

Arbeitsstil: Die Sprache des Herzen

"Leiden, das nicht spricht, preßt das beladene Herz, bis daß es bricht." (Macbeth) Wenn man bestimmte Impulse oder Erkenntnisse nicht zum Ausdruck bringt, so kann es sein, daß sich die belastenden Erinnerungen körperlich auswirken. So spricht unsere Persönlichkeit die Sprache mit dem Namen "Arbeitsstil". Wobei beileibe nicht nur diejenigen persönlichen Eigenschaften zur Sprache kommen, die mit Leiden einhergehen. Auch Freude und Optimismus suchen sich im Arbeitsstil ihren Weg an die Oberfläche des Büro-Alltags.

Umgang mit Sorgen und Ängsten

Es gibt Menschen, die sich ständig mit Sorgen und Ängsten beschäftigen. Sie können sich einen ganzen Tag lang primär diese negativen Gedanken vorstellen. Sämtliches Handeln und Denken wird von diesen Gedanken bestimmt. Ein Strom von Befürchtungen beeinflusst diese besorgten Menschen. Das Schlimme daran ist, daß auch harmlose Alltagssituationen so ständig durch Sorgen beeinflusst werden. Zu starke Sorgen und Ängste führen auch dazu, daß wir entschlußunfähig werden. Selbst simple Arbeiten können dann für zu kompliziert gehalten werden, da jede Tätigkeit ständige Entscheidungen voraussetzt.

Die Sorgen können sich zum Beispiel darauf beziehen, daß man eine Arbeit nicht schafft, daß man eine Prüfung nicht erfolgreich bestehen könnte, daß die Beziehung zum Partner problematisch werden könnte, daß es Probleme mit der Kindererziehung geben könnte. Ängste und Befürchtungen kann man häufig nicht kontrollieren, und gerade diese Unkontrollierbarkeit macht den Zustand so belastend. Man kann davon ausgehen, daß ca. 15% der Bevölkerung sich mehr als acht Stunden am Tag Sorgen machen über Probleme, die mit der beruflichen und privaten Situation zusammenhängen. Das ständige Grübeln wird meistens begleitet von Beklemmungen, Spannungen und Frustrationen. Aber auch körperliche Symptome sind damit verbunden, so zum Beispiel verspannte Muskeln und Magenbeschwerden. Wer zu sehr mit seinen Ängsten und Befürchtungen beschäftigt ist, bei dem leidet automatisch die Konzentration und die Arbeitseffizienz. Bei Wahrnehmungsexperimenten zeigte sich, daß bei stark besorgten Menschen die Wahrnehmung automatisch schlechter wird. Man hat Menschen aufgrund bestimmter Untersuchungen in zwei Gruppen eingeteilt; besonders besorgte Menschen und relativ unbesorgte Menschen. Diesen Menschen wurden dann in kurzen Darbietungen relativ einfache, geometrische Figuren vorgelegt, die erkannt werden mußten. Es zeigte sich, daß die relativ besorgten Menschen wesentlich schlechter in der Lage waren, diese Wahrnehmungsaufgaben zu lösen als relativ unbesorgte Menschen. Vermutlich sind besorgte Menschen so mit ihren Ängsten beschäftigt, daß sie nicht frei genug sind, ihre Umwelt realitätsgerecht wahrzunehmen.

Bei besorgten und ängstlichen Menschen entwickelt sich auch sehr leicht ein sogenanntes Vermeidungsverhalten. Diese Menschen begeben sich aufgrund ihres Vermeidungsverhaltens nicht mehr in scheinbar angstauslösende Situationen und können damit ihre Ängste auch gar nicht abbauen. Ein "Löschen" einer angstauslösenden Situation kann nämlich nur dann erfolgen, wenn sich der Betreffende dieser Situation stellt.

Innere Spannungen abbauen

Der Begriff "Prioritäten setzen" ist in der Arbeitstechnik einer der zentralsten Begriffe. Wenn man Prioritäten setzt, heißt dies, daß bestimmte Aktivitäten bevorzugt werden und andere Aktivitäten zurückgestellt werden oder ihre Bedeutung vermindert wird. Wir legen bestimmte Dinge "auf Eis", und das ist eine sehr schwierige Tätigkeit. Gerade Leuten, die sich für sehr viele Aktivitäten begeistern können, fällt es schwer, Aktivitäten zurückzustellen. Es entsteht dabei eine innere Spannung und ein Konflikt. Dieser Konflikt kann lähmend werden, wenn wir uns nicht wirklich bewußt machen, daß wir mit dem gezielten Prioritätensetzen unsere Arbeitseffizienz erhöhen. Jede aufgeschobene Tätigkeit schafft eine gewisse Spannung in uns. Unabgeschlossene Vorgänge bleiben uns länger im Gedächtnis haften und beschäftigen uns intensiver. Wenn wir einen Vorgang abgeschlossen haben, empfinden wir ein Gefühl der Befriedigung und Erleichterung. Wenn wir einen Vorgang zurückstellen, haben wir keine Möglichkeit, eine Befriedigung aus der positiven Erledigung dieses Vorgangs zu beziehen. Wir entwickeln Ängste, und die **innere Spannung** kann zu Überlegungen führen, ob unsere Entscheidung richtig gewesen sei. Wir können hier auch von einem Binnendruck sprechen, mit dem wir uns auseinandersetzen müssen. Hinter allem steht wahrscheinlich unsere Vorstellung, was wir im Leben erreichen wollen. Nur zu leicht geraten wir in die Situation, daß wir übergeordnete Zielsetzungen außer acht lassen und uns zu stark mit unwesentlichen Dingen auseinandersetzen. Das Problem besteht darin, daß wir die Bedeutung eines Vorganges nicht immer ganz erkennen. Dies liegt vermutlich daran, daß wir aus dem gleichen Vorgang verschiedene Befriedigungsmöglichkeiten erzielen können. Ganz grob kann man zwei Ebenen unterscheiden. Die eine Ebene sieht so aus, daß ein Vorgang in eine übergeordnete Zielsetzung eingebettet ist. Die andere Ebene bedeutet, daß wir aus jeder erfolgreichen Aktivität unmittelbar eine innere Befriedigung beziehen, die mit der Erledigung dieser Aktivität verbunden ist.

