



# Die Tit-for-Tat-Delfinstrategie

## Einleitung

Wenn Sie diese Artikelserie verfolgen und Dinge daraus anwenden, dann können Sie bestimmt bereits erste Erfolge verzeichnen. Dazu gehört vielleicht, dass sich Ihr Entspannungsverhalten geändert hat oder dass Sie auf Stress anders reagieren und das Funktionieren mit „eisernem Willen“ reduziert haben. Doch trotz aller Entspannungstechniken können Konfrontationen mit Mitarbeitern, Kunden, Freunden und in der Familie nicht immer vollständig ausgeschlossen und umgangen werden. Da stellt sich die Frage: Welche Strategie wäre hier sinnvoll anzuwenden, um diese Konflikte nicht eskalieren zu lassen?

## Universale Strategie für das positive soziale Zusammenleben

Zunächst zur Geschichte. 1986 kam im ZDF die Sendung „Wie Du mir, so ich Dir“. Hier wurde die Weiterentwicklung der Win-Win-Strategie erklärt. Die Delfinstrategie setzt dabei auf emotionale Intelligenz, Flexibilität und Kooperation. Diese Sendung ist nicht mehr zu erhalten, sie war von der BBC einmalig nach Deutschland verkauft worden. 1991 erschien im Paida Verlag das Buch „DelphinStrategien®“, Management Strategien in chaotischen Systemen“, von Dudley Lynch und Paul Kordis und war im gleichen Jahr ein Renner in der Branche. Leider verschwand es wie viele Mode-Wellen wieder in der Versenkung.

Hier wurde theoretisch und mit empirischen Beispielen belegt, wie diese universale Konflikt-Löse- und Konflikt-Vermeidungs-Strategie funktioniert. Es geht darum, mit wie viel Freundlichkeit und wie viel Prozent Konfrontation man auf Verrat von Vereinbarungen konstruktiv reagieren soll.

Das Muster, wenn man es einmal anhand des ganz konkreten praktischen Alltagsverhaltens (am besten seinem eigenen) verstanden hat, ist sehr einfach. Es ist eine geniale Variante des Auge-um-Auge-Prinzips, aber auf höherer Ebene.

## Im Labor

Zumeist im Zustand nach einer Krise, wenn man wieder aufeinander zugehen kann, aber die ganzen „Leichen noch im Keller“ sind, ist die Einführung dieser Verhaltensnorm besonders sinnvoll. Gerade das Thema Mobbing ist ja heutzutage hochbrisant. So etwas kausal überflüssig zu machen, ist nicht nur der Traum vieler Mitarbeiter und Dentallaborinhaber. In der Regel halten die neu geschaffenen und von allen akzeptierten Gruppennormen dann für mindestens zwei Jahre, bevor sie wieder neu installiert werden müssen.

Keine Beziehung muss mehr kaputt gehen, wenn es richtig kracht. Wie verhalte ich mich selbst, egal ob als Auszubildender, Teamleiter oder Chef, Ehefrau, Lebenspartner etc. partnerschaftlich auch in den delikatesten und härtesten Streit- und Krisensituationen? Die gesamte Praxis der Mediation beruht auf dieser Tit-for-Tat-Delfinstrategie (engl. tit for tat: wie Du mir, so ich Dir). Hier werden ohne Anwalt und Gericht Ehen aufgelöst, Geschäftsführer und Führungscrews wieder dazu gebracht, an einem Strang zu ziehen oder sich in Frieden zu trennen. Denn manchmal ist die friedliche Trennung die einzige Möglichkeit, den Konflikt zu beenden.



Foto: © geralt/PIXELIO

Konfliktsituationen und sogar Mobbing gehören im zahntechnischen Labor leider häufig zum Alltag.



Foto: © my84/PIXELIO

Spätestens seit „Flipper“ ist die Affinität des Menschen zu Delfinen sehr hoch.



### Die Methode?

Mit welcher Methode lösen Sie bisher Ihre Konflikte? Machen Sie es wie Ihre Mutter oder wie Ihr Vater oder wie Ihr erster Chef oder Ihr erster Religionslehrer? Oder haben Sie einen bewussten Plan, eine bewusste Strategie, mit der Sie an Konflikte herangehen und sie zielgerichtet lösen?

Die klassische Variante im deutschen Normbereich ist folgende: Wenn ein Konflikt so offensichtlich ist, dass man weiß, hier muss ich als Chef, als Teamleiter, als Vater, als Mutter, als ... eingreifen, dann überlegt man sich erstmal, wie kann ich das nett verpacken? Wie kann ich an positive Dinge, Ereignisse anknüpfen? Am besten schlägt man doch eine geniale Lösung vor, wie man es in Zukunft richtig machen kann, wie man diesen Konflikt auf immer vermeiden kann. Aber eigentlich denkt man dabei über den anderen „Du bist ja sozial so inkompetent, Dir muss man ja alles beibringen, eintrichtern, vorkauen, Du kriegst ja gar nichts alleine hin ...“

### Verhaltensstrukturen

73 % aller Deutschen sind durchsetzungsgehemmt, aggressiv gehemmt, sie werden freundlich, wenn sie sich abgrenzen oder durchsetzen müssen oder wenn es darum geht, dem anderen seinen Ärger, seine Wut, seine Enttäuschung offen mitzuteilen ...

