

Selbstmanagement

Flexibel, individuell und effizient studieren.

Die AKAD University ist als Pionier im deutschen Distance Learning Markt der Spezialist für Fernstudium neben dem Beruf mit 63 akkreditierten Studiengängen und Hochschulzertifikaten für Wirtschaft & Management, Technik & Informatik sowie Kommunikation & Kultur.

www.akad.de

Selbstmanagement

Persönlichkeitsmanagement

Einleitung und Lernziele	3
1 Gründe für Persönlichkeitsmanagement	5
1.1 Veränderte Rahmenbedingungen des (Arbeits-)Lebens	5
1.2 Veränderte Anforderungen an die Eigenschaften der Mitarbeiter	7
2 Bestimmungsfaktoren der Persönlichkeit	10
2.1 Die Werte	10
2.1.1 Pflichterfüllung oder Selbstentfaltung?	11
2.1.2 Materielle oder postmaterialistische Werte?	14
2.1.3 Stellenwert von Arbeit und Freizeit	14
2.1.4 „Wertetypen“ und ihre Rolle in der Gesellschaft	16
2.2 Die Motive	19
2.2.1 Die Maslow'sche Bedürfnishierarchie	19
2.2.2 Die Bedürfnisarten nach McClelland	21
2.2.3 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	22
2.3 Das Menschenbild	26
2.3.1 McGregor: Theorie X und Theorie Y	27
2.3.2 Die vier Grundtypen nach Schein	28
2.4 Die Grundperspektiven	30
2.4.1 Die strategische Perspektive	32
2.4.2 Die mechanische Perspektive	37
2.4.3 Die kulturelle Perspektive	40
2.4.4 Die intelligente Perspektive	43
2.5 Persönlichkeitsfacetten und Stress	44
3 Methoden der Persönlichkeitsentwicklung	49
3.1 Gestalttherapie	49
3.2 Transaktionsanalyse	51
3.3 Mentales Training	57
3.4 Themenzentrierte Interaktion (TZI)	59
3.5 Neurolinguistisches Programmieren (NLP)	61
3.5.1 Grundbegriffe und Funktionsweise	61
3.5.2 Bewertung	64
Zusammenfassung	66
Antworten zu den Kontrollfragen	70
Literaturverzeichnis	77
Stichwortverzeichnis	78

AKAD. Die Privat-
Hochschulen GmbH
Ein Unternehmen der
Cornelsen-Gruppe.

Telefon:
(07 11) 8 14 95 - 0
Internet:
<http://www.akad.de>

Copyright 2007,
Compendio Bildungs-
medien AG, Zürich.

Alle Rechte, insbesondere
die Übersetzung in fremde
Sprachen, vorbehalten.
Das Werk und seine Teile
sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwer-
tung in anderen als den
gesetzlich zugelassenen
Fällen bedarf der vorheri-
gen schriftlichen Geneh-
migung der Compendio
Bildungsmedien AG

ISBN 978-3-86792-103-9

Einleitung und Lernziele

Liebe Studierende,

die vorliegende Lerneinheit trägt den Titel *Persönlichkeitsmanagement*. Effektives Management der eigenen Person und der eigenen Persönlichkeit ist ein Schlüssel zum persönlichen und beruflichen Erfolg.

Was ist Persönlichkeit und Persönlichkeitsmanagement? *Persönlichkeit* ist das ureigenste Wesen eines Menschen, sein individuelles und unverwechselbares Ich. Die Persönlichkeit spiegelt sich vor allem in den Werten, den Motiven, den Einstellungen zu anderen und in den Perspektiven, aus denen heraus man die Welt sieht.

Die Persönlichkeit zeichnet sich einerseits durch Kontinuität aus – man kann nicht so leicht „aus seiner Haut“. Dennoch ist sie andererseits keine unveränderliche, feste Größe, sondern entwickelt sich ständig im sozialen Kontakt, sowohl in der Privatsphäre als auch im Arbeitsumfeld. Und damit kommen wir zum *Persönlichkeitsmanagement*: denn in der Wandelbarkeit der Persönlichkeit liegt die Chance, die eigene Persönlichkeit zumindest ansatzweise und nach und nach gezielt zu entwickeln. Voraussetzungen dafür sind allerdings nicht nur eine lebenslange Veränderungsbereitschaft, sondern auch ein tiefes und ganzheitliches Verständnis der eigenen Persönlichkeit. Außerdem ist es hilfreich, Methoden der Persönlichkeitsentwicklung zu kennen und einordnen zu können.

An diesen Überlegungen orientiert sich der Aufbau dieser Lerneinheit. Im *ersten Kapitel* sprechen wir darüber, welche gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen dazu führen, dass das Persönlichkeitsmanagement ständig an Bedeutung gewinnt.

Das *zweite Kapitel* soll das Persönlichkeitsverständnis fördern. Unter der Überschrift „Bestimmungsfaktoren der Persönlichkeit“ sprechen wir über die Werte, die Motive, über ausgewählte Menschenbilder, über die unterschiedlichen Perspektiven, aus denen heraus man die Welt betrachten kann, und über den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Stress.

Im *dritten Kapitel* geht es schließlich um Methoden der Persönlichkeitsentwicklung. Sie lernen die Gestalttherapie kennen, die Transaktionsanalyse, das Mentale Training, die Themenzentrierte Interaktion (TZI) und das Neurolinguistische Programmieren (NLP).

Dabei sollte eines jedoch ganz klar sein: Diese Lerneinheit ist kein „Do-it-yourself-Therapieführer“! Trotzdem bezieht sich die Lerneinheit unmittelbar auf Sie. Sie sind aufgefordert, den Stoff der Lerneinheit auf sich selbst zu *projizieren*, vor Ihrem eigenen Erfahrungshorizont zu *reflektieren* und ihn *anzuwenden*. Dadurch werden Sie im positiven Sinne zu Ihrem eigenen „Versuchskaninchen“. Formal erkennen Sie Stellen, an denen Sie gefordert sind, sich mit sich selbst auseinander zu setzen, an diesem nummerierten Symbol:



Dies ist unser Zeichen für eine Analyseaufgabe. Zu diesen Analyseaufgaben geben wir auch Erläuterungen und gegebenenfalls Lösungshinweise. Sie folgen im Lehrtext (also nicht bei den Antworten zu den Kontrollfragen!), und werden durch folgendes (analog zur Analyseaufgabe nummeriertes) Symbol gekennzeichnet:



Wenn Sie die Lerneinheit bearbeitet haben, können Sie:

- erklären, inwiefern Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und speziell Veränderungen des Arbeitslebens zur Selbst- und Persönlichkeitsentwicklung zwingen,
- erläutern, welche Werte in unserer Gesellschaft gelten und wie sie sich in den letzten Jahrzehnten verändert haben,
- definieren, wie Sie persönlich zu diesen Werten stehen,
- analysieren, welche Bedürfnisse und Motive Sie haben und inwiefern diese Bedürfnisse und Motive darüber bestimmen, wo und wie Sie sich in welcher Weise engagieren,
- beurteilen, welches Bild Sie von sich selbst und von Ihren Mitmenschen haben,
- beurteilen, aus welcher Perspektive, d. h. durch welche „Brille“, Sie die Welt bevorzugt betrachten,
- abschätzen, was man aus den einzelnen Perspektiven besonders gut sieht bzw. was eher verdeckt ist,
- beurteilen, welche Vor- und Nachteile mit der Sichtweise aus den unterschiedlichen Perspektiven verbunden sind,
- bekannte und gängige Methoden der Persönlichkeitsentwicklung nennen,
- beschreiben, wie die vorgestellten Methoden der Persönlichkeitsentwicklung funktionieren und
- darstellen, welche Stärken und welche Gefahren sie haben.