Beispiel: Wir müssen einen Bericht erstellen. Der Bericht ist wichtig für strategische Grundsatzüberlegungen im Unternehmen. Gleichzeitig kann die Fertigstellung des Berichts aber schlicht und einfach für uns eine gewisse Befriedigung bedeuten, die wir aus dem Abschluß einer Arbeit beziehen. Wir haben es also hier mit verschiedenen Ebenen zu tun, die gleichzeitig unser Bewußtsein beeinflussen.

Die Persönlichkeit beeinflußt sehr stark den persönlichen Arbeitsstil und die Einstellung zum gesamten Arbeitsablauf. Jemand, der seinen Ehrgeiz darin sieht, eine hundertprozentige Exaktheit bei allen Arbeitsgängen zu erreichen, wird sich die Arbeit häufig unnötig schwer machen. Jemand, der alles oberflächlich und schnell erledigt, wird ebenfalls sehr schnell in Schwierigkeiten geraten. Die eigene Persönlichkeit spielt also eine erhebliche Rolle beim gesamten Arbeitsablauf.

Die Interaktion des Methodenwissens und der eigenen Persönlichkeit

Unter dem Methodenwissen verstehen wir die Gesamtheit der Instrumentarien, die uns für eine Optimierung der Arbeitstechnik zur Verfügung stehen. Diese Methoden müssen in größerem Umfang persönlichkeitsgerecht sein. Wir wissen, daß erfolgreiche Persönlichkeiten sehr unterschiedlich sein können. Es gibt ja keine durchgehenden Eigenschaften oder Verhaltensweisen, die erfolgreiche

Persönlichkeiten auszeichnen. Man findet hier extrovertierte, introvertierte, sehr kommunikationsfreudige und sehr zurückgezogene Menschen. Überspitzt könnte man sagen, jede Persönlichkeit braucht ihre eigenen Methoden. Da das Methodenwissen nie allein ausreicht, um Verhalten zu ändern, müssen wir nach anderen Ursachen suchen, die eine Verhaltensänderung erleichtern.

Unserer Meinung nach ist die Hauptursache in der jeweiligen Persönlichkeit begründet. Ein wesentlicher Aspekt besteht vor allen Dingen darin, daß wir nur eine begrenzte Aufmerksamkeitsspanne haben. Das heißt, daß wir uns nie alle Aspekte und Einsichten vergegenwärtigen können. Hinzu kommt, daß durch Emotionen unsere logische Denkfähigkeit und unser Erinnerungsvermögen eingeschränkt werden.

Wenn wir dann also in emotional geprägte Situationen kommen, besteht die Gefahr, daß unser Methodenwissen verlorengeht; es sei denn, daß wir uns vorher Hilfsmittel geschaffen haben, die zum Beispiel in einer schriftlichen Fixierung unserer Pläne und Überlegungen bestehen können.

Ein Hauptproblem besteht wohl darin, daß wir in verschiedenen Situationen unbewußt verschiedene Prioritäten setzen. In dem Augenblick, wo unser Selbstbewußtsein angegriffen wird, sind wir meistens nur noch darum bemüht, unser eigenes Ich zu schützen. Dies geschieht dann durch Rückzug oder Angriff. Eine sachliche Auseinandersetzung wird dadurch immer erschwert, ebenso methodisch effektives Vorgehen. Effektive Arbeitstechniken müßten deshalb noch viel stärker Hilfsmittel anbieten, wie wir mit emotionalen Situationen umgehen, wie wir unsere eigene Persönlichkeit noch besser erkennen und mit weichen Mitteln wir unser angestrebtes Ziel erreichen können.

Jede Kommunikationssituation ist sehr komplex und besteht aus einer Fülle von Informationen, die unser Bewußtsein und Unterbewußtsein erreichen. Diese Komplexheit reduzieren wir meistens auf einfachere Sachverhalte. Es unterscheidet Menschen ganz wesentlich voneinander, wie sie mit einer Informationsfülle umgehen. Gerade in einem Gespräch sind wir so komplexen Prozessen ausgesetzt, daß wir automatisch zu Vereinfachungsstrategien greifen. Noch hilfloser werden wir immer dann, wenn Emotionen im Spiel sind, insbesondere Aggressionen. Mit diesen Aggressionen richtig umzugehen, ist eines der Hauptziele der Persönlichkeitsentwicklung. Eine totale Selbstkontrolle über die eigene Persönlichkeit ist nicht möglich und auch nicht wünschenswert. Also müssen wir dahin kommen, unsere eigenen Stärken und Schwächen noch besser zu erkennen und auch mögliche irrationale Vorstellungen bewußter wahrzunehmen. Da unser Denken unsere Gefühle beeinflusst, umgekehrt natürlich ebenso, müssen wir auch unsere Überzeugungssysteme uns selbst durchsichtig machen. Dies kann nur dann geschehen, wenn wir in Ruhe über uns nachdenken. "Navigieren lernen kann man nicht während eines Orkans."

