

# 2

## Das Polarisierungsmodell

### 2.1 Allgemeines

Ich habe das Modell aus der Morphologie der 12 Grundtransaktionsformen (Hermann Holliger) abgeleitet und entsprechend ergänzt.

Sie werden auf den kommenden Seiten oft die Wörter „übergeordnet“ oder „untergeordnet“ lesen. Bitte bewerten Sie diese Begriffe nicht als negativ oder gar minderwertig. Es sind lediglich Beschreibungen und Darstellungen, welche die aktuellen Positionen dieser Menschen, in der Gemeinschaft in welcher sie sich gerade aufhalten, bezüglich ihrer Aufgabe und der jeweiligen Situation aufzeigen. Diese Positionen und das damit verbundene Verhalten haben, das werden Sie später sehen, eine wesentliche Auswirkung auf das Zusammenleben in den jeweiligen Netzwerken oder Hierarchien.

Wie bewegen Sie sich kommunikativ in einem Netzwerk, wie in einer Hierarchie?

Egal welche Aufgabe Sie in Ihrem Leben zu erfüllen haben. Ob Mutter, ob Vater, ob Lehrer, ob Busfahrer, ob Schiffsführer, ob Angestellter, ob Generaldirektor, ob Verwaltungsratspräsident, ob Straßenarbeiter, ob Bürofachangestellter, ob Verkäufer, ob Einkäufer, ob Kioskangestellter, ob Arzt, ob Vorstandsvorsitzender, ob Krankenschwester, ob Bademeister, ob Journalist oder ob Unternehmer – was Sie auch tun, Sie werden sich in Ihrem Leben niemals in einer Rangordnung ausschließlich in derselben hierarchischen Stufe befinden können. Jeder von uns ist, je nach Situation, entweder hierarchisch übergeordnet oder hierarchisch untergeordnet. Und dies hat Konsequenzen auf das eigene Verhalten!

Wer das nicht akzeptieren kann und sich selbst immer als die übergeordnete Person betrachtet, sich zusätzlich dementsprechend verhält, hat die besten Voraussetzungen, in vielen Situationen der Hauptgrund für allfällige Eskalationen zu sein!

### **Zum Verständnis folgende Beispiele:**

Ein Direktor einer großen Firma steht, seiner Funktion wegen, in vielen Situationen auf der hierarchisch übergeordneten Stufe.

Nun unternimmt dieser Direktor mit seiner Ehefrau eine Schiffsreise. Ab dem Moment, ab welchem das Paar das Schiff betritt, ist die ihm hierarchisch übergeordnete Person der Kapitän! Der Direktor begibt sich nun in eine untergeordnete Position, denn die Entscheidungskompetenzen sowie die Verantwortlichkeiten in dieser neuen Gemeinschaft sind nicht in seiner Hand, sondern sind die Aufgaben

des Kapitäns. Entsprechend muss sich jetzt auch das Verhalten des Direktors der neuen Situation angemessen anpassen.

Oder eine Krankenschwester.

Gemäß Organigramm des Krankenhauses ist die Krankenschwester hierarchisch in einer untergeordneten Rolle. Sobald sie jedoch ihre Aufgabe bei den Patienten wahrnimmt, begibt sie sich automatisch in eine übergeordnete Position, da sie die Verantwortung und die Entscheidungskompetenz im Rahmen ihrer Aufgabe inne hat und diese auch ausübt.

Genauso verhält es sich in Netzwerken! Je nach Situation, Gegebenheit und Umstand sind wir in einer unter- oder in einer übergeordneten Position. Es ist immer die Frage, wer die Verantwortung trägt und wer die Entscheidungskompetenz hat.

Auch in einem Familiennetzwerk ist das so – nicht immer tragen Vater oder Mutter die Verantwortung. Wenn sie diese bewusst für eine bestimmte Aufgabe den Kindern übertragen haben, so müssen die Eltern in der Lage sein, diese herbeigeführte Situation zu respektieren und sich vorübergehend den Kindern unterzuordnen! Ansonsten ist die Disharmonie nur eine Frage der Zeit.

Ausschlaggebend für die Tatsache in welcher hierarchischen Position Sie sich aktuell bewegen, ist immer die momentane Situation und mit welcher Person Sie gerade in einem kommunikativen Kontakt stehen.

Deshalb sind Sie in Ihrem Leben in einem stetigen Wechselspiel zwischen den zwei möglichen Positionen – in der einen Situation befinden Sie sich in einer übergeordneten, in der anderen Konstellation in einer untergeordneten Position.

Dadurch bleibt das Leben spannend und interessant!

## 2.2 Erläuterung des Modells

Ü	ü	u
i		
a		

U	ü	u
i		
a		

Polarisierungsmodell

So sieht das leere Modell aus. Sie sehen zwei identische Raster mit teilweise unterschiedlichen Buchstaben:

Im oberen Teil sehen Sie die Buchstaben Ü/ü/u/i/a  
Im unteren Teil sehen Sie die Buchstaben U/ü/u/i/a

Der obere und untere Teil des Modells unterscheidet sich im Moment nur durch die beiden groß geschriebenen Buchstaben Ü beziehungsweise U.