Kapitel 1 und Kapitel 2 wurden verfasst von MARIA SCHOLZ, M. A., Kapitel 3 von MANFRED LEITNER, Gestalttherapeut.

1

Gründe für Persönlichkeitsmanagement

In dem Abschnitt *Einleitung und Lernziele* sind wir bereits kurz darauf eingegangen, was wir unter Persönlichkeit und Persönlichkeitsmanagement verstehen. Außerdem haben wir dort behauptet, dass ein effektives Management der eigenen Person und der eigenen Persönlichkeit ein Schlüssel zum privaten und beruflichen Erfolg ist. Die Aussage steht dort unbelegt. In diesem ersten Kapitel gehen wir deshalb darauf ein, welche Veränderungen unseres Lebensumfelds und speziell der Arbeitswelt uns dazu bewegen, dem Persönlichkeitsmanagement diesen hohen Stellenwert einzuräumen. Zwei Punkte stehen im Blickfeld: die *veränderten Rahmenbedingungen* des (Arbeits-)Lebens sowie die *veränderten Anforderungen*, die heute an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gestellt werden.

Bevor Sie weiterlesen, bearbeiten Sie bitte die folgende Analyseaufgabe:

Denken Sie an einen Arbeitsplatz in Ihrem Umfeld und erstellen Sie das Profil eines „optimalen“ Mitarbeiters bzw. einer „optimalen“ Mitarbeiterin, d. h. überlegen Sie, welche Anforderungen Ihrer Meinung nach an Leute gestellt werden, die diesen Arbeitsplatz „optimal“ ausfüllen. Tragen Sie maximal 10 Merkmale in die folgende Tabelle ein und gewichten Sie sie:



Nr.	Bezeichnung	Bedeutung (1 = weniger wichtig bis 5 = sehr wichtig)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

1.1

Veränderte Rahmenbedingungen des (Arbeits-)Lebens

Die Bedingungen, unter denen wir heute leben und arbeiten, unterscheiden sich ganz erheblich von den Verhältnissen vor einigen Jahren oder gar Jahrzehnten. In Zeiten des wachsenden internationalen Wettbewerbsdrucks müssen wir zunehmend auf Sicherheiten verzichten, auf die man früher unbesorgt zählen konnte. Die wichtigsten Modernisierungsherausforderungen, mit denen wir heute konfrontiert sind, lassen sich folgendermaßen umreißen:¹

¹ In Anlehnung an HELMUT KLAGES, „Gesellschaftlicher Wertewandel als Bezugspunkt der Ordnungspolitik“, in: HANS-GÜNTHER SCHLOTTER (Hrsg.), Ordnungspolitik an der Schwelle des 21. Jahrhunderts, Baden-Baden: Nomos-Verlag, 1997, Seite 171 bis 198.

- Die sogenannte „Halbwertszeit des Wissens“ wird immer kürzer, d. h. Gelerntes veraltet immer schneller. Deshalb ist lebenslanges Lernen heutzutage unverzichtbar. Außerdem schreitet die technologische Entwicklung unvermindert voran. Dies führt dazu, dass sich Berufsbilder stark verändern oder Berufe sogar innerhalb weniger Jahre ganz wegfallen.



Beispiel:

Wer in den 80er-Jahren des 20. Jahrhunderts eine Ausbildung als technischer Zeichner oder technische Zeichnerin gemacht hat, hat mit Tuschestiften und Rasierklinge am Zeichenbrett gearbeitet. Heute sind die Zeichenbretter aus Konstruktionsbüros verschwunden: die Arbeit wird am Computer gemacht.

Als Folge davon verliert der „Lebensberuf“ an Bedeutung: man muss heute damit rechnen, im Laufe eines Berufslebens mehrere ganz unterschiedliche Tätigkeiten auszuüben. Dadurch wird es zunehmend schwieriger, das individuelle Selbstbild über die Berufszugehörigkeit zu definieren.

Hinzu kommt, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, zwischen den verschiedenen Tätigkeiten phasenweise arbeitslos zu sein und beim Wechsel von einer Tätigkeit zu einer anderen Statusverluste in Kauf nehmen zu müssen. Ein schon fast klassisches Beispiel dafür ist der promovierte Taxifahrer.

- Außerdem muss man in zunehmendem Maße damit rechnen, seine „Brötchen“ nicht mehr mit nur *einer* Vollzeitbeschäftigung (möglichst im Angestelltenverhältnis) zu verdienen, sondern gleichzeitig mehreren Teilzeitbeschäftigungen nachzugehen. Auch die Selbstversorgung mit bestimmten Gütern und das Erbringen von Eigenleistungen (z. B. beim Bauen oder Renovieren eines Hauses) wird wieder üblicher.
- Der Staat wird seine Sozialleistungen auch in Zukunft weiter abbauen. Damit wächst die Verantwortung, sich selbst – zumindest ergänzend – gegen Risiken wie Krankheit, Invalidität, Arbeitslosigkeit usw. abzusichern.
- Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern verändert sich. Aus einem Beschäftigungsverhältnis leitet sich schon heute kein „sozialer Vertrag“ mehr ab, der auf Seiten des Arbeitgebers eine Fürsorgepflicht begründet, auf Seiten des Arbeitnehmers uneingeschränkte Loyalität hervorruft. Ein Beschäftigungsverhältnis hat vielmehr den Charakter eines temporären Zweckbündnisses: Selbst bei unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen ist die Bereitschaft, den Vertrag zu lösen, sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch auf Seiten der Arbeitnehmer größer.
- Ein weiterer wichtiger Trend in diese Richtung ist die zunehmende Bedeutung von Zeitarbeit. Viele Firmen „leihen“ sich je nach Bedarf und Auftragslage externe Mitarbeiter befristet aus. Diese Vertragsmodelle erfordern ein hohes Maß an Flexibilität und bieten vor allem dem Mitarbeiter kaum Planungssicherheit.
- Insgesamt geht der Trend dahin, dass die Erwerbsarbeit als Lebensmittelpunkt an Bedeutung verliert, während die Freizeit an Bedeutung gewinnt. Ob man Zeiten unbeabsichtigter Arbeitslosigkeit oder auch selbstgewählte, „arbeitslose“ Zeiten (z. B. „Sabbaticals“¹) produktiv ausfüllen kann, hat entscheidenden Einfluss auf die Lebensqualität.

1 Der Begriff leitet sich vom jüdischen Sabbatjahr ab – traditionell war das Sabbatjahr ein Ruhejahr, in dem das Land nicht bebaut wurde und alle Schulden erlassen wurden. Im englischen Sprachraum hat sich der Begriff „sabbatical“ durchgesetzt für eine geplante, längere Periode, in der man (beruflich) etwas ganz anderes macht als normalerweise.

