

# Emotionale Intelligenz

Irina Bosley · Erich Kasten



Ein Ratgeber  
mit Übungsaufgaben  
für Kinder, Jugendliche  
und Erwachsene

EBOOK INSIDE

 Springer

# Emotionale Intelligenz

Irina Bosley  
Erich Kasten

# Emotionale Intelligenz

Ein Ratgeber mit Übungsaufgaben für Kinder, Jugendliche  
und Erwachsene

Mit 95 Abbildungen

**Irina Bosley**  
Berlin  
Deutschland

**Erich Kasten**  
Fakultät Humanwissenschaften  
Medical School Hamburg  
Hamburg  
Deutschland

ISBN 978-3-662-54814-1      ISBN 978-3-662-54815-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-54815-8>

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

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: © lassedesignen / stock.adobe.com  
Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

## Vorwort

---

Versuchen Sie mal, eine Person aus Ihrem beruflichen oder privaten Umfeld kurz zu beschreiben. Was fällt Ihnen ein? Sie würden an erster Stelle wohl kaum daran denken, wie gut diese Person Rechenaufgaben lösen oder komplexe Informationen verarbeiten kann. Sondern vielmehr, dass sie sympathisch und hilfsbereit ist, eine positive Grundeinstellung hat und zielstrebig ist. Meistens mögen wir einen Menschen aufgrund seiner emotionalen Fähigkeiten. Intelligenz an sich ist selbstverständlich auch wichtig, hat aber in diesem Fall keine Priorität. Die emotionale Intelligenz ermöglicht es uns, Menschen richtig einzuschätzen.

Heutzutage sind die Kräfte und Fähigkeiten des Herzens vielleicht sogar wichtiger als die des Kopfes. Die Neurowissenschaftler klären uns darüber auf, dass unser Leben eine ganz andere Qualität haben könnte, wenn wir uns mir der emotionalen Intelligenz intensiver beschäftigen. So könnten wir unsere Stärken und Schwächen aufspüren, mit schmerzlichen Emotionen besser umgehen lernen, trotz Schwierigkeiten und Niederlagen Hoffnung und Ausdauer bewahren, Fähigkeiten wie Einfühlungsvermögen einsetzen, um soziale Bindungen zu stärken sowie Kooperationswille und Konfliktstärke praktisch umsetzen.

Der amerikanische Psychologe Daniel Goleman hat in seinem Buch „EQ. Emotionale Intelligenz“, das im Jahr 1996 publiziert worden ist, den Begriff „Emotionalität“ ausführlich beschrieben. „EQ statt IQ“ heißt die Erfolgsformel von Goleman, die heutzutage immer noch sehr aktuell ist. Man kann trotz eines hohen IQ aufgrund geringer emotionaler Intelligenz (EQ) im Leben scheitern. Um Freunde und Glück zu finden, bedarf es der Wahrnehmung erst der eigenen, dann aber auch der Gefühle anderer, also einer Ein-Fühlung (Empathie). Es existieren Konzepte, die uns zuversichtlich in die Zukunft blicken lassen. Durch verschiedene Möglichkeiten, sich neues Wissen anzueignen und die eigene emotionale Intelligenz zu schulen, werden die internen Motivatoren geweckt.

Das vorliegende Werk ist diesem optimistischen Ziel sowie den modernen Erkenntnissen der Psychologie verpflichtet. Der Kern unserer Argumentationen ist, dass beruflicher und persönlicher Erfolg nicht nur (vielleicht sogar weniger als bislang vermutet) von statischen Determinanten wie Intelligenz und Begabung abhängen, sondern vom kreativen, motivierenden und intensiven Umgang mit den Herausforderungen des Lebens, sei es im familiären Umfeld, in der Schule, im Beruf oder in der Freizeit. Erfolg in diesen Lebensbereichen ist vielmehr von der persönlichen Erfahrung und anderen psychischen Funktionen wie Motivation, Disziplin und Kreativität abhängig.

Eltern werden erkennen, dass kognitive Intelligenz keinesfalls ausschlaggebend für den späteren Lebenserfolg ihrer Kinder ist. Auch für heranwachsende Teenager ist dies ein hilfreiches Werk, wenn es um das Verstehen des Gefühlslebens des anderen Geschlechtes geht. Und auch Führungskräfte werden manche zwischenmenschliche Aspekte aus einem neuen Blickwinkel sehen und neue Anregungen gewinnen. Bestimmt werden Sie auch die Bereiche entdecken, wo Sie Ihre Stärken noch bewusster wahrnehmen und wo Sie bestimmte Schwächen klarer benennen und ausgleichen können. Dazu können Sie von den

umfassenden Fördermöglichkeiten Gebrauch machen, die wir zu den fünf Dimensionen der emotionalen Kompetenz nach Goleman angeboten haben. Durch Tests und Trainings in unserem Übungsteil werden Sie Ihre Potenziale besser als bisher umsetzen können.

Dieses Buch gliedert sich in sechs Kapitel. In dem einleitenden ► [Kapitel 1](#) stellen wir zunächst dar, wo in unserem Gehirn Gefühle entstehen und warum wir überhaupt Gefühle haben. Erst mit der Bewusstmachung von Emotionen kann auch die Reaktion darauf eine angemessene Einordnung erfahren, die zu der jeweiligen komplexen sozialen Situation passt. Es geht eben nicht nur um Angriff oder Verteidigung, sondern auch um eine Vielzahl von Gefühlen, die bei jedem Menschen eine andere Ausprägung finden, sofern er bereit ist, sie wahrzunehmen.

Im Abschnitt 1.4 „Erwartungen und Ziele“ erfahren Sie, wie Sie mithilfe Ihrer inneren Vorstellung Ziele setzen und erreichen können. Dieses theoretische Wissen unterstützt Sie bei der Bearbeitung von praktischen Aufgaben im ► [Kapitel 6/Anhang](#). Mit Motivation, Geduld und Ausdauer können Sie Ihre Denkprozesse optimieren und Ihre Emotionen so gestalten, dass Ihr vorhandenes Potenzial nicht nur beim Lesen dieses Ratgebers, sondern auch für berufliche Herausforderungen und im privaten Bereich voll genutzt werden kann.

Im ► [Kapitel 2](#) „IQ versus EQ“ werden kognitive und emotionale Intelligenz einander gegenüber gestellt. Dazu gibt es eine Übersicht von Intelligenzmodellen und Konzepten. Ein direkter Vergleich nach Parametern macht die Unterschiede zwischen IQ und EQ deutlich. Im Allgemeinen liegen im IQ unsere Fähigkeiten, Probleme und Aufgaben schnell und effektiv zu lösen und uns in unbekanntem Situationen mithilfe unseres Denkens zurechtzufinden. Im Gegensatz dazu stehen beim EQ Erfahrung, Lebensweisheit, Gefühl und Vernunft im Vordergrund. Der IQ ist nur zu einem gewissen Grad veränderbar, der EQ hingegen ist sehr flexibel. Während der IQ im höheren Alter abnimmt, nimmt der EQ erst im fortgeschrittenen Alter zu und nimmt später kaum ab. Nicht zuletzt deswegen ist der Einsatz älterer Menschen am Arbeitsplatz so wertvoll.

► [Kapitel 3](#) beschäftigt sich mit Emotionen in der Familie, insbesondere bei Kindern und Jugendlichen. Dabei werden Fragen erörtert wie etwa: In welchem Alter werden welche Grundlagen für das spätere Leben gelegt? Welche Indikatoren für emotionale Intelligenz bei Kindern und Jugendlichen gibt es? Auch die Wichtigkeit der emotionalen Intelligenz für Manager wird hervorgehoben. Viele Vorgesetzte haben diesen Posten nur deshalb, weil sie besonders lange im Betrieb oder besonders gute Fachexperten sind. Ein guter Manager sollte wissen, wie Menschen funktionieren und wie man sie effizient behandelt, damit sie das Beste in sich zum Vorschein bringen.

Mit emotionaler Intelligenz beschreibt Goleman eine ganze Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen, die in fünf Bereiche gegliedert sind: Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung, Motivation, Empathie und soziale Fertigkeiten. Diese Fähigkeiten und dazugehörige Kompetenzen werden im ► [Kapitel 4](#) ausführlich erläutert. Der Leser findet hier auch Tests zur Einschätzung von eigenen Kompetenzen sowie Anleitungen zur Förderung der eigenen emotionalen Intelligenz. Wie Menschen mit schwierigen Situationen, Ängsten, Problemen und diesen neuen Erkenntnissen besser umgehen können, wird hier ausgiebig diskutiert und anhand von Beispielen dargestellt.

Ein EQ-Test gibt Aufschluss darüber, wie stark die persönlichen Fähigkeiten eines Menschen ausgeprägt sind und wo noch Verbesserungspotenzial besteht. Der EQ hilft, sowohl die eigenen Gefühle als auch die eines anderen Menschen in Zukunft besser berücksichtigen zu können. Im ► [Kapitel 5](#) werden zwei Verfahren beschrieben, mit denen emotionale Intelligenz gemessen wird: der Mayer-Salovey-Caruso Test zur Emotionalen Intelligenz (MSCEIT) und das Emotional Intelligence Inventar (EI4). Alle Aufgabenarten werden mit Beispielen dargestellt, die Ihnen einen Eindruck von den Testanforderungen vermitteln.

Das sechste Kapitel bietet Ihnen eine reichhaltige Auswahl an praktischen Aufgaben für Kinder, Jugendliche und Erwachsene, die auf die Stärkung der emotionalen Intelligenz abzielen. Das Übungsprogramm wurde von uns selbst erarbeitet. Es dient ausschließlich einer inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Thematik und stellt keineswegs eine Form von Bewertung oder Überprüfung Ihres EQ dar. Genauso, wie Sie in einem Restaurant unter den angebotenen Gerichten dasjenige aussuchen, das Ihnen am meisten zusagt, können Sie sich in diesem Kapitel zunächst für diejenige Aufgaben entscheiden, die Sie am meisten ansprechen, und sich zu einem späteren Zeitpunkt anderen Aufgaben zuwenden. Die Verbesserung der emotionalen Intelligenz erreichen Sie dadurch, dass Sie etwas Neues ausprobieren, dass Sie sozusagen mit sich experimentieren. Eine Veränderung wird nicht von einem Tag auf den anderen auftreten. Viele kleine Schritte sind notwendig und auch Fehler gehören dazu. Fehler lassen sich nicht vermeiden, weil es in sozialen Situationen nie absolute Sicherheit geben kann, welches Verhalten das optimale ist.

Wir hoffen und wünschen, dass dieser Ratgeber Ihnen ein guter Begleiter beim Ausbau Ihrer emotionalen Intelligenz sein wird.

**Irina Bosley und Erich Kasten**

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Grundlagen</b> .....	1
1.1	Der Mensch als Ganzheit .....	2
1.2	Einflussnahme auf andere und sich selbst .....	8
1.3	Indikatoren des Selbstvertrauens .....	10
1.4	Erwartungen und Ziele .....	12
1.5	Emotionen .....	14
1.5.1	Begriff und Funktionen von Emotionen .....	17
1.5.2	Basisemotionen nach Paul Ekman .....	19
1.5.3	Die Instinkttheorie von McDougall .....	22
1.5.4	Die Emotionstheorie von Plutchik .....	23
1.5.5	Emotionen und körperliche Empfindungen .....	26
1.6	Die Maslowsche Bedürfnispyramide .....	26
1.7	Wahrnehmung .....	28
	Literatur .....	30
2	<b>IQ versus EQ</b> .....	33
2.1	Gehirn: Intellekt und Emotionen .....	34
2.1.1	Intelligenz und IQ .....	37
2.1.2	Emotionale Intelligenz und EQ .....	40
2.2	IQ und EQ im Vergleich .....	44
2.3	Ist EQ wichtiger als IQ? .....	45
	Literatur .....	46
3	<b>Emotionale Intelligenz im Kindes- und Jugendalter, in Familie und Beruf</b> .....	49
3.1	Emotionale Entwicklung im frühen Kindesalter .....	50
3.2	Emotionale Intelligenz bei Jugendlichen .....	52
3.3	Förderung der emotionalen Intelligenz bei Kindern und Jugendlichen .....	54
3.3.1	Wahrnehmung und Ausdruck von eigenen Gefühlen .....	54
3.3.2	Perspektivenübernahme .....	55
3.3.3	Adäquater Umgang mit Stress und negativen Emotionen .....	56
3.4	Mitgefühl in Beziehungen .....	56
3.5	Soft Skills bei Führungskräften .....	58
3.6	Mitarbeitermotivation .....	60
	Literatur .....	62
4	<b>Emotionale Kompetenz</b> .....	63
4.1	Soziale und emotionale Kompetenz .....	65
4.1.1	Soziale Kompetenz .....	65
4.1.2	Emotionale Kompetenz .....	66
4.2	Selbstwahrnehmung .....	68
4.2.1	Begriff .....	68
4.2.2	Wie funktioniert Selbstwahrnehmung? .....	72
4.2.3	Emotionales Bewusstsein .....	72
4.2.4	Zutreffende Selbsteinschätzung .....	76



4.2.5	Selbstvertrauen .....	81
4.2.6	Selbsteinschätzung .....	83
4.2.7	Fördermöglichkeiten .....	84
4.3	<b>Selbstregulierung</b> .....	88
4.3.1	Begriff .....	88
4.3.2	Wie funktioniert Selbstregulierung? .....	90
4.3.3	Selbstkontrolle .....	90
4.3.4	Vertrauenswürdigkeit und Gewissenhaftigkeit .....	92
4.3.5	Selbstverantwortlichkeit .....	95
4.3.6	Innovation .....	97
4.3.7	Anpassungsfähigkeit .....	100
4.3.8	Selbsteinschätzung .....	101
4.3.9	Fördermöglichkeiten .....	102
4.4	<b>Motivation</b> .....	104
4.4.1	Begriff .....	105
4.4.2	Motivprofile nach Reiss .....	106
4.4.3	Wie funktioniert Motivation? .....	106
4.4.4	Leistungsdrang .....	108
4.4.5	Selbsteinschätzung .....	115
4.5	<b>Empathie</b> .....	120
4.5.1	Begriff .....	121
4.5.2	Empathischer Kontakt .....	122
4.5.3	Andere verstehen .....	122
4.5.4	Andere entwickeln .....	124
4.5.5	Serviceorientierung .....	126
4.5.6	Vielfalt nutzen .....	129
4.5.7	Politisches Bewusstsein .....	130
4.5.8	Selbsteinschätzung .....	131
4.5.9	Fördermöglichkeiten .....	131
4.6	<b>Soziale Fertigkeiten</b> .....	133
4.6.1	Begriff .....	133
4.6.2	Wie funktionieren Soft Skills? .....	134
4.6.3	Einfluss .....	135
4.6.4	Kommunikation .....	137
4.6.5	Konfliktbewältigung .....	139
4.6.6	Führung .....	140
4.6.7	Katalysator des Wandels .....	142
4.6.8	Bindungen aufbauen .....	144
4.6.9	Zusammenarbeit .....	145
4.6.10	Teamfähigkeiten .....	146
4.6.11	Selbsteinschätzung .....	147
4.6.12	Fördermöglichkeiten .....	148
4.7	<b>Kritik des Konzepts der emotionalen Intelligenz nach Goleman</b> .....	152
	<b>Literatur</b> .....	155
5	<b>Testverfahren</b> .....	157
5.1	<b>Zwei Testverfahren zur Messung von emotionaler Intelligenz</b> .....	158
5.1.1	Mayer-Salovey-Caruso Test zur Emotionalen Intelligenz (MSCEIT) .....	159

5.1.2	Emotional Intelligence Inventar (EI4).....	165
	<b>Literatur</b> .....	167
<b>6</b>	<b>Übungsaufgaben</b> .....	169
6.1	<b>Übungsaufgaben und Spiele für Kinder</b> .....	170
6.1.1	Familienausflug (ab 5 bis 10 Jahren) .....	170
6.1.2	Spiele für Kinder .....	175
6.2	<b>Übungen für Jugendliche und Heranwachsende</b> .....	176
6.2.1	Zielwörter (ab 10 Jahren) .....	176
6.2.2	Gefühlsäußerung (ab 15 Jahren) .....	177
6.3	<b>Übungsaufgaben für Erwachsene</b> .....	181
6.3.1	Reaktionen im Gespräch .....	181
6.3.2	Positive Gedanken .....	186
6.3.3	Gesichter .....	187
6.3.4	Freie Assoziationen .....	189
6.3.5	Sinneseindrücke .....	191
6.3.6	Veränderungen .....	192
6.3.7	Umgang mit Emotionen.....	196
6.4	<b>Lösungen</b> .....	204
6.4.1	Abschnitt 4.6: Soziale Fertigkeiten .....	204
6.4.2	Übungsaufgaben .....	204
	<b>Serviceteil</b> .....	209
	A Anhang.....	210
	Stichwortverzeichnis .....	213

# Grundlagen

- 1.1 **Der Mensch als Ganzheit – 2**
- 1.2 **Einflussnahme auf andere und sich selbst – 8**
- 1.3 **Indikatoren des Selbstvertrauens – 10**
- 1.4 **Erwartungen und Ziele – 12**
- 1.5 **Emotionen – 14**
  - 1.5.1 Begriff und Funktionen von Emotionen – 17
  - 1.5.2 Basisemotionen nach Paul Ekman – 19
  - 1.5.3 Die Instinkttheorie von McDougall – 22
  - 1.5.4 Die Emotionstheorie von Plutchik – 23
  - 1.5.5 Emotionen und körperliche Empfindungen – 26
- 1.6 **Die Maslowsche Bedürfnispyramide – 26**
- 1.7 **Wahrnehmung – 28**
  - Literatur – 30**

## 1.1 Der Mensch als Ganzheit

---

Gregory House aus der TV-Serie „Dr. House“ ist ein hochintelligenter Kopf und der beste Diagnostiker, den das Krankenhaus, in dem er arbeitet, bieten kann. Sein Intellekt und sein Wissen auch über seltene Krankheiten scheinen unbegrenzt und er rettet mit seinen Kenntnissen und seiner Intuition in jeder Folge der Serien das Leben eines Patienten, den andere Ärzte längst aufgegeben haben. Gleichzeitig aber kommt er mit Menschen nicht zurecht. Denn Dr. House ist ein Egozentriker: Für ihn dreht sich die Welt eigentlich nicht darum, Menschenleben zu retten, sondern mit seinen spitzfindigen Diagnosen Recht zu behalten. Seine drei Mitarbeiter hassen ihn. Er reibt ihnen ihre Unterlegenheit immer wieder unter die Nase und verlangt von ihnen, dass sie nächtelang durcharbeiten, während er sich selbst schlafen legt oder Fernsehen schaut. Selbst seine Vorgesetzte, Lisa Cuddy, die Geschäftsführerin des Krankenhauses, zieht er immer wieder über den Tisch und James Wilson, Leiter der Onkologieabteilung, der Einzige, der sich sein „Freund“ nennt, nimmt er regelmäßig das Essen weg als wäre es sein Eigentum oder schüttet ihm Amphetamine in den Kaffee. Seine Frau hat ihn längst verlassen und er führt ein im Grunde genommen einsames Leben. Dr. House verfügt zweifellos über eine weit überdurchschnittliche Intelligenz, die aber offenbar alleine nicht ausreicht, um ein wirklich glückliches Leben zu führen. Um Erfolg zu haben und mit seinem Leben zufrieden zu sein, bedarf es auch eines Sinnes für zwischenmenschliche Schwingungen. Und diese emotionale und soziale Intelligenz fehlen ihm völlig. Bevor wir darauf eingehen, was Dr. House helfen und wie er auch seine emotionale Intelligenz trainieren könnte, sollen in diesem Kapitel zunächst einige Grundlagen aus der Psychologie besprochen werden, die dem Leser helfen, Konzepte und Verhaltensweisen sinnvoll einzuordnen.

Der emotionale Zustand eines Menschen spiegelt sich in Mimik, Körperhaltung, Gestik und Stimmlage wider. Ein glücklicher, erfolgreicher Mensch lächelt oft, weil er sich fröhlich fühlt. Erstaunlich ist, dass dies auch umgekehrt gilt: Wenn man depressive Patienten dazu bringt, möglichst viel zu lächeln, dann vermindern sich Melancholie, Traurigkeit und innere Leere. Ein fröhliches Gehirn lächelt, aber aus dem Lächeln schließt das Gehirn umgekehrt, dass man wohl fröhlich sein muss. Dass Bewegungen der Gesichtsmuskulatur das eigene emotionale Erleben beeinflussen können, bezeichnete der US-amerikanische Psychologe und Philosoph William James (1890) als „Facial-Feedback-Hypothese“. Die Wahrnehmung des Emotionsausdrucks löst einen unbewussten Vorgang aus, der dazu führt, dass die Erfahrung der Muskelaktivierung mit der Erfahrung der Emotion in Beziehung gesetzt wird und so die Emotion hervorruft. Arbeiten zu dieser Theorie gehen unter anderem auf Strack, Martin und Stepper (1988) zurück. In ihrem Experiment konnten sie zeigen, dass die Kontraktion bestimmter faszialer Muskeln einen Einfluss auf die affektive Beurteilung von Cartoons ausübt. Die Versuchspersonen mussten mit den Lippen (Lachmuskeln nicht aktiv), den Zähnen (Lachmuskeln aktiv) oder der Hand einen Stift halten und verschiedene Aufgaben ausführen, unter anderem sollten sie die Lustigkeit von Cartoons einschätzen. So beurteilten Probanden, die einen Stift nur mit den Zähnen hielten, den ihnen vorgelegten Cartoon signifikant als lustiger als die anderen Gruppen. Letztlich mehrten sich in der aktuellen Forschung die Hinweise darauf, dass im Körper alles mit allem verschaltet ist und jede Änderung des Systems Auswirkungen auf alles andere hat.

**i** Psychologen an der Universität Frankfurt am Main haben herausgefunden, dass Menschen, die ihre wahren Gefühle leugnen müssen, unter emotionalen Dissonanzen leiden und dadurch an Burn-out-Syndrom und Depressionen erkranken können (Dormann et al. 2002). Das Problem der emotionalen sozialen Dissonanz: Der

Dienstleistungsteilnehmer, z.B. ein Kunde oder ein Patient, erwartet eine Zuwendung oder Emotion, die der Dienstleister in Wahrheit nicht hat, jedoch vorzutäuschen versucht. Besonders betroffen sind Stewardessen, Verkäufer und Mitarbeiter von Callcentern.

Vor etwa 30 Jahren war die Welt der Physiologie einfach, denn man ging davon aus, dass Muskeln ausschließlich der Bewegung und Fettansätze der Energiespeicherung dienen. Heute ist unser Verständnis dank wissenschaftlicher Erkenntnisse komplexer geworden: Beispielsweise wissen wir, dass Muskel- und Fettzellen an die hundert Botenstoffe ausschütten, über die sie mit dem restlichen Körper kommunizieren. Unter anderem versenden sie Zytokine. Das sind Botenstoffe, die Entzündungsvorgänge im gesamten Körper fördern bzw. bremsen. Auch Östrogen wird im Fettgewebe gebildet (beim Mann entsteht es zu einem nicht unerheblichen Teil aus Testosteron). Das heißt: Je dicker ein Mensch ist, um so „weiblicher“ ist er. Zu den spezifischen Botenstoffen unseres „Hüftgolds“ gehört das Hormon Leptin, das dem Gehirn signalisiert, ob die Energiereserven für eine längere Hungerperiode reichen. Fettleibige Menschen, die ja in der Evolution erst relativ spät auftraten, leiden oft an einer Leptin-Resistenz, sodass das Gehirn der Täuschung unterliegt, beim Essen müsse noch etwas zugelegt werden.

Ghrelin ist ein weiteres Hormon das mit der Gewichtsregulierung in Zusammenhang steht. Es wird überwiegend im Magen produziert und signalisiert dem Gehirn, dass es höchste Zeit ist, mal wieder etwas zu essen. Einige Studien brachten das überraschende Ergebnis, das Ghrelin auch angstlösend und depressionslindernd ist. Aus anthropologischer Sicht macht das Sinn: Wenn der Hunger nagte, war es in der Steinzeit klug, seine Angst zu überwinden und auf die Jagd nach Mammuts zu gehen. Gleichzeitig deuten diese Befunde auf Möglichkeiten einer neuen antidepressiven Therapie hin. Eine von vielen Behandlungen von Depressionen ist z.B. die Schlafentzugstherapie. Hierbei hat man festgestellt, dass der Ghrelinspiegel steigt, wenn man zu wenig schläft.

Eine gute, sportliche, schlanke Figur zu haben, die dem gesellschaftlichen Idealbild entspricht, erzeugt auf der psychischen Ebene Stolz und erhöht das Selbstbewusstsein, während gleichzeitig hormonelle und immunologische Parameter zu einem besseren Gesundheitszustand des Individuums führen. Das erklärt zumindest zum Teil, warum Sport zufrieden macht, während Übergewichtige oft alles andere als gemütlich sind. Diese Meinung vertreten die Wissenschaftler der Deutschen Sporthochschule in Köln, die Forschungen zum Thema „Sport und Bewegung“ durchführten (Kleinert et al. 2016).

Es ist aus dieser Sicht kein Zufall, dass der Terminus „Haltung“ eines Menschen sowohl im körperlichen als auch im seelischen und charakterlichen Sinne gebraucht wird. Körperliche Müdigkeit, Schwächung nach einer Krankheit, eine große Enttäuschung oder eine Lebenskrise können zur gleichen „Haltung“ beitragen. In einer schlechten körperlichen Haltung drücken sich oft seelische Niedergeschlagenheit und Ängstlichkeit aus. Demzufolge sind psychologische Prädikate wie „denken“, „fühlen“ oder „entscheiden“ nur auf die Ganzheit des Menschen anzuwenden und nicht auf seine Teile, wie etwa sein Gehirn. Im Zustand einer Grippe können wir z.B. schlechter denken und uns entscheiden als im völlig gesunden Zustand; wir fühlen uns entsprechend schlapp und die Emotionen liegen nahe bei dem, was man als Depression bezeichnet. Entsprechend leidvoll sind dann auch typische Körperhaltung und Gesichtsausdruck des Kranken.

Umgangssprachlich versteht man unter der Ganzheit eines Menschen die subjektiv empfundene „Einheit von Geist, Seele und Körper“. Systemtheoretisch verstehen wir unter einer Ganzheit ein System (oder manchmal auch nur ein Teilsystem, das selbstständig zu funktionieren vermag), das aus einzelnen Komponenten und deren Relationen besteht, wodurch ein neues Verhalten oder eine neue Eigenschaft erzeugt wird, die keiner Komponente einzeln zugeordnet werden kann.


„Die vier kunstreichen Brüder“ aus der Märchensammlung der Gebrüder Grimm retten eine Prinzessin, die ein Drache entführt hatte. Der erste Bruder kann mit seinem Fernrohr besonders weit sehen und findet den Drachen; der zweite hat das Handwerk des Diebes gelernt und stiehlt die Jungfrau unter dem Drachen weg; der dritte erschießt den Drachen, der sie verfolgt, und der vierte flickt ihr zertrümmertes Schiff zusammen. Nur durch ihre Kooperation retten sie die Tochter des Königs, der demjenigen ihre Hand und das halbe Königreich versprochen hat, der die Prinzessin rettet. Doch wer von den vier Brüdern darf sie nun heiraten?

Ebenso funktioniert der Mensch als Ganzheit. Schreiben wir z.B. per Hand einen Brief, dann sind es Augen, Finger und Gehirn, die an der Ausführung dieser Aufgabe beteiligt sind. Die angesprochene Ganzheit zeigt nun die neue Eigenschaft, nämlich: den Brief schreiben. Selbst Verdauung oder Atmung, die geradezu nebensächlich ablaufen, leisten beim Briefschreiben einen hervorragenden Beitrag, denn sie sorgen automatisch dafür, dass unser Gehirn und die Muskelzellen mit einem ausreichend hohen Glukose- und Sauerstoffspiegel versorgt werden.

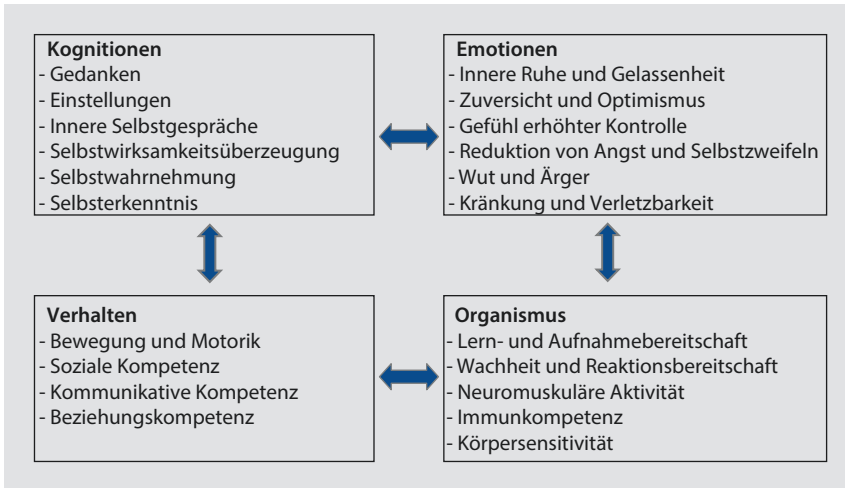
Um persönlichen Erfolg und berufliche Leistungsfähigkeit zu erreichen und zu erhalten, sollten wir uns ebenso als Ganzheit betrachten und alle Lebensumstände berücksichtigen. Es ist eine Binsenweisheit, die man aber gar nicht oft genug wiederholen kann: Erholsamer Schlaf, ausgewogene Ernährung, genügend Erholung, ein soziales Netz, eine tragfähige Intimbeziehung und angemessene Anforderungen haben nicht nur positive Auswirkungen auf Psyche und Körper, sondern sorgen auch für Ausgeglichenheit, Entspannung, Kraft spendende Emotionen und Energie für zukünftige Herausforderungen. Nur wenn man die Verwobenheit dieser Prozesse erkennt, kann man das eigene Potenzial optimal zur Geltung bringen.

Eine isolierte Optimierung von Teilfertigkeiten, wie etwa in dem oben genannten Beispiel oder aber z.B. auch bei einem Sportler mit hoher Muskelkraft, ist auf Dauer zu einseitig. Man muss den Mensch als eine Ganzheit sehen, dessen Funktionen in vielfältiger Wechselwirkung stehen. Denn sportliche Aktivität beeinflusst nicht nur unsere Muskeln, unseren Kreislauf und unseren Schlaf, sondern sie fördert auch psychische Prozesse, die über komplexe Vorgänge im Gehirn vermittelt werden.

Teile des Gehirns werden unter körperlicher Belastung sogar gestärkt und man schneidet bei geistiger Tätigkeit besser ab. Sport ist die beste natürliche Medizin gegen ADHS, Depressionen, Alzheimer und Demenz und unterstützt eine positive Lebenseinstellung. Stefan Schneider, Sportwissenschaftler aus Köln, meint, dass ein Mensch einem Computer ähnelt, der bei Überlastung heruntergefahren und neu gestartet werden muss. Körperliche Aktivität hilft dem Gehirn bei der nötigen Erholung (Schneider 2015).

Um diese Zusammenhänge zu nutzen und effizient fördern zu können, müssen alle Komponenten, die uns Menschen als Ganzheit ausmachen, berücksichtigt werden. Vereinfacht sind diese in  **Abb. 1.1** dargestellt. Der menschliche Organismus ist ein kompliziertes System, in dem Emotionen, Kognitionen, Verhalten und auch rein körperliche Prozesse unseres Organismus miteinander verbunden sind. Das bedeutet, dass die Veränderung einer Komponente immer Auswirkungen auf das gesamte System hat.

Der Begriff „**Emotionen**“ umfasst ist die ganze Palette unserer Gefühle, mit denen die Natur Lebewesen gesteuert hat, lange bevor Sprache und logisches Denken entstanden. Angst verhindert z.B., dass ein Tier sich in gefährvolle Situationen begibt; Erschrecken aktiviert die Verteidigungsbereitschaft durch Erhöhung von Herzrate und Blutzuckerspiegel; Ekel warnt vor giftigen Nahrungsmitteln, usw. Emotionen stehen in enger Relation zu physiologischen Prozessen, sie können aber auch das Denken beeinflussen, z.B. bei einem



■ **Abb. 1.1** Der Mensch als Einheit. Wechselwirkung zwischen Kognitionen, Emotionen, Organismus und Verhalten (nach Eichhorn 2001; eigene Darstellung)

hochgradig nervösen Prüfungskandidaten. Eine Studie schwedischer Wissenschaftler über den Zusammenhang zwischen chronischem Stress und Kognition, die im Jahr 2007 durchgeführt wurde, zeigte, dass bei ambulant behandelten Patienten, die unter chronischem Stress litten, Gedächtnis- und Aufmerksamkeitschwierigkeiten im Vergleich zu einer Kontrollgruppe auftraten (Öhman et al. 2007). Die Patientengruppe berichtete ebenfalls über Einschränkungen in der eigenen Gedächtnisleistung. Obwohl Gefühle beim Menschen vom Großhirn quasi überwuchert sind, schwingen sie immer im Hintergrund mit und können unser Verhalten stärker beeinflussen als der logisch denkende Verstand.

**Kognitionen** sind Gedanken, Einstellungen, Selbstgespräche und innere Bilder. Sie bestimmen die Interpretation unserer Umgebung und unser Handeln. Wenn Sie z.B. kurz vor der Lösung eines Problems stehen, Ihre Gedanken etwa „Ich bin erleichtert“ oder „Endlich gibt es Hoffnung“ lauten und Sie dies auf sich einwirken lassen, werden Sie bemerken, dass solche inneren Bilder unterschiedliche Emotionen in Verbindung mit körperlichen Reaktionen aufrufen.

Eine der wichtigsten Kognitionen ist die Überzeugung, Dinge selbst in die Hand nehmen zu können. Die inzwischen klassischen Studien des amerikanischen Professors Martin Seligman wiesen ab den 1960er-Jahren nach: Je hilfloser man sich einer Situation ausgeliefert fühlt, umso eher werden psychische Störungen wie z.B. eine Depression auftreten. Je mehr man eine Situation kontrollieren kann, umso ruhiger bleibt man (Seligman 1975).

Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass diese Basiskompetenz, die man als „Selbstwirksamkeit“ bezeichnet, in allen Lebensbereichen eine wichtige Rolle spielt. Beispielsweise hilft die Überzeugung, den Verlauf einer Krankheit positiv beeinflussen zu können, bei ihrer Bekämpfung. Und auch im Beruf erweisen sich diejenigen, die der Ansicht sind, eine schwierige Situation meistern zu können, als erfolgreicher als ihre pessimistischen Kollegen. Wenn Sie kritischen oder belastenden Situationen ausweichen, sind Sie dauerhaft unzufrieden mit sich selbst. Das hat negative Auswirkungen auf Ihr Selbstvertrauen und dadurch auf Ihre Emotionen. Sie beginnen, sich negativ zu beurteilen – eine Auswirkung von Kognitionen.

Als **Verhalten** wird das Handeln eines Lebewesens verstanden, beim Menschen insbesondere auch in Hinblick auf soziale oder kommunikative Kompetenz. Verhalten ist, anders als

Emotionen und Kognitionen, das Einzige, was direkt sicht- und daher auch messbar ist. In der Psychologie versucht man daher oft, Rückschlüsse vom Verhalten eines Menschen auf seine innerpsychischen Vorgänge zu ziehen. Bei einem Menschen, bei dem man beobachten kann, dass er im täglichen Leben kontaktfreudig ist, problemlos andere Leute anspricht und auch auf Partys geht, wo er niemanden kennt, wird man darauf schließen, dass er eine hohe Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaft „Extraversion“ hat. Allerdings zeigen Studien aus dem Bereich der sogenannten „kognitiven Dissonanz“, dass das Verhalten oft nicht mit dem Denken und Fühlen eines Individuums übereinstimmt (Festinger 2012).

So könnte man z.B. dagegen sein, dass allzu viele ausländische Flüchtlinge nach Deutschland einwandern, man könnte sogar Angst vor Asylanten haben, wird man aber auf der Straße von einem angesprochen, so hilft man ihm doch. Warum hilft man ihm? Vermutlich aufgrund sozialer Normen, die man als Kind beigebracht bekommen hat oder die einem durch die überwiegende Mehrheit der Gesellschaft vorgelebt werden (normativer sozialer Einfluss).

Unser **Organismus** verfügt über eine genetische Ausstattung mit einer komplexen Funktionalität. Sowohl physiologische Merkmale als auch psychische Kompetenzen sind zwar genetisch bedingt, allerdings hängt die Entfaltung solcher Gene immer auch von den Umweltbedingungen ab. Eine Kastanie hat das genetische Potenzial, ein riesiger Kastanienbaum zu werden. Wird diese Kastanie aber von einem Kind eingesammelt und in eine Schublade gelegt, dann wird sich dieses genetische Potenzial niemals entfalten können. Ebenso gibt es Studien (BMBF 2006), wonach es ein Gen gibt, das die Wahrscheinlichkeit, jung und mit sehr starker Ausprägung zum Alkoholiker zu werden, drastisch erhöht. Eine Person mit einem solchen Risikogen kann aber niemals zum Alkoholiker werden, wenn sie keinen einzigen Tropfen Bier, Wein oder Schnaps zu sich nimmt. Man ist also seinen Genen nicht hilflos ausgeliefert.

Allerdings beeinflusst die physiologische Ausstattung eines Menschen auch Emotionen und Denken. Körperlich kleine, zierlich gebaute Menschen verhalten sich in der Regel anders als große, muskulöse, breitschultrige. Ein hochaktives Adrenalinsystem führt dazu, dass jemand leicht ängstlich wird. Jemand, der körperlich mit Verdauungsproblemen auf Stress reagiert, hat hier seine Schwachstelle. Auf diese Weise beeinflusst die Physiologie des Körpers wiederum alle anderen Teile des Räderwerks.

Sind Sie eher ängstlich? Reagieren Sie stark auf Stress? Oder stressen Sie eher Langeweile und Einsamkeit? Das bringt uns zu der interessanten Frage, wie glücklich Sie im Moment sind und was Sie tun können, um Ihre Lebenszufriedenheit zu steigern.

### 🔍 Überlegen Sie einmal:

1. Was sind die drei wichtigsten beruflichen Ziele, die Sie im Moment verfolgen?

---



---



---

2. Was sind die drei wichtigsten privaten Ziele, die Sie im Moment verfolgen?

---



---



---



3. Welche Ziele verfolgen Sie, um etwas für sich selbst zu tun und um mehr Zufriedenheit im Leben zu erlangen bzw. im Bereich der persönlichen Weiterentwicklung Ihrer Kompetenzen?

---

---

---

Ist Ihnen nun, insbesondere für den privaten Bereich, gar nichts eingefallen, weil Sie eigentlich keine Ziele (mehr) im Leben haben? Oder ist Ihnen vor Eifer fast der Bleistift abgebrochen, weil Sie mehr Ziele haben als hier Linien waren? Bestehen Ihre Ziele darin, beruflich aufzusteigen und mehr Geld zu verdienen oder bestehen die Ziele eher darin, einen stressarmen Job zu haben, der Ihnen Spaß bringt und zu dem Sie morgens ohne Bauchschmerzen fahren können? Und war Ihnen bis eben klar, dass es auch ein Ziel sein kann, mehr Erholung und Zeit für sich selbst zu haben und wie wichtig es z.B. ist, ein Hobby zu haben?

Eine gravierende Änderung der Lebenssituation oder neue berufliche Aufgaben haben eine unmittelbare Auswirkung auf unser Denken, Verhalten und die Emotionen. Unser körperliches Empfinden und die emotionale Befindlichkeit beeinflussen wiederum die Wahrnehmung unserer beruflichen und privaten Situation. Weil sich die Lebens-, Arbeits- und Umweltbedingungen ständig verändern, wird die Herstellung des Gleichgewichts zwischen allen Faktoren zu einer spannenden und beständig wiederkehrenden Herausforderung. Um eine solche Balance herzustellen und aufrecht zu erhalten, bedarf es einer aktiven Auseinandersetzung zwischen dem eigenen „Ich“ und unserer Umwelt. Nur durch ständiges Aushandeln zwischen eigenen und fremden Interessen und Ansprüchen ist der Mensch fähig, den Belastungen des Lebens gerecht zu werden. Nicht selten bedeutet das Stress. Eine größere Gelassenheit können wir aber entwickeln, indem wir uns bewusst mit unseren Motiven, Normen, Vorstellungen und Zielen sowie mit unseren Bedürfnissen, Wünschen, Träumen und Ängsten auseinandersetzen. Welche Ziele wollen Sie erreichen? Warum ist es eigentlich so wichtig, diese Ziele zu erreichen? Was ist der Preis, den Sie dafür zahlen? Wenn Sie einem Ziel nacheifern, dessen Erreichung Sie eigentlich nur stresst und Sie deshalb nur noch missgelaunt in der Gegend herumlaufen, ist es dann wirklich sinnvoll, dieses Ziel erreichen zu wollen? Oder sind Ihnen vielleicht doch Ihre körperlichen und psychische Gesundheit und Ihr Familienleben wichtiger? Oder aber, im umgekehrten Sinne, haben Sie überhaupt Ziele, die Sie im Leben erreichen wollen? Ziellos nur noch seine tägliche Arbeit zu erledigen, ohne sich weiter zu entwickeln und zu versuchen, die nächsthöhere Stufe einer Hierarchie zu erreichen, kann ebenso „tödlich“ sein wie zu hoch gesteckte Ziele.

Menschen, die offen sind und bewusst abwägen, welche Träume sie verwirklichen können und welche längst zu Alpträumen geworden sind, haben eine höhere Lebenszufriedenheit. Jeder Mensch hat die Chance, sich durch persönliche Weiterentwicklung zunehmend mehr Kompetenzen anzueignen. Menschen, die nicht nur tolerant gegenüber ihrer Umwelt, sondern auch gegenüber sich selbst sind und eigene Bedürfnisse erkennen und erfüllen, können ihr Potenzial in unterschiedlichen Lebensbereichen ausschöpfen, innere Ressourcen ausbauen sowie eigenes Verhalten wie auch das Verhalten anderer Menschen besser verstehen und nachvollziehen.

## 1.2 Einflussnahme auf andere und sich selbst

- ? Einmal ganz provokant gefragt: Welche drei Personen tragen die meiste Schuld daran, dass Sie Ihre Ziele (bisher) nicht entwickeln können oder konnten?

---



---



---

Am Freitagabend sind Sie mit Ihrem Partner bzw. Ihrer Partnerin zu einer Party eingeladen. Am späten Nachmittag ruft er/sie an und teilt Ihnen mit, dass der Tag dermaßen angefüllt mit Terminen und so anstrengend war, dass er/sie sich am Abend doch lieber zu Hause entspannen möchte. Sie ärgern sich: „Es ist immer dasselbe!!! Es war zu vermuten, dass auch diesmal etwas dazwischen kommt.“ Sie sind sauer und bleiben auch zu Hause, nörgeln aber den ganzen Abend nur noch herum und entwickeln das, was man gemeinhin schlechte Laune nennt. Warum? Sie geben Ihrem Partner die Schuld daran, dass Ihr Abend verdorben ist. Ebenso gut hätten Sie aber auch alleine gehen und wahrscheinlich einen netten Abend auf der Party verbringen können.

Die Schuld anderen zuzuschreiben ist eine bekannte Strategie, die Menschen besonders gerne anwenden. Der Dozent, dessen Prüfung Sie nicht bestanden hatten, der Vorgesetzte, der Ihnen eine überfordernde Aufgabe erteilt, der Verwaltungsbeamte, der auf Ihre Beschwerde nicht eingeht, Menschen, die ständig versuchen, ihre Forderungen durchzusetzen, obwohl sie kein Recht dazu haben – sie alle scheinen dafür verantwortlich zu sein, dass Ihnen die Laune verdorben wird, dass Sie nicht zum Zug kommen, dass Sie Ihre Meinung nicht durchsetzen können. Typische Denkweisen sind: „Wenn mein Mann mir mehr im Haushalt helfen würde, hätte ich mehr Zeit für mich“ bzw. gegensinnig: „Wenn meine Frau etwas mehr Lust auf Sex hätte, würde ich ihr auch Pflichten im Haushalt abnehmen.“ Dieses Beispiel zeigt, wie Beurteilungen und Verhalten der beiden Personen miteinander verflochten sind. Weil die Anderen alle so rücksichtslos sind, können Sie nichts machen. Weitergedacht heißt das: Alle anderen sind für Ihr Leben verantwortlich und nicht Sie selbst. Und das ist genau die falsche Einstellung, die Sie hindert, sich freier zu entfalten.

Die Art und Weise, wie eine Person die Erfolge oder Misserfolge ihrer Handlungen erklärt, bezeichnet man in der Psychologie als „Kausalattribution“ (Stiensmeier-Pelster u. Heckhausen 2010). Kausalattributionen beeinflussen viele Bereiche des Erlebens und Verhaltens eines Menschen. Hierbei kann ein Mensch äußere Faktoren verantwortlich machen (externale Attribution) oder sich selbst (internale Attribution). Der Begriff „externale Kontrollüberzeugung“ bezieht sich darauf, dass eine Person die Ursachen für den Erfolg oder Misserfolg ihrer Handlungen generell in äußeren Lebensumständen sieht. Hat z.B. eine Person mit externaler Kontrollüberzeugung bei einer Arbeit oder einem Projekt gründlich versagt, dann wird sie dieses Versagen dadurch erklären, dass die Aufgabe für eine einzelne Person prinzipiell viel zu schwer war oder auch, dass sie diesmal schlichtweg Pech gehabt hatte.

- » Selbstwertdienliche Verzerrung (engl. self-serving bias) bezeichnet in der Sozialpsychologie die Tendenz, eigene Erfolge im Zweifelsfall eher *inneren* Ursachen (wie eigenen

Fähigkeiten und Fertigkeiten) und eigene Misserfolge eher *äußeren* Ursachen (der Situation, dem Zufall etc.) zuzuschreiben. (Wikipedia)

Internale Kontrollüberzeugung bedeutet, dass eine Person die Ursachen für Erfolg oder Misserfolg bei sich selbst sieht. Bei einem misslungenen Projekt würde die Person denken, dass sie sich nicht ausreichend bemüht hat oder eben nicht die entsprechende Qualifikation besitzt. Bei Erfolg würde sie sagen, dass ihre Anstrengung sich gelohnt hat oder sie besonders begabt ist. Daraus ergibt sich folgende Konsequenz: Sucht man die Ursachen für einen Misserfolg ständig bei äußeren Umständen (externale Kontrollüberzeugung), fühlt man sich machtlos.

Beide Konzepte (externale und internale Kontrollüberzeugung) können je nach Situation Sinn machen. Wer immer nur anderen oder dem Schicksal die Schuld gibt, wird keine Veränderungsbereitschaft zeigen und nicht an sich selbst arbeiten; daher kann es nützlich sein, die Schuld bei sich zu suchen. Aber wer immer nur die Schuld bei sich selbst sucht, geht ein hohes Risiko ein, irgendwann depressiv zu werden und sich minderwertig und unterlegen zu fühlen. Manchmal kann es also durchaus ein Selbstschutz sein, zu sagen, dass andere die Schuld daran tragen, dass ein Projekt völlig schiefgelaufen ist.

Auch dies wird in dem Konzept der Kausalattribution berücksichtigt. Die Ursachenzuschreibung für das Ergebnis einer Handlung kann nämlich stabil oder variabel sein. Bei einer Klausur sind der Schwierigkeitsgrad der Aufgabe und die Begabung der Person stabile Ursachen, hingegen sind Liebeskummer oder Schlafmangel, die genau bei dieser Klausur für ein miserables Ergebnis gesorgt haben, variable Ursachen. Wenn man den Misserfolg bei sich selbst sieht (internale Kontrollüberzeugung), gibt es einen Unterschied, ob die unzureichende Qualifikation oder Begabung als stabiler Persönlichkeitsfaktor oder als mangelnde Anstrengung infolge einer Pechsträhne (variabel) als Ursache wahrgenommen wird. Das Eine „zerschreddert“ das Selbstbewusstsein, beim Anderen gibt man sich die Chance, es beim nächsten Mal besser zu machen.

Neben external/internal und stabil/variabel ist eine weitere Differenzierung bei der Kausalattribution, ob die Ursache global oder spezifisch ist. Jeder kann einmal Pech haben oder bei einer Arbeit versagen. Um ein gesundes Selbstbewusstsein zu behalten, ist es wichtig, sich vor Augen zu halten, dass es sich hier um ein Versagen in einem einzelnen Projekt handelt und man deswegen nicht gleich generell ein schlechter Mensch ist. Wer bei einem Misserfolg global immer die Ursache nur bei sich selbst sieht, wird über kurz oder lang unter Minderwertigkeitskomplexen leiden. Manchmal ist man natürlich tatsächlich Schuld, etwa wenn man für eine Prüfung nicht ausreichend gelernt hat. Manchmal aber war es wirklich Pech oder „Schicksal“. Daher ist es oft besser, spezifische Ursachenzuschreibungen zu haben.

Fazit daraus ist: Wenn Ihnen einmal etwas misslungen ist, rettet es für den Augenblick das Seelenheil, den anderen die Schuld zuzuschreiben, aber auf Dauer wird Ihnen diese Einstellung nichts nützen. Besser ist es, sich selbst als Meister des eigenen Schicksals zu sehen und zu überlegen, was Sie beim nächsten Mal besser oder anders machen können. Ein solches Herangehen ist die beste Voraussetzung dafür, Ihr eigenes Verhalten zu ändern.

Die Grundeinstellung, dass andere für ihr Leben verantwortlich sind, führt auch oft dazu, dass Menschen, statt sich selbst weiter zu entwickeln, oft jahrelang viel Energie dafür aufwenden, den Anderen zu ändern oder zu kontrollieren versuchen - in der Regel ohne Erfolg, da sich die Persönlichkeit eines Menschen nicht einfach umkrepeln lässt. Wenn solche Muster z.B. in einem Unternehmen auftreten, verursacht der damit verbundene Energieaufwand nicht nur hohe Kosten, sondern hat auch einen negativen Einfluss auf die Zusammenarbeit einzelner Mitarbeiter und behindert das Verhalten ganzer Abteilungen. Als Leiter eines Arbeitsteams sind Sie z.B. der Meinung, dass Sie Ihre Mitarbeiter immer kontrollieren

müssen. Druck erzeugt jedoch immer Gegendruck - dieses physikalische Gesetz gilt auch für menschliches Verhalten. Zu versuchen, ständig jeden Mitarbeiter zu kontrollieren, ruft immer einen Widerstand im Team hervor und führt letztlich oft zu einem Boykott. Es folgen energie- und nervenzerrende Versuche, das Verhalten des jeweils anderen zu ändern. In dieser Situation ergibt sich für Sie als Leiter des Teams oft eine schwer zu lösende Patt-Situation, da Sie sich auf einen Kampf eingelassen haben, den Sie gar nicht gewinnen wollen, weil Sie damit unter Umständen ihre besten Mitarbeiter verlieren. Statt zu kontrollieren, hätte man vielleicht nach den Stärken der Mitarbeiter schauen und sie fördern können. Oder, wie der französische Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry (1948, Abschn. 139) es sehr treffend sagte: „Es ist nicht das Schiff, das durch das Schmieden der Nägel und das Sägen der Bretter entsteht. Vielmehr entsteht das Schiff durch das Schmieden der Nägel und das Sägen der Bretter aus dem Drang nach dem Meere und dem Wachsen des Schiffes.“

Oft ist an sich selbst zu arbeiten auch der einzig durchführbare Weg. Eine Beeinflussung der Umwelt ist meist nur sehr eingeschränkt möglich. Fangen Sie deshalb mit der Arbeit an sich selbst an und streben Sie konsequent nach der Ausweitung Ihrer sozialen Kompetenz. Die Veränderung Ihres Denken und Handelns ändert dann mit einem Domino-Effekt auch die Beziehungen in Ihrem sozialen Umfeld. Wenn Sie Ihr Verhalten ändern, dann wird sich – langfristig und mit einer gewissen Systemträgheit – auch Ihre Umwelt verändern. Filmisch gut gezeitigt wird dies in dem Film „Der Ja-Sager“ aus dem Jahr 2008. Carl, die Hauptfigur, ist ein frustrierter, geschiedener Mann, der in Los Angeles lebt. Er vermeidet soziale Kontakte und ignoriert die Anrufe seiner Freunde. Aufgrund seiner Lebenserfahrungen nimmt er zu allem, was sich ihm an Chancen bietet, eine ablehnende Haltung ein. Seine Freunde wollen ihn auf eine Party mitnehmen, doch er ist zögerlich und lässt es bleiben. Diese Haltung zieht sich durch sein ganzes Leben und letztlich ist er unzufrieden, da alles in Stagnation verharret. Er besucht einen „Psycho“-Kurs, in dem den Teilnehmern beigebracht wird, einfach zu jeder Chance, die sich ihnen bietet, „ja“ zu sagen. Von nun an wird sein Leben turbulent, aufregend, erotisch und ereignisreich. Auch wenn sich letztlich herausstellt, dass man im Leben nicht immer „ja“ sagen kann, sollten Sie doch überdenken, ob Sie eher zu den Nein-Sagern gehören und damit Chancen im Leben verpassen. Wie spontan können Sie sein?

„Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt“, besagt ein chinesisches Sprichwort. Im Leben stehen wir oft vor entscheidenden Fragen, vergleichbar mit meinem Marathon, den wir laufen sollen und nicht wissen, wie es gehen soll. Beim Marathon-Laufen am frühen Herbstmorgen erleben wir den Tag als grau und trüb. Es liegt an uns, ob wir aufstehen, die Turnschuhe anziehen und loslaufen oder weiterhin im warmen Bett bleiben. Wir starten unseren Lauf und das ist das Wichtigste für alle Veränderungsprozesse überhaupt - den ersten Schritt zu machen. Dieser erste kleine Schritt ist der entscheidende Punkt für die persönliche Veränderung und Weiterentwicklung. Scheinbar eine Kleinigkeit, die Großes bewirkt. Auf dem Weg zum Ziel können wir unsere Route verändern, umkehren oder für einen Moment anhalten, um die schöne Natur ganz bewusst wahrzunehmen. Wir navigieren durchs Leben, gesteuert von unseren Zielen, die unsere Motive, Werte und Glaubenssätze ausdrücken.

### 1.3 Indikatoren des Selbstvertrauens

---

Selbstvertrauen ist das Vertrauen in unsere Kräfte und Fähigkeiten – die Voraussetzung für ein persönlich und beruflich erfülltes und erfolgreiches Leben. Selbstvertrauen bildet die Basis für ein gutes Selbstbewusstsein. Menschen mit einem gesunden Selbstvertrauen haben kein übertriebenes Bedürfnis, von allen anderen erkannt und gemocht zu werden.

Ihr Selbstbewusstsein hilft ihnen, eine Ablehnung oder Kritik nicht persönlich zu nehmen. Dadurch wird ihr Selbstwertgefühl nicht verletzt oder herabgesetzt. Sie übergeben ihr Schicksal, Glück oder Zufriedenheit nicht den Anderen, sondern fühlen sich für ihr Leben selbst verantwortlich. Wer voller Selbstvertrauen handelt, verfügt über folgende Eigenschaften:

- *Zielstrebigkeit und Werte:* Ziele werden nur dann erreicht, wenn sie mit unseren Schwächen und Stärken abgeglichen sind und in Einklang mit unseren eigenen Werten stehen. Fragen Sie sich bei jedem Ihrer Ziele, warum Sie das jeweilige Ziel erreichen wollen und ob Ihre Motivation groß genug ist, um es auch wirklich erreichen zu können.
- *Motivation:* Jeder hat privat und beruflich viele Dinge und Arbeiten zu erledigen und kennt es natürlich, dass viele davon motivierend wirken und häufig ohne viel zusätzlichen Aufwand schneller und besser erledigt werden als andere. Wir sind motiviert, weil die Arbeit für uns wichtig ist. Dieser innere Antrieb, der uns in Bewegung setzt, hilft uns, unsere persönliche Einstellung zur Arbeit zu überlisten oder zu ändern. Wir konzentrieren uns auf die positive Seite und blenden das negative Wirken auf uns aus. So lassen wir unser Unterbewusstsein für uns arbeiten, da dieses weiterwirkt.
- *Emotionale Stabilität:* Emotional stabile Menschen sind fähig, ihre Emotionen unter Kontrolle zu halten. Im Gegensatz zu emotional labilen Menschen stecken sie Misserfolge und Rückschläge schnell weg und können Stresssituationen sehr gut bewältigen. Ein emotional stabiler Mensch hat eine positive innere Einstellung. Er lässt sich nicht so schnell aus der Ruhe bringen und begreift Herausforderungen als Chance.
- *Positive Grundeinstellung:* Sie verfügen über die Fähigkeit, bewusst Gedanken zu entwickeln, die Ihre Stimmung heben, ein konstruktiveres Licht auf schwierige Situationen werfen und Ihren Tag allgemein durch eine hoffnungsvollere Herangehensweise an die Dinge verbessern. Indem Sie sich entscheiden, eine positive Lebensanschauung anzunehmen, können Sie beginnen, Ihre negativen Gedanken wegzuschieben und ein Leben zu sehen, das voller Möglichkeiten und Lösungen steckt, anstatt voller Befürchtungen und Hindernisse.
- *Flexibilität und Verhalten:* Flexibel zu sein bedeutet, dass Sie in der Lage sind, Ihr Verhalten und Ihr Denken den Umständen anzupassen. Zum Beispiel Sie sind arbeitslos und suchen nach einem neuen Job. Nach einiger Zeit merken Sie, dass Ihre Bemühungen vergeblich sind. Es wird Zeit, Ihr eigenes Verhalten und Denken zu hinterfragen und neu auszurichten. Sie müssen überhaupt erst einmal davon ausgehen, dass es in Ihrer eigenen Verantwortung liegt, diese schwierige Situation zu verändern. Fragen Sie sich: „Wie ist meine Strategie, um den Job zu bekommen? Und wie könnte ich es ganz anders machen?“
- *Wunsch nach Entwicklung:* Indem Sie ganz bewusst jeden Tag etwas lernen möchten, beschenken Sie sich selbst: Sie fördern Ihre Lebenserfahrung, Ihr Wissen und Ihr Können. Sie schenken jedem Tag einen Sinn und verwandeln ihn in einen ganz besonderen Tag. Nutzen Sie also diese Chancen. Machen Sie sich abends darüber Gedanken, was Sie an dem Tag Spannendes gelernt, was Sie an Wissen oder Erfahrungen gesammelt haben - über sich selbst, über andere oder über die Umwelt.
- *Gesundheit und Energie:* Die Gesundheit ist das Wichtigste für den Menschen, ohne sie ist der Mensch nichts. Zur Erhaltung der Gesundheit ist eine gesunde Balance von Arbeit und Erholung zwingend notwendig. Begleitet von regelmäßigen sportlichen Aktivitäten oder Spaziergängen an der frischen Luft, ist das eine wahre Wohltat für Körper, Geist und Seele. Eine ausgewogene Ernährung spielt auch eine entscheidende

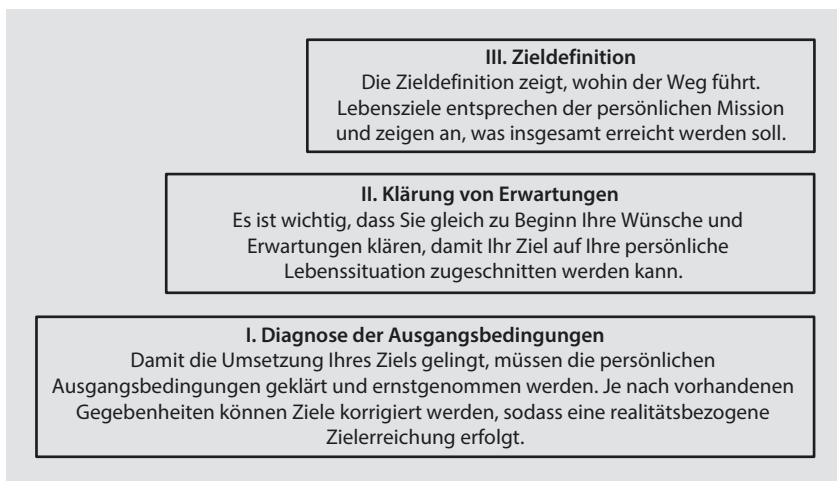
Rolle zur Erhaltung der Gesundheit. Wer ständig Stress hat, der braucht sich nicht zu wundern, wenn die Gesundheit darunter leidet. Mit Entspannungsübungen, Sport oder aber einer Auszeit kann man seinem Körper etwas Gutes tun.

- **Risikobereitschaft:** Die Bereitschaft, Risiken einzugehen, ist ein Motor unserer Evolution. Ohne das Ausprobieren von Neuem sind kein Fortschritt und keine Entwicklung möglich. Alles, was ungewiss ist, birgt zugleich ein Risiko. Und jedes Risiko birgt Chancen. Man erreicht Ziele, indem man etwas unternimmt, die Dinge aktiv gestaltet und Chancen nutzt. Das Eingehen von Risiken gehört dazu. Ansonsten wird sich nichts Neues und keine Veränderung ergeben – auch nicht zum Positiven.
- **Zielgerichtetheit:** Sie spüren, wie die verschiedenen Bereiche Ihres Lebens wie etwa soziale Kontakte, Gesundheit, Job und Karriere, Finanzen und eigenes Wohlbefinden in Zusammenhang stehen. Sie setzen sich konkrete Ziele. Große Ziele sind dabei wichtig, doch diese sollten Sie in realistische Zwischenziele aufteilen, die Sie in absehbarer Zeit erreichen können. Sonst ist Frustration vorprogrammiert.

## 1.4 Erwartungen und Ziele

Um dauerhaft erfolgreich Ziele zu erreichen, müssen unsere Ziele unseren persönlichen Werten entsprechen. Menschen, die nach ihren Werten handeln, sind entscheidungsfreudiger, erfolgreicher und glücklicher. Jedes Ziel verbinden wir mit bestimmten Erwartungen. Sie basieren auf der Differenz zwischen dem Anspruch, wie wir gern sein möchten, und der erlebten Realität. Entscheidend ist, dass wir unsere Ziele bewusst wählen und bereit sind, diese durch entsprechende Handlungen zu erreichen. Man sollte mit den in [Abb. 1.2](#) dargestellten drei Schritten beginnen.

Wer immer zufrieden ist, wird nie etwas verändern wollen. Naturvölker im Pazifik hatten ausreichend Nahrungsreserven und daher keine Motivation sich fortzuentwickeln, während in Europa Hungersnöte, Kriege und die Pest herrschten und die Menschen gezwungen waren, immer bessere Technologien zu entwickeln, um zu überleben.



▣ **Abb. 1.2** Drei Schritte der Zielsetzung

Wer eine Reise plant, klärt vorher seine Erwartungen. Jedem leuchtet ein, dass es einen erheblichen Unterschied macht, ob jemand von seinem Urlaub Erholung, Abenteuer oder Bildung erwartet. Entsprechend unterschiedlich wird die Reise ausfallen: Entweder man fährt zum Relaxen ans Meer und verbringt den Tag auf der Sonnenliege und im Pool, oder man düst schwitzend mit dem Motorrad durch einsame Wüstenlandschaften und zeltet nachts mit Beduinen in der Oase, oder man macht einen kulturellen Bildungsurlaub mit Reisebegleitung im Reisebus nach Florenz. Während man sich vor Antritt einer Reise solche Dinge automatisch überlegt, denken manche Leute bei Ihrer Lebensplanung kaum darüber nach. Viele lassen sich treiben, wenn sie erst einmal wie die Pazifik-Insulaner in einer Situation sind, in der sie nicht wirklich verhungern müssen. Aber ist das wirklich alles, was Sie vom Leben erwarten?

Viele Menschen machen auch die Erfahrung, dass sich die Ziele und Erwartungen im Verlauf einer Reise ändern. Das ist ein gutes Zeichen, macht es doch deutlich, dass man bereits dabei ist, sich zu verändern. Um von Ihrer Reise zu profitieren, sollten Sie Folgendes mitbringen: Motivation, Geduld und Ausdauer. Auf den ersten Blick erscheint die Klärung der eigenen Erwartungen und Ziele eher einfach. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass bei einem Klärungsprozess einige Fallen lauern. Tatsächlich wollen wir nämlich meistens in kurzer Zeit zu viel erreichen.

Ziele können wir nur erreichen, wenn wir dafür Energie einsetzen. Aber auch hier kommt es auf die richtige Dosierung an. Wer sich zu sehr für seine Ziele einsetzt, läuft Gefahr, zu verkramphen. Deshalb gilt: Es ist zwar richtig, sich für seine Ziele einzusetzen, aber es ist auch sinnvoll, sie immer wieder loszulassen und in regelmäßigen Abständen auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen.

Ziele, die wir beständig verfolgen, geben uns die Kraft, trotz stetigem Wandel und Krisen Ideen und Visionen in die Realität umzusetzen. Erst wenn wir ein konkretes Ziel vor Augen haben, können wir die notwendigen Schritte planen und genügend Tatkraft mobilisieren. Auf dem Weg zum Ziel gibt es Hindernisse oder Umwege, die uns einiges an Anstrengung abverlangen. Das gehört dazu. Schwierigkeiten, Hürden und Schicksalsschläge tragen zur Weiterentwicklung bei - vorausgesetzt, wir setzen uns damit auseinander und nehmen unser Leben aktiv in die Hand.

Ist das Ziel gewählt und definiert, kommt es zur Planungs- und Umsetzungsphase. Dabei unterstützen folgende Qualitätskriterien Ihr Vorhaben:

- **Realistisch und erreichbar:** Setzen Sie sich realistische Ziele. Ein hohes Ziel mobilisiert zwar Energie, aber die übersteigerten Erwartungen können zum Fehlschlag führen. Ihr Ziel soll von Ihnen selbst verfolgt und aufrechterhalten werden können, wie z.B. beim Abnehmen. Statt „Ich muss in 2 Wochen mindestens 10 kg weniger wiegen“ sagen Sie: „Ich will in 8 Monaten 10 kg abnehmen“. Mit diesem realistischen Plan arbeiten Sie aktiv an der Veränderung und sind selbst für die Umsetzung verantwortlich.
- **Positiv formuliert:** Ein Ziel ist eine Handlungskompetenz, etwas, was Sie aufbauen und erreichen möchten. „Ich darf nicht mehr so viel essen“ ist eine unpassende Formulierung, weil sie nicht ausdrückt, was Sie tun wollen. Sagen Sie stattdessen: „Ich will meinen Körper verändern, um mich gesünder zu fühlen.“
- **Konkret beschreibbar:** Ohne eine klare Formulierung für Ihr Ziel werden Sie Schwierigkeiten haben, festzustellen, ob Sie es erreicht haben oder nicht. Ohne Zeitrahmen werden Ziele oft flexibel ausgesprochen. Formulieren Sie deshalb Ihr Ziel etwa so: „Ich will am 1. Juni höchstens 70 kg wiegen.“