

Sibylle May / Jennifer Kullmann

**Praxishandbuch**  
**Chefentlastung, Band 2**

Erfolgreiche Kommunikation,  
emotionale Intelligenz  
und Motivation im Office



Sibylle May / Jennifer Kullmann

Praxishandbuch Chefentlastung, Band 2

Sibylle May / Jennifer Kullmann

# **Praxishandbuch Chefentlastung, Band 2**

Erfolgreiche Kommunikation,  
emotionale Intelligenz  
und Motivation im Office



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Maria Akhavan-Hezavei / Sabine Bernatz

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1567-2

# Vorwort Sybille May

Meine lieben Leserinnen, meine lieben Leser,

lassen Sie mich berichten, wie die Idee zu diesem Buch entstanden ist.

Ich habe mir die Reihe der Fachbücher für den Sekretariats- und Assistentinnenbereich angeschaut. Zu dieser Reihe gehört auch mein fachliches Praxishandbuch „Chefentlastung“. Mir fiel dabei auf, dass es sich schwerpunktmäßig um reine Fachthemen handelt, ich fragte mich: Wo aber bleibt die Persönlichkeit?

Natürlich ist es wichtig, dass Sie fachlich fit sind und Ihr Handwerkszeug beherrschen, aber ebenso wichtig, wenn nicht sogar noch ein wenig bedeutender, ist Ihre Persönlichkeit, Ihre Art, wie Sie mit Menschen umgehen, Ihre Fähigkeit, Konflikte zu bewältigen, Ihr Können im rhetorischen Bereich oder Ihre Fertigkeit bei Verhandlungen. Kurz, die Vorstellung, in diesem Bereich etwas für Sie zu verfassen, gefiel mir sehr gut – hier ist das Ergebnis.

Jennifer Kullmann konnte ich als Co-Autorin für dieses Thema ebenfalls begeistern.

Sie finden komprimiert Inhalte, die Sie in Ihrem Arbeitsalltag unterstützen sollen, Leitgedanken, die Ihnen Sicherheit in vielen Bereichen geben, so dass nicht zuletzt auch Ihr Chef etwas davon hat, indem Sie ihn noch besser unterstützen können.

Mit unserem Buch fordern wir Sie auf, etwas für sich zu tun, sich nach vorne zu bewegen. Für Ihren Erfolg müssen Sie an sich arbeiten, Sie müssen neue Verhaltensweisen üben, bevor sie zu einer Selbstverständlichkeit in Ihrem Leben werden. Beherzigen Sie dabei die 21-Tage-Regel, die besagt, dass Sie für eine Veränderung einer Verhaltensweise 21 Tage üben müssen, bevor Sie sie beherrschen.

Wir möchten Sie auch dazu anregen, Ihr Denken und Tun infrage zu stellen. Sie werden sehen, dass sich viele neue Türen öffnen, von denen Sie bisher vielleicht nur etwas geahnt haben. Nutzen Sie dieses Buch, um etwas für sich und damit auch Ihren Chef zu tun.

Freuen Sie sich auf spannende Kapitel, die Sie mehr und mehr in die Geheimnisse des Verhaltens von Menschen einweihen.

Ich wünsche Ihnen viele anregende Momente und halte Ihnen fest die Daumen für das „Verändern“.

Ihre



# Vorwort Jennifer Kullmann

Frau May schilderte mir bei einem Zusammentreffen ihr Konzept zu diesem Buch. Sie fragte mich spontan, ob ich mir vorstellen könnte, mit ihr zusammen das Buch zu verwirklichen. Es gab darauf für mich nur eine Antwort: „Ja!“ Mein erstes Buch als Co-Autorin, eine Chance auch für meine eigene Persönlichkeitsentwicklung. Denn in allem, was wir tun und wie wir handeln, werden wir durch unsere Erfahrungen und durch unsere Persönlichkeit geleitet. Nur selten ist das jemandem bewusst.

Dieses Buch soll Sie dabei unterstützen, sich Ihre Wünsche und Ziele bewusst zu machen. Sie sollen Ihre persönlichen Ressourcen wahrnehmen und ausschöpfen. Dies ist der erste Schritt, um sich persönlich im Leben zu entfalten.

Jeder hat den tiefen Wunsch, irgendwann im Leben endlich anzukommen. Dafür müssen wir die Parallelwelten Berufs- und Privatleben in jeder Lebensphase aufs Neue abstimmen, auch manchmal das eine lassen und das andere forcieren.

Wir pendeln zwischen vermeintlicher Fremdbestimmung und Sehnsucht nach eigenbestimmtem Fühlen und Handeln hin und her.

„Müssen“ und „Wollen“ driften auseinander, zehren Energien. Wir „verzerren“ uns mit Unwesentlichem, verlieren unsere Grundbedürfnisse. Was will ich? Wie will ich mich entwickeln, was steht dagegen? Was hilft mir zu sagen: „*Ich kann, was ich will!*“? Wie und womit erreiche ich ein erfülltes Leben? Wir investieren viel Kraft fürs persönliche Fortkommen. Das muss sich lohnen!

Lesen Sie dieses Buch und verwirklichen Sie Ihre Ziele und Wünsche!

Ihre



# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort Sybille May .....   | 5         |
| Vorwort Jennifer Kullmann .....   | 7         |
| <b>Woher komme ich? .....</b>   | <b>11</b> |
| 1. Persönlichkeitsentwicklung.....  | 11        |
| 2. Ressourcen als Persönlichkeitseigenschaften und Bewältigungsstrategien.....  | 21        |
| 3. Persönlichkeit ist positiv beeinflussbar .....   | 25        |
| 4. Wie Wahrnehmungsprozesse unser Denken und Handeln beeinflussen .....   | 25        |
| 5. Das Selbst aus der Sicht der Psychoanalyse:<br>„Die Aussöhnung mit meinem inneren Kind“, die „Mitte“ finden ... .. | 30        |
| <b>Wo stehe ich? .....</b>  | <b>35</b> |
| 1. Work-Life-Balance .....  | 35        |
| 2. Burn-out durch zu viel Stress .....  | 37        |
| 3. Selbstverantwortung am Beispiel „Fight or Flight“ erkennen .....   | 47        |
| 4. Selbstbewusstsein – eine Frucht der Erziehung .....  | 48        |
| 5. Gedanken zu Ihrem Lebenskonzept .....  | 49        |
| 6. Sich selbst verwirklichen .....  | 52        |
| <b>Wo will ich hin? .....</b>   | <b>63</b> |
| 1. Motivation und Bedürfnis .....   | 63        |
| 2. Motivation durch gesundes Berufs- und Privatleben .....  | 64        |
| 3. Erfolgspsychologie: Gedanken zum beruflichen Erfolg .....  | 66        |
| 4. Lebensqualität durch bewusstes Leben .....   | 79        |
| 5. Entspannungsübungen.....   | 80        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Der Wegweiser zu Ihren Zielen .....</b>                    | <b>85</b> |
| 1. Emotionale Intelligenz.....                                | 85        |
| 2. Farbpsychologie.....                                       | 106       |
| 3. Konfliktmanagement .....                                   | 116       |
| 4. Hilfsmittel im Konflikt .....                              | 163       |
| 5. Die Transaktionsanalyse (TA) .....                         | 169       |
| 6. Das Johari-Fenster .....                                   | 196       |
| 7. Sechs Denkhüte – sechs Denkweisen (Six Thinking Hats)..... | 201       |
| 8. Auftreten und Rhetorik .....                               | 204       |
| 9. Verhandlungstechniken.....                                 | 242       |
| 10. Lösungen für Übungen .....                                | 261       |
| <br>  |           |
| Literaturverzeichnis .....                                    | 271       |
| Stichwortverzeichnis.....                                     | 273       |
| Die Autorinnen.....   | 279       |

# Woher komme ich?

## 1. Persönlichkeitsentwicklung

Warum bin ich so, wie ich bin? Weshalb habe ich andere Persönlichkeitseigenschaften als du?  
Warum habe ich bestimmte Ängste?

Oft liegt der Ursprung unserer Persönlichkeit in der Kindheit. Dort wurden wir durch unser Umfeld und durch Erfahrungen geprägt und geformt. Im Folgenden werden daher Theorien zur Persönlichkeitsentwicklung aufgeführt, die zur Selbstreflexion auffordern sollen. Das Bewusstmachen von prägenden Erfahrungen in der Kindheit und Jugend kann Aufschluss über unsere erlernten Verhaltensmuster geben und als Grundlage für eine persönliche Entfaltung und / oder Veränderung dienen.

*„Die Persönlichkeit ist das Ergebnis einer fortlaufenden Wechselbeziehung zwischen den Bedürfnissen des Organismus und der äußeren Realität.“ (Sigmund Freud)*

Sigmund Freud war ein bedeutender Arzt und Tiefenpsychologe und einer der einflussreichsten Denker des 20. Jahrhunderts. Seine Theorien werden heute immer noch kontrovers diskutiert und mit modernen wissenschaftlichen Verfahren zu belegen oder widerlegen versucht. Im Folgenden werden seine bekanntesten Theorien erläutert. Jeder soll selbst entscheiden, welche Theorien er überzeugend findet oder welche er kritisch betrachtet.

### 1.1 Entwicklungstheorie

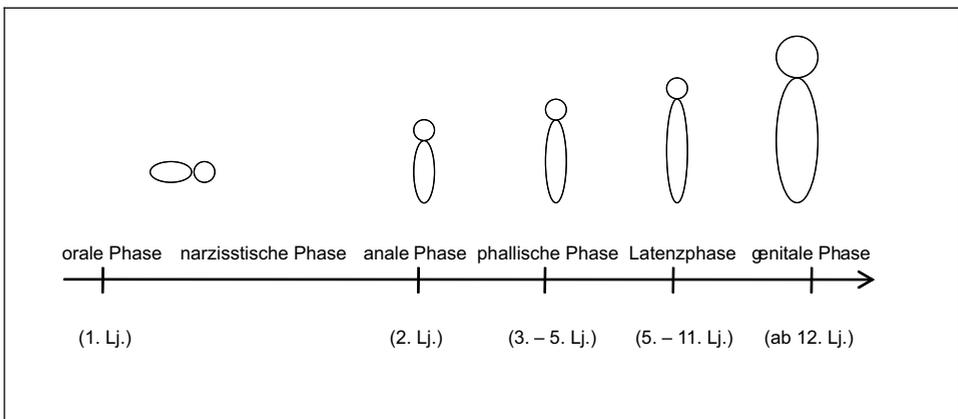
Sigmund Freud postuliert **sechs psychosexuelle Entwicklungsphasen**, in denen der neugeborene Säugling zu einem „reifen“ Menschen mit Persönlichkeit heranwächst. Er geht davon aus, dass der Mensch von angeborenen Trieben bzw. Grundbedürfnissen gesteuert wird. Der Trieb entstammt einem körperlichen Spannungszustand, der zur Lebens-, Art- und Selbsterhaltung dient.

*Primärtriebe* (Bedürfnis nach Nahrung, Wasser, Sauerstoff, Ruhe, Sexualität und Entspannung) sind von Geburt an vorhanden und sichern die Erhaltung der Art und des Individuums.

Die *Sekundärtriebe* entwickeln sich zwischen dem ersten halben und zweiten Lebensjahr. Zu ihnen zählt man das Bedürfnis nach Anerkennung und Sicherheit. Ohne diese Triebe würden wir auf dem geistigen Niveau eines Kleinkindes stehen bleiben.

In jeder Phase sollen demnach Bedürfnisse befriedigt werden. Nur durch eine richtige Bedürfnisbefriedigung kann sich eine gesunde Persönlichkeit entfalten.

Wird ein Bedürfnis nicht zufriedenstellend befriedigt, entstehen Konflikte, die auf die Persönlichkeitsentfaltung mehr oder weniger stark einwirken.



**Abbildung 1:** Entwicklungsphasen

Im ersten Lebensjahr befindet sich der Säugling in der sogenannten **oralen Phase**. Der Mund ist hier die primäre Quelle der Befriedigung. Diese Phase ist von einer Abhängigkeit zur Versorgungsperson (meistens der Mutter) geprägt. Wenn das Neugeborene möchte, dass bestimmte Bedürfnisse befriedigt werden (Nahrungszufuhr bei Hungergefühl), signalisiert es der Mutter z. B. durch Schreien seinen Wunsch. Die Mutter reagiert intuitiv und befriedigt das Bedürfnis des schreienden Kindes durch Zuführung von Nahrung. Hier wird ein *Urvertrauen* aufgebaut.

In Ausnahmefällen gibt es Mütter, die dieser Bedürfnisbefriedigung nicht nachkommen wollen oder können. Sie nutzen die Abhängigkeit des Kindes aus und verstärken somit das Hilflosigkeits- und Abhängigkeitsgefühl des Heranwachsenden. Diese Vernachlässigung der natürlichen Bedürfnisse kann im weiteren Entwicklungsverlauf zu Störungen der Persönlichkeit führen.

In der **narzisstischen Phase** entdeckt das Kind seinen Körper und entwickelt dabei Lustgefühle. Das Kind lernt, sich selbst zu lieben (primärer Narzissmus). Störungen in dieser Phase können im Erwachsenenalter zur Verminderung des Selbstvertrauens und der Selbstachtung führen.

Die **anale Phase** beginnt ca. im zweiten Lebensjahr. Sie lässt sich in eine expulsive und eine retentive Phase unterteilen. Zunächst erlangt das Kleinkind in der expulsiven Phase eine Befriedigung durch das Ausscheiden von Exkrementen. Anschließend wird in der retentiven Phase ein Bedürfnis durch das Einhalten der Exkremente befriedigt. Bestimmte kulturelle Normen können Konflikte innerhalb dieser Bedürfnisse herbeiführen, indem z. B. von dem Kind zu früh verlangt wird, selbstständig auf die Toilette zu gehen. Ungelöste Probleme können unter Umständen zu einer Charakterentwicklung beitragen, die z. B. von Geiz oder übertriebenem Ordnungssinn (zwanghafte Persönlichkeitsstörung) gekennzeichnet wird. Diese Phase ist entscheidend für die Reinlichkeitserziehung, zum Erlernen des sozialen Miteinanders, zur Konfliktfähigkeit und zur späteren ÜBER-ICH-Entwicklung. (Das ÜBER-ICH wird im nächsten Abschnitt „Persönlichkeitsstruktur“ definiert.)

Vom dritten bis fünften Lebensjahr dauert die **phallische Phase** an. Das Kind richtet seine Aufmerksamkeit auf die Erforschung des eigenen Körpers sowie auf das Anfassen und Stimulieren der Geschlechtsorgane. Bei einem Geschlechtervergleich kann es bei einem Jungen zu einer Kastrationsangst und bei einem Mädchen zu einem Penisneid kommen. Mädchen könnten sich aufgrund des fehlenden Penis unvollständig und daher minderwertig fühlen.

In dieser Phase kommt es zum Begehren des gegengeschlechtlichen Elternteils. Hier entsteht ein Konflikt, der bei einem ungünstigen Verlauf der Entwicklung bestehen bleibt und zu dem sogenannten Ödipus-Komplex führen kann.

Bei einer gesunden Entwicklung identifiziert sich das Kind mit dem gleichgeschlechtlichen Elternteil, was zum Erwerb der jeweiligen Geschlechterrolle führt. Das Kind nimmt Werte und Normen des Elternteils an und entwickelt so sein ÜBER-ICH.

Die **Latenzphase** (5. bis 11. Lebensjahr) wird durch das Erlangen von Fähigkeiten und die Erkundung der Umwelt geprägt. Es kann auf die Lustbefriedigung verzichtet, auf einen anderen Zeitpunkt verschoben oder in andere Energien, wie z. B. in sachliche Interessen, umgesetzt werden. Kulturelle Werte und Normen werden von Lehrern, Bekannten etc. übernommen und kognitive Fähigkeiten erworben. Die Schule und das Spielen mit Freunden gewinnen an Bedeutung. In dieser Phase werden sexuelle Energien zwar produziert, jedoch verdrängt bzw. durch Aufbau einer Abwehr gegen die Sexualität verschoben.

Die **genitale Phase** beginnt etwa ab dem zwölften Lebensjahr und wird als die Vorpubertät bezeichnet.

Durch die Produktion von Geschlechtshormonen wird die Sexualität wiederentdeckt. Jetzt dient sie nicht mehr nur der Lustbefriedigung, sondern auch der Fortpflanzung. Anstatt sich selbst zu befriedigen, wird jetzt ein Sexualpartner außerhalb der Familie gesucht. Es entwickeln sich zwischenmenschliche Beziehungen, die für die soziale Interaktion und Kommunikation wichtig sind.

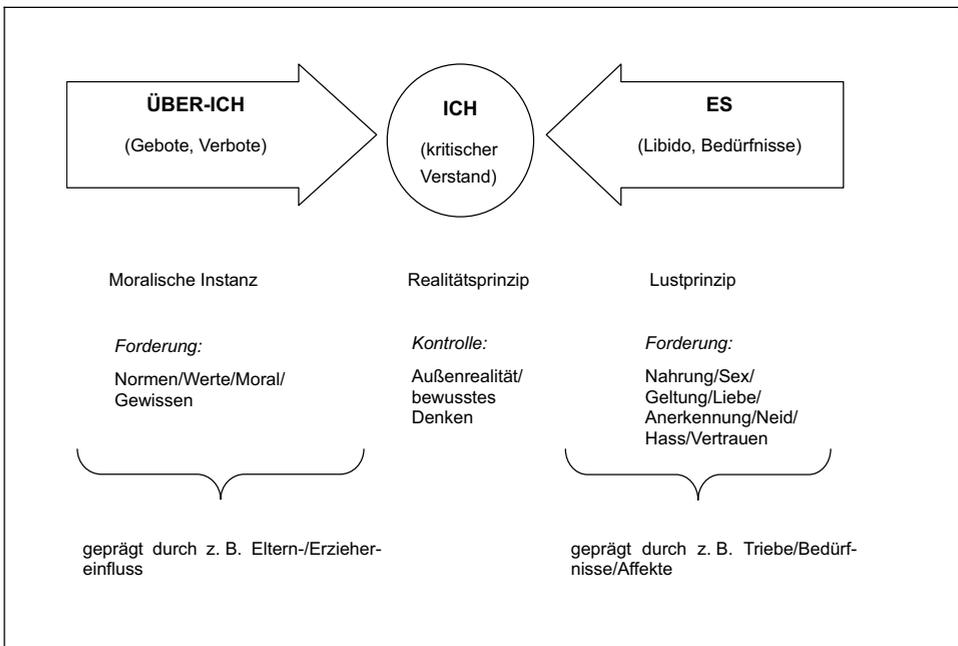
Die Lösung der Konflikte in den jeweiligen Entwicklungsphasen ist für eine gesunde Persönlichkeitsentwicklung wichtig. Bei abweisenden, aggressiven oder auch inzestuösen Eltern kann die Entwicklung der Persönlichkeit gestört werden. Dies kann zu psychischen Erkrankungen führen.

Wurde man in einer bestimmten Phase zu stark verwöhnt, möchte man bei einer unangenehmen Situation im Erwachsenenalter in diese Phase zurückkehren (Regression). Nach dieser Theorie rauchen Menschen, um in die orale Phase zurückzukehren.

Wurde man in einer bestimmten Phase vernachlässigt, so kann es passieren, dass man in dieser Phase hängen bleibt (Fixierung), um die versäumte Befriedigung des Bedürfnisses nachzuholen.

## 1.2 Persönlichkeitsstruktur – Drei-Instanzen-Modell

Nach dem Psychoanalytiker Sigmund Freud besteht die **menschliche Psyche** aus drei Instanzen: dem **ICH**, dem **ES** und dem **ÜBER-ICH**. Diese Persönlichkeitsstruktur ist sehr dynamisch, da sie einige Konflikte beinhaltet.



**Abbildung 2:** Die drei Instanzen ICH, ES, ÜBER-ICH

Das **ES (Lustprinzip)** ist die erste Instanz, die beim Menschen vorhanden ist. Die teilweise angeborenen Triebe (Nahrungstrieb, Sexualtrieb, etc.), Bedürfnisse (Geltungsbedürfnis, Angenommenheitsbedürfnis) und Affekte (Neid, Hass, Vertrauen, Liebe) werden durch das ES repräsentiert. Die Befriedigung seiner Bedürfnisse steht beim ES im Vordergrund und wird meist durch unbewusstes Handeln erreicht.

Durch die Erfahrung einer Bedürfnisbefriedigung und das Maß der Lust- und Unlustserfahrungen bilden sich weitere Bedürfnisse und Emotionen des Menschen aus. Wird ein Mensch in der Kindheit vernachlässigt oder zu sehr verwöhnt, wird der Charakter suboptimal geprägt. Hier können also gewisse Charaktereigenschaften entstehen, die Sie Ihr Leben lang begleiten und Sie vielleicht an gut funktionierenden sozialen Interaktionen hindern können.

Wie schon erwähnt wird in der phallischen Phase (5. Lebensjahr) das **ÜBER-ICH (moralisches Prinzip)** entwickelt. Mittels der Erziehung durch die Bezugspersonen werden kulturelle Normen, gesellschaftliche Werte, Moral und Gewissen vermittelt. Mittels der Verinnerlichung des ÜBER-ICH gewinnt der Mensch die Fähigkeit, sich sozialgerecht zu verhalten und seine ursprünglichen Triebregungen eigenständig zu kontrollieren. Das ÜBER-ICH gibt Zielideale des Individuums wieder. Eigene Vorstellungen bestimmen das Verhalten. Diese Instanz ist dem Menschen relativ bewusst und arbeitet gegen das ES.

Die dritte Instanz der Persönlichkeitsstruktur ist das **ICH (Realitätsprinzip)**. Hier stehen die Außenrealität und das bewusste Denken (Wahrnehmung, Gedächtnis) des Alltags im Vordergrund. Durch das ICH können psychische und soziale Konflikte zwischen ÜBER-ICH und ES bewusst gemacht und aufgelöst werden. Im ICH wird das Selbstbild mit Bewusstseins- und Gefühlsinhalten gespeichert:

*... Wer bin ich? Was kann ich? Wovor habe ich Angst? Was traue ich mir zu? ...*

Das ÜBER-ICH wird kritisch hinterfragt. Es werden nicht nur die eigenen Wünsche beachtet, sondern auch die Wünsche der Umwelt.

## Beispiel

Nehmen wir einmal an, Ihr Chef kommt aufgebracht auf Sie zu und zieht Sie zur Rechenschaft, weil Ihnen anscheinend ein bedeutender Fehler in einer Projektplanung unterlaufen ist.

Sie wissen allerdings, dass dieser Fehler gar nicht Ihnen zuzuschreiben ist, sondern einer Kollegin, die für die Berechnung der Zahlen zuständig war. Ihr **ES** wirkt in Ihrem Unbewussten und löst direkt negative Emotionen aus. Sie wollen doch Anerkennung vom Chef und keine Beschwerden. Zudem sind Sie vermutlich auf Ihre Kollegin sauer, weil Sie den Ärger abbekamen. Sie könnten jetzt „petzen“ und Ihrem Chef sagen, dass Sie gar nicht für den Fehler verantwortlich sind. Doch Ihr **ÜBER-ICH**, das Ihre Moralvorstellungen repräsentiert, arbeitet gegen das ES und verhindert diese Reaktion. Sie wollen nicht petzen und ei-

ne Kollegin anprangern. Zudem könnte das noch Unruhe in das Beziehungsgeflecht Ihrer Arbeitsumwelt bringen.

Es kommt zu einem inneren Konflikt. Hier vermittelt dann schließlich das **ICH** zwischen ES und ÜBER-ICH. Es durchdenkt, wie z. B. das Bedürfnis nach Anerkennung befriedigt werden kann und wie man dies mit dem sozial gelernten Verhalten „nicht zu petzen“ vereinbaren könnte.

Sie entschließen sich daher, die Berechnung der Zahlen erneut vornehmen zu lassen und präsentieren Ihrem Chef schnellstmöglich die Korrektur. Sie mussten dadurch Ihre Moralvorstellungen des ÜBER-ICH nicht verletzen und Ihr ES kann durch eine Wertschätzung der neuen Arbeit durch Ihren Chef befriedigt werden.

Das ICH ist Vermittler und Kontrolleur der Instanzen ÜBER-ICH und ES. Ein Großteil der Motivation menschlichen Verhaltens wird durch innerpsychische Konflikte zwischen den triebhaften Impulsen des ES und dem bewertenden ÜBER-ICH unbewusst gesteuert. Über das ICH kann versucht werden, den Konflikt ins Bewusstsein oder Vorbewusste zu bringen und dort zu lösen.

Konnten Konflikte nicht produktiv gelöst werden, verarbeiten wir sie in Träumen. Träume dienen als Ventil, um einen aufgestauten, unbewussten Druck abzulassen. Konflikte können so verarbeitet und losgelassen werden.

### 1.3 Das Unbewusste, Vorbewusste und Bewusste

Wissen Sie, warum Sie dieses Buch gekauft haben? Vielleicht hat Sie ihr Unbewusstes gelenkt, ohne dass Sie genau wissen, wieso Sie der Titel oder der Klappentext ansprach. Vielleicht ist Ihnen bewusst, dass Sie eine Veränderung im Berufsleben wollen und Sie versprechen sich durch dieses Buch Abhilfe. Vielleicht hat Sie aber auch der Titel neugierig gemacht und Sie wollen mehr über sich und Ihre Persönlichkeit erfahren. Aber warum? Wahrscheinlich ist Ihnen einiges doch nicht so bewusst, wie Sie vielleicht denken.

Das **Unbewusste** ist nach Freud ein psychischer Bereich, der dem Bewusstsein nicht direkt zugänglich ist. In das Unbewusste können Bewusstseinsinhalte wie z. B. bestimmte Ängste verschoben werden, die Sie zum Selbstschutz abwehren und verdrängen möchten. Dort wirken die Impulse aber weiter und können psychische Prozesse des menschlichen Handelns, Denkens und Fühlens unbewusst entscheidend beeinflussen.

Verdrängte Ängste können sich sogar in seelischen und körperlichen Krankheiten manifestieren.

Eine fehlerhafte Erziehung oder ein erlittenes Trauma könnte beispielsweise zum Selbstschutz ins Unbewusste verdrängt werden und dort unerwünschtes Verhalten, Störungen zwischenmenschlicher Beziehungen und psychisches Leiden erzeugen. Diese Auswirkungen beeinträchtigen Sie ein Leben lang ohne dass Sie genau wissen, woher sie rühren.

Es können aber auch Wünsche ins Unbewusste verdrängt werden, da Ihr ÜBER-ICH gegen diese Wünsche ankämpft. Z. B. wünschen Sie sich eine berufliche Veränderung herbei, die aber von Normvorstellungen bewusst blockiert wird: „*Sei doch zufrieden mit dem, was du hast!*“ Da dieser Wunsch aber in Ihnen existiert, begleitet er Sie stets unbewusst. Und vielleicht haben Sie deshalb zu diesem Buch gegriffen.

Das **Bewusste** ist dem Menschen dagegen direkt zugänglich und kann im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen oder willentlich beiseite gerückt werden. Z. B. kann Ihnen bewusst sein, dass Sie jetzt etwas in Ihrem Leben verändern möchten. Und deshalb suchen Sie sich Hilfe, beispielsweise indem Sie dieses Buch bewusst lesen und darüber reflektieren.

Beim **Vorbewussten** handelt es sich um Bewusstseinsinhalte, die nicht ständig präsent sind, die einem jedoch beim Suchen von Zusammenhängen wieder einfallen. Das Vorbewusste ist nicht verdrängt, liegt aber auch nicht direkt im Fokus der Wahrnehmung. Durch Nachdenken kann das Vorbewusste direkt zugänglich gemacht werden. Es liegt demnach zum Abruf bereit. Beispielsweise haben Sie die Aufgabe, einen wichtigen Kunden anzurufen. Durch diesen Anstoß fällt Ihnen plötzlich seine Telefonnummer ein.

Wie die heutige Neurowissenschaft durch bildgebende Verfahren herausgefunden hat, gehen unbewusste Prozesse tatsächlich bewussten Prozessen in bestimmter Weise voraus.

## 1.4 Angst und Angstabwehr

Jeder kennt das Gefühl, Angst zu haben oder sich vor etwas zu fürchten. Ängste können uns lähmen und uns handlungsunfähig machen. Sie können unterschiedlich stark ausgeprägt sein und mit physiologischen Reaktionen (Schweißausbrüche, Herzrasen, Schwindel etc.) einhergehen. Es ist daher wichtig zu wissen, woher die Ängste stammen. Nur so kann es einem gelingen, sie abzubauen.

Freud unterscheidet die neurotische von der moralischen Angst, wobei Letztere noch in eine allgemeine Angst münden kann. Bei der allgemeinen Angst handelt es sich um eine Angst vor allem, ohne genau zu wissen, wovor. Die Theorie der Angst basiert auf der Annahme, dass die Wünsche bzw. Triebe und Bedürfnisse des ES zu stark werden könnten.

Abwehrmechanismen sollen die Angst vor Bestrafung und vor Schuldgefühlen entweder verschieben oder verdrängen abwehren, so dass keine Angst mehr verspürt wird.

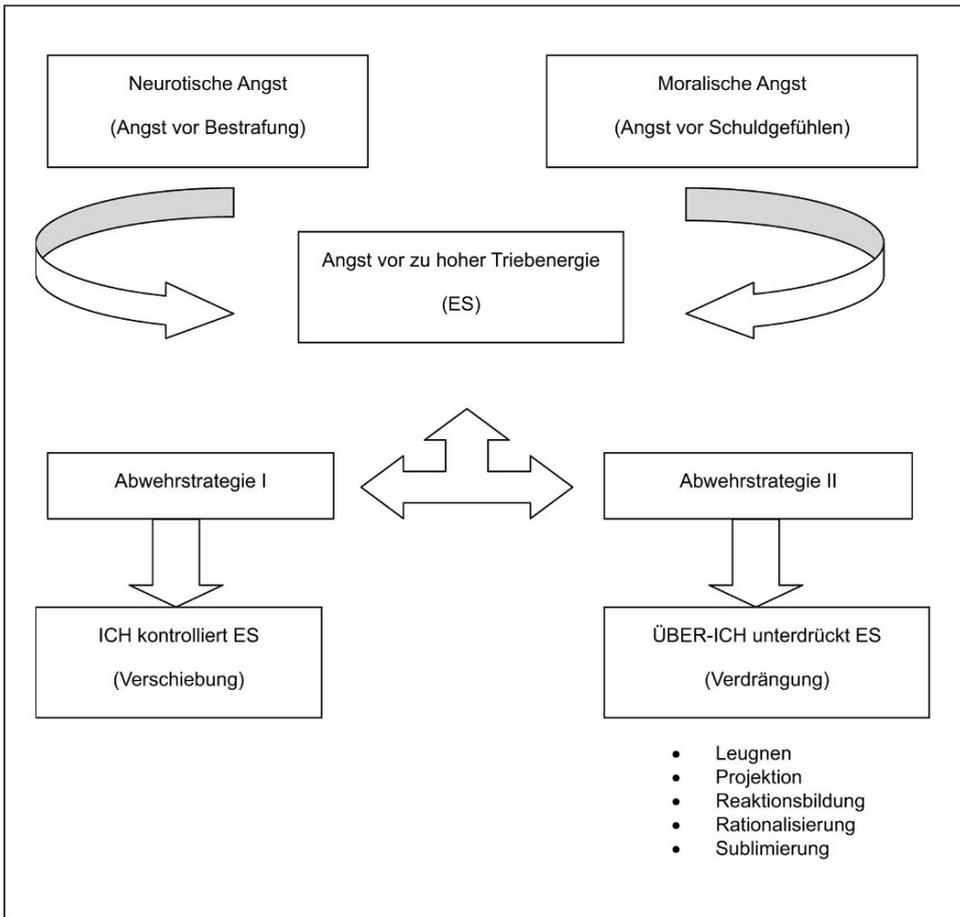
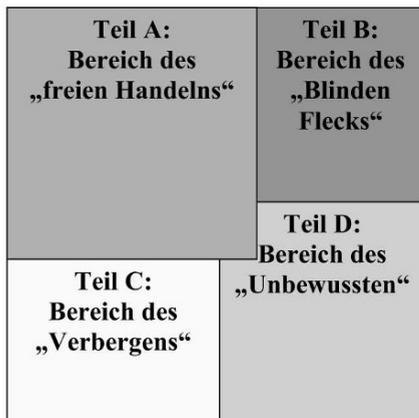


Abbildung 3: Die Ängste mit ihren Abwehrmechanismen

Bei der **neurotischen Angst** handelt es sich um eine *Angst vor Bestrafung*, wenn der Mensch den Bedürfnissen und Triebimpulsen des ES nachgibt.

Durch die Abwehrstrategie I können eigentliche Triebwünsche des ES durch das ICH kontrolliert bzw. „verschoben“ werden. Die Bedürfnisse werden somit nicht direkt ausgelebt.



lass auch er

Verschiebung durch ICH (Abwehrstrategie I):

„Chef, haben Sie sich das Angebot noch mal angesehen?“

Die **moralische Angst** entwickelt sich, wenn das ÜBER-ICH nicht stark genug ist, die Gedankentriebe des ES zu kontrollieren. Der Mensch hat *Angst vor Schuldgefühlen*, die er bekommen würde, wenn er dem ES nachgibt. Diese Angst ist ab dem sechsten Lebensjahr vorhanden und scheint sehr ausgeprägt zu sein.

Bei der Abwehrstrategie II, der „Verdrängung“, setzt sich das ÜBER-ICH dem ES gegenüber durch. Beim Leugnen (sehr ausgeprägt bei Kindern), Projizieren (ich gebe die Verantwortung meines Handelns an andere ab), Bilden von Reaktionen (das Gegenteil von dem machen, was man eigentlich will), Rationalisieren (über die Situation nachdenken) und Sublimieren (es wird versucht, die Energie in etwas Positives umzuwandeln) gelingt es dem ÜBER-ICH, die Triebenergien zu unterdrücken.

## Beispiel

Verlangen des ES:

„Ich möchte keine Fehler machen, damit mein Chef von mir nicht enttäuscht ist und damit er mich respektiert.“

Verdrängung durch ÜBER-ICH (Abwehrstrategie II):

|                  |   |   |
|------------------|---|---|
| Leugnen          | → | „Die Mail ist bei mir gar nicht angekommen.“  |
| Projektion       | → | „Das hat der Kollege gemacht.“  |
| Reaktionsbildung | → | „Das mache ich immer wieder gerne.“   |
| Rationalisierung | → | „Eigentlich ist die Aufgabe nichts für mich. Aber wenn Sie das sagen, dann mach ich das.“                   |
| Sublimierung     | → | „Der Betrieb macht minus, und ich will eine Lohnerhöhung. Aber nächstes Jahr gibt es dafür wohl umso mehr.“ |

Eine Verdrängung der eigentlichen Triebe ins Unbewusste geht mit Energieverlust einher, da die ganze psychische Energie in die Triebkontrolle investiert wird.

Der Verdrängungsprozess ist daher die Abwehr von Gedanken und Impulsen, die Angst auslösen können. Diese Gedanken und Impulse wirken aber nach der Verdrängung im Unbewussten weiter und können sich schließlich in einer Krankheit manifestieren.

Eine Aufklärung des Unbewussten (verdrängte Wünsche) ist nach tiefenpsychologischen Ansätzen das Ziel der Psychoanalyse.

## 1.5 Durch Bedürfnisbefriedigung zum reifen Menschen

Anknüpfend an Freuds Entwicklungstheorie, nach der der Mensch durch Triebe und Grundbedürfnisse gesteuert wird, postulierte Epstein eine Selbsttheorie. Er beschrieb vier Grundbedürfnisse des Menschen, die allen angeboren sind. Um zu einem gesunden Menschen heranzuwachsen, sollten bei jeder Handlung und jedem Erleben alle Bedürfnisse erfüllt werden.

Das **Bedürfnis nach Lustgewinn** sieht er wie Freud als ein angeborenes Bedürfnis, lustvolle Erfahrungen herbeizuführen und unangenehme Erfahrungen zu vermeiden. Lust und Unlust bleiben ein Leben lang das wichtigste Instrument zur Ausbildung umweltangepassten Verhaltens. Je nach Erfahrungen in der Kindheit wird die Umwelt eher als positiv oder negativ wahrgenommen. Hieraus kann sich eine optimistische oder pessimistische Lebenseinstellung entwickeln.

Das **Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle** ist für die eigene Motivation unverzichtbar. Die Erfahrungen, dass man mit dem eigenen Verhalten erfolgreich Wirkungen im Sinne des Erreichens bestimmter Ziele herbeiführen kann, führen zu positiven Kontrollüberzeugungen oder zu positiven Selbstwirksamkeitserwartungen.

Jeder Mensch hat ein **Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung**. Doch nicht jedes Bedürfnis kann immer erfüllt werden. Beispielsweise entscheidet ein vernachlässigtes Kind, dass es selbst die Schuld an seiner Situation hat. Denn wenn die Mutter schlecht wäre, hätte es keine Überlebenschancen. Es entsteht ein Gefühl der Kontrolle auf Kosten des Selbstwertes.

Das vierte Grundbedürfnis ist das angeborene **Bedürfnis nach Bindung**. Das Kind sucht intuitiv die Nähe einer Person, die das Leben besser kennt als es selbst. Wird dieses Bedürfnis erfüllt, kann es sich beruhigt anderen Dingen zuwenden. Durch diese Erfahrungen wird das zukünftige Beziehungsverhalten eines Menschen geprägt. Die erlebten Erfahrungen hängen maßgeblich von der Verfügbarkeit und der Einfühlsamkeit der Bezugsperson ab.

Die positive Zuneigung einer Bezugsperson zum heranwachsenden Kind ist für die gesunde Persönlichkeitsentwicklung daher unabdingbar. Der Erwachsene wird dadurch geprägt und zehrt davon.

### Beispiel

Eine Assistentin könnte sich zu o. g. Bedürfnissen folgendermaßen äußern:

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Lustgewinn               | <i>„Die Aufgabe, die der Chef mir gerade gegeben hat, macht mir richtig Spaß.“</i>  |
| Orientierung / Kontrolle | <i>„Der Chef weiß ja, was er an mir hat. Er kann sich voll auf mich verlassen.“</i> |

Selbstwerterhöhung „Da der neue Chef gerade mir den neuen Auftrag gegeben hat, schätzt er wohl meine Qualitäten gegenüber denen der Kollegen richtig ein.“

Bindung „Wenn der Chef mir weiterhin das Vertrauen ausspricht, dann kann mir ja nichts passieren.“

Sie wird ihrem Chef weiterhin ihre Ideen vorschlagen, da sie nichts zu verlieren hat, sondern nur zu gewinnen.

## 2. Ressourcen als Persönlichkeitseigenschaften und Bewältigungsstrategien

Warum reagiert der eine Mitarbeiter „dünnhäutig“, wenn der Chef ihn kritisiert oder ihn mit immer mehr Aufgaben zudeckt? Und warum nimmt jemand anderes Belastungen als Herausforderung wahr? Die Stress- und Bewältigungsforschung beschäftigt sich mit diesen und weiteren Fragen wie: „Warum gibt es interindividuelle Unterschiede bei Belastungsreaktionen? Wie nehmen Menschen Belastungen wahr? Wie reagieren sie psychisch und physisch darauf? Wie bewältigen Menschen Belastungen und welche Folgen treten auf?“

Die Form der Bewältigung hängt maßgeblich von der Situation ab, in der die Belastung auftritt. Dennoch gibt es bestimmte beständige, persönlichkeitspezifische Formen oder Stile der Bewältigung, die einer Eigenschaft nahekommen. Diese Eigenschaften werden dann zu personalen Ressourcen (unsere persönlichen Mittel und Quellen), die bei negativen Belastungen helfen können.

Im Folgenden werden z. B. Ressourcen in drei verschiedenen Bereichen aufgeführt:

- Ressource im *affektiven* Bereich: Der Mitarbeiter ist mit einer heiteren, positiven Gemütslage ausgestattet.
- Ressource im *kognitiven* Bereich: Der Mitarbeiter hat die Überzeugung, mit Anforderungen entweder selbst fertig werden zu können oder hegt die Erwartung, dass sich alles zum Guten wendet.
- Ressource im *motivationalen* Bereich: Der Mitarbeiter sieht von vornherein in allem, was ihm zustößt, das Gute und die Herausforderung. Er interpretiert es als sinnhaft.

Eine weitere hilfreiche Strategie, um mit belastenden Situationen besser umgehen zu können oder diese gar zu bewältigen, ist das **Coping** (Bewältigung).

Personen mit hohem Selbstwert können besser mit negativen Ereignissen umgehen. Sie verfügen meistens über zahlreiche solcher Bewältigungsstrategien (Copingstrategien).

Ein emotionszentriertes Coping führt beispielsweise dazu, sich einer negativen Situation physisch zu entziehen, die Gedanken an die negative Situation auszublenden, die Wichtigkeit des Bereiches herunterzuspielen oder über das Ereignis zu sprechen oder zu schreiben.

## Beispiel

Im Kopierraum treffen Sie auf eine Kollegin, der Sie sonst lieber aus dem Weg gehen. Ihre Kollegin stört es, dass Sie beim letzten Mal kein neues Kopierpapier in das Gerät gefüllt hatten. Sie geraten mit Ihrer Kollegin in einen Konflikt. Sie könnten sich nun der Situation physisch entziehen, d. h. Sie gehen wieder und versuchen, der Kollegin nicht mehr zu begegnen. Sie könnten diesen Konflikt aber auch herunterspielen und die Gedanken darüber ausblenden. Schließlich ist das Verhalten der Kollegin „kindisch“. Falls Sie die Kritik der Kollegin doch zu sehr beschäftigt, greifen Sie abends vielleicht zu Ihrem Tagebuch oder zum Telefon und schreiben oder sprechen sich das Erlebnis von der Seele.

Ein problemzentriertes Coping hilft Ihnen, das Problem umzudeuten und es anzuzweifeln, oder einen negativen Ausgang schon präventiv vorwegzunehmen.

## Beispiel

Sie zweifeln die Kritik Ihrer Kollegin im Kopierraum an. „Vermutlich bin ich heute etwas sensibel, daher nimmt mich ihre Äußerung etwas mit.“ Sie könnten die Kritik auch umdeuten. Vermutlich möchte ihre Kollegin Sie gar nicht angreifen, sondern wirklich nur auf das leere Papierfach hinweisen. Ihr schroffer Umgangston liegt vielleicht an ihrem stressigen Arbeitstag. Oder Sie machen sich bewusst, dass Sie mit dieser Kollegin nie „beste Freundin“ werden und haken das Erlebte ab.

Durch Stress und Versagen kann allerdings der Selbstwert bedroht werden. Besonders verheerend sind negative Ereignisse, die als unkontrollierbar erlebt werden. Falls Ihr Selbstwert auf Dauer bedroht wird, können emotionale und gesundheitliche Probleme entstehen.

## Beispiel

Heute ist ein Tag, an dem Sie viel erledigen müssen. Ihr Chef kommt plötzlich zur Tür herein und gibt Ihnen für heute zusätzliche Aufgaben. Sie geraten in Stress und haben Angst, den Anforderungen nicht gerecht zu werden. Wenn Sie die Aufgaben nicht bewältigen können, fühlen Sie sich als Versager. Ihr Selbstwert ist gesunken.

Zu einer weiteren persönlichen Ressource gehört die automatische **Ursachenzuschreibung** (*Attributionsstil*). Wir nehmen nämlich Ereignisse nicht einfach nur wahr, sondern schreiben dem Erlebten Ursachen zu. Diese Ursachenzuschreibungen werden, ohne sie zu reflektieren und sie uns bewusst zu machen, automatisch produziert.

Der Mensch verfügt über individuelle Stile, ein Ereignis zu erklären und zu verstehen. Zum einen stellt er sich die Frage, ob z. B. das Ergebnis einer Leistung sich selbst (internal) oder äußeren Gegebenheiten (external) zuzuschreiben ist.

Ist die Leistung beispielsweise schlecht gewesen, könnte die Person diese Leistung internal attribuieren. Damit wertet sie sich selber ab: *„Ich bin zu dumm für diese Aufgabe.“*

Würde die Person die Leistung eher äußeren Faktoren zuschreiben, dann würde sie external attribuieren: *„Ich wurde permanent während meiner Aufgaben durch Anrufe gestört.“*

Der nächste Schritt betrifft die Frage, ob die Person ein Ergebnis stabilen Faktoren zuschreibt: *„Ich mache ständig Fehler.“*; oder variablen Faktoren zuschreibt, wie: *„Heute war ich mal ausnahmsweise nicht so motiviert. Da können Fehler schon mal passieren.“*

Im letzten Schritt schreibt der Mensch die Ursachen globalen oder spezifischen Faktoren zu. Globale Faktoren wären z. B., wenn die Person Faktoren auf weite Bereiche des Lebens zuschreibt: *„Ich bin einfach unfähig, Aufgaben gut zu lösen.“*

Ein spezifischer Faktor wäre dagegen: *„Heute war ich mal unkonzentriert, aber morgen wird der Tag produktiver sein.“*

Demnach wäre ein pessimistischer Erklärungsstil, wenn jemand beispielsweise eine schlechte Leistung internal (sich selbst) und stabil (bei jeder Gelegenheit) attribuieren würde. Diese Art von Kontrollverlust hat verheerende Folgen. Eine Depression oder eine erlernte Hilflosigkeit wird von negativen emotionalen Reaktionen begleitet und blockiert eigene Fähigkeiten und Ressourcen.

Bei Erklärungen für schlechte Leistungen dürfen Sie gerne external attribuieren (anderen Faktoren die schlechte Leistung zuschreiben). Bei guten Leistungen wirkt ein internaler Attributionsstil (sich selbst die gute Leistung zuschreiben) belohnend.

Eine weitere Ressource ist die optimistische Lebenseinstellung. Optimistische und pessimistische Grundeinstellungen beeinflussen die Zielerreichung und die Erwartungshaltung eines jeden Menschen.

**Defensive Pessimisten** z. B. erwarten das Schlimmste in der Bewältigung einer neuen Lebensaufgabe. Sie lassen sich dadurch aber nicht abschrecken, die Anforderung anzugehen. „**Rosiges Licht**“ **Optimisten** glauben daran, dass letztlich alles sein gutes Ende hat. Sie verlassen sich aber nicht auf bloßes Glück, sondern arbeiten hart daran, den erwarteten Erfolg zu sichern. Daher unterscheiden sich Pessimisten von Optimisten nicht in ihrer Leistung. Jedoch verbrauchen Pessimisten viel mehr psychische Energie. Sie müssen zu der leistungsbezogenen Aufgabe noch ihre Ängste und Befürchtungen bewältigen.

## Übung

### **Bewusstmachung eigener Ressourcen**

Über welche Ressourcen verfügen Sie?

---

---

---

Auf was würden Sie z. B. die schlechte und gereizte Laune Ihres Chefs zurückführen? Würden Sie die schlechte Laune auf Ihre Anwesenheit oder Leistung (internal) zurückführen oder äußeren Gegebenheiten (external) zuschreiben?

---

---

---

Sind Sie eher Optimist oder Pessimist?

---

---

---

Was haben Sie persönlich von Ihren o. g. Ressourcen?

---

---

---

### 3. Persönlichkeit ist positiv beeinflussbar

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Persönlichkeit eines Menschen die Gesamtheit dessen ist, was das Gemüt und den Charakter eines Individuums ausmacht. Die Persönlichkeitsentwicklung (oder auch Sozialisation) wird als die Anpassung an gesellschaftlich und kulturell bedingte Denk- und Gefühlsmuster durch Verinnerlichung von Normen verstanden. Die Erziehung legt uns diese Normen, Werte und Werturteile der Gesellschaft nahe, damit wir sozial handlungsfähig werden können. Die verinnerlichten Normen werden durch Erfahrungsmuster mit Bezugspersonen frühkindlich erworben und bleiben relativ stabil. Durch Erbanlagen (DNS) und durch positive wie negative Erfahrung, die zu einer Befriedigung oder Vernachlässigung unserer Bedürfnisse führt, werden zudem unsere Persönlichkeitseigenschaften gefestigt. Eigenschaften sind Verhaltenstendenzen, denen ein Individuum über verschiedene Situationen und einen längeren Zeitraum hinweg folgt.

Allerdings treffen wir im Laufe des Lebens auf weitere Menschen und Situationen, die uns prägen. Erfahrungen mit unterschiedlichen Gruppen, Personen und Institutionen verändern unsere Persönlichkeit. Daher ist die Entwicklung der Persönlichkeit ein lebenslanger Prozess des Lernens und der Anpassung.

### 4. Wie Wahrnehmungsprozesse unser Denken und Handeln beeinflussen

Unser soziales Verhalten wird durch bestimmte Wahrnehmungsprozesse gesteuert und bestimmt. Es gibt acht Grundsätze, nach denen wir unser Denken und Handeln und somit unser Leben richten.

1. Jeder Mensch konstruiert sich seine eigene Wirklichkeit. Demnach gibt es keine objektive Wirklichkeit, sondern nur eine subjektive.

Unsere Sinnesorgane (Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Schmecken) registrieren die Welt. Durch individuelle Vorerfahrungen werden Eindrücke gedeutet, bewertet und geordnet. Eine subjektive Realität wird somit geschaffen.

*Wurde ein Mensch in seinem Leben schon des Öfteren verletzt und enttäuscht, so steht er anderen Menschen in Zukunft skeptischer gegenüber. Er hat Angst, wieder enttäuscht zu werden und lässt Nähe daher nur sehr zögerlich zu. Das gesamte soziale Verhalten wird von diesem Menschen anders ausgerichtet als von einem Menschen, der diese Vorerfahrungen nicht gesammelt hat. Der enttäuschte Mensch ist*

*sensibler für bestimmte Reaktionen seines Gegenübers und deutet Gesagtes vielleicht misstrauischer. Ein anderer Mensch würde die Reaktionen vielleicht ganz anders deuten als der verletzte Mensch.*

2. Soziale Einflüsse sind allgegenwärtig und beeinflussen die Gedanken, Gefühle und das Verhalten des Menschen.

*Unsere Umwelt hat einen starken Einfluss auf uns. Durch unseren Freundeskreis oder durch berufliche Interaktionen werden wir in unserem Verhalten geprägt. Auch unsere Wahrnehmung kann durch das Umfeld, in dem wir uns bewegen, beeinflusst werden.*

3. Menschen versuchen, Vorgänge in der sozialen Welt zu verstehen und vorherzusagen, um z. B. Ziele zu erreichen. Eine Belohnung ist die Folge.

*Ein neues Projekt soll geplant werden. Die gesamte Abteilung ist in die Vorbereitungen involviert. Unwillkürlich überlegen Sie sich: „Was kommt auf mich zu? Welche Ziele kann ich erreichen? Wie interagieren meine Arbeitskollegen mit mir? Wird mein Chef mit meiner / unserer Arbeit zufrieden sein?“*

4. Menschen suchen die Gemeinschaft und Verbundenheit. Sie sind gerne Teil einer Gruppe, da sie dort Unterstützung und Akzeptanz von Menschen erhalten, die ihnen wichtig sind.

*Sie kommen in eine neue Arbeitsgruppe und fühlen sich als Neuling außen vor. Um sich auf Ihrem Arbeitsplatz wohl zu fühlen, möchten Sie zu einem gesunden Arbeitsklima beitragen und ein Teil dieser Gruppe werden. Sie zeigen sich von Ihrer besten Seite. Ihre Kollegen akzeptieren Sie schließlich und geben Ihnen Rückhalt. Sie können sich bei aufkommenden Fragen oder Problemen an Ihre Kollegen wenden. Die Gruppenzugehörigkeit stärkt Sie und Ihren Selbstwert.*

5. Menschen wollen sich und ihre Gruppe in einem positiven Licht sehen. Andere Einstellungen gegenüber dem eigenen Selbstbild werden abgewehrt.

*Sie hören, dass Ihr Chef von der Arbeitsweise einer anderen Arbeitsgruppe mehr hält als von der Ihrer Arbeitsgruppe. Zum Selbstschutz werten Sie seine Aussage ab. Sie sind von der Arbeit Ihrer Gruppe überzeugt. Da Sie Teil dieser Gruppe sind, schützen Sie mit diesem Abwehrgedanken Ihren eigenen Selbstwert.*

6. Eigene Einstellungen und Ansichten lassen sich nur schwer korrigieren oder verändern. Sie neigen dazu, sich selbst aufrecht zu halten und sich selbst zu bestätigen.

*Ihre eigenen Einstellungen zu bestimmten Dingen lassen sich nur sehr schwer verändern. Ihre Einstellungen werden nämlich durch bestimmte Verhaltens- und Denkweisen verstärkt und bleiben somit präsent. Sie lesen z. B. nur die Zeitung, die Ihrer eigenen Meinung entspricht.*

7. Leicht zugängliche Informationen haben den größten Einfluss auf Gedanken, Gefühle und Verhalten.

*Wir nehmen Unmengen von Details im Alltag wahr. Doch nur die Details, die für uns leicht zugänglich sind, haben einen Einfluss auf unsere Gedanken, Gefühle und unser Verhalten. Beispielsweise erörtert Ihr Vorstand eine neue Firmenstrategie. Vorgesetzte, die sich mit den Plänen bereits auseinandergesetzt haben, applaudieren. Sie nehmen den Applaus wahr und assoziieren ihn mit der neuen Firmenpolitik. Sie sind plötzlich mit den Plänen einverstanden.*

8. Menschen investieren normalerweise wenig in die Informationsverarbeitung. Sie verarbeiten lieber oberflächlich, als konkret nachzudenken. Durch direkten Bezug zu einem Thema oder aus persönlicher Neugierde kann sich die Eigenmotivation zur Vertiefung der Verarbeitung steigern.

*Wenn Sie plötzlich wahrnehmen, dass die neue Firmenpolitik mehr Arbeit für Sie bedeutet, hinterfragen Sie die Details der Planung: „Was kommt Neues auf mich zu? Welche Konsequenzen bringen die neuen Pläne mit sich? Wie wirkt die Umsetzung auf mein Arbeitsfeld?“*

## 4.1 Die Wahrnehmung meiner eigenen Identität

Wie erhält man Wissen über das *Selbst* bzw. wie nimmt man sich selbst wahr?

Das *Beobachten des eigenen Verhaltens* (z. B. Körperhaltung) gibt Aufschluss über das eigene Selbst. Wenn das Verhalten verändert wird, beispielsweise durch einen stolzeren Gang, gewinnt die Person durch diese Beobachtung des Verhaltens ein stolzeres Selbstbild von sich.

Die beste Quelle für die Erkenntnis über das eigene Selbst sind die *Gedanken und Gefühle*. Sie können nur wenig von externen Einflüssen moduliert und beeinflusst werden. Z. B. überlegt der Mensch, wie andere ihn wohl bewerten und sehen.

*Reaktionen der Mitmenschen* und *soziale Vergleiche* liefern weitere Informationen über das eigene Selbst.

Dadurch, dass jeder Mensch mehrere gesellschaftliche *Rollen* und Beziehungsgeflechte erfüllen muss, besitzt er auch mehrere Selbst (Selbstkomplexität). Durch die Internalisierung solcher Rollen entwickelt sich die Identität. Beispielsweise ist eine Frau erfolgsorientiert und unantastbar, während sie zu Hause die liebevolle Mutter darstellt. Rollenpluralität kann als Ressource angesehen werden, fördert Wohlbefinden und Gesundheit und steigert das Selbstwertgefühl. Wenn eine Rolle wegfällt (z. B. durch Arbeitsverlust), kann der Verlust durch eine andere Rolle leichter ausgeglichen werden. Jedoch können zu viele Rollen uns auch am erfolgreichen Weiterkommen hindern. Ist man beispielsweise Vorsitzender im Kleintierver-

ein, Mutter, Assistentin etc. können uns unwichtige Rollen viel Energie und Zeit kosten. Unnötige Rollen sollten daher abgelegt werden, um frei für Rollen zu sein, in denen wir uns wohl fühlen. Da der Mensch leider gerne an Gewohnheiten festhält, fällt es ihm schwer, sich von Rollen zu lösen.

## Übung

### Unnötige Rollen ablegen, Zeit gewinnen

Stellen Sie sich Ihre persönliche Rollenliste zusammen und setzen Sie Prioritäten, welche Rolle Ihnen wichtiger und welche Ihnen unnötig erscheint. Lösen Sie sich schließlich von unwichtigen Rollen.

---



---



---



---



---

Der *Selbstwert* ist das Gefühl dem eigenen Selbst gegenüber. Er wird als Verhältnis zwischen Erfolg und Anspruch definiert.

Das *Selbstkonzept* ist hingegen das Wissen über die eigenen Qualitäten (Eigenschaften), eine eigene Theorie über sich selbst.

Beide Konstrukte verändern sich permanent. Oft sammelt und interpretiert der Mensch selbstbezogene Informationen so, dass ein besonders positives Bild des Selbst entsteht. Beispielsweise wird der eigene Arbeitsanteil bei einem erfolgreichen Projekt größer eingeschätzt als bei einem erfolglosen Projekt. Diese Überschätzung hat selbstwertdienliche Vorteile und ist angenehmer als eine akkurate Einschätzung. Die Erhöhung des Selbstwertes steht bei jedem Menschen im Vordergrund. Sie ist existenziell für das persönliche Wohlbefinden und kann vor Stress und Bedrohung schützen.

Einmal gefestigt, beeinflusst das Selbstkonzept die Gedanken, Gefühle und Handlungen jeder Person.

## 4.2 Die Wahrnehmung anderer Individuen

Der erste Eindruck einer gegenüberstehenden Person wird durch bestimmte Determinanten beeinflusst. Der *Kontext der Begegnung* (ob am Arbeitsplatz oder in der Freizeit) sowie visuelle Reize sind besonders ausschlaggebend. Das *physische Erscheinungsbild* (Aussehen), die

*nonverbale Kommunikation* (Körpersprache), das *offene Verhalten* (was jemand gerade macht) und der *Bekanntheitsgrad* durch Wahrnehmungswiederholung des Gegenübers veranlassen den Menschen, schnell einen ersten Eindruck von einer Person zu gewinnen.

Das situative (im Kontext gezeigte) Verhalten einer Person liefert einen stärkeren Hinweis als z. B. das Aussehen. Die Interpretation von solchen Hinweisen hängt von unserem Wissen und unseren Einstellungen ab.

Attraktive Personen haben es jedoch etwas leichter im Leben. Sie werden als intelligenter eingeschätzt und bekommen öfter Hilfe angeboten. Sie haben bessere Chancen, einen Arbeitsplatz zu erhalten und ihr Anfangsgehalt liegt meist höher. Attraktive Frauen in Spitzenpositionen werden allerdings als weniger kompetent beurteilt, weil man vermutet, dass sie den Arbeitsplatz eher ihrem Aussehens zu verdanken haben.

Bei der nonverbalen Kommunikation wirkt in der Regel positiv, wenn ein direkter Augenkontakt (nicht anstarren) besteht, der Zuhörer mit dem Kopf nickt und eine offene Körperhaltung hat.

Personen, die man unbewusst zuvor schon einmal gesehen hat, werden durch die bestehende Vertrautheit positiver wahrgenommen.

Oft wird aufgrund eines gezeigten Verhaltens ein Persönlichkeitszug attribuiert. In der Regel ist dieses Verfahren gerechtfertigt, wenn das Gegenüber das Verhalten freiwillig zeigt und es keine alternative Erklärung zulässt. Jedoch können auch sogenannte „fundamentale Attributionsfehler“ (Zuschreibungsfehler) entstehen. Hierunter ist die Überschätzung der Erklärungsmöglichkeiten des Verhaltens durch Persönlichkeitsmerkmale zu verstehen. Situative Einflüsse werden unterschätzt.

## Beispiel

Wir erleben einen Menschen in einer gestressten Situation und schreiben ihm seine Fähigkeit auch in anderen Lebensbereichen zu, ohne seine stressige Situation zu berücksichtigen.

## 5. Das Selbst aus der Sicht der Psychoanalyse: „Die Aussöhnung mit meinem inneren Kind“, die „Mitte“ finden ...

Sie kennen sicher das sogenannte „Bauchgefühl“, die unbewusste Abklärung, sich für das als richtig Empfundene entscheiden zu wollen.

Ein permanenter innerer Dialog zwischen unseren kindlichen Persönlichkeitsanteilen und unseren erwachsenen führt uns zu dem, was wir sind. Bekanntlich sind wir nicht von Geburt an erwachsen. Das Kind in uns richtet sich hauptsächlich nach seinen Grundbedürfnissen auf der Ebene der Gefühle. Der Erwachsene ist der logische und denkende Teil der Persönlichkeit. Gefühle sind dabei das Ergebnis seines Denkens. Das Kind will hier eher erleben, der Erwachsene handeln.

Der oder das Erwachsene in uns entscheidet aus vorher Erlebtem, ob wir uns vor den als negativ empfundenen Erlebnissen schützen sollen oder besser von ihnen lernen wollen.

Innere Abgegrenztheit und Spaltung von den Gefühlen führen zu einem falschen Selbst, was von einer Generation an die nächste weitergegeben wird.

Die nicht einfache seelische Arbeit auf ein höheres Selbst hin im liebevollen Umgang mit den Gefühlen ist das bessere, erfolgreichere Lebenskonzept, für sich selbst und die Mitmenschen.

### 5.1 Das höhere Selbst

Das höhere Selbst ist die Verbindung zwischen dem liebevollen Erwachsenen und dem von uns selbst geliebten inneren Kind. Das Gleichgewicht zwischen beiden ist der anzustrebende Idealzustand des Selbst, der „Mitte“. Es ist unsere wahre unverfälschte Identität, wenn wir vom Guten im Menschen ausgehen. Das Ziel des höheren Selbst ist: zu lernen und zu lieben. Sich darauf einzulassen erzeugt ein inneres Gefühl von Stärke und gespürter persönlicher Kraft. Diese Gratwanderung durch einen inneren Dialog ist der Garant für privaten und beruflichen Erfolg.