- Bei aller Individualisierung und Flexibilisierung muss man darauf achten, bestimmte gesellschaftliche Normen einzuhalten, d. h. man muss sensible Antennen für das Legale und Legitime, für das Erlaubte und Angemessene entwickeln.

Obwohl von den beschriebenen Modernisierungsherausforderungen unterschiedliche Bevölkerungsgruppen wahrscheinlich unterschiedlich stark betroffen sein werden, wird sich den dargelegten Trends kaum jemand zur Gänze entziehen können: die Spielregeln von gestern gelten einfach nicht mehr.

Es hilft deshalb nicht, die Augen zu verschließen, sondern man muss sich darauf einstellen, diesen Herausforderungen zu begegnen. Und damit schließt sich der Kreis, denn eine wichtige Voraussetzung, um dem Modernisierungszwang begegnen zu können, besteht unserer Meinung nach darin, die eigene Persönlichkeit zu kennen und gegebenenfalls bewusst zu entwickeln.

Unsere Lebens- und Arbeitswelt hat sich radikal verändert und befindet sich noch immer in einem Prozess der Veränderung. Man kann heute nicht mehr davon ausgehen, mit einer einmal erworbenen Qualifikation für ein ganzes Erwerbsleben gerüstet zu sein und gar über Jahrzehnte hinweg beim selben Unternehmen angestellt zu sein. Man muss damit rechnen, im Laufe der Zeit mehrere ganz unterschiedliche Tätigkeiten auszuüben – sowohl in abhängiger als auch in unabhängiger Beschäftigung. Zwischen den verschiedenen Abschnitten werden Phasen der Arbeitslosigkeit normal. Sie können und sollen ebenso sinnvoll ausgefüllt werden wie freiwillig gewählte arbeitslose Zeiten. Insgesamt ist mehr Eigeninitiative und Eigenverantwortung gefragt. Man muss – stets im Rahmen der Legalität – zum „Unternehmer in eigener Sache“ werden. Sich unter den veränderten Bedingungen zu behaupten, fällt leichter, wenn man die eigene Persönlichkeit kennt und Persönlichkeitsmanagement betreibt.

Stellen Sie die Chancen und die Risiken, die mit den skizzierten Veränderungen der Lebens- und Arbeitsbedingungen verbunden sind, in einer Tabelle gegenüber.

K ⇒ 1

1.2

Veränderte Anforderungen an die Eigenschaften der Mitarbeiter

Außer den veränderten Rahmenbedingungen des (Arbeits-)Lebens gibt es unserer Meinung nach einen zweiten und sehr handfesten Grund, sich mit der eigenen Persönlichkeit auseinander zu setzen und Persönlichkeitsmanagement zu betreiben: die Unternehmen stellen an ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen andere Anforderungen als noch vor einigen Jahren. In vielen Bereichen sind heute vor allem gefragt:

- Methodenkompetenz,
- (Selbst)Organisationskompetenz,
- Sozialkompetenz sowie
- Präsentationskompetenz.

Das zeigt z. B. die folgende Abbildung, die diese Kompetenzfelder weiter untergliedert. Die Grafik wurde einem Projektbericht entnommen, der im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) erstellt wurde. Die Angaben erfolgen in Prozent auf einer Werteskala von 1 bis 5 (1 = sehr wichtig, 5 = unwichtig).

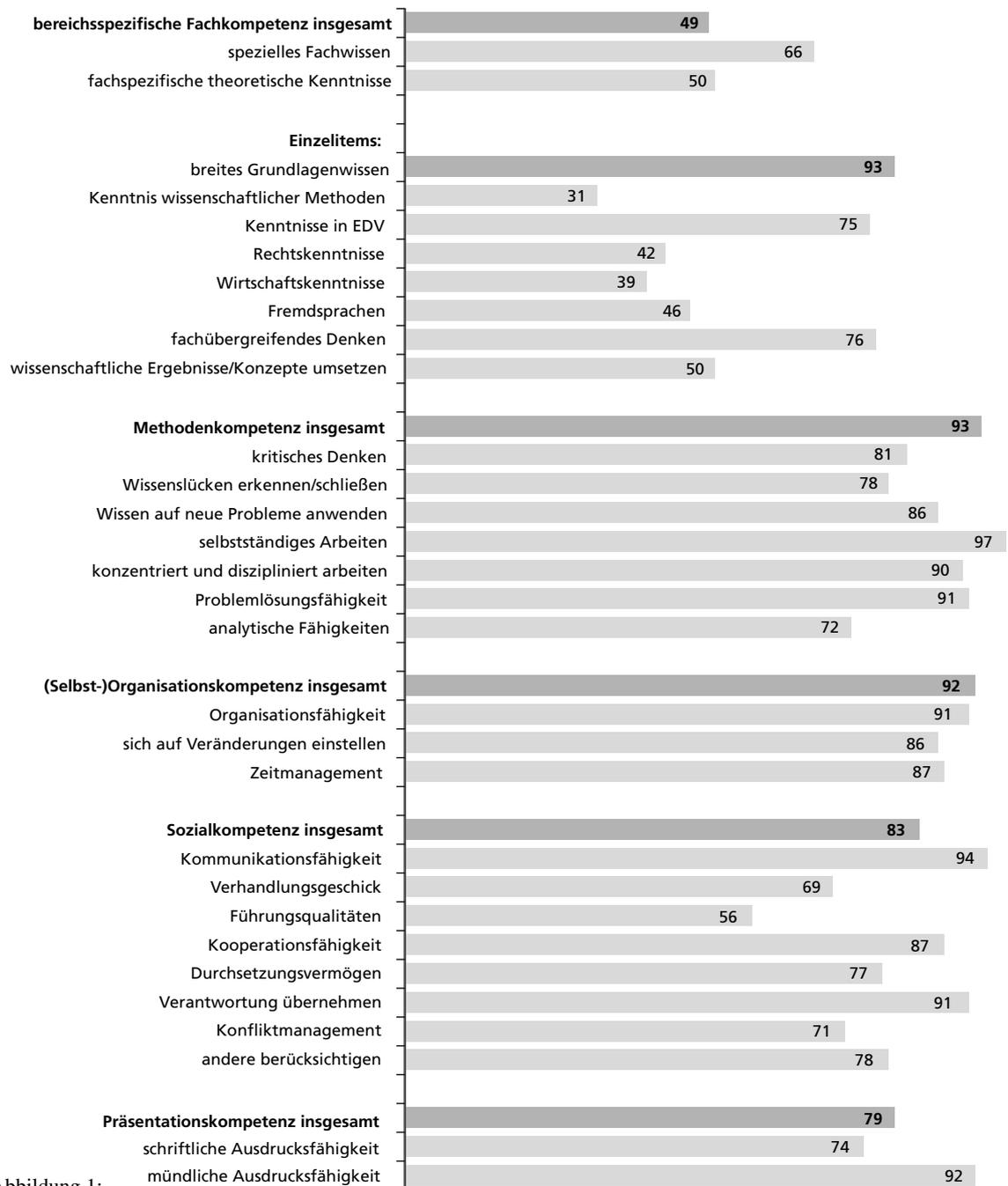


Abbildung 1:
Die Bedeutung von Kompetenzen für das berufliche Handeln. Quelle: Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen, berufliche Anforderungen und Folgerungen für die Hochschulreform. HILDE SCHAEFER und KOLJA BRIEDIS, 2004.

