



Jens-Uwe Martens/Julius Kuhl

Die Kunst der Selbstmotivierung

Neue Erkenntnisse der Motivations-
forschung praktisch nutzen

6., aktualisierte Auflage

Kohlhammer

Kohlhammer

Die Autoren

Dr. Jens-Uwe Martens ist Inhaber und Leiter des Instituts für wissenschaftliche Lehrmethoden J.-U. Martens (IWL) in München. Er ist Buchautor, Coach und Seminarleiter.

Professor Dr. Julius Kuhl lehrte bis 2015 Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung an der Universität Osnabrück.

Jens-Uwe Martens
Julius Kuhl

Die Kunst der Selbstmotivierung

Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung
praktisch nutzen

6., aktualisierte Auflage

Verlag W. Kohlhammer

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

Pharmakologische Daten, d. h. u. a. Angaben von Medikamenten, ihren Dosierungen und Applikationen, verändern sich fortlaufend durch klinische Erfahrung, pharmakologische Forschung und Änderung von Produktionsverfahren. Verlag und Autoren haben große Sorgfalt darauf gelegt, dass alle in diesem Buch gemachten Angaben dem derzeitigen Wissensstand entsprechen. Da jedoch die Medizin als Wissenschaft ständig im Fluss ist, da menschliche Irrtümer und Druckfehler nie völlig auszuschließen sind, können Verlag und Autoren hierfür jedoch keine Gewähr und Haftung übernehmen. Jeder Benutzer ist daher dringend angehalten, die gemachten Angaben, insbesondere in Hinsicht auf Arzneimittelnamen, enthaltene Wirkstoffe, spezifische Anwendungsbereiche und Dosierungen anhand des Medikamentenbeipackzettels und der entsprechenden Fachinformationen zu überprüfen und in eigener Verantwortung im Bereich der Patientenversorgung zu handeln. Aufgrund der Auswahl häufig angewendeter Arzneimittel besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

Korrespondenzanschrift der Autoren:
Post@jens-uwe-martens.de
jkuhl@uos.de

6. Auflage 2020

Alle Rechte vorbehalten
© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart
Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:
ISBN 978-3-17-036543-8

E-Book-Formate:
pdf: ISBN 978-3-17-036544-5
epub: ISBN 978-3-17-036545-2
mobi: ISBN 978-3-17-036546-9

Inhalt

Vorwort	9
1 Einführung: Wie es zu diesem Buch kam	13
1.1 Ein Buch zum Lernen?	13
1.2 Die Grundlagen dieses Buches	14
1.3 Brauchen Praktiker eine wissenschaftliche Theorie?	15
1.4 Das Konzept der »Persönlichen Intelligenz«	17
1.5 Die Entwicklung des Selbst oder der Persönlichkeit	18
1.6 Die wissenschaftliche Grundlage dieses Konzeptes	20
1.7 Wie können wir erreichen, was wir uns vornehmen?	25
1.8 Braucht die Motivation das Gehirn?	26
2 Die Geheimnisse des Erfolges	29
2.1 Was ist Erfolg?	29
2.2 Definition von »Erfolg«: Selbst gesetzte Ziele erreichen	35
2.3 Gibt es ein allgemeingültiges Ziel?	37
2.4 Auf die innere Haltung kommt es an	39
2.5 Unterscheidung von zwei Grundhaltungen gegenüber dem Leben	41
2.6 Psychologische Grundlagen der Gestalterhaltung	42
2.7 Gestalter ihres Schicksals mit Handicap	44
2.8 Von »Gestaltern« und »Opfern«	45
2.8.1 Wie funktioniert die Opferhaltung?	48
2.8.2 Wie funktioniert die Gestalterhaltung?	51
2.9 Die Risiken der Selbstkontrolle	55
2.10 Verhaltensweisen eines »Gestalters«	57
2.11 Die Innenseite eines »Gestalters«	59
2.12 Verhaltensweisen eines »Opfers« oder »Erduldners«	62
2.13 Die Innenseite eines »Opfers« oder »Erduldners«	66
2.14 Fremde Ziele für die eigenen halten	72
2.15 Auf die Mischung kommt es an	74
2.16 Das innere Gleichgewicht: Die PSI-Theorie	76
2.17 Die Verantwortung für den eigenen Erfolg übernehmen	81
2.18 Die Einzigartigkeit jedes Menschen und die Rolle der Authentizität	84

3	Der Weg zum Gestalten: Einstellungen ändern	88
3.1	Kann man Grundhaltungen ändern?	88
3.2	Was sind eigentlich »Einstellungen«?	91
3.3	Verantwortung für die eigenen Gefühle übernehmen	94
3.4	Positives Denken als Lebensprinzip?	96
3.5	Der Mensch als Gewohnheitstier	100
3.6	Kann man denn seine Einstellungen verändern?	103
3.6.1	Wir entscheiden, was unsere Einstellungen bestimmt	104
3.6.2	Eigene Gedanken beeinflussen unsere Einstellungen mehr als die Beeinflussungsversuche anderer	105
3.6.3	Das Selbstsystem als Grundlage der Gestalterhaltung	107
3.6.4	Neue Einstellungen müssen belohnt werden und Vorteile bringen	110
3.6.5	Furcht vor dem Scheitern kann bei Einstellungsänderungen helfen	112
3.6.6	Neue Einstellungen sollten öffentlich vertreten werden	115
3.7	Zusammenfassung: Unsere Einstellungen bestimmen unser Leben	117
4	»Motivation ist alles!« Wie kann man sich selbst motivieren? ...	118
4.1	Autonome oder fremdgesteuerte Mitarbeiter?	119
4.2	Wie entwickeln wir die Fähigkeit zur Selbstmotivierung?	120
4.3	Systemkonditionierung: Die wissenschaftlichen Grundlagen der Selbstmotivierung	121
4.4	Selbstmotivation in der Praxis	123
4.5	Persönliche Ziele als Motivatoren	126
4.6	Die Bedeutung von Bildern für die Selbstmotivation	127
4.7	Ziele zwischen Gefühl und Verstand	130
4.8	Wir brauchen »erlebte« Erfolgserlebnisse	132
4.9	Wir müssen auch Misserfolgserlebnisse ganzheitlich verarbeiten	134
4.10	Wir müssen lernen, uns Erfolgserlebnisse selbst zu geben	136
4.11	Wir müssen lernen, durchzuhalten	137
4.12	Wir brauchen Kraft und Energie	137
4.13	Wir brauchen Vorbilder	138
4.14	Wir brauchen eine Umgebung, die uns fördert	139
4.15	Wir brauchen einen persönlichen Entschluss	140
4.16	Entwicklung persönlicher Intelligenz: Sieben Methoden zur Selbstaktivierung	141
4.17	Wir brauchen ein Programm, das zu uns passt	145