Diese großen Buchstaben sind positionsbezogen, die kleinen Buchstaben sind verhaltensbezogen.

### 2.2.1 Die Position

Sowohl in einem Netzwerk wie auch in einer Hierarchie gibt es Positionen.

In einer Hierarchie sind die Positionen durch das Organigramm definiert, personifiziert und festgelegt. In einem Netzwerk gibt es dieselben Positionen auch. Diese sind jedoch nicht schriftlich fixiert und dadurch, je nach Situation, abwechslungsweise verschieden besetzt.

Grundsätzlich unterscheiden wir zwei verschiedene Positionen, nämlich die übergeordnete und die untergeordnete.

### 2.2.1.1 Die übergeordnete Position

Ü	ü	u
i		
a		

U	ü	u
i		
a		

Polarisierungsmodell – übergeordnete Position

Der große Buchstabe Ü steht für „übergeordnet“.

In den vier schattierten Feldern sind alle Charaktere von Personen zu finden, die sich in einer übergeordneten Position befinden.

In einer Hierarchie sind dies meistens die Vorgesetzten, in einem Netzwerk jene Personen, welche in der jeweiligen Situation die Verantwortung tragen oder die Entscheidungen übernehmen.

### 2.2.1.2 Die untergeordnete Position

Ü	ü	u
i		
a		

U	ü	u
i		
a		

#### Polarisierungsmodell – untergeordnete Position

Der große Buchstabe U steht für „untergeordnet“.

In den unteren vier schattierten Feldern sind alle Charaktere von Personen zu finden, die sich in einer untergeordneten Position befinden.

In einer Hierarchie sind das meistens die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. In einem Netzwerk sind es jene Personen, die in der jeweiligen Situation die Verantwortung abgegeben haben und auch keine Entscheidungen treffen können oder wollen.

### 2.2.2 Das Positionieren

Innerhalb der Position, in welcher Sie sich befinden, können Sie sich zusätzlich in Ihrem eigenen Verhalten positionieren.

Ü	ü	u
i		
a		

  

U	ü	u
i		
a		

Polarisierungsmodell das Positionieren „Ü“

Je nach Situation können Sie sich als Vorgesetzter, als Elternteil oder als verantwortlicher Diskussionsleiter in Ihrem Verhalten überordnen (ü) beziehungsweise unterordnen (u). Und dies, obwohl Sie sich in dem bestehenden Netzwerk oder der betreffenden Hierarchie in einer übergeordneten Position (Ü) befinden.



Dasselbe gilt auch für die untergeordnete Position (U).

Ü	ü	u
i		
a		

U	ü	u
i		
a		

#### Polarisierungsmodell – das Positionieren „U“

Auch als Mitarbeitender, als Kind beziehungsweise Jugendlicher in der Familie oder als Mitglied ohne Entscheidungskompetenzen in einem Netzwerk können Sie sich in Ihrem Verhalten überordnen (ü) oder unterordnen (u), obwohl Sie in der bestehenden Gemeinschaft eine untergeordnete Position eingenommen haben.

Die in Klammer gesetzten kleinen Buchstaben beziehen sich auf die eingekreisten Buchstaben im dargestellten Polarisierungsmodell.

### 2.2.3 Die Verhaltensaspekte

Neben der Position, in der Sie sich befinden, neben der Positionierung, welche Sie, bewusst oder unbewusst, durch Ihr kommunikatives Verhalten signalisieren und dadurch eingenommen haben, kommt nun noch ein drittes Element hinzu, nämlich die Verhaltensaspekte.

Für die Qualität des Zusammenlebens und Zusammenarbeitens in einem Netzwerk oder in einer Hierarchie ist nicht nur entscheidend, wie Sie sich innerhalb Ihrer Position oder Rolle positionieren, sondern noch viel entscheidender, in welcher Form Sie das tun!

Der Grad der Angemessenheit steht dabei im Mittelpunkt!

Damit Sie das eigene Verhalten oder das Verhalten Ihrer unterschiedlichen Partner in einer bestimmten Situation im Sinne der Angemessenheit beurteilen können, gibt es drei Faktoren, die Sie berücksichtigen sollten.

Sobald Sie in einen kommunikativen Prozess mit einer oder mehreren Personen treten, sind drei Kriterien von größter Bedeutung:

- die Sache!
- der Mensch!
- die Zeit!

#### **Die Sache**

Reden Sie nur, wenn Sie etwas zu sagen haben! Und wenn Sie reden, dann reden Sie so, dass es der Sache dient – ansonsten lassen Sie es besser bleiben!

Es gibt genügend Menschen, die haben zu allem und jedem eine Meinung und glauben zusätzlich noch, dass diese Meinung die Richtige sei.

Um das Zusammenleben in einem Netzwerk positiv zu gestalten, ist es wichtig, dass alle Beteiligten sachgerecht und fundiert argumentieren.

### **Der Mensch**

Glücklicherweise sind die Menschen verschieden – auch im Empfinden und in der Wahrnehmung!

Sowohl in einer Hierarchie als auch in einem Netzwerk ist es von entscheidender Bedeutung, sich bewusst zu sein, mit wem Sie interaktiv in Kontakt sind.

Sie können nicht mit jedem Menschen auf dieselbe Art und Weise kommunizieren. Es braucht ein bisschen Sensibilität und Gespür, um die jeweils richtige Umgangsform im richtigen Moment zu finden.

### **Die Zeit**

Es gibt gute und richtige Momente – es gibt weniger gute oder falsche Momente!

Berücksichtigen Sie bei Ihren Interaktionen im Zusammenleben in einem Netzwerk oder in einer Hierarchie auch immer den Faktor Zeit, sofern das möglich ist.

Ist es der richtige Zeitpunkt, um etwas zu sagen oder etwas zu tun?

Auch das hat viel mit Einfühlungsvermögen, Feingefühl und mit Selbstdisziplin zu tun.

Um das Miteinander in diesen Beziehungsfeldern zu optimieren, ist es allerdings eine lohnende „Investition“!

Wenn diese drei Faktoren in den jeweiligen Interaktionen, in den Wechselbeziehungen und im Umgang miteinander optimal berücksichtigt werden, ist ein hohes Maß an Angemessenheit vorhanden und trägt dadurch viel zu einem positiven Klima in einer Hierarchie oder in einem Netzwerk bei!

### 2.2.3.1 Das angemessene Verhalten

Ü	ü	u
i		
a		

U	ü	u
i		
a		

Polarisierungsmodell – angemessenes Verhalten

Der kleine Buchstabe a (für „adäquat“) zeigt im Modell die Charakterfelder des angemessenen Verhaltens an.

Es sind Umgangsformen, sowohl in der übergeordneten wie auch in der untergeordneten Position, welche durch den gerechten Umgang mit der vorliegenden Sache, mit den beteiligten Menschen und mit dem Faktor Zeit geprägt sind. Verhaltensweisen, welche einen beträchtlichen Beitrag für ein störungsfreies Zusammenleben in einem Netzwerk leisten!

### 2.2.3.2 Das unangemessene Verhalten

Ü	ü	u
i		
a		

U	ü	u
i		
a		

Der kleine Buchstabe i (für „inadäquat“) zeigt im Modell die Charakterfelder des unangemessenen Verhaltens an.

Hierbei handelt es sich um Verhaltensweisen sowohl in der übergeordneten als auch in der untergeordneten Position, welche durch den ungerechten Umgang mit der eigentlichen Sache, mit den beteiligten Menschen und mit dem Faktor Zeit geprägt sind.

Bereits wenn einer der drei Faktoren nicht oder ungenügend berücksichtigt wird, kann das sowohl in einer Hierarchie als auch in einem Netzwerk zu erheblichen Störungen im Zusammenleben kommen!

## 2.3 Fazit

Das Polarisierungsmodell beinhaltet acht verschiedene Charakterfelder. Vier Charakterfelder im oberen Bereich, in der übergeordneten Position und vier Felder im unteren Teil, in der untergeordneten Position. In beiden Bereichen ist die Darstellung identisch.

Aus jedem einzelnen Charakterfeld können Sie herauslesen, in welcher Position (Ü oder U), mit welcher Positionierung (ü oder u) und mit welchem Verhaltensaspekt (i oder a) sich eine Person in der jeweiligen Hierarchie oder im Netzwerk interaktiv bewegt.

Nun geht es darum, diesen acht Charakterfeldern die dafür typischen Verhaltensmuster zuzuordnen, damit Sie erkennen können, welches Verhalten und welche Merkmale für welches Feld bezeichnend sind.

Bitte betrachten Sie die jeweiligen Charakterdarstellungen auf den folgenden Seiten nicht als eine in sich abgeschlossene Beschreibung.

Das Verhalten eines Menschen bewegt sich fast nie ausschließlich in einem festgelegten Rahmen. Die meisten Menschen suchen sich je nach Situation alternative Möglichkeiten. Sie wechseln ihre Positionierung überwiegend dann, wenn sie mit ihrer Grundhaltung nicht mehr weiterkommen, wenn sie glauben, nicht verstanden zu werden oder wenn sie mit einer Entscheidung oder einer Vorgehensweise nicht einverstanden sind.

Zusätzlich kann der permanente Verbleib in demselben Charakterfeld kontraproduktiv werden und dadurch zu Störungen sowohl in einem Netzwerk als auch in einer Hierarchie führen. Selbst dann, wenn ein angemessenes Verhalten zugrunde liegt! Dazu später mehr.



<http://www.springer.com/978-3-658-15880-4>

Abwechslungsweise miteinander  
Über den Trugschluss zu meinen, die anderen seien  
schuld

Isenschmid, J.

2018, XXVI, 216 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-15880-4