Die hohen Werte für Problemlösungs-, Organisations-, Kommunikations- und mündliche Ausdrucksfähigkeit sowie selbstständiges Arbeiten und Denken weisen darauf hin, dass in der Praxis insbesondere Eigenschaften gefragt sind, die unmittelbar aus der Persönlichkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen resultieren. *Aktiv gefördert* werden von vielen Unternehmen jedoch in erster Linie sach- und fachbezogene Qualifikationen; Maßnahmen, die der Persönlichkeitsentwicklung dienen, bleiben zunehmend der Initiative des Einzelnen überlassen.

Diese Überlegungen haben wir in der folgenden Abbildung grafisch dargestellt:

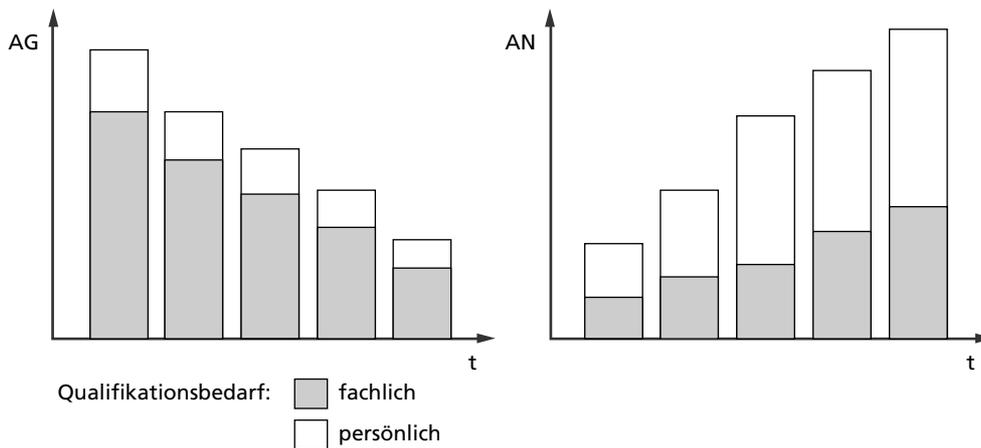
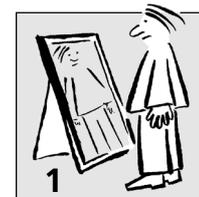


Abbildung 2:
 Verantwortung für Quali-
 fizierungsmaßnahmen – Ver-
 änderung der Anteile von
 Arbeitgebern (AG) und
 Arbeitnehmern (AN) in den
 letzten Jahren.

Unter diesen Voraussetzungen ist es sinnvoll, wenn man erstens weiß, in welche Richtung man sich selbst entwickeln will und wo man eventuell Defizite ausgleichen kann, und wenn man zweitens selbst aktiv wird, um diesen Qualifikationsbedarf zu befriedigen. Man kann auch sagen: es ist zunehmend wichtig, „Unternehmer in eigener Sache“ zu werden. Und das heißt nichts anderes, als Persönlichkeitsmanagement zu betreiben.

Bewusstes, zielgerichtetes Persönlichkeitsmanagement ist jedoch erst möglich, wenn man ein Verständnis für die eigene Persönlichkeit entwickelt hat. Die eigene Persönlichkeit zu verstehen, ist allerdings recht schwierig. Doch obwohl einige Experten dies sogar als unlösbare Aufgabe ansehen, kann man sich zumindest einmal klar machen, woraus die Persönlichkeit besteht und was die Persönlichkeit ausmacht. Fünf Aspekte sind dabei besonders wichtig: das Wertesystem, die aktivierenden Motive, die Einstellungen zu anderen (= Menschenbild), die Perspektive, aus der heraus man die Welt bevorzugt wahrnimmt, und der Einfluss der Persönlichkeit auf den Umgang mit Stress. Auf diese fünf Bestimmungsfaktoren der Persönlichkeit werden wir deshalb im Folgenden ausführlich eingehen.

Wir haben Sie am Anfang dieses Kapitels gebeten, ein Anforderungsprofil eines „optimalen“ Mitarbeiters bzw. einer „optimalen“ Mitarbeiterin an einem bestimmten Arbeitsplatz aus Ihrem Umfeld zu skizzieren. Gehen Sie nun bitte zu dieser Liste zurück. Würden Sie vor dem Hintergrund des Stoffs, den Sie in diesem Kapitel erarbeitet haben, jetzt teilweise andere Eigenschaften nennen oder Eigenschaften anders gewichten? Revidieren Sie gegebenenfalls Ihre Aufstellung.



Im Arbeitsleben sind zunehmend nichtfachliche Qualifikationen gefragt, die aus der Persönlichkeit des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin resultieren, wie z. B. Motivation, Teamfähigkeit, soziale Kompetenz, eigenverantwortliches Arbeiten usw. Zugleich sind viele Unternehmen jedoch nicht gewillt und in der Lage, die Verantwortung für Maßnahmen der Persönlichkeitsentwicklung ihrer Angestellten zu übernehmen. Deshalb ist jede/-r herausgefordert, sich selbst zu entwickeln, d. h. Persönlichkeitsmanagement zu betreiben.

Skizzieren Sie eine Grafik, die die wesentlichen Begriffe und Zusammenhänge dieses Abschnittes 1.2 im Überblick zeigt.

K → 4

2 Bestimmungsfaktoren der Persönlichkeit

Das Fazit des ersten Kapitels war: Persönlichkeitsmanagement ist notwendig, um mit den veränderten Rahmenbedingungen des Lebens besser umgehen zu können. Es ist aber schwierig und kann nur gelingen, wenn man die eigene Persönlichkeit (einigermaßen) versteht.

Um dieses Persönlichkeitsverständnis zu fördern, sprechen wir nun über fünf Aspekte, die wir als Bestimmungsfaktoren der Persönlichkeit ansehen: Werte, Motive, Einstellungen, Perspektiven und Umgang mit Stress. Wir wollen Sie damit dazu anregen, sich Gedanken über sich selbst zu machen und so zu Erkenntnissen über Ihre eigene Persönlichkeit zu kommen.

2.1 Die Werte

Jeder Mensch hält bestimmte Dinge für „gut und richtig“. Diese Grundannahmen, die durch die individuelle Lebensgeschichte bestimmt und häufig unbewusst getroffen werden, bezeichnet man als *Wertesystem*. Das Wertesystem ist die Basis der menschlichen Persönlichkeit. Es stellt Entscheidungsregeln zur Verfügung und steuert das individuelle Verhalten.

Im Zusammenhang mit Werten und mit dem Wertesystem stellen sich vor allem folgende drei Fragen:

- Was für Werte gibt es überhaupt?
- Wie setzen sich individuelle Wertesysteme zu kollektiven Wertesystemen zusammen?
- Welche Veränderungen der Werte ergeben bzw. ergaben sich im Laufe der Zeit?

Diese Fragen versuchen die Philosophie, die Soziologie und auch die Betriebswirtschaftslehre zu beantworten. In der Philosophie ist die Wertlehre eine eigenständige Disziplin. Danach hat menschliches Streben immer ein Ziel – auch wenn dieses Ziel nicht notwendig klar erkannt wird. In jedem Ziel liegt ein Wert, d. h. der Mensch strebt immer nach Werten. Die Werte selbst sind – philosophisch betrachtet – absolut, für sich stehend, unveränderlich. Veränderlich sind nur unsere Erkenntnisse von ihnen und unser Verhältnis zu ihnen.

Es gibt positive und negative Werte, niedere und höhere Werte. Zuunterst sind die Werte des bloßen sinnlichen Fühlens angesiedelt, des Angenehmen und Unangenehmen. Darauf folgen die Werte des vitalen Fühlens, des Edlen und Gemeinen. Darüber liegen die geistigen Werte der Erkenntnis, des Schönen, des Rechten und ihre Gegensätze. Zuoberst finden sich die religiösen Werte. Schließlich werden Personenwerte und Sachwerte unterschieden, wobei die Personenwerte höher stehen.

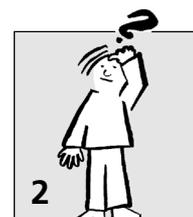
Intensiv erforscht wird das Zusammenspiel von individuellen und „überindividuellen“ (= kollektiven) Werten, weil man davon ausgeht, dass einerseits der Mensch in seiner Persönlichkeit stark vom gesellschaftlichen Wertesystem geprägt wird, dass andererseits aber auch jeder Einzelne an der Veränderung des kollektiven Wertesystems „mitarbeitet“.

In der Diskussion darüber, wie sich das Wertesystem in der Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten verändert hat, treffen zwei gegensätzliche Ansichten aufeinander: einige Forscher behaupten, seit den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts habe ein pauschaler *Werteverfall* eingesetzt, der sich z. B. darin zeige, dass jeder nur noch auf seinen eigenen Vorteil bedacht sei und das Wohlergehen anderer dem eigenen Wohlergehen immer unterordne. Andere Forscher sprechen dagegen neutraler von einem *Wertewandel* und argumentieren, dass dieser Wertewandel unbedingt notwendig sei, damit sich die Menschen unter den veränderten Lebens- und Arbeitsbedingungen behaupten können.

Auf den folgenden Seiten werden Sie vier einflussreiche sozialwissenschaftliche Ansätze kennen lernen, die sich mit Werten und Wertesystemen befassen. Zuerst stellen wir Ihnen Daten vor, die Auskunft geben über die Veränderung des Stellenwerts von sogenannten *Pflichtwerten* wie Arbeitsmoral oder Ordnungsliebe und Fleiß. Danach skizzieren wir die sogenannte *Postmaterialismus-Theorie* von INGLEHART. Anschließend lernen Sie das Phasenmodell von OPASCHOWSKI über das Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Freizeit kennen. Und zuletzt sprechen wir über einen Ansatz des Soziologen HELMUT KLAGES, der die Bevölkerung in sogenannte *Wertetypen* einteilt und diskutiert, wie die verschiedenen Typen auf die veränderten Umweltbedingungen reagieren.

2.1.1 Pflichterfüllung oder Selbstentfaltung?

Wir haben unten zwei „klassische“ Fragen der Meinungsforschung abgedruckt, die Auskunft geben sollen über die Einstellung zu den Werten *Pflichterfüllung* bzw. *Selbstentfaltung*. Bevor wir darüber sprechen, welche Ergebnisse bei der Beantwortung dieser Fragen erzielt wurden und wie sich die Interpretation dieser Ergebnisse über die Jahre hinweg verändert hat, beantworten Sie die Fragen bitte rasch und spontan und fügen Sie jeweils eine kurze Begründung bzw. Erläuterung Ihrer Antwort hinzu. Beachten Sie: es gibt kein Richtig oder Falsch, sondern es geht um Ihre persönliche Ansicht.



Frage 2.1:	Ihre Antwort
<p>Es unterhalten sich zwei Leute über das Leben:</p> <p>a) Der Erste sagt: „Ich betrachte mein Leben als eine Aufgabe, für die ich da bin und für die ich alle Kräfte einsetze. Ich möchte in meinem Leben etwas leisten, auch wenn das oft schwer und mühsam ist.“</p> <p>b) Der Zweite sagt: „Ich möchte mein Leben genießen und mich nicht mehr abmühen als nötig. Man lebt schließlich nur einmal, und die Hauptsache ist doch, dass man etwas von seinem Leben hat.“</p> <p>Wer von beiden sagt eher das, was auch Sie denken?</p>	
Frage 2.2:	
<p>Auf welche Eigenschaften sollte die Erziehung der Kinder in erster Linie hinzielen?</p> <p>(1) Gehorsam und Unterordnung (2) Ordnungsliebe und Fleiß (3) Selbstständigkeit und freier Wille?</p>	

Die *erste Frage* ist ein Klassiker der Allensbacher Erhebung der Soziologin ELISABETH NOELLE-NEUMANN.¹ Ansicht a) steht für Pflichterfüllung, die durch die sogenannten bürgerlichen Arbeitstugenden repräsentiert wird. Damit verbunden ist die Auffassung, dass es wichtig ist, sich anzustrengen, dass die Arbeit einen hohen Wert hat und dass man sich im Wettbewerb durchsetzen muss. Im Gegensatz dazu steht Ansicht b) für Selbstentfaltung und wurde früher gleichgesetzt mit sogenannten „antibürgerlichen“ Tugenden wie Ausweichen vor Anstrengungen, Arbeitsunlust und Gleichheitsstreben.

Die Einstellungen zu den abgefragten Werten haben sich über die Jahrzehnte hinweg deutlich verändert. Während 1956 59 % der Gesamtbevölkerung das „Leben als Aufgabe“ ansahen und nur 28 % das „Leben genießen“ wollten, wählten 1982 nur noch 43 % Antwort a) und 36 % Antwort b).²

Mittlerweile werden die Ergebnisse jedoch anders interpretiert als in den 50er- und 60er-Jahren. Nach damaliger Lesart waren diejenigen, die Antwort a) wählten, die mit den positiven Werten, die anderen Opfer des gesellschaftlichen Werteverfalls. Heute gibt es kein Entweder-oder: die Befragten können beide Antworten kombinieren und je nach Situation differenzieren.



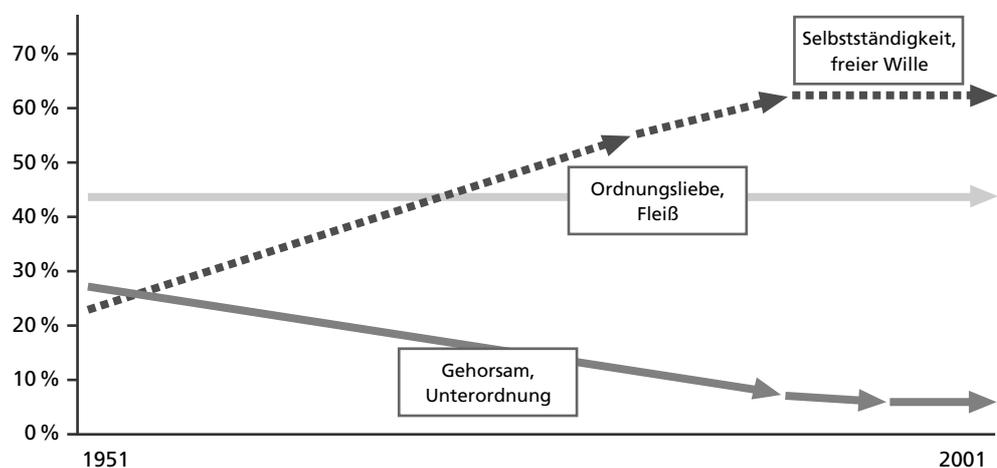
Berücksichtigen Sie diese Information bei der Auswertung Ihrer Antwort zu Frage 2.1 und prüfen Sie vor allem Ihre Erläuterungen. Insbesondere die geben Auskunft darüber, wo und wie welche Wertvorstellungen bei Ihnen im Vordergrund stehen.