Dann gibt es noch die anderen 11 %, Machtmenschen, impulsive, schwer arbeitende Chefs, Vorgesetzte, „Bullen“ wie Franz Josef Strauß oder Herbert-Wehner-Typen, die, wenn sie wütend werden, einfach ausrasten, die schreien, fluchen, schimpfen usw. Manche entschuldigen sich hinterher, für den Ton oder die beleidigenden Worte. Sie schüchtern ein, sagen genau das, was sie wollen, was sie nie mehr erleben wollen und wie es in Zukunft zu laufen hat.

Die restlichen 16 % haben ein normales Konfliktlöseverhalten, sie sind mal so und mal so, sie warten auf die richtige Minute, klären dann was geht, was nicht geht und wie sie es haben wollen. So wie seinerzeit Blake Carrington in „Denver Clan“.

Und was macht Typ 73a wenn er 4- oder 16-mal alles runtergeschluckt und nichts angesprochen hat und er den Konflikt durch sein schweigendes Verhalten ungewollt

noch unterstützt, weil der ANDERE ja in dem Glauben gelassen wurde, es sei alles okay?

Er rastet aus und schreit wie Typ 11b, hat aber dann hinterher Schuldgefühle.

Wie soll man es denn nun richtig machen?

### Die Tit-for-Tat-Strategie

Sie ist immer noch einigermaßen unbekannt und die empirisch bewährteste Strategie. Sie basiert auf dem Harvard-Konzept des gemeinsamen Gewinnes, auch als Win-Win-Konzept bekannt. Bei einem vielbeachteten Computer-Experiment von Professor Robert Axelrod wurde das Potenzial der „Tit-for-Tat“-Strategie richtig deutlich.

Auch die Wirtschaftsnobelpreisträger des Jahres 2005, der Ökonom Thomas Schelling und der Mathematiker Robert Aumann, erhielten ihre Ehrung für ihre Forschungen, deren Hauptelement wiederum die Spieltheorie ist. Ein wichtiger Grundsatz hierbei lautet: „Schlage nach dem Verrat einer Vereinbarung sofort angemessen zurück.“

#### Ein allgemeines Beispiel

Dein Gegenüber bricht das erste Mal eine Vereinbarung.

- Tit for Tat: Du ich habe es gemerkt, das ist nicht in Ordnung.

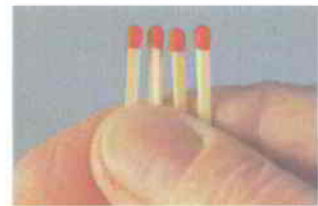


Foto: © Rainer-Sturm/PIXELLO

Kooperation lässt jeden zum Gewinner werden.

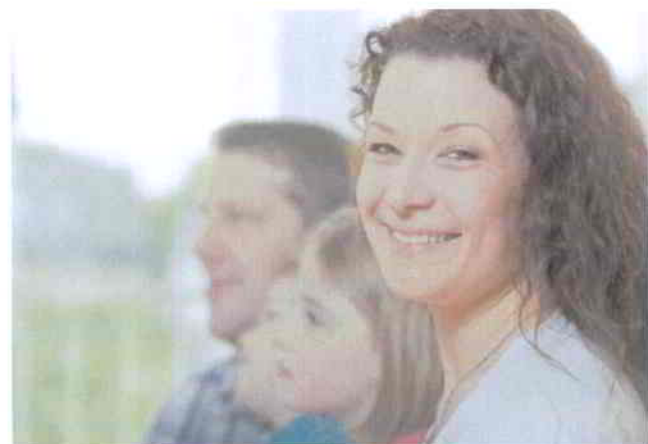


Foto: © Rolf-van-Meijis/PIXELLO

Die ganze Familie profitiert von „Tit for Tat“.



Danach hält er/sie die Vereinbarung das zweite Mal nicht ein.

- Tit for Tat: Du das ärgert mich und macht mich wütend (sachlich).

Beim dritten Mal.

- Das Zeigen von Ärger und Wut auch im Tonfall und das Androhen von Gegenreaktionen/Konsequenzen.
- Beim vierten Mal erfolgen Gegenreaktionen.
- Beim fünften Mal erfolgen für den anderen empfindliche Gegenreaktionen.

Wenn man das drei- bis viermal gemacht hat, wird der andere es gar nicht mehr bis zur Stufe 5 kommen lassen, sondern schon bei 1 und 2 reagieren.

Wenn Sie jetzt sagen, das kenne ich doch aus der (gelungenen) Kindererziehung oder der Hundeschule, liegen Sie gar nicht so falsch.

### Die Regeln des Tit for Tat

1. Analysiere, ob es sich um eine Verdrängungs-, Kriegs- oder um eine Kooperationssituation handelt.
2. Beginne freundlich und ehrlich. Übernimm Verantwortung und zeige Entgegenkommen.
3. Sei offen, durchschaubar und berechenbar. Investiere den echten Willen zu Konsens und Zusammenarbeit.
4. Es müssen immer alle Beteiligten Gewinner sein. Vereinbarungen müssen gemeinsam erarbeitet werden und so oft wie nötig überprüft und neu bestätigt werden.
5. Schlage bei Verrat sofort und angemessen zurück. Angemessen bezieht sich
  - auf die tatsächliche Tat
  - auf die innere Situation im Empfänger (seine individuellen Empfindlichkeits- und Schmerzgrenzen)
  - richtet sich nach meinen Bedürfnissen und Gefühlen und
  - nach meinen weiteren Kooperationszielen.
6. Frage bei Vermutungen aller Art erst mal nach, bevor Du reagierst. Erlebter Verrat ist nicht gleich echter Verrat – was als Vertrauensbotschaft gemeint ist, muss nicht als solche erlebt werden. In kritischen Fällen lohnt es sich, kritische Details und den Gesamtverlauf neutral und von außen zu betrachten (Adlerper-

spektive), um mögliche eigene Verursacheranteile selber zu erkennen.

7. Entschuldige Dich sofort und leiste Wiedergutmachung, wenn Du selber eine Vereinbarung gebrochen hast oder irgendetwas fahrlässig oder schuldhaft „verbockt“ hast.
8. Akzeptiere die Gegenaggressionen anderer. Nimm Wiedergutmachungen und Entschuldigungen anderer an.
9. Achte auf die langfristige Ausgeglichenheit des Verhältnisses von Geben und Nehmen.
10. Akzeptiere, wenn ein Partner nicht Tit-for-Tat-fähig ist und beende die Beziehungen (angemessen).

### Was ist bei der Anwendung zu beachten?

- Sofort und angemessen zurückzuschlagen muss man lernen. Erstens muss man dazu seine Einstellung ändern (aktuelle Harmoniebedürfnisse ausschalten), zweitens ist das Herausfinden des angemessenen Gegenschlags jedes Mal neu zu „berechnen“.
- Prozesse neutral zu betrachten muss man auch oft lernen. Gerade wenn man ärgerlich und wütend ist alles aus der Adlerperspektive zu betrachten, erfordert die Fähigkeit, sich gerade unter Stress entspannen zu können.
- Das Gleiche gilt für: Entschuldigungen und Wiedergutmachungen annehmen (besonders wenn man noch sehr wütend ist!).
- Und das gilt auch für: sich selber entschuldigen, wenn man anderen objektiv Schaden zugefügt hat, ohne es selber zu wollen.



Foto: © P-Kirchoff/PIXELIO

Es lohnt sich, sich umzustellen auf die Win-Win-Einstellung „Es müssen immer beide Gewinner sein!“



- Für manche ist das „Umschalten“ auf die Win-Win-Einstellung, „es müssen immer beide Gewinner sein“, ebenfalls etwas völlig Neues.

### Zusammenfassung *Tit-for-Tat-Delfinstrategie*

Das im Wettbewerb stehende zahntechnische Labor ist nicht nur in Bezug auf seine technische Ausrichtung gefordert, sich für die Zukunft überlebensfähig zu gestalten. Die Beschäftigung mit Strategien der Kommunikation und deren Umsetzung wird immer wichtiger. Die Tit-for-Tat-Delfinstrategie tagtäglich anzuwenden bedeutet, sich

selbst und jedem Menschen gegenüber immer eine Win-Win-Situation anzubieten. Für die meisten von uns eine vollkommen neue Denkweise. Diese elegante Vorgehensweise erinnert wirklich an Delfine und ihr Verhalten in der Gruppe. Ziel ist es, Lösungen zu finden, die für beide Parteien Sinn ergeben und so zu gemeinsamer Zufriedenheit führen.

Dr. Karl Werner Ehrhardt  
Akademie für Mentale Fitness  
Wilhelm-Leibl-Straße 4, 83607 Holzkirchen  
Tel.: 08024/9939-0, Fax: 08024/9939-12  
E-Mail: [info@ehrhhardt-coaching.de](mailto:info@ehrhhardt-coaching.de)  
Internet: [www.mental-fit.de](http://www.mental-fit.de)