Wenn wir in einer konkreten Auseinandersetzung befangen sind, verlieren wir häufig unsere eigenen Fixpunkte.

Wie ein Schiff sich nach Leuchtpunkten richtet, genauso können wir uns in alltäglichen Situationen nach bestimmten Fixpositionen richten. Diese Positionen können Grundhaltungen sein, zum Beispiel Fairness, Offenheit, Freundlichkeit und Verantwortung für den Mitmenschen.

Erklärungsstil als Ursache für Verhalten

Unser Verhalten wird sehr stark davon beeinflusst, wie wir ein Ereignis erklären und begründen. Es gibt Menschen, die suchen die Ursache für ein bestimmtes Verhalten nur in ihrer eigenen Person. Andere Menschen schätzen die Ursachen realistischer ein und überlegen, in welchem Umfang sie selbst an der Verursachung des Verhaltens beteiligt sind und in welchem Umfang auch andere beteiligt sind. Die Konfrontation mit negativen Ereignissen wird sehr unterschiedlich verarbeitet. Entscheidend ist die

Antwort und Begründung, die die Menschen mit diesem Ereignis in Zusammenhang bringen.

Die Begründung entscheidet auch darüber, wie zukünftig mit wichtigen Ereignissen umgegangen wird. Bezogen auf die Arbeitstechniken heißt dies: Wenn man davon ausgeht, daß man ohnehin nichts an seinem Arbeitsverhalten ändern kann, wird auch kaum Motivation da sein, das Verhalten zu ändern.

Jeder Mensch entwickelt im Laufe der Zeit seine eigenen Erklärungsstile. Die Ursachen von Ereignissen werden entweder in veränderbaren oder in unveränderbaren Umständen gesehen. Erklärungen können allgemein oder spezifisch sein. Die Ursachen können in der eigenen Person begründet gesehen werden oder in anderen.

Interessante Untersuchungen hierzu hat der amerikanische Psychologe Seligmann durchgeführt. Er geht davon aus, daß Probleme bei der Bewältigung anstehender Ereignisse immer dann auftreten, wenn der Erklärungsstil folgendermaßen aussieht: die Ursachen werden als unveränderbar angesehen, allgemeingültig und als in der eigenen Person begründet. Wer überwiegend unveränderbare, allgemeingültige und in der eigenen Person begründete Erklärungen heranzieht, reagiert in der Regel auf unangenehme Ereignisse resigniert. Seligmann geht davon aus, daß der Erklärungsstil eines Menschen Aufschlüsse über die von ihm zu erwartenden Leistungen zuläßt. Um Erklärungsstile zu erkennen, entwickelte Seligmann eine Inhaltsanalyse wörtlicher Erklärungen. Dabei werden zunächst 500 bis 1 000 Worte wörtlicher Aussagen der zu untersuchenden Person erfaßt. Danach werden die Aussagen herausgefiltert, in denen ein Ereignis erklärt wird. Dann wird untersucht, in welcher Art die Erklärungen abgegeben werden. Seligmann hat dies bei Sportler durchgeführt. Er fand heraus, daß Sportler mit einem optimistischen Erklärungsstil in der Regel erfolgreicher waren. Beispiel für einen optimistischen Erklärungsstil: "Bei dem Spiel haben mich nur die Pausen aufgehalten, aber beim nächsten Mal komme ich voll zum Zuge." Seligmann konnte auch nachweisen, daß Studenten mit einem positiven Erklärungsstil in der Regel besser abschnitten als Studenten mit einem negativen Erklärungsstil. Es zeigte sich immer wieder, daß ein positiver Erklärungsstil Erklärungen heranzog, die auf veränderbare Situationen hinwiesen, spezifisch waren und die Ursachen in anderen Personen sahen. Dieser Erklärungsstil bezieht sich dabei auf die Reaktion bei negativen Ereignissen. Eine weitere Untersuchung führte Seligmann bei Versicherungsvertretern durch. Es zeigte sich dabei, daß diejenigen Versicherungsvertreter, die einen positiven Erklärungsstil aufwiesen, doppelt so häufig noch nach einem Jahr in ihrem Beruf tätig waren als die Versicherungsvertreter mit einem negativen Erklärungsstil. Der Erklärungsstil zeigt ganz allgemein, wie die Betroffenen mit Niederlagen und Herausforderungen umgehen. Seligmann geht sogar so weit, daß er annimmt, daß selbst körperliche Widerstandskräfte durch den Erklärungsstil beeinflusst werden. So vermutet er, daß die Anfälligkeit für Infektionen durch Erklärungsstile beeinflusst werden könnten. Er geht generell davon aus, daß das Gefühl von Hilflosigkeit die Abwehrmechanismen des Körper beeinträchtigt. Der Erklärungsstil kann so direkt mit der Funktion des körperlichen Immunsystems in Verbindung gebracht werden.

Zusammengefaßt läßt sich sagen, daß nach Seligmann zwischen dem Erklärungsstil eines Menschen und seiner Anfälligkeit für Krankheiten ein bestimmter Zusammenhang besteht.

Seligmann untersuchte auch den Erklärungsstil des amerikanischen Präsidenten Johnson. Zu Beginn seiner Präsidentschaft war sein Erklärungsstil in Bezug auf schlechte Ereignisse sehr optimistisch. Kurz nachdem sich Johnson dann entschieden hatte, nicht mehr für das Amt des Präsidenten zu kandidieren, waren seine Erklärungen für schlechte Ereignisse sehr negativ. Die Lage erschien ihm unveränderbar, allgemeingültig und mit seiner Person verbunden.

Als Folgerung daraus sollte man immer wieder überlegen, ob eine negative Situation nicht anders interpretiert werden kann. Nämlich: veränderbar, nur speziell gültig, auch von anderen mitbeeinflusst, als positive Chance, Neues zu lernen.

Psychologische Hintergründe der Arbeitssucht

Wir wollen im folgenden ein Beispiel einer Führungskraft beschreiben, die durch eine übertriebene Arbeitssucht keine Befriedigung mehr in der Arbeit fand.

Herr B. war nicht mehr in der Lage, sich spontan zu freuen. Er konnte nur noch kalkuliert und rational auf andere Menschen zugehen. Der eigene Vorteil und das Bemühen, für seine Karriere etwas zu tun, standen ständig im Vordergrund. Selbst Erfolge konnten ihn nicht mehr erfreuen, weil er diese Erfolge bereits exakt vorausgeplant hatte und sie deshalb auch erwartete. Der Erfolg war für ihn ein vorher bestimmbares Ergebnis seiner Überlegungen. Genau wie er sich über seine Erfolge nicht mehr freuen konnte, war es ihm auch unmöglich, seinen Mitarbeitern gegenüber Gefühle der Freude und Anerkennung zu zeigen. Auch seine Mitarbeiter waren nur Rädchen im Kalkül der vorherbestimmbaren Abläufe. So war das Verhältnis zu seinen Mitarbeitern sehr gespannt, extrem leistungsorientiert und gefühlsmäßig unbefriedigend.

Herr B. war nur noch in der Lage, sich über seine Kinder zu freuen. Hier sah er die einzige Möglichkeit, ohne ständige Karrieregedanken Kontakt aufzunehmen und diesen Kontakt zu genießen. Herr B. suchte seine Anerkennung lediglich über seine fachlichen Leistungen. Er glaubte, je mehr er leisten würde, um so mehr Anerkennung würde auch auf ihn zukommen. Dabei sah er nicht ein, daß die Bestätigung und Befriedigung im Kontakt über die menschliche Seite stattfindet, die unabhängig von der Leistung ist.

Herr B. hatte einen sehr strengen Vater, der ständig von ihm Leistungen verlangte und ihm in seiner Kindheit Anerkennung nur dann gab, wenn er diesen Leistungsansprüchen gerecht wurde. Dieses Verhaltensmuster, das darauf gerichtet war, Anerkennung und Bestätigung zu finden, übertrug Herr B. nunmehr auch als Erwachsener auf die Beziehungen zu seinen Mitarbeitern. Seine Vereinsamung und sein Unbefriedigtsein nahmen dabei immer stärker zu. Seine Mitarbeiter sahen ihn nur noch als strebsamen, karriereorientierten Einzelgänger, der seine Führungsmacht nur dazu benutzte, um sich selber auf der Karriereleiter weiter nach oben zu bringen. Die Mitarbeiter hatten dabei nur noch Zubringerdienste zu leisten.

Herr B. konnte auch sehr aggressiv werden, wenn einer seiner Mitarbeiter nicht ganz seinen Vorstellungen entsprach, weil er sich sofort in seiner Persönlichkeit bedroht sah. Die Identifizierung mit dem Karrierestreben ging so weit, daß alles andere diesen Vorstellungen untergeordnet wurde. Sowohl von sich als auch von seinen Mitarbeitern verlangte Herr B.

äußerste Leistungsanstrengungen, weil er nur so seine eigene Persönlichkeit stabilisieren konnte. Das Verhaltensmuster aus der Kindheit, nach dem Anerkennung nur über Leistung stattfindet, übertrug Herr B. also auf seine Berufssituation.

Er verkannte dabei, daß menschliche Anerkennung und Bestätigung auch völlig unabhängig von einer fachlichen Leistung erfolgen kann. Erst als Herr B. diese Einsicht gewonnen hatte, normalisierte sich sein unbefriedigendes Arbeitsverhalten, und er war in der Lage, Befriedigung auch aus dem täglichen Kontakt zu seinen Mitarbeitern zu ziehen.

Typisch für Herrn B. war auch, daß er ein extremer Perfektionist war. Er mußte seine Aufgaben hundertprozentig erfüllen. Selbst bei Kleinigkeiten wurde ein voller Arbeitseinsatz gebracht. So stand

Herr B. unter einem permanenten Druck. Ständig fühlte er sich von neuen Aufgaben überschwemmt.

- 41 -

Sein Perfektionsdrang, führte schließlich dazu, daß er sich seinen Aufgaben nicht mehr gewachsen fühlte und nicht mehr in der Lage war, abzuschalten. Seine Arbeit verfolgte ihn In den Feierabend und selbst bis in den Schlaf hinein. Herr B. war nicht mehr in der Lage, grundsätzlich strategische Überlegungen anzustellen, weil er sich zu sehr mit der perfekten Erfüllung der alltäglichen Aufgaben beschäftigte.

Eine Ursache für den Perfektionismus lag sicherlich darin begründet, daß Herr B. einen sehr strengen Vater hatte, der ihm äußerste Leistungen abverlangte. Daraus entstand eine ständige Angst, den Anforderungen des Vaters nicht gerecht werden zu können. Diese Angst hatte sich im Laufe der Zeit von der ursprünglichen Beziehung zu seinem Vater unabhängig gemacht. Herr B. fühlte nur noch eine diffuse Angst, die ihn dazu trieb, alles perfekt zu machen, ohne daß er sich der Herkunft dieser Angst bewußt war. Herr B. wurde verfolgt von Angstträumen, daß er seine Arbeit nicht richtig machen könnte, daß ihn Schulden drücken könnten und daß er verarmen könnte. Dazu muß man sagen, daß Herr B. über sehr gute finanzielle Möglichkeiten verfügte. Er besaß ein sehr schönes Haus mit einem großen Grundstück und eine Menge von Wertpapieren. Die objektive Situation war also so, daß Herr B. sich eigentlich nicht zu ängstigen brauchte. Trotzdem war er von einer ständigen Rastlosigkeit erfüllt, die eine Folge seiner permanenten Ängste war. Die Ursachen dieser Ängste sind sicherlich in der verhaltensprägenden Kindheitsentwicklung zu sehen. Diese Ängste haben Herrn B. dazu getrieben, Karriere zu machen. Gleichzeitig haben sie aber auch dazu geführt, daß Herr B., obwohl er sich mittlerweile eine materielle

Sicherheit geschaffen hatte, weiterhin rastlos und unzufrieden war. Eine wichtige Erkenntnis bestand für Herrn B. darin, daß er die Wichtigkeit selber in die Dinge hineinprojizierte. Irgendwie war es ihm klar, daß er die Bedeutung verschiedener Arbeiten überschätzte und sich somit auch zu viel Sorgen und Ängste bereitete. Die Erkenntnis dieser Projektion führte schließlich dazu, daß Herr B. in der Lage war, stärker Prioritäten zu setzen und die verschiedenen Aufgaben besser zu gewichten. Ein Schlüsselerlebnis für

Herrn B. war auch ein schwerer Autounfall eines Kollegen. Ihm wurde schlagartig bewußt, daß auch

einmal die Arbeit des Kollegen liegenblieb, ohne daß deshalb die Welt zusammenbrach. Für den Kollegen bekamen ganz andere Dinge eine hohe Priorität, nämlich seine Genesung und seine Gesundheit. Die Arbeit erhielt einen viel geringeren Stellenwert. Dieser Vorfall führte bei Herrn B.

dazu, daß er es lernte, seine Arbeit anders einzuschätzen. Die Einsicht, daß es immer noch übergeordnete Ziele gibt, die nur leider in der alltäglichen Arbeit untergehen, verschaffte ihm die Erkenntnis, daß es wichtig ist, sich von der täglichen Arbeit nicht völlig aufsaugen zu lassen. Es muß immer noch genügend Zeit bleiben für übergeordnete Ziele, wie zum Beispiel persönliche Zufriedenheit, Ausgewogenheit mit der Umwelt und eine Bewußtheit für den Lebenssinn. Vielleicht erklärt sich auch gerade daraus, daß Menschen, die starke Schicksalsschläge erlitten haben, uns besonders reif und überlegt erscheinen. Nämlich erst das Herausgerissenwerden aus dem täglichen Lebensvollzug schafft den Horizont für übergeordnete, umfassendere Sichtweisen.

Arbeitstechniken und Perfektionismus

In der Hypnotherapie gibt es die Grundregel des unaufgelösten Rests. Damit ist gemeint, daß man nie auf eine vollständige totale Lösung eines Problems hinarbeiten sollte. Es reicht aus, wenn man das Problem erkannt, beschrieben und eine Teillösung erreicht hat. Damit entledigt man sich der Notwendigkeit, eine perfekte Lösung zu erreichen, die auch häufig mit einem viel zu großen Aufwand verbunden ist. Zum anderen bleibt ein motivierender Rest übrig, der noch zu verändern ist. Gerade jemandem, dem von außen eine Problemlösung vorgeschlagen wird, gerade der solle in die Lage versetzt werden, einen Teil seines Problems selber zu lösen. Damit hat er die Möglichkeit, etwas selbständig erkannt zu haben, und damit kann er sein eigenes Selbstwertgefühl stärken.

Es ist immer mit einer gewissen Frustration verbunden, wenn man eine komplette Problemlösung für ein eigenes Problem von einem anderen in perfekter Weise angeboten bekommt. Ein gewisser Rest sollte immer übrig bleiben, der noch zu verändern ist, und der von den Betreffenden geändert werden muß. Damit gibt man die Möglichkeit, eine Zuversicht in die eigenen Fähigkeiten zur Lösung künftiger Probleme zu entwickeln.

Vorstellungen und Phantasien

Bilder beeinflussen unser Leben in einem erheblichen Umfang. Manchmal gehen uns bestimmte Vorstellungen nach und beeinflussen unsere Gefühle. Wir wissen selber nicht, wie bestimmte Eindrücke zustande kommen. Wenn wir etwas tiefer gehen, erkennen wir, daß unser Unbewußtes sehr stark von Bildern beeinflusst wird. Diese Bilder können in uns spontan entstehen, sie können aber auch ein Abbild einer Situation sein, die erst kurze Zeit zurückliegt. Zum Beispiel sind wir jemandem begegnet, der in uns ein unangenehmes Gefühl hervorrief. Die Vorstellung von diesem Menschen ist in uns gespeichert und geht uns noch weiter nach. Diese Vorstellung in uns löst aber laufend unangenehme Gefühle aus. Wir können uns dem nur entziehen, indem wir uns mit etwas anderem beschäftigen.

Das Problem der Mängel

Mit Mängeln zu leben, ist ein Grundphänomen der menschlichen Existenz. Zwar stehen wir in einem ständigen Kampf, unsere Mängel zu beseitigen, gleichzeitig gelingt uns dies aber nur zum Teil. Wir müssen uns also darauf einstellen, daß unsere Idealvorstellungen nie ganz erreicht werden, und wir auch eine positive Einstellung zu unseren Mängeln entwickeln müssen, ohne dies aber als Rechtfertigung anzusehen, einer notwendigen Auseinandersetzung mit unseren Mängeln auszuweichen. Jeder Mangel, den wir bei uns erleben, kann uns positiv oder negativ beeinflussen. Im positiven Sinne wird uns dieser Mangel zur Aktivität anspornen, etwas zu verändern und diesen Mangel zu beheben. In negativer Hinsicht wird dieser Mangel unsere Angst verstärken und uns lähmen. Es gilt

also, hier die richtige Einstellung zum Mangel zu entwickeln und den Mangel viel stärker als Aufforderung aufzufassen, sich mit den eigenen Schwächen auseinanderzusetzen.

Der Anthropologe Portmann beschreibt den Menschen als typisches Mängelwesen. Der Mensch hat es gelernt, im Laufe der Jahrtausende in einer Umwelt zu leben und erfolgreich zu sein, die erfüllt ist von Lebewesen, die dem Menschen auf Teilgebieten weit überlegen sind, zum Beispiel, was Kraft, Schnelligkeit, Ausdauer, Geschicklichkeit in manchen Bereichen angeht.

Gerade die Überkompensation von Mängeln ist eine Haupttriebkraft der eigenen Motivation. Der Individualpsychologe Alfred Adler, ein Schüler Freuds, hat dies besonders herausgestellt. Gerade Menschen, die eine bestimmte Schwäche haben, versuchen, diese Schwäche auszugleichen und sogar darüber hinauszuwachsen, nämlich auf diesem Gebiet der ursprünglichen Schwäche hervorragende

Leistungen zu erbringen. Ein klassisches Beispiel ist der Philosoph Demosthenes, der mit einem Sprachfehler geboren wurde. Durch intensives Üben gelang es ihm, diesen Sprachfehler abzubauen. Er entwickelte sich dann zu einem der bekanntesten Rhetoriker Griechenlands.

Beim Erkennen der eigenen Mängel sollte man sich des Prinzips der Schriftlichkeit bedienen. Erst, was wir schriftlich formuliert haben, wird uns so richtig bewußt. Die schriftliche Fixierung löst viel stärkere Assoziationen aus als das lediglich gedachte Wort oder der gedachte Begriff. Diese Beschreibung sollte so exakt und ausführlich wie möglich erfolgen. Erst danach sollten wir uns überlegen, wie wir diesen Mangel beheben können. Dieser Vorgang sollte auf jeden Fall schriftlich und anhand einer positiven Zielformulierung erfolgen. Folgende Fragen muß man sich daher stellen:

- Welche Ziele setze ich mir selbst, um diesen Mangel zu beheben?
- Welche Schritte muß ich im einzelnen machen, um meine Mängel abzubauen?
- Was macht es uns eigentlich so schwer, mit unseren Mängeln zu leben und unsere Mängel als positive Herausforderung anzusehen?

Zum einen erleben wir eine immer vollständigere naturwissenschaftlich- technische Inbesitznahme der Natur durch den Menschen. Verbunden damit ist auf der anderen Seite ein immer zunehmenderes Ohnmachtsgefühl des einzelnen. Wir machen uns von der Technik, die uns umgibt, abhängig, auch von Produkten und künstlich geschaffenen Bedürfnissen. Die Werbung suggeriert uns den Wert einer vitalen, perfekten Persönlichkeit, die allzeit beliebt und erfolgreich ist.

Damit wird indirekt die Angst vor persönlicher Ohnmacht und vor persönlichem Mißerfolg angesprochen. Das, was wir vermeiden wollen, was aber auch zur Realität gehört, wird uns in unrealistischen Leitbildern vorgegaukelt. Die übertriebene Stärke und der Perfektionismus ist nichts anderes als ein Gegenbild zu Mängeln, Schwächen und Gekränktheit. Erst, wenn wir auch die eigenen Mängel akzeptieren können, erfassen wir die vollständige Realität. Zu häufig verleihen wir uns ein Gefühl der Stärke, indem wir auf die Mängel der anderen hinweisen. Dies erschwert die Zusammenarbeit im beruflichen und auch im privaten Bereich. Der Vorgesetzte, der sich psychologisch entlastet, indem er ständig seinen Mitarbeitern ihre Mängel vorhält, der Ehepartner, der seinem Partner immer nur die negativen Seiten ansieht, ist für die positiven Seiten der Beziehung nicht mehr empfänglich. Verschiedene Psychologen haben den Machtinstinkt als

wesentlichsten Instinkt definiert. Dieser Machtinstinkt dient der Selbsterhaltung und ist in einem bestimmten Umfang biologisch durchaus sinnvoll. Der Machtinstinkt kann aber pervertieren, wenn er eine Absolutheit erreicht, die asozial wird. Nämlich dann drückt sich in ihm eine Rücksichtslosigkeit aus, die zur eigenen Unzufriedenheit führen muß. Die Auswüchse eines hemmungslosen Egoismus zeigen sich insbesondere in der Ausbeutung der Natur. Auch wenn man die Lebensentwicklung des einzelnen Menschen verfolgt, zeigt sich der enorme Druck der, von einer übertriebenen Perfektheit der eigenen Lebensauffassung ausgeht.

Die Stärkung des Willens

Der Wille ist eine der wichtigsten menschlichen Eigenschaften. Er beeinflusst eine Vielzahl weiterer Funktionen, wie z.B. das Denken, die Vorstellungskraft oder motorische Funktionen.

Assagioli (1986) unterscheidet drei Aspekte des Willens.-

1. den starken Willen
2. den geschickten Willen
3. den guten Willen

Der geschickte Wille ermöglicht es, etwas mit einem geringen Aufwand zu erreichen oder aber durch Wahl eines geschickten Weges sein Ziel zu erreichen.

Der gute Wille äußert sich in der Wahl guter Ziele. Hier spiegelt sich auch das Gesetz von Aktion und Reaktion wider. Positives Handeln löst wiederum positive Reaktionen aus. Die Haupteigenschaften des Willens sind nach Assagioli:

1. Energie
2. Beherrschung
3. Konzentration
4. Entschlossenheit
5. Beharrlichkeit
6. Initiative
7. Organisation

Wenn man seinen Willen schulen will, muß man sich zunächst darüber im klaren sein, welchen Aspekt seines Willens man weiterentwickeln möchte.

Welche Techniken gibt es nun, den Willen zu schulen? Als erstes sollte man sich die Bedeutung des Willens bewußtmachen. Den meisten Handlungen geht eine Willensentscheidung voraus. Diese Willensentscheidung ist kognitiver und emotionaler Natur.

Welche Möglichkeiten gibt es nun, diese mentalen Prozesse zu beeinflussen? Man kann sich zunächst in allgemeiner Form vorstellen, daß man einen starken Willen besitzt. Neben der Vorstellung ist auch die schriftliche Fixierung wichtig. So kann man sich zum Beispiel notieren, welche Vorteile es mit sich bringt, wenn man einen starken Willen besitzt. Auch ist es günstig, Bücher und Artikel zu lesen, die einen ermutigenden und positiven Charakter haben. Hier können zum Beispiel Biographien erfolgreicher Personen sehr aufbauend wirken.

Man sollte auch sehr genau überlegen, ob es eher Vor- oder Nachteile hat, wenn man seine Absichten mit anderen bespricht. Gesprächspartner können sehr ermutigend sein, sie können aber auch einen sehr negativen Einfluß ausüben, der die eigene Willensabsicht schwächt.

Der Wille kann auch durch scheinbar sinnlose, tägliche Übungen gestärkt werden. William James (1912) hat zum Beispiel verschiedene Übungen empfohlen, die nur dazu dienen sollten, sich selbst zu überwinden.

Auch sportliche Übungen eignen sich sehr gut zur Willensschulung. Die dabei erfolgende Selbstüberwindung führt zur Stärkung des Willens und zu Erfolgserlebnissen.

Die Stärkung des Willens muß nicht automatisch bedeuten, daß man möglichst viel Energie einsetzt. Der Wille kann auch dadurch geschult werden, daß man Methoden entwickelt, die möglichst viele Mühen ersparen. So kann die richtige Wahl des Vorgehens erheblichen Aufwand einsparen. Der richtige Einsatz von methodischen Hilfsmitteln kann unnötige Mühen vermeiden. Auch das Unbewußte kann in starkem Umfang zur Willensschulung eingesetzt werden. Viele unserer Antriebe kommen aus dem Unbewußten. Wir sind auch in der Lage, auf geschickte Art unser Unterbewußtsein zu beeinflussen. Dies kann zum Beispiel durch Wiederholung bestimmter Vorsätze erfolgen.

Auch das bewußte Hervorrufen von Vorstellungsbildern kann unser Unterbewußtsein erheblich beeinflussen. Gerade das Unterbewußtsein ist sehr stark für Bilder empfänglich. Jedes bewußt hervorgerufene Bild kann Einfluß auf unser Unterbewußtsein nehmen. Bilder und Vorstellungen können Handlungen oder Gefühle wecken. Aber auch bestimmte Handlungen können wiederum bestimmte Bilder und Ideen wecken. So kann eine gespielte Rolle dazu führen, daß wir tatsächlich die damit verbundenen Gefühle wachrufen. Wir können auch Gesprächspartner leichter verstehen und uns in sie hineinversetzen, wenn wir ihre Körperhaltung, ihren Gesichtsausdruck oder ihre Stimme nachahmen.

Starke Aufmerksamkeit und ständige Wiederholung können auch Bilder und Vorstellungen erheblich verstärken. Das wiederholte Wachrufen von Bildern und Vorstellungen kann unser Verhalten stark beeinflussen. Bei vielen Menschen laufen diese Mechanismen unbewußt ab. Genau so gut kann man sich aber auch selbst durch bewußte Vorstellungssteuerung lenken. Hier ist immer wieder daran zu denken, daß das Unterbewußtsein hauptsächlich auf Bilder reagiert. Die ständige Wiederholung schafft außerdem Gewohnheiten, die die weitere Durchführung erleichtert.

Wiederholte Vorstellungen und Tätigkeiten werden sehr viel leichter ins Unterbewußtsein übernommen und können anschließend mit einem viel geringeren Energieaufwand ablaufen.

Der Wille kann sehr schnell durch Triebe und Bedürfnisse beeinflußt werden. Der richtige Umgang mit diesen Bedürfnissen kann den Willen weiter stärken, er kann ihn aber auch bei ungünstigem Vorgehen, schwächen. Der direkte Ausdruck einer Energie führt in der Regel zur Erleichterung. Häufig stehen aber Triebe und Bedürfnisse miteinander im Konflikt so daß der Ausdruck des einen Bedürfnisses die Unterdrückung des anderer Bedürfnisses bedeutet.

Neben dem direkten Ausdruck bietet auch das symbolische Ausagieren eine Befriedigungsmöglichkeit. So kann zum Beispiel durch sportliche Aktivität eine Aggressionsabfuhr erreicht werden.

Aber auch die Umwandlung und Sublimierung, von Energien ist eine wichtige Art, mit Trieben und Bedürfnissen umzugehen. Triebhafte Energien können so in künstlerische Leistung sublimiert werden. Eine weitere wichtige Technik zur Willensschulung besteht im "Als-ob-Handeln". Der Kerngedanke besteht darin, daß man sich so verhält, als ob man den gewünschten Zustand oder die gewünschte Handlung bereits erreicht hätte. So kann ein Redner versuchen, sich so zu verhalten, als ob er selbstsicher sei und kein Lampenfieber hätte. In vielen Fällen wird er dabei feststellen, daß dieses "Als-ob-Verhalten" tatsächlich sein Handeln und seine Gefühle beeinflusst. Die Begründung hierfür liegt darin, daß das Verhalten die Gefühle beeinflusst. Jede äußere Handlung ruft gleichzeitig bestimmte Gedanken und Gefühle hervor, ebenso wie Gedanken und Gefühle eine bestimmte äußere Handlung hervorrufen. Mit dieser Technik sind wir in der Lage, unsere Gefühlszustände zu verändern. Sollte das "Als-ob-Verhalten" in der Realität allerdings Schwierigkeiten machen, so kann man vorbereitende Schritte vornehmen und zunächst die Handlung in der Vorstellung wiederholt durchgehen.

Jedes Wort und jeder Satz hat nicht nur eine symbolische, sondern auch eine suggestive Funktion. Assagioli spricht hier von der Technik der evokativen Wörter. Damit meint er die Tatsache, daß jede Idee und jedes Bild die Tendenz hat, die entsprechende Geistesverfassung und den körperlichen Zustand hervorzurufen. Beispiele für evokative Wörter sind Ausdauer, Mut, Freude, Entspannung, Begeisterung, Ruhe und Schönheit.

Die praktische Anwendung der Methode kann folgendermaßen aussehen: Es werden einige Kärtchen mit demselben Wort an verschiedenen Plätzen aufgestellt. Man trägt Kärtchen mit einzelnen Worten oder Ideen mehrere Tage bei sich und macht sich die Inhalte wiederholt bewußt. Man entspannt sich und stellt sich dann das Wort ein oder zwei Minuten lang vor. Man denkt über die Bedeutung des Wortes nach oder spricht das Wort oder den Satz mehrmals laut vor sich hin.

Auch das wiederholte Notieren des Wortes kann sehr wirksam sein. Ein besonders großer Erfolg wird immer dann erreicht, wenn visuelle, auditive und motorische Eindrücke miteinander verbunden werden. Aber auch bildliche Darstellungen der Worte oder Ideen können sehr wirksam sein, genauso wie das Aufstellen großer Plakate die Wirksamkeit durch wiederholte Darbietung steigert. Dies ist besonders in der Werbung zu beobachten.

Es kann auch sehr wirksam sein, Gesten und Handlungen zu machen, die zum Ausdruck bringen, daß das Ziel bereits erreicht worden ist oder aber symbolisch zum Ausdruck bringen, was erreicht werden sollte.

Jede Zielsetzung stärkt den Willen. Wichtig ist dabei zum einen, das Ziel ständig im Auge zu behalten, die dazwischen liegenden Stadien bis zur Zielerreichung festzulegen und den unmittelbar nächsten Schritt genau zu planen. Assagioli spricht auch hier von der 3-dimensionalen Sicht.

Der Karriereberater 12/1992

Dr. A. Kitzmann