Prüfen Sie anschließend, ob das Ergebnis dieser Analyse Ihrem Selbstbild entspricht.

Die *zweite Frage* stammt aus einer EMNID-Umfrage.³ Sie wurde zwischen 1951 und 2001 folgendermaßen beantwortet:

Abbildung 3:
Gesellschaftliche Werte in
Deutschland im internationalen
Vergleich. Quelle:
EMNID, zitiert nach
HELMUT KLAGES.

Wandel der Erziehungswerte in Deutschland 1951 bis 2001



1 Das Institut für Demoskopie Allensbach ist ein 1947 gegründetes Meinungsforschungsinstitut.

2 ELISABETH NOELLE-NEUMANN, BURKHARD STRÜMPPEL, Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? 2. Auflage, München, Piper-Verlag, 1985.

3 EMNID ist ein 1949 gegründetes Unternehmen für nationale und internationale Markt-, Meinungs- und Sozialforschung.

Die Tendenz ist klar: Die Werte „Gehorsam und Unterordnung“, die eindeutig für Pflichterfüllung stehen, haben als Erziehungsziele deutlich verloren. Sie erzielen seit Beginn der 80er-Jahre regelmäßig nur noch eine Zustimmung von unter 10 %.

„Selbstständigkeit und freier Wille“, die in dieser Umfrage für die Selbstentfaltung stehen, haben parallel dazu deutlich gewonnen. Sie wurden in der Mitte der 90er-Jahre von zirka zwei Drittel der Bevölkerung befürwortet.

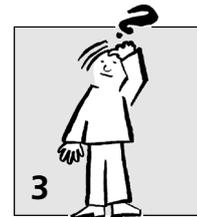
„Ordnungsliebe und Fleiß“ sind auch Werte, die Pflichterfüllung repräsentieren. Sie werden heute zwar als weniger wichtig angesehen als in den 50er- und 60er-Jahren, spielen aber nach wie vor eine relativ wichtige Rolle.

Für die Auswertung Ihrer persönlichen Antwort zu Frage 2.2 gilt: tendenziell signalisieren die Antworten (1) und (2) zwar eher Pflichterfüllung, die Antwort (3) eher Selbstentfaltung. Auch hier kommt es jedoch auf die Mischung der Werthaltungen und auf ihre Konkretisierung an!



Weil Sie sich in dieser Lerneinheit mit sich selbst auseinandersetzen sollen, hier gleich eine weitere Analyseaufgabe:

Fassen Sie hier die Ergebnisse aus den Analyseaufgaben 2.1 und 2.2 zusammen und überlegen Sie, wie sich „Pflichterfüllung“ bzw. „Selbstentfaltung“ bei Ihnen konkret äußert.



<p>Pflichterfüllung</p> <p> <input type="checkbox"/> sehr niedrig <input type="checkbox"/> eher niedrig <input type="checkbox"/> eher hoch <input type="checkbox"/> sehr hoch </p> <p>weil/erkennt man an:</p>
<p>Selbstentfaltung</p> <p> <input type="checkbox"/> sehr niedrig <input type="checkbox"/> eher niedrig <input type="checkbox"/> eher hoch <input type="checkbox"/> sehr hoch </p> <p>weil/erkennt man an:</p>

2.1.2 Materielle oder postmaterialistische Werte?

Ein sehr bekannter Ansatz zur Auseinandersetzung mit Wertvorstellungen und ihrem Wandel ist die sogenannte *Postmaterialismus-Theorie*, die der amerikanische Soziologe RONALD INGLEHART Ende der 70er-Jahre des 20. Jahrhunderts formulierte.¹ Inglehart behauptet, dass die Menschen immer den Bedürfnissen die meiste Aufmerksamkeit schenken, deren Befriedigung am wenigsten gewährleistet ist. Zuerst werden zwar immer die materiellen Werte verwirklicht, doch auch wenn die materielle Versorgung (noch) nicht gesichert ist, können die postmaterialistischen Werte prinzipiell als erstrebenswerter angesehen werden. Deshalb auch die Bezeichnungen *postmaterialistische Werte*.²



Beispiel:

Weil die Bevölkerung in den westlichen Industrieländern seit Ende des Zweiten Weltkriegs nicht mehr unmittelbar und persönlich von Hunger und politischer Instabilität bedroht ist, wendet sich ihre Aufmerksamkeit ab von materiellen Werten und richtet sich verstärkt auf immaterielle Werte.

Inglehart untersuchte auch, welche Faktoren ausschlaggebend dafür sind, ob man eher materielle bzw. eher immaterielle Werte vertritt. Entscheidend ist anscheinend, welche Erfahrungen in der Jugend gemacht werden: lebt man als junger Mensch in gesicherten Verhältnissen, genießen postmaterialistische Werte lebenslang den Vorrang vor materiellen Werten, auch wenn phasenweise die Versorgungs- und Sicherheitsbedürfnisse in den Vordergrund rücken. Dies führt dazu, dass in einer Gesellschaft, in der ein großer Teil der Bevölkerung in jungen Jahren im Wohlstand gelebt hat und nach wie vor lebt, ein traditionelles Anreizsystem wie die Entlohnung tendenziell an Bedeutung verliert.

2.1.3 Stellenwert von Arbeit und Freizeit

Der Freizeit- und Tourismusforscher HORST W. OPASCHOWSKI hat beschrieben, wie sich das Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Freizeit in der Bundesrepublik Deutschland seit den 50er-Jahren des 20. Jahrhunderts verschoben hat. Es lassen sich vier Phasen identifizieren:

Phase 1: Die Arbeitszeit dominiert (1950)

Fünf Jahre nach Kriegsende war das Leben in erster Linie zum Arbeiten und Aufbauen einer eigenen Existenz da. Die Freizeit diente im Wesentlichen der Erholung von der geleisteten und für die noch zu leistende Arbeit. Der Alltag war bestimmt vom Rhythmus der 6-Tage- und 48-Stunden-Woche. Und einmal im Jahr gab es 15 Tage Erholungsurlaub, der von den meisten Arbeitnehmern zu Hause oder mit Besuchen bei oder von Verwandten verbracht wurde. Man lebte in der *Arbeitsgesellschaft*.

¹ RONALD INGLEHART, „Wertwandel in den westlichen Gesellschaften: Politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten“, in: HELMUT KLAGES, PETER KMIECIAK (Hrsg.), Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel, Frankfurt/Main, New York, Campus-Verlag, 1979, Seite 279 bis 316.

² post = lat. nach.

Phase 2: Die Freizeit holt auf (1970)

Das Jahr 1970 lässt sich umschreiben mit den Rahmenbedingungen 5-Tage-Woche, 42-Stunden-Woche. Im Durchschnitt des Jahres 1970 wurden 1900 Stunden gearbeitet, hinzu kamen rund 400 Stunden Zeitaufwand für die Wege zu und von der Arbeit.

Damit war der Anteil der Zeit, der für Arbeitszwecke aufgewendet wurde, immer noch deutlich größer als der Anteil der Freizeit; kurz vor der ersten Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit, die mit der ersten Ölkrise assoziiert wird (1973/74), war die Arbeit vom Umfang und von der Bedeutung her also noch *das* bestimmende Strukturmerkmal der Gesellschaft. Arbeit war wichtiger als Freizeit, und Leistung und Geldverdienen lohnten sich: Wer viel in der Arbeit leistete, konnte sich auch nach der Arbeit viel leisten. Die Arbeitsgesellschaft existierte weiter – auch und gerade als Legitimation und ökonomische Basis für den Konsum von Wohlstandsgütern. Allerdings veränderten sich die Alltagsgewohnheiten dadurch deutlich, dass am Wochenende nun zwei freie Tage zur Verfügung standen: der Sonntag war für viele kein Ruhe- und Erholungstag mehr, sondern das Wochenende bekam einen eigenen Erlebniswert für Geselligkeit und außerhäusliche Unternehmungen.

Phase 3: Die Freizeit überholt die Arbeitszeit (1990)

Um 1990 hatten der Struktur- und Wertewandel den Stellenwert der Arbeit spürbar verändert: Freizeit und Freunde wurden genauso wichtig wie Arbeit und Geldverdienen, Arbeitszeit war nicht mehr nur verkaufte Lebenszeit, sondern viele stellten den Anspruch, dass Arbeit – wie Freizeit auch – Spaß machen muss. Damit wurden an die Arbeitswelt freizeitorientierte Ansprüche herangetragen, die klassische Arbeitsgesellschaft geriet in eine Legitimationskrise.

Mit der Bedeutungsverlagerung war auch eine quantitative Verschiebung verbunden: es gab noch die 5-Tage-Woche, aber die 40-Stunden-Woche wurde auf breiter Ebene unterschritten. Erstmals in der Geschichte der Neuzeit hatten die Menschen mehr Stunden zur eigenen freien Verfügung als sie für den Lebenserwerb aufwenden mussten: 2100 Stunden Freizeit standen nur mehr 2043 Stunden Arbeitszeit (1643 Stunden reine Arbeitszeit zuzüglich 400 Stunden Wegezeiten) gegenüber. Es herrschte die *Freizeit-Arbeitsgesellschaft*.

Phase 4: Die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit verwischen sich (2000)

Eine Gesellschaft, in der Arbeitszeit und Freizeit getrennte Dinge sind, hat keinen Bestand mehr. Die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit verwischen: freiwillige Arbeiten und Eigenleistungen in der Freizeit nehmen zu.

Phase 5: „Leistungsgesellschaft“ wird neu definiert

Diese Phase baut auf der vorherigen direkt auf. Der Begriff *Leistungsgesellschaft* umfasst nun jede Form von gesellschaftlicher Leistung, sowohl die erwerbsmäßige als auch Leistung in der Freizeit: Soziale Anerkennung verdient, wer im *Leben* etwas leistet.

Vor allem die junge Generation befindet sich derzeit auf dem Wege zu einer neuen Lebensbalance. Leistung und Lebensgenuss sind für sie keine Gegensätze mehr, die Leistungsorientierung nimmt wieder deutlich zu (1986: 34 %, 1992: 35 %, 1996: 37 %, 2003: 42 %). Dieser Trend in der Leistungssteigerungen wird auch in den nächsten zehn bis

zwanzig Jahren anhalten: Die junge Generation startet durch. Wie nie zuvor in den letzten dreißig Jahren wächst eine junge Generation nach, die sich zunehmend durch Leistung definiert (Prognose für 2010: 45 %, für 2020: 50 %). Statt Unlust an der Leistung heißt es: Mehr Lust auf Leistung.

Als Fazit aus diesen fünf Phasen kann man festhalten, dass die Freizeitorientierung in der Gesellschaft über Jahrzehnte hinweg zugenommen hat. Diese zunehmende Freizeitorientierung geht jedoch nicht unbedingt zulasten des Einsatzes im Beruf, sondern die Menschen streben vielmehr generell nach mehr Selbstverwirklichung – bei der Arbeit und in der Freizeit. Das Stichwort hierfür: Work-Life-Balance.

Welche Relevanz hat das Modell für das Thema Persönlichkeitsmanagement? Die Antwort liegt auf der Hand: wenn – wie prognostiziert – in der näheren Zukunft tatsächlich die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit verschwimmen und man selbst entscheiden kann bzw. sogar muss, was, wann und wie viel man arbeitet, nimmt die Eigenverantwortung zu und das Individuum bekommt plötzlich einen ganz anderen, autonomen Stellenwert.

Als Konsequenz hat Opaschowski die folgenden „Zehn Gebote“ des Persönlichkeitsmanagements formuliert:¹

1. Definiere deinen Lebenssinn neu.
2. Verwechsele deinen Lebensstandard nicht mit deiner Lebensqualität.
3. Mach die Familie zur Konstante deines Lebens und ermutige Kinder zu dauerhaften Bindungen.
4. Knüpf dir ein verlässliches soziales Netz.
5. Hilf anderen, damit auch dir geholfen wird.
6. Verdien dir deinen Lebensinhalt - durch Arbeit oder gute Werke.
7. Mach dein persönliches Wohlergehen zum wichtigsten Auswahlkriterium.
8. Nutze Krisen im Leben als Chance für einen Neubeginn.
9. Suche die Halt- und Ruhepunkte deines Lebens wieder.
10. Mach nicht alle deine Träume wahr.

Überlegen Sie, ob und in welchem Maße Sie diesen „Geboten“ zustimmen können!

2.1.4

„Wertetypen“ und ihre Rolle in der Gesellschaft

Der letzte hier erläuterte Ansatz zur Diskussion der Werte stammt von dem Soziologen HELMUT KLAGES.² Während Opaschowski den unausweichlichen Übergang in eine andere Arbeits- und Freizeitwelt, und Inglehart den Übergang in ein anderes Wertesystem postuliert, beschäftigt sich Klages mit der Frage, welche Menschentypen wie geeignet sind, sich auf die „neue Zeit“ einzustellen. Er unterscheidet fünf *Wertetypen*:

- ordnungsliebender Konventionalist,
- nonkonformer Idealist,
- hedonistischer Materialist,

¹ HORST W. OPASCHOWSKI, „Das Moses-Prinzip. Die 10 Gebote des 21. Jahrhunderts“. Gütersloh, 2006, Seite 176.

² KLAGES, 1997.

- perspektivenlos Resignierter,
- aktiver Realist.

Konventionalisten finden sich hauptsächlich unter älteren Menschen. Sie sehen sich selbst als abhängig von der Umwelt und meinen zugleich, dass sie in der Schuld der Umwelt stehen. Ihr Selbstwertgefühl leiten die Konventionalisten daraus ab, dass sie stets bereit sind, persönliche Interessen zugunsten von Gemeinschaftsinteressen zurückzustellen. Sie rechnen zugleich jedoch der angemessenen Anerkennung ihrer Verdienste allerhöchste Bedeutung zu. In der Regel lehnen sie alle sozialen Veränderungen ab, die sich irgendwie auf ihre Werte, Regeln und Normen auswirken können. Klages prognostiziert, dass es die Konventionalisten in der „neuen Gesellschaft“ sehr schwer haben werden.

Konventionalisten

In krassem Gegensatz zu den Ansichten der Konventionalisten stehen die der *nonkonformen Idealisten*. Diese neigen dazu, die Rechte des Einzelnen gegenüber Organisationen und Institutionen zu betonen. Ihre Einstellungen und ihr Verhalten können folgendermaßen charakterisiert werden: Konfliktbereitschaft, gesellschaftliches Engagement auf der Ebene grundsätzlicher (ideologischer) Stellungnahmen und Bekundungen, Neigung zum Aufsuchen von Individualismus-Nischen. Klages attestiert den nonkonformen Idealisten eine positive Einstellung gegenüber der „neuen Gesellschaft“. Zugleich unterstellt er jedoch, dass ihr Durchhaltevermögen in schwierigen Situationen und ihre Fähigkeit zur Selbstkontrolle relativ begrenzt sind. Klages kommt deshalb zu dem Schluss, dass ein nonkonformer Idealist „mit hoher Wahrscheinlichkeit ein zwar ideenreicher, aber wenig belastbarer Freund und Helfer sein“ wird.¹

nonkonforme
Idealisten

Der Hedonismus ist eine altgriechische Lehre, nach der Lust und Genuss die höchsten Güter des Lebens sind. Folglich ist der *hedonistische Materialist* ein Mensch, der stark am Lebensgenuss orientiert ist. Er ist aber nur solange bereit, sich anzustrengen, bis sein Genussziel erreicht ist. Sein Interesse an den Problemen der Gesellschaft und sein Engagement für die Gesellschaft ist nicht besonders hoch und er lässt sich nur begrenzt in soziale Gruppen wie Partnerschaft, Familie oder Nachbarschaft integrieren. Obwohl hedonistische Materialisten nicht bereit und fähig sind, Chancen des sozialen Aufstiegs systematisch zu erschließen und zu nutzen, sind die Voraussetzungen, die sie für das Leben in der „neuen Gesellschaft“ mitbringen, relativ gut. Der Grund: sie sind in der Regel sehr flexibel und es macht ihnen beispielsweise nichts aus, zwischen verschiedenen Tätigkeiten zu springen.

hedonistische
Materialisten

Über den Wertetyp der *perspektivenlos Resignierten* gibt es nicht viel zu sagen. Die Bezeichnung weist schon darauf hin, dass sich dieser Typ am ehesten negativ abgrenzen lässt: für perspektivenlos Resignierte spielt weder die Selbstentfaltung noch die Pflichterfüllung eine wichtige Rolle – ihnen ist eigentlich alles egal.

perspektivlose
Resignierte

Damit kommen wir zu dem letzten Typ, zu den *aktiven Realisten*. Aktive Realisten sind die erfolgsorientierten Menschen aus der Mittelschicht. Sie verstehen, dass man es ohne eigenen Einsatz, Lernanstrengung und Selbstdisziplin zu nichts bringt. Realisten rebellieren also nicht gegen die Gesellschaft und sie sind bereit, „Führung“ anzuerkennen. Allerdings ist für sie nicht nur die Pflichterfüllung, sondern auch die Selbstentfaltung

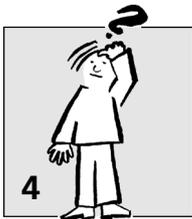
aktive Realisten

¹ KLAGES, 1997, Seite 184.

sehr wichtig. Sie sind den Freuden des Daseins nicht abgeneigt, verfolgen ihre eigenen Interessen tatkräftig und aktiv und akzeptieren „Führung“ nur solange, wie sie kooperativ ist und ihnen ausreichende Freiheitsspielräume lässt.

Von allen beschriebenen Wertetypen sind die aktiven Realisten den Anforderungen der „neuen Gesellschaft“ am besten gewachsen. Eine Schwäche liegt allerdings darin, dass sie eine starke Aufstiegsorientierung haben, d. h. sie wollen weiterkommen und sich kontinuierlich verbessern. Diese Erwartung ist bei den gegebenen Rahmenbedingungen jedoch nicht immer realistisch.

Die Bedeutung der Wertetypen für das Persönlichkeitsmanagement liegt darin, dass man sich selbst einem dieser Typen zuordnen kann. So erhält man Hinweise darauf, wie man im Regelfall auf aktuelle Herausforderungen reagiert. Dies bedeutet nicht, dass man *immer* in dieser Form agiert, wohl aber, dass man eine gewisse Neigung hat. Im Rahmen der bewussten Persönlichkeitsentwicklung kann man dann überlegen, ob und wie man bestimmten Neigungen entgegensteuern kann und will.



Überlegen Sie nun, zu welchem Wertetyp Sie selbst gehören. Bedenken Sie dabei, dass die Wertetypen „in Reinform“ eher selten auftreten, sondern die meisten Menschen Züge mehrerer Typen in sich vereinigen. Relativieren Sie also auch hier wieder Ihr Ergebnis, indem Sie das Mischungsverhältnis berücksichtigen.

Überlegen Sie dann, ob Sie bestimmten Neigungen in Zukunft eventuell bewusst entgegensteuern wollen.

Die individuellen Werte, das was man als gut und richtig ansieht, sind die Basis der Persönlichkeit. Spätestens seit den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts lassen sich folgende Verschiebungen beobachten: von Pflichtwerten zu Selbstverwirklichungswerten, von materiellen zu postmaterialistischen Werten, von Arbeit zu Freizeit als Lebensweise, von Karriereorientierung zu alternativem Engagement. Die Verschiebungen betreffen nicht alle Berufs- und Altersklassen in der gleichen Weise, aber es sind Trends, denen sich das Individuum nicht immer entziehen kann.

- κ ⇒ 25 Die Veränderungen der kollektiven Werte werden teilweise als „Werteverfall“, teilweise als „Wertewandel“ bezeichnet. Welche Wertvorstellungen stehen hinter diesen beiden Begriffen?
- κ ⇒ 12 Geben Sie die wesentlichen Aussagen der Postmaterialismus-Theorie von INGLEHART wieder.
- κ ⇒ 6 Welche Konsequenzen hat es für das Individuum, wenn das Phasenmodell von OPASCHOWSKI zum Stellenwert von Arbeit und Freizeit richtig ist und in absehbarer Zeit die vierte Phase erreicht sein wird?

Ordnen Sie zu, welche der von KLAGES identifizierten Typen hohe bzw. niedrige Werte für Pflichterfüllung und Selbstentfaltung aufweisen. Unterscheiden Sie bei der Selbstentfaltung zwischen hedonistisch-materialistischer Selbstentfaltung und idealistischer Selbstentfaltung.

K ⇒ 23

	Pflichtwerte	Werte für Selbstentfaltung	
		hedonistisch-materialistