbalen** Kommunikation: Sie müssen nonverbale Signale erkennen aber auch selbst mit solchen geschickt operieren.

Konzepte, die lediglich auf festgelegten Regeln, Vorgaben, allgemeinen „Tricks“ und kognitiv-verbaler Vermittlung bestehen, haben deshalb sehr enge Grenzen. Erforderlich sind Werkzeuge, die helfen können, diese Grenzen zu identifizieren und ggf. zu erweitern.

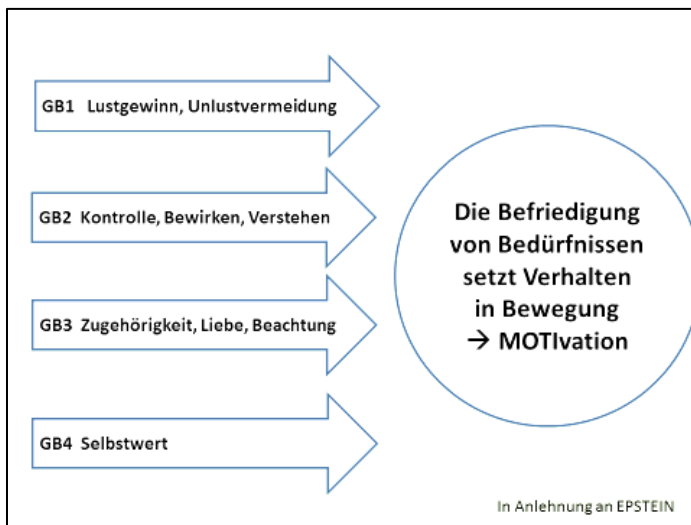
Geeignet dafür sind die „**3-Aspekte-Strategie**“ (s.o.) und vier bewährte **Konfliktanalysemodelle (KAM)**. Mit letzteren ist es möglich, für die Entstehung der meisten Konflikt dynamiken Hypothesen zu erstellen und daraus **kontextsensible** Interventionsmöglichkeiten abzuleiten. Die Modelle beziehen sich ausdrücklich nicht nur auf die Befindlichkeiten und Verhaltensweisen der Kinder- und Jugendlichen, sondern auch auf die Bezugspersonen (Lehrpersonal, Eltern etc.). Sie sind auch für den Alltagsgebrauch nützlich.

## Konflikt-Analyse-Modelle (KAM)



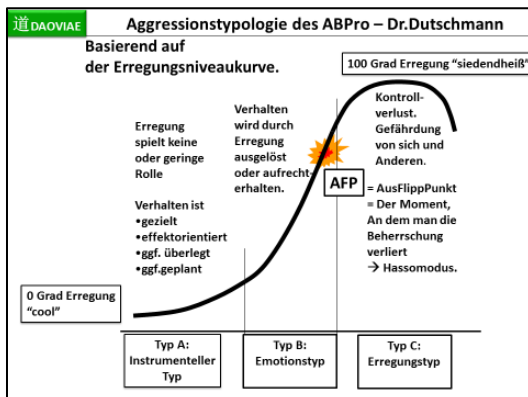
### Modell 1: Die Art der Informationsverarbeitung

**Oberer Weg:** Rational, überlegt  
**Unterer Weg:** Emotional, erregt, betroffen, "animalisch" etc. (LeDOUX)  
**Klick-surr:** Automatisch, reflexartig, programmiert. (CIALDINI)

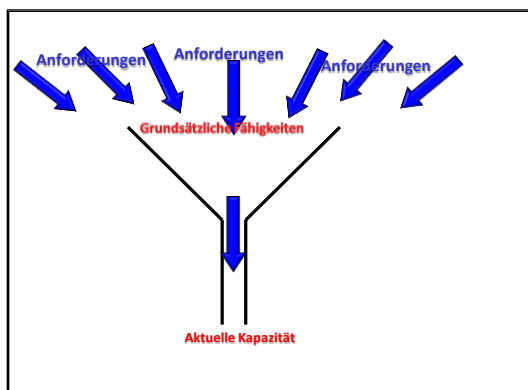


### Modell 2: Die Grundbedürfnisse des Menschen (GB)

In der Praxis auf **zeitliche Nähe achten (Kontingenz)!**  
 Eine unmittelbare Strafe oder Belohnung ist wirksamer als eine zeitlich nicht kontingente. Maßnahmen längere Zeit nach dem Ereignis sind oft unwirksam.



### Modell 3: Die Erregungsniveaueurve und die Verhaltenstypologie s.a. oben Ansatz 1!



### Modell 4: Das Trichtermodell - Wieviel Informationen kann ein Mensch in einem bestimmten Zeitraum verarbeiten

## Anwendungsbeispiel:

Schüler provoziert die Lehrerin respektlos mit sexistischen Ausdrücken. Diese reagiert empört und sieht sich in ihrer negativen Einstellung gegenüber dem Jungen bestätigt.

### Analyse mit KAM (Konflikt-Analyse-Modelle)

#### Aus der Perspektive der Lehrerin:

**Modell 1:** Sie reagiert klick-surr, reflexartig, im **destruktiven Alltagsmodus**.

Sie wird dadurch zum Opfer des Typ-A-Verhaltens des Schülers.

#### Modell 2:

GB1- Provokation des Jungen bereitet ihr Unlust.

GB2- Sie fühlt sich hilflos.

GB3- Sie fühlt sich abgelehnt.

GB4- Ihr Selbstwertgefühl wird verletzt.

Alles das führt zu Frustration und ggf. zu Aggression →

**Modell 3:** Ihre Erregung steigt, das Denkvermögen sinkt, Professionalität wird eingeschränkt = Typ-B-Verhalten.

**Modell 4:** Die Erregung engt die Wahrnehmungsfähigkeit ein (ggf. „Tunnelblick“) und verringert ihr Handlungsspektrum.

#### Eigener Modus

1. Profimodus
2. Alltagsmodus  
-konstruktiv  
-destruktiv
3. Hassmodus



#### Aus der Perspektive des Schülers:

**Modell 1:** Die Lehrerin ist ein Auslöser - Klick-Surr- für seine Provokation. Er hat erfahren, dass sich das Problemverhalten ihr gegenüber „lohnt“, denn →

#### Modell 2:

GB1 - Die Erregung der Lehrerin macht ihm Spaß.

GB2 - Er merkt, dass er etwas bewirkt hat.

GB3 - Die Mädchen in der Klasse finden das „cool“.

GB4 - Sein Selbstwertgefühl wird gestärkt. Deshalb -

**Modell 3:** „Cooles“ Typ-A-Verhalten.

Das Problemlöseverhalten der Lehrerin ist Teil des Problems. Sie vermittelt ihm mehrere Erfolgserlebnisse. Die Wahrscheinlichkeit, dass er das Problemverhalten der Lehrerin gegenüber wieder zeigt, steigt.

#### Lösungsstrategien:

1. Schalte im Akutfalle in den **Profimodus**.
2. Erwerbe ein breites Spektrum von Handlungsmöglichkeiten.
3. Entziehe dem Schüler die Erfolgserlebnisse (s. Modell 2).
4. Sanktioniere ggf. Verhalten (s. Modell 3 - Typ A).
5. Biete ihm Möglichkeiten, seine Bedürfnisse auf angemessene Art zu befriedigen (s. Modell 2).Fördere entsprechendes Alternativverhalten.

#### Eigener Modus

1. Profimodus
2. Alltagsmodus  
-konstruktiv  
-destruktiv
3. Hassmodus



#### Taktiken:

Zu 1:


- **Nicht vergessen:** Es geht hier um die konstruktive Änderung eines Problem**VERHALTENS!** Pädagogisch kontraproduktiv und ethisch fragwürdig ist es jedoch, einen Menschen generell abzuwerten oder zu verurteilen.

- Vermeide reflexartige Klick-Surr-Reaktionen. Versuche, wenn möglich Zeit zu gewinnen. Nutze die Gelegenheit, ggf. deine Emotionen herunter zu regeln und über eine angemessene Reaktion nachzudenken (s. „**Goldgräbertechnik**“!)
- Reagiere absolut „cool“, denn dadurch kann man nachdenken und professionell reagieren. Wenn dir das gelingt, wirst du in Zukunft als Aggressionsobjekt weniger „interessant“ sein.
- Beurteile das Problemverhalten als „interessant“ statt z.B. als „empörend“. Wie kommt der Junge dazu, ausgerechnet DICH als Opfer auszuwählen? Wie kann **ich** lernen, auf Provokationen gelassener zu reagieren?
- Ziehe in Betracht, dass deine eigene Abneigung dem Jungen gegenüber eine Rolle spielen könnte. Baue ggf. eine Beziehung mit ihm auf.

Zu 2:

- Erwerbe eine Vielfalt von Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten, weil man dadurch in der Praxis flexibler und situationsangemessener reagieren kann → **Goldgräbertechnik** (s.o.).
- **Falls letztere (oder ähnliches) noch nicht etabliert, sein sollte ist jetzt höchste Zeit! Ohne die vielen Ideen aus dem Kollegium ist man in der Praxis oft hilflos.**

Zu 3:

- Gehe davon aus, dass deine Emotionen ein wichtiges Erfolgserlebnis für den Schüler sind. Also auch deswegen „cool“ bleiben.
- Schätze ab, auf **welcher Ebene** man in diesem Moment mit ihm interagieren sollte. 
- Hier eher Ebene „Grenzsetzung“ und möglichst nonverbale Reaktion.
- Vermeide Diskussionen. Mit vielen Worten könnte auch deine Betroffenheit deutlich werden – ein Erfolgserlebnis für den Schüler. Demonstriere z.B. eher Langeweile (Verhaltenes Gähnen etc.).
- Achte besonders auf die nonverbalen Aspekte der Kommunikation (Mimik, Tonlage etc.).
- Vermeide Erfolgserlebnisse für das Problemverhalten unter Nutzung entsprechender Tipps aus der „**Goldgräbertechnik**“ im Kontext von **Ansatz 1** (s.o).

**Interaktionsebenen**

1. **Diskutieren**
2. **Empfängerorientierte Kommunikation**
3. **Grenzsetzung**

Zu 4:

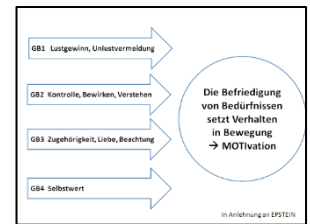
- Reagiere ggf. deinerseits mit einem „treffenden“ „coolen“ Spruch, der zeigt, dass du persönlich nicht beeindruckt bist und ihm klare Grenzen zu setzen vermagst. Der Spruch könnte ggf. bis zu einem gewissen Grade **seiner** Denk- und Sprachwelt entsprechen. Die Chance, dass er versteht, wird erhöht. Dein grundsätzliches „Weltbild“ ist ihm egal. Bitte Kritiker eines solchen Vorgehens um bessere und lebensnahe Vorschläge.
- Sorge für das Aufstellen eines entsprechenden Sanktionskataloges, auf den du dich „ganz cool“ – wie eine „Sachbearbeiterin“ berufen kannst. Bestehen entsprechende Vereinbarungen mit den Eltern?
- Biete ihm ggf. Hilfe an, wie er den drohenden Sanktionen entgegen kann.
- Diskutiere im Kollegium die Verständlichkeit und die Praxisrelevanz der Hausordnung. Ist diese konkret formuliert? Enthält sie lebensnahe und kindgemäße Handlungsanweisungen? Ist sie motivierend? Sind ggf. auch klare und betroffen machende Konsequenzen festgelegt?

Zu 5:

- Analysiere im Team Motive für das Verhalten des Jungen.



- Wodurch würde es sich für den Jungen „lohnen“, Alternativverhalten zu zeigen?
- Wie soll dieses Alternativverhalten konkret aussehen? (Das ist oft gar nicht so einfach zu definieren!)
- Wie können wir auch **zeitnah, unmittelbar** (kontingent) darauf reagieren?



Sollte der Schüler noch weitere gravierende Verhaltensauffälligkeiten zeigen, extramurale Hilfe suchen. Nicht alle Probleme sind allein durch pädagogische Mittel in den Griff zu bekommen!

## Achtung: Auch Systembedingungen und Teamdynamiken berücksichtigen!

Ansatz 1 und Ansatz 2 funktionieren nur bei intakten Teams/Kollegien. Folgende destruktiven Probleme könnten sich z.B. ergeben.

### ➔ Problematische Problemlösekultur

In solchen Teams wird z.B. überwiegend geklagt oder nach endlosen Diskussionen kann man sich auf keine gemeinsame Strategie einigen.

Hier ist Leitungsgeschick gefragt, das Einfühlungsvermögen aber auch Fähigkeit zur Strukturgebung erfordert. Man sollte in diesem Sinne die Nöte und Klagen von Teammitgliedern ernst nehmen, aber dennoch dafür sorgen, dass man zu Ergebnissen gelangt.

Dafür ein Vorschlag im Zusammenhang mit Aktivitäten von Ansatz 2.



**Die 3-Facetten-Technik**

- Ein Drittel der zur Verfügung stehenden Zeit für das Äußern von Sorgen, Klagen, Kritiken.
- Ein Drittel für Problemdefinition und Analysen.
- Ein Drittel für die Entwicklung von Problemlösestrategien.

### ➔ Mangelnder Support

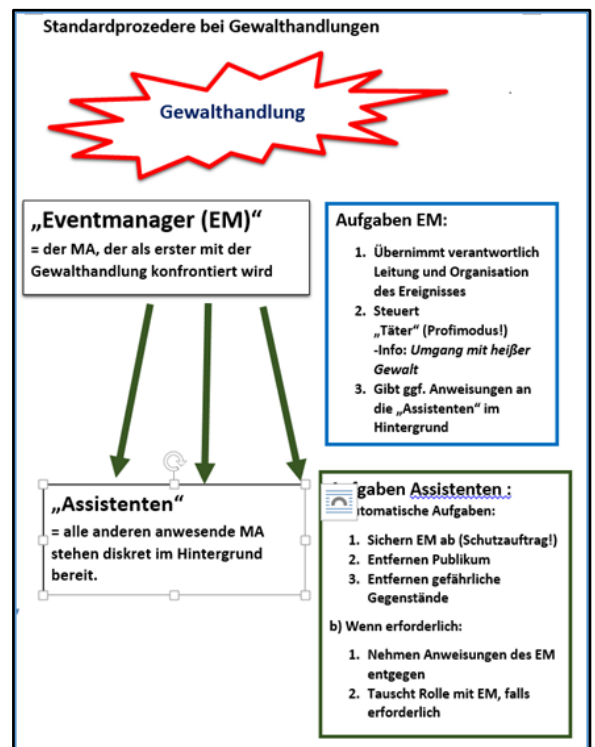
In Problemsituationen ist es wichtig das Gefühl zu haben, vom Kollegium verstanden und unterstützt zu werden. Ist das nicht der Fall, kann das enorm verunsichern. Hilfreich sind die hier geschilderten Problemlöseansätze.

Es sollten aber auch formal festgelegte Supportstrategien vorliegen. S. z.B.:



„Notfallordner“ NRW

oder „Eventmanagertechnik“ (s. [www.drdutschmann/download](http://www.drdutschmann/download))



### ➔ Problematische Teammitglieder

In Einzelfällen können auch problematische Personen zur Erfolgsgefährdung beitragen. Dies ist besonders dann der Fall, wenn sich mehrere davon in einem Team befinden.

Zur Identifizierung kann folgende Typologie hilfreich sein:

**Profi:**

Wägt Vor- und Nachteile bestimmter Techniken und Strategien ab.  
Fragt: Unter welchen Bedingungen ist eine Methode in welcher Variation wahrscheinlich hilfreich?  
= Realist und effektiver Problemlöser.



**„Ja-Aberologe“:**

Sieht bei Lösungsvorschlägen –klick-surr-**nur** mögliche Probleme. Bisweilen generelle „Nörgelneigung“, „Geht-Nicht-Syndrom“.  
Wirkt entmutigend und lähmend auf das Team.

**„Mascho“:**

Verfolgt eine „Masche“. Sieht nur die tatsächlichen oder vermeintlichen Vorteile **einer** Methode oder Überzeugung. Eventuelle schädliche Neben- oder Fernwirkungen werden ignoriert. Oft Neigung zu ideologischer Militanz und Pharisäertum. Erzeugt Stress.

Weitere potentielle Problempersonen s. „3-Aspekte-Strategie“.

**Nutzung als Ressource:**

Nicht selten reagieren Teams genervt auf solche Personen.

Zu bedenken ist jedoch, dass es oft zu Teamentscheidungen kommt, die stark von Harmoniebedürfnis oder gruppendynamischen Prozessen beeinflusst sind. Dies kann durchaus zu Fehlentscheidungen führen. Man kann sich hier die Sensibilität von „Ja-Aberologen“ für tatsächliche oder vermeintliche Probleme zunutze machen (utilisieren) und deren Ansichten **maßvoll** in den Entscheidungsprozess einfließen lassen, um potentielle Fehler vorzusehen. „Maschos“ können ebenfalls bei der Entscheidungsfindung konstruktive Beiträge leisten, da ihre Ansichten oft durchaus nützliche Elemente beinhalten.



**Literaturempfehlungen**



„Die 3-Aspekte-Strategie“ (oder „3-mal-3-Strategie“)  
s. [www.drdeutschmann/download](http://www.drdeutschmann/download)

**Dutschmann, A.** (1999). Aggressivität und Gewalt bei Kindern und Jugendlichen -Steuerung fremdgefährdenden Verhaltens. Tübingen: DGVT-Verlag

**Dutschmann, A.** (2000). Verhaltenssteuerung bei aggressiven Kindern und Jugendlichen - Der Umgang mit gezielten -instrumentellen- Aggressionen. Tübingen: DGVT-Verlag

**Dutschmann, A.** (2000). Aggressionen und Konflikte unter emotionaler Erregung -Deeskalation und Problemlösung. Tübingen: DGVT-Verlag



„Notfallordner“ NRW

Weitere s. „3-Aspekte-Strategie“