5	Persönliche Entwicklung: Krisen überwinden	147
5.1	Merkmale von Menschen, die aus schwierigen Situationen etwas für ihre Entwicklung gewonnen haben	149
5.2	PSI-Theorie: Die Merkmale resilienter Persönlichkeiten	150
5.3	Kann man Resilienz lernen?	154
5.4	Zum Umgang mit Problemen und Schicksalsschlägen	156
6	Glück und Zufriedenheit und die Gestalterhaltung	160
6.1	Glücklich sein durch das Erreichen von materiellen Zielen? ...	160
6.2	Dürfen wir denn nach Glück streben? Von der Pflicht, glücklich zu sein	161
6.3	Gute wie schlechte Gefühle werden an den Nächsten weitergegeben	163
6.4	Glücksgefühle als Voraussetzung für Gesundheit	166
6.5	Egoismus und Egozentrik	167
6.6	Welche Rolle spielen Anlage und Umwelt für einen Gestalter?	171
7	Der Körper als Basis für eine optimale Grundhaltung	172
7.1	Streben nach Selbstbestimmung und körperliche Verfassung	172
7.2	Neurobiologische Zusammenhänge von Körper und Seele ...	173
8	Welchen Grad an Freiheit haben wir?	179
8.1	Zusammenfassung der PSI-Theorie	179
8.2	Sind wir wirklich unseres Glückes Schmied?	181
8.3	Ausblick	183
	Literatur	184
	Stichwortverzeichnis	189
	Anhang	193
	Übung 1: Selbstwahrnehmung (reizabhängig)	195
	Übung 2: Selbstwahrnehmung	197
	Übung 3: Personwahrnehmung (spontan)	199
	Übung 4: Personwahrnehmung (Pendeln)	201
	Übung 5: Identifikation (mit der Wahrnehmung)	203
	Übung 6: Problemwahrnehmung (Unstimmigkeiten/ Fremdwahrnehmung)	205
	Übung 7: Problemwahrnehmung (Unstimmigkeiten: Selbst)	207
	Übung 8: Umkehrung (von innen nach außen)	209
	Übung 9: Umkehrung	211
	Übung 10: Beweglichkeit	213

Übung 11: Umgang mit Forderungen	215
Übung 12: Umgang mit eigenen Zielen	217
Übung 13: Stärkung der Selbstmotivierungskompetenz	219
Übung 14: Stärkung der Selbstberuhigungskompetenz	221

Vorwort

Der vorliegende Band enthält nicht nur viele neue Befunde aus der Motivationsforschung, die bereits in der dritten Auflage durch das Zitieren exemplarischer Originalarbeiten ergänzt wurden, sondern auch weitere Übungsbeispiele zur Entwicklung der eigenen Selbstmotivierung und einiger Kompetenzen, auf die diese zentrale Fähigkeit aufbaut. Die Übungen finden Sie im Anhang des Buches. Trotz dieser Beispiele ist unser Buch nach wie vor nicht als praktische Übungsanleitung gemeint: Die *Kunst* der Selbstmotivierung kann weder durch ein noch so intensives Studium einschlägiger Forschungsergebnisse, noch durch das Durcharbeiten einer Übungssammlung erlernt werden. Sie kann nur durch den aktiven und ganz persönlichen Umgang mit den hier vermittelten Einsichten individuell entstehen. Ähnlich wie man Malen, Musizieren oder »Die Kunst des Liebens« (Erich Fromm) nicht durch das Durcharbeiten einer Übungssammlung lernen kann, so ist es auch hier: Die Kunst der Selbstmotivierung erfordert ein Grundverständnis der wesentlichen Voraussetzungen für die Entwicklung dieser Kunst, wie es die psychologische Analyse der beteiligten Kompetenzen vermitteln kann; sie kann weiterhin durch Beispiele und Vorbilder gefördert werden, mit denen wir die wissenschaftlichen Erörterungen immer wieder veranschaulichen. Unser Ziel ist es nach wie vor nicht, die Spannung zwischen dem wissenschaftlich begleiteten Verstehen und dem durch viele Beispiele unterstützten Erleben der vielen Facetten der Selbstmotivierung aufzuheben oder zu nivellieren: Kunst entsteht wie jede Form von Kreativität aus der *Spannung* zwischen Verstehen und Erleben.

Wir laden auch mit dieser fünften Auflage unsere Leser ein, sich auf diese Spannung zwischen Theorie und Praxis einzulassen und den unerfüllten (und wohl auch unerfüllbaren) Wunsch nach rascher »Integration« dieser beiden Spannungspole auszuhalten. Denn für die Kunst der Selbstmotivierung gilt das, was Erich Fromm seinen Lesern in seiner *Kunst des Liebens* deutlich machen wollte: »Wenn man auf rasche Erfolge aus ist, lernt man eine Kunst nie. Aber für den modernen Menschen ist es ebenso schwer, Geduld zu haben, wie Disziplin und Konzentration aufzubringen. Unser gesamtes Industriesystem ist genau dem Gegenteil förderlich: der Geschwindigkeit«.

Nach wie vor richtet sich das Buch an Menschen, die angesichts der vielen Anforderungen des beruflichen und privaten Lebens ihren Mann bzw. ihre Frau stehen müssen. Es geht um die Frage, was die Fortschritte der psychologischen Wissenschaft und die Erfahrungen der Beratungs- und Trainingspraxis an Erkenntnissen bereitstellen, die erfolgreiches Handeln in einer immer komplexer vernetzten Welt ermöglichen. Es geht um Persönlichkeitspsychologie. Dabei konzentrieren wir uns – anders als die meisten persönlichkeitspsychologischen Ansätze – nicht auf persönliche Meinungen, private Erlebnisse (die man mit Recht vor fremdem Zugriff

schützt) oder unbewusste Absichten oder Konflikte (die man mit Recht nicht gern freilegen lässt). In der neuen Persönlichkeitspsychologie geht es nicht um *Inhalte* des Denkens, des Fühlens oder Wollens, sondern um *persönliche Kompetenzen*, die in keinem Schulfach und auch nicht in der Berufsausbildung unterrichtet werden, obwohl sie für den beruflichen Erfolg so wichtig sind, dass sie in den Unternehmen oft als Schlüsselqualifikationen bezeichnet werden.

Dieses Buch gibt keinen umfassenden Überblick über den Stand der Forschung, beschränkt sich auch nicht auf eine Auflistung von Übungen zur Selbstoptimierung. Im Fokus steht eine allgemeinverständliche Darstellung einiger Erkenntnisse der modernen Persönlichkeitspsychologie, die wir mit Beispielen aus der Schulungspraxis des Erstautors und aus unserem persönlichen Alltag veranschaulichen. Diese Erkenntnisse können nicht nur den beruflichen und privaten Erfolg von Menschen erklären, sondern ermöglichen auch Rückschlüsse auf erlernbare Fertigkeiten, die hier dargestellt werden. Da die Herausforderungen verschiedener Menschen sehr unterschiedlich sein können, begnügen wir uns dabei (i. U. zu vielen Leitfäden zur Lebensgestaltung) nicht mit Beispielen: Die Leser werden zusätzlich an eine allgemeine Theorie der Persönlichkeit herangeführt, die ihnen die Übertragung der Beispiele auf die Herausforderungen ihres Alltags ermöglicht: Die Theorie wird deshalb so dargestellt, dass sie das praktische Handeln des Einzelnen leiten kann: Nur wenn man den (theoretischen) Hintergrund der praktischen Lösungsvorschläge kennt, gelingt es, die eigenen oft ganz unvorhergesehenen, z. T. einzigartigen Probleme zu bewältigen.

Alle Beispiele und theoretischen Erkenntnisse werden immer wieder an einem zentralen psychologischen Merkmal veranschaulicht, in dem Menschen sich unterscheiden: Es geht um den Unterschied zwischen Menschen, die aus irgendwelchen (in diesem Buch zu analysierenden Gründen) das Handeln im Vordergrund sehen, und Menschen, die oft in einer schwierigen Situation von der eingetretenen Lage so fasziniert oder gar gelähmt sind, dass ihnen nicht einmal die Handlungsmöglichkeiten einfallen, über die sie verfügen (»Lageorientierte«). Nun muss man nicht gerade lageorientiert sein, um an sich kleine Anzeichen von Passivität und verpassten Gelegenheiten zur Gestaltung des eigenen Tuns erkennen zu können. Wer sich z. B. während oder nach der Lektüre dieses Buches fragt, warum er denn nun kaum konkrete praktische Empfehlungen für den eigenen Alltag gefunden hat, mag die zentrale Intention dieses Buches nicht angenommen haben: Wir beschränken uns auf relativ wenige konkrete Empfehlungen und Anweisungen, weil wir nicht die rezeptiv-passive Einstellung unterstützen möchten, sondern die aktiv-gestaltende: Wer beim Lesen zwischendurch immer mal wieder innehält, ein Notizheft nimmt und aufgrund unserer theoretischen oder exemplarischen Anregungen sich eigene Übungen ausdenkt (oder die angegebenen Übungen abwandelt), wer sich auf Grund einer plötzlichen Einsicht vornimmt, in bestimmten konkreten Praxissituationen anders zu reagieren, nimmt die eigentliche Intention dieses Buches auf: Statt vorgefertigte Rezepte einzusammeln (die selten wirklich gut in den eigenen Alltag hinein passen), lieber jedes kleine Aha-Erlebnis nutzen, um daraus eine eigene Übungsidee zu entwickeln.

Da die Menschen, für die dieses Buch geschrieben ist, erfolgreich sein wollen und daher trotz der Belastungen des Alltags ihr Handeln optimieren müssen, ist dieses

Buch auf die positiven Seiten der Handlungsorientierten und auf ihre Gestaltungskraft zentriert und beachtet bei den Lageorientierten mehr die Beeinträchtigungen, die durch das passive Erdulden und die Selbstwahrnehmung als »Opfer der Umstände« entstehen können. Obwohl es an vielen Stellen auch um positive Seiten der »Opferhaltung« geht, ist klar, dass angesichts der handlungsorientierten Thematik dieses Buches die Vorteile der Gestalterhaltung im Vordergrund stehen. Vollständig ist die Analyse jedoch erst dann, wenn auch die leistungskritische Perspektive berücksichtigt wird. Leistung ist nicht in allen Kulturen der höchste Wert, und sie ist innerhalb der leistungsorientierten Gesellschaften nicht der einzige Wert. Persönliche Entwicklung hängt auch davon ab, dass Menschen ihre Leistungsorientierung zuweilen zurücknehmen und sich auf sich selbst und ihre »Lage« besinnen können. Sowohl in den Weltreligionen wie auch in der Philosophie ist diese Erkenntnis ausgearbeitet worden: Wenn Menschen plötzlich aufhören, ihren Zielen ausgeliefert zu sein, wenn sich der Wille zum Handeln beruhigt, dann entwickeln sie nicht selten die Fähigkeit, die Dinge in einem ausgewogenerem Verhältnis zu sehen, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und eine Art innerer Weisheit zu entwickeln.

Wir haben in diesem Buch nicht den Anspruch, die hier das ganze Leben umspannende Ausgewogenheit der Lebensführung darzustellen. Unser Ziel ist bescheidener: Es geht darum, die Prozesse näher zu betrachten, die uns ermöglichen, Herausforderungen, Aufgaben und Probleme handlungsorientiert anzugehen und somit erfolgreich zu sein, statt auf Gestaltungsmöglichkeiten verzichten zu müssen, wenn man ganz einseitig auf eine lageorientierte Haltung festgelegt ist. Das kann gerade auch für Menschen wichtig werden, die an sich eine besinnliche, vielleicht sogar »lageorientierte« Grundeinstellung haben und diese Einstellung im Prinzip auch nicht aufgeben möchten, die aber dann, wenn sie unter Handlungszwänge geraten, zumindest vorübergehend auch handlungsorientierte Strategien auf der Klaviatur ihrer Alltagsbewältigung zur Auswahl haben möchten.

Unsere Einführung in die Funktionsgrundlagen der Handlungsorientierung kann auch für Menschen interessant sein, die sich für handlungsorientiert halten, aber in ihrem Alltag so manche Gestaltungsmöglichkeit verpassen, weil sie extravertierten Aktionismus oder einseitigen Optimismus mit Gestaltungskompetenz verwechseln. Auch wenn wir uns in diesem Buch auf den Ausschnitt des Alltags beschränken, in dem Menschen es für sinnvoll halten, die sich stellenden Probleme handlungsorientiert zu lösen, braucht dies die Neugier an den spannenden und erlernbaren Grundlagen der Handlungsorientierung nicht zu schmälern. Um diese Grundlagen geht es in diesem Buch.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie sich aktiv mit diesem Buch auseinandersetzen und unsere Anregungen immer wieder in die Form übersetzen, die das Gemeinte für Ihre persönliche Lebensgestaltung interessant und praktikabel macht.

München und Osnabrück
im Herbst 2019

Jens-Uwe Martens und Julius Kuhl
www.Jens-Uwe-Martens.de

1 Einführung: Wie es zu diesem Buch kam

O lerne denken mit dem Herzen, und lerne fühlen mit dem Geist.

Theodor Fontane

1.1 Ein Buch zum Lernen?

Warum, lieber Leser, haben Sie dieses Buch zur Hand genommen? Wo stehen Sie in Ihrem Leben? Wollen Sie aus diesem Buch für sich selbst profitieren? Möchten Sie vielleicht sogar etwas in Ihrem Leben oder an Ihrem Verhalten verändern und damit »lernen«? Kann man überhaupt persönlich aus Büchern lernen?

Natürlich können wir Ihnen nicht versprechen, dass Ihr Leben durch dieses Buch glücklicher oder erfüllter wird. Änderungen an sich oder an Ihrem Leben können nur Sie selbst vornehmen, das kann Ihnen kein anderer abnehmen. Aber wenn Sie bereit sind, etwas in Ihrem Leben zu ändern, es noch interessanter, noch reicher zu machen, wenn Sie sich entschlossen haben, Ihr Leben noch konsequenter oder zielbewusster in die Hand zu nehmen, dann kann Ihnen dieses Buch bestimmt eine Hilfe sein. Was sind die Ursachen dafür, dass manche Menschen auch sehr komplexe Entscheidungen besser treffen und sie erfolgreicher umsetzen können als andere? Was kann ich tun, um meine persönlichen Ziele klarer zu formulieren und effektiver umzusetzen? Was kann ich tun, um mit den verschiedenen Stressquellen des beruflichen und privaten Alltags besser fertig zu werden? In diesem Buch finden Sie viele Anregungen die Ihnen helfen sollen, solche Fragen zu beantworten.

Eine Besonderheit dieses Buches ist die Verbindung von Wissenschaft und Praxis. Es gibt viele praktische Ratgeber, die wenig oder gar nicht auf dem Stand der modernen psychologischen Forschung stehen. Es mangelt auch nicht an Büchern, die Fortschritte der experimentellen Psychologie oder der Biologie des Gehirns mehr oder weniger allgemeinverständlich darstellen. Die Verbindung zwischen diesen beiden Angeboten ist aber selten. Sie erfordert einen intensiven Dialog zwischen Wissenschaftlern und Praktikern. Dieses Buch beruht auf einem solchen Dialog.

Bevor wir das Ergebnis dieses Dialogs darstellen, möchten wir zur Einstimmung eine Geschichte erzählen, die einem der Autoren vor einigen Jahren passiert ist:

»Papa, da lernt man nichts«

Bei mir zu Hause brach das Computerzeitalter an. Ich habe vier Kinder, die damals zwischen 7 und 13 Jahre alt waren, und meine Frau und ich dachten, dass man dieses neue Instrument auch den Kindern nahebringen sollte. Damit sie lernen konnten, mit diesem Wunderding umzugehen, ging meine Frau mit meinen Kindern in eine Computerschule. Am Wochenende, nachdem der Kurs begonnen hatte, unterbrach mich mein jüngster Sohn bei der sonntäglichen Zeitungslektüre und sagte, er müsse unbedingt mit mir sprechen. So legte ich die Zeitung beiseite und wandte die volle Aufmerksamkeit meinem siebenjährigen Sohn zu: »Papa, Du weißt, alle meine Geschwister und sogar Mama gehen auf diese Computerschule, nur Du fehlst! Du musst unbedingt auch dorthin gehen. Ich habe schon mit meiner Lehrerin gesprochen, und sie hat gesagt, Du könntest auch noch kommen«, begann er mit seinem Anliegen. »Weißt Du, es ist nicht so, dass ich mich nicht für das interessieren würde, was ihr da lernt, aber ich habe keine Zeit, um auch an dem Kurs teilzunehmen. Aber wir könnten es so machen: Du passt gut auf und erzählst mir immer am Wochenende, was Du gelernt hast«, und ich war überzeugt, er wäre mit dieser Antwort zufrieden. »Nein«, antwortete er voller Entrüstung, »das siehst Du völlig falsch, in dieser Computerschule lernt man nichts, das macht Spaß!«

Mein Sohn war gerade erst in die Schule gekommen, aber eines hatte er bereits erfahren: Lernen ist offensichtlich etwas Mühseliges. Wenn eine Tätigkeit Spaß macht, kann sie demnach nichts mit Lernen zu tun haben. Mein Sohn hat mir zwar am Ende des Kurses ein kleines Buch von einem Wal mit vielen Grafiken und einigem Text gezeigt, das er in dem Kurs gestaltet und produziert hat, aber »gelernt« hatte er nach seiner Überzeugung nichts.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen, dass Sie aus diesem Buch nichts »lernen« (wenn man den Bedeutungsgehalt nimmt, den dieses Wort in der kleinen Anekdote hat), d. h., dass dieses Buch für Sie nicht belehrend wirkt, dass Sie aber am Ende dieser Lektüre, wenn schon nicht an einem Buch über einen Wal, so vielleicht doch an ein paar Ideen zu Ihrem Leben basteln.

1.2 Die Grundlagen dieses Buches

Dieses Buch basiert auf vielen Jahrzehnten des Umgangs mit Menschen, auf der einen Seite (der Seite des Praktikers) mit dem primären Ziel, diesen Menschen bei ihrer Entwicklung zu helfen, auf der anderen Seite (der Seite des Wissenschaftlers) mit dem primären Ziel, die Zusammenhänge zu finden, mit denen man das Verhalten der Menschen erklären kann. Wir beide haben Tausende von Menschen beobachtet, wir haben uns in sie hineinversetzt, und wir haben versucht, sie in ihrer

Weiterentwicklung zu verstehen und zu fördern. Wir haben diese Menschen in ihrem Alltag begleitet oder in wissenschaftlich kontrollierten Bedingungen beobachtet. Wir haben das dabei gewonnene Wissen in Seminaren und Trainingsprogrammen oder in persönlichen Beratungsgesprächen (Coaching) umgesetzt bzw. in Veröffentlichungen zur Diskussion gestellt. Wir konnten dabei erleben, dass unsere Erkenntnisse für viele Personen sehr hilfreich waren.

Wir möchten auf den folgenden Seiten versuchen, Ihnen unsere Erkenntnisse auf eine Weise nahe zu bringen, die es Ihnen möglich macht, daraus die Einsichten für sich zu gewinnen, die Ihnen Ihr Leben erleichtern und erfüllen – so wie sie unser Leben reicher und leichter gemacht haben. Aber gelten unsere Einsichten und Erkenntnisse auch für Sie?

Mag man sich noch so sehr zum Allgemeinen ausbilden, so bleibt man immer ein Individuum, dessen Natur, indem sie gewisse Eigenschaften besitzt, andere notwendig ausschließt.

Goethe im Briefwechsel mit Wilhelm v. Humboldt

Das Wichtigste, das wir in all den Jahren gelernt haben, ist so selbstverständlich, dass wir zögern, es niederzuschreiben, weil es fast schon banal klingt. Trotzdem wollen wir es hier noch einmal betonen, da viele Kollegen und die meisten »Laienpsychologen« es immer wieder vergessen: *Alle Menschen sind verschieden, jeder für sich ist einzigartig*, und daraus folgt, dass alle Erklärungsversuche, die auf den Erfahrungen mit anderen Menschen beruhen, zutreffen können, aber nicht zutreffen müssen. Es ist also *Ihre* Aufgabe, die wir Ihnen nicht abnehmen können, zu prüfen, welche von den hier dargestellten Einsichten für Sie relevant sind. Ihre Interpretation, die Art, wie Sie die hier dargestellten Erkenntnisse für sich aufnehmen, gehört zu der »Wahrheit«, die wir vermitteln wollen. Wir haben daher bewusst auch immer wieder unsere persönlichen Erlebnisse und andere Geschichten dargestellt, da konkrete Erlebnisse oft eher den persönlichen Aspekt einer Erkenntnis vermitteln können. Bedeutet das, dass es sich hier nur um die Beobachtungen und Erkenntnisse eines Einzelnen handelt und dass damit die Allgemeingültigkeit und damit die Wissenschaftlichkeit nicht gewährleistet sind?

1.3 Brauchen Praktiker eine wissenschaftliche Theorie?

Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.

Kurt Lewin

Es geht in diesem Buch nicht um eine ausführliche Darstellung psychologischer Theorien oder Forschungsergebnisse, sondern um eine erfahrungsnahe Beschreibung von Alltagsbeobachtungen, die für die Gestaltung eines erfolgreichen Lebens nutzbar gemacht werden können. Theorie und Alltagserfahrung können sich ideal ergänzen. Die oben zitierte Einsicht des unter den Nazis nach Amerika emigrierten Motivationsforschers Kurt Lewin: »Es gibt nichts Praktischeres als eine gute

Theorie«, gilt vor allem für die Psychologie und innerhalb dieser Wissenschaft für die Persönlichkeitstheorie, die diesem Buch zugrunde liegt. Dass die hier dargestellte Theorie sehr praktisch ist, zeigte sich an dem Feedback der Leser. Die ersten positiven Reaktionen kamen von Praktikern, von Trainern und Psychologen, die in der Erwachsenenbildung oder als Psychotherapeuten arbeiten. Auch wenn diese Theorie etwas komplexer ist als viele der heute populären Modelle, so kann sie den Menschen in ihrem beruflichen Handeln helfen, gerade dann, wenn unerwartete Situationen oder ganz neue Aufgaben auftauchen, für die es keine vorgefertigten Rezepte gibt. Das sind Situationen, in denen es darauf ankommt, selbst Lösungen zu entwickeln.

Zu dem Thema »Komplexität« der Theorie mag die folgende Geschichte die Position des Wissenschaftlers verdeutlichen:

»I don't believe in any theory that has more than three boxes«

»Ich glaube an keine Theorie, die mehr als drei Kästchen hat.« Das war die erste Reaktion eines weltbekannten amerikanischen Psychologen, als ich meine neue Theorie der Persönlichkeit einem Gremium von internationalen Top-Wissenschaftlern vorstellte, die über die Besetzung des Direktor-Postens eines Max-Planck-Instituts zu befinden hatten. Die meisten anwesenden Wissenschaftler nickten zustimmend und zeigten offen ihre Erheiterung über diese Feststellung.

Meine spontane Antwort war: »Was würden Sie sagen, wenn sich Ihr Fernsehtechner mit derselben Begründung weigern würde, Ihren kaputten Fernseher zu reparieren?« Anschließend erläuterte ich, dass meine Theorie keineswegs so viele Kästchen hatte, wie das Schaltbild eines Fernsehers, mit dessen Komplexität sich durchaus Leute abgeben müssen, die keine wissenschaftliche Ausbildung haben, ja meist nicht einmal das Abitur.

Eine Persönlichkeitstheorie, die ganze vier psychische Systeme unterscheidet, war diesem Kollegen schon zu komplex, um die Persönlichkeit des Menschen darzustellen.

Wir sind auch vor dieser kleinen Begebenheit und danach immer wieder einer ähnlichen Einstellung begegnet: Psychologie soll einem möglichst breiten Publikum dargebracht werden und damit leicht konsumierbar sein. Wird man durch diese Forderung aber noch dem in sich komplexen Gegenstand gerecht, den man untersuchen und darstellen will? Andererseits gilt das dem britischen Philosophen *Occam* zugeschriebene Sparsamkeitsprinzip: »Die Dinge sollten nicht mehr als notwendig verkompliziert werden«. Heißt das nicht, dass auch Wissenschaftler der Einfachheit verpflichtet sind? Wie ist dieser Widerspruch zu lösen?

Eigentlich ist das gar nicht so schwierig. Die Lösung dieses Widerspruchs erfordert genau das, was Thema dieses Buches ist: *Persönliche Intelligenz*.

1.4 Das Konzept der »Persönlichen Intelligenz«

In der Erreichung der (seiner) Persönlichkeit liegt nichts Geringeres als die bestmögliche Entfaltung des Ganzen eines besonderen Einzelwesens.

C. G. Jung

Wir begegnen auf unserem Lebensweg immer wieder Aufgaben und Problemen, die nicht durch einfache logische Gedanken lösbar sind. Wir spüren dann, dass zur Lösung dieser Aufgaben unsere ganze Person gefordert ist. Wenn jemand sich einem Problem »als Person« stellt, dann bedeutet das, dass er die höchste Stufe seiner gesammelten Lebenserfahrung aktiviert. Wir werden wissenschaftliche Ergebnisse erläutern, die zeigen, dass diese Stufe weder durch *logisch-analytische* (»*kognitive*«) *Intelligenz* erreicht wird, wie sie durch die üblichen Intelligenztests gemessen wird, noch durch das, was neuerdings *emotionale Intelligenz* genannt wird. Auf der Stufe der *persönlichen Intelligenz* regiert nicht das Entweder-oder des analytischen Denkens und auch nicht irgendein noch so positiv und erfolgreich anmutender emotionaler Zustand, sondern das verbindende Sowohl-als-auch des ganzheitlichen, persönlich relevanten Erfahrungswissens.

Die zentrale These dieses Buches, in der es sich von Büchern mit ähnlicher Zielsetzung unterscheidet, lautet:

Eine erfolgreiche Gestaltung des beruflichen und privaten Lebens wird weder durch eine immer höher entwickelte logische Intelligenz noch durch erfolgsverheißende Bestandteile »emotionaler Intelligenz« wie Optimismus oder unerschütterliches Selbstbewusstsein ermöglicht, sondern durch einen *differenzierten Umgang mit persönlichen Lebenserfahrungen*, durch »*persönliche Intelligenz*«.

Das bedeutet, dass man nicht nur Pessimismus, sondern auch einseitigen Optimismus vermeidet. Stattdessen entwickelt man die »persönliche« Stärke, alle persönlich relevanten Lebenserfahrungen, positive *und* negative, zu beachten, um so zu immer umfassenderen persönlichen Einsichten zu kommen. Diese Lebenserfahrungen weisen meist durchaus eine positive Gesamtbilanz auf. Die wird aber nicht durch vorschnelles Beschönigen, durch einseitigen Optimismus oder durch künstliches Vereinfachen erreicht, sondern durch aktive und kreative Auseinandersetzung mit allen positiven und negativen Erfahrungen, seien sie zunächst auch noch so schwierig oder widersprüchlich.

Dieses Prinzip lässt sich auch auf die Wissenschaft anwenden. Kuhl meint dazu: »Vereinfachung ist ein erstrebenswertes Ziel, auch in meiner eigenen wissenschaftlichen Arbeit. Aber man darf nicht den Weg mit dem Ziel verwechseln. Der Weg kann recht schwierig sein, wenn man ein Ziel erreichen will, das einen klaren und möglichst einfachen Überblick über einen Gegenstandsbereich vermittelt. Der Weg in die Persönlichkeitstheorie, die ich in den letzten Jahren entwickelt habe, war alles andere als einfach. Aber das Resultat ist so einfach, dass es in diesem Buch in einigen wenigen Abschnitten dargestellt werden kann.«

Persönliche Intelligenz bedeutet, dass wir *alle* unsere Fähigkeiten und Gefühle in ausgewogener und in einer dem jeweiligen Kontext angemessenen Form einsetzen. Es gibt kein noch so positives Gefühl und kein noch so intelligentes psychisches System, das für jede Aufgabe und für jede Situation geeignet ist. Manchmal ist das Denken und Planen sinnvoll, um Schritt für Schritt möglichst sichere Lösungen zu suchen, manchmal eher die spontan improvisierende Intuition oder die viele Erfahrungen integrierende Selbstwahrnehmung. Oft ist positive Stimmung hilfreich, oft stört sie aber auch. Oft ist negative Stimmung nachteilig, oft braucht man sie aber auch.

1.5 Die Entwicklung des Selbst oder der Persönlichkeit

Nicht die Talente, nicht das Geschick zu diesem oder jenem machen eigentlich den Mann der Tat; die Persönlichkeit ist's, von der alles abhängt.

Goethe, Wilhelm Meisters Wanderjahre

Es wird in diesem Buch viel von einem System die Rede sein, welches das ausgewogene Wechseln zu den jeweils sinnvollen Stimmungen und Intelligenzformen überwacht. Dieses System speichert alle persönlich relevanten Erfahrungen und ist immer aktiv, wenn wir »persönlich« werden, sei es im persönlichen Gespräch, sei es, wenn wir der Selbstwahrnehmung Raum geben und spüren, was ein Erlebnis unsere persönlich bedeutet, sei es, dass wir irgendwo zur Lösung eines Problems unsere »persönliche« Erfahrung einbringen. Der Entwicklungszustand dieses Systems entspricht dem, was wir im Alltag die *Persönlichkeit* eines Menschen nennen. Dieses System – wir werden es das *Selbst* nennen – ist auch meistens involviert, wenn wir einen Menschen reif oder unreif nennen, erfahren oder unerfahren, flexibel oder unflexibel, entscheidungs- und urteilsstark oder unsicher. Es bedarf eigentlich keiner besonderen Erklärung, warum die optimale Entwicklung dieses Systems für ein erfülltes ebenso wie für ein erfolgreiches berufliches und privates Leben besonders wichtig ist.

Heute ist die Entwicklung einer starken Persönlichkeit wichtiger denn je: Noch nie mussten Menschen täglich so viele isolierte, mal erschreckende, mal widersprüchliche Informationen und Werte verarbeiten wie in der heutigen Mediengesellschaft. Noch nie ist berufliches Fachwissen so schnell veraltet wie heute. Kein Wunder, dass die Unternehmen – ganz besonders wenn es um Führungspositionen geht – immer mehr nach Schlüsselqualifikationen als nach Fachwissen fragen. Vor diesem Hintergrund ist es geradezu paradox, dass in unserer Gesellschaft die Voraussetzungen zur Entwicklung persönlicher Kompetenzen immer ungünstiger werden: Eltern haben – besonders als Doppelverdiener – immer weniger Zeit, sich auf einer *persönlichen* Ebene mit ihren Kindern zu beschäftigen. Selbst wenn die Zeit da wäre, fehlt oft die entspannte, ruhige Situation und Einstellung, die man

braucht, um sich auf einen anderen Menschen wirklich einzulassen und alles zu unterstützen, was in einem Kind oder Heranwachsenden an persönlichen Talenten und Möglichkeiten angelegt ist. Die vielen Druckmomente, der Stress und die Zwänge, denen wir im Alltag ausgesetzt sind, erschweren das unvoreingenommene Wahrnehmen und warmherzige Akzeptieren der Selbstäußerungen eines Kindes.

Während noch vor einigen Jahrzehnten unsere damaligen Lehrer ihre Aufgabe nicht nur in der Wissensvermittlung sahen, sondern auch darin, aus uns selbständig urteilende, reife Menschen zu machen (das schloss der damalige Begriff der »Bildung« mit ein), müssen sich Lehrer unter den heutigen Bedingungen in dieser Rolle oft überfordert fühlen. Nimmt man die enorm gestiegene Bedeutung der Entwicklung persönlicher Kompetenzen und die enorm gesunkene Unterstützung gerade dieser Entwicklung zusammen, so lässt sich der Beweggrund zusammenfassen, der uns zu der Arbeit an diesem Buch veranlasst hat:

Noch nie war die Schere zwischen Fordern und Fördern von Persönlichkeit so weit geöffnet wie heute.

Persönlichkeit entwickeln bedeutet, Menschen zum ausgewogenen Urteilen anleiten, statt sie auf immer einfachere Verhaltensmuster – seien sie auch noch so positiv und unterhaltsam – zu reduzieren. »Wenn wir uns das Leben wirklich vereinfachen wollen, dann müssen wir uns zunächst seinen Schwierigkeiten und Komplexitäten stellen.«¹

Life becomes simple when we accept its complexities.

Wenn wir uns den Lebenserfahrungen bzw. den wissenschaftlichen Beobachtungen, die wir meistern wollen, ohne voreiliges, künstliches Vereinfachen und Beschönigen stellen, dann haben wir die Chance, *persönliche Gestaltungskräfte* zu entwickeln, mit denen wir aus all den schwierigen und widersprüchlichen Erfahrungen schließlich doch einfache Lösungen entwickeln können. Dann sind wir nicht Opfer, sondern Gestalter unserer Lebensbedingungen. Wenn wir uns nicht darauf beschränken wollen, Erlittenes oder Erreichtes zu *verwalten*, wenn wir Erfolge nicht nur kurzfristig konstatieren, sondern nachhaltig *gestalten* wollen, mit anderen Worten, wenn wir das Leben als Ganzes in die Hand nehmen wollen, dann lohnt es sich, *persönliche Intelligenz* zu entwickeln. Was das heißt und wie das geht, ist Thema dieses Buches.

1 Julius Kuhl: Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe, 2001.

1.6 Die wissenschaftliche Grundlage dieses Konzeptes

Wir unterscheiden hier zwei Grundhaltungen, mit denen man auf die vielen Schwierigkeiten und leidvollen Erfahrungen im Leben reagieren kann:

Wir nennen die Überzeugung, dass man Gestalter seines Lebens ist, die Gestaltergrundhaltung, und die gegenteilige Überzeugung, dass man Opfer der Umstände ist, die Opfer- oder Erduldergrundhaltung.

Menschen mit einer *Gestaltergrundhaltung* glauben nicht nur, etwas *bewirken* zu können, sondern sie verfügen auch über die dazu notwendigen persönlichen Kompetenzen. Menschen mit dieser inneren Haltung sind eher *handlungsorientiert*, d. h., sie besinnen sich in einer schwierigen Situation darauf, etwas zu *tun*, um ihre Lage zu verändern. Sie zögern nicht lange, sondern werden aktiv. Demgegenüber stehen die Menschen, die eher *lageorientiert* sind. Diesen Menschen fällt es schwer, an eine Handlung zu denken, wenn sie in Schwierigkeiten oder unter Stress geraten, sie konzentrieren sich dann zu sehr auf ihre derzeitige Lage und neigen zum Zaudern und Grübeln, sie akzeptieren auch vorschnell für sie negative Bedingungen. Sie reagieren oft passiv, sie finden sich mit dem ab, was ihnen begegnet. Wir nennen die zugrunde liegende Einstellung *Opfer- oder Erduldergrundhaltung*.

Handlungs- und lageorientierte Menschen haben unterschiedliche Überzeugungen: Handlungsorientierte glauben, dass es auch in vielen schwierigen Situationen Lösungswege gibt, während Lageorientierte optimistische Überzeugungen rasch verlieren, wenn etwas schief geht. Es liegt nahe zu meinen, dass solche Überzeugungen die Ursache für das aktive Problemlösen der handlungsorientierten Gestalter und die Passivität der lageorientierten Erdulder sind: Wer nicht an den Erfolg glaubt, gibt auf. Diese Erklärung ist auch in der Psychologie noch weit verbreitet. Die systematische Erforschung der beiden Grundtypen hat jedoch gezeigt, dass pessimistische bzw. optimistische Überzeugungen oft gar nicht die Ursache, sondern die Folge eines tiefer liegenden Mechanismus sind.

Bei handlungsorientierten Gestaltern funktionieren bestimmte Regulationsvorgänge anders als bei Lageorientierten, z. B. erholen sich Gestalter schneller von negativen Gefühlen. Die Forschung hat gezeigt, dass die rasche Wiederherstellung positiver Gefühle – z. B. wenn man durch einen Verlust oder einen Misserfolg entmutigt worden ist – dazu führt, dass man einen verbesserten Überblick über persönliche Erfahrungen und Lösungsmöglichkeiten gewinnt und entsprechend rasch wieder handeln kann (Koole & Jostmann, 2004). Lageorientierte sind nicht pessimistischer als Handlungsorientierte. Ihre Schwierigkeiten, nach einem Misserfolg wieder ins Handeln zurückzufinden, beruht auf ihrem besonderen *Realismus*. Das zeigte sich in einer Untersuchung, in der wohnungssuchenden Studierenden verschiedene Angebote vorgelegt wurden (Beckmann & Kuhl, 1984). Nach einer ersten Sichtung der Alternativen schätzten die Interessenten die Attraktivität

aller Wohnungen ein. Später sollten sie noch einmal die Attraktivität aller Wohnungen einschätzen. Obwohl sie keine neuen Informationen zu den Wohnungsangeboten erhalten hatten, fanden Handlungsorientierte die Wohnung, die sie von Anfang an bevorzugt hatten, bei der zweiten Befragung noch attraktiver als beim ersten Mal, während Lageorientierte exakt dieselben Einschätzungen abgaben, also im Grunde *objektiver* waren (sie hatten ja nichts Neues über die Wohnungen erfahren). Handlungsorientierte hatten offensichtlich die Attraktivität der bevorzugten Wohnung zwischenzeitlich »heraufreguliert«. Das kann als Hinweis auf die höhere Selbstmotivierung der Handlungsorientierten aufgefasst werden: Je attraktiver ich eine bevorzugte Entscheidungs- oder Handlungsalternative sehe, desto mehr Motivation kann ich aufbringen, diese Alternative auch wirklich zu realisieren.

Die größere Objektivität der Lageorientierten kann sich nach einem Misserfolg sehr nachteilig auf die Leistungsfähigkeit auswirken. In einigen Experimenten zur »erlernten Hilflosigkeit« aus den 80er Jahren erhielten Versuchspersonen nach einer »Vorbehandlung« mit einer nicht lösaren Aufgabe eine andersartige Aufgabe. Bei der neuen Aufgabe schnitten lageorientierte Personen schlechter ab als die Personen einer Kontrollgruppe, die vorher eine lösare Aufgabe bearbeitet hatten. Der überraschende Befund dieser Experimente war nun, dass die lageorientierten Personen nicht weniger optimistisch an die neue Aufgabe herangingen als die handlungsorientierten (Kuhl, 1981). Weitere Untersuchungen zeigten: Pessimistische Überzeugungen sind meist die *Folge* (nicht die Ursache) des weniger effektiven Funktionierens psychischer Systeme. Das ist auch für die Praxis wichtig: Alle noch so gut gemeinten Empfehlungen vieler Ratgeberbücher, man möge positiv denken, helfen wenig, wenn man nicht die eigentlichen Ursachen ungünstiger Überzeugungen beseitigt, z. B. die geringe Fähigkeit, die für das Problemlösen und Handeln wichtigen Emotionen wiederherzustellen.

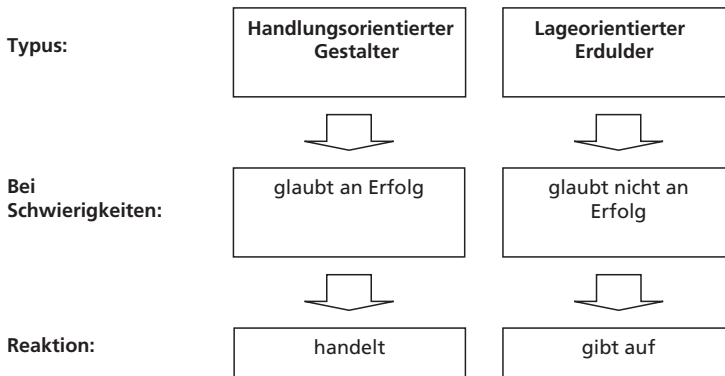


Abb. 1: Unterschied zwischen Gestalter und Opfer (*Oberflächliche* Betrachtung)

Es fällt nicht nur Laien, sondern auch Wissenschaftlern oft schwer einzusehen, dass Überzeugungen seltener die eigentliche Ursache der Erfolgs- und Misserfolgsbilanz

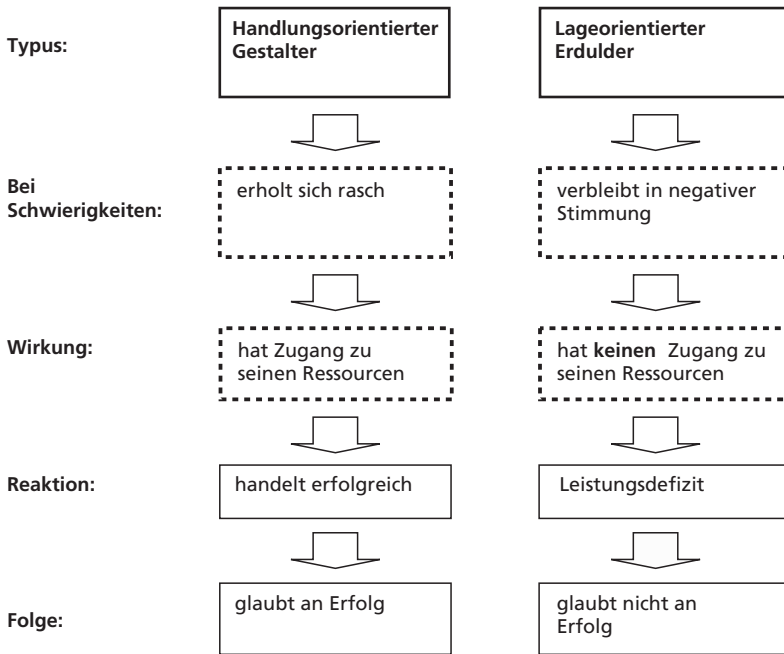


Abb. 2: Unterschied zwischen Gestalter und Opfer (Betrachtung nach *gründlicher* Forschung)

eines Menschen sind, als man annehmen mag. Das liegt daran, dass dann, wenn im Alltag Leistungen nicht den Erwartungen entsprechen, die eigenen Überzeugungen dem Bewusstsein zugänglich sind. Die diesen Überzeugungen zugrundeliegenden Mechanismen können wir aber meist nicht bewusst erleben. Alltagsbeobachtungen unterliegen allerdings oft Täuschungen, die erst in kontrollierten Experimenten aufgedeckt werden. Die Wissenschaft untersucht die Erkenntnisse, die aus Alltagsbeobachtungen gewonnen werden, unter »kontrollierten Bedingungen«. In der psychologischen Forschung werden z. B. Experimente durchgeführt, aus deren Ergebnis auf die Funktionsweise der einzelnen Elemente der Psyche geschlossen werden kann. Ein Beispiel ist das hier beschriebene »Zielumsetzungsexperiment« aus dem Osnabrücker Forschungslabor, das recht verblüffende Ergebnisse zu Tage förderte.

Willensbahnende Gefühle: Das Zielumsetzungsexperiment

Wenn wir das in roten Buchstaben geschriebene Wort »Grün« sehen, so sind wir geneigt, es zu lesen und es fällt uns schwerer, die Farbe zu benennen, als wenn Wort und Farbe übereinstimmen. Zum Benennen der Farbe ist ein kleiner Willensakt notwendig, weil bei geschriebenen Wörtern eigentlich der Impuls stärker ist, das Wort zu lesen: Man möchte z. B. bei dem Wort ROT, das in blauer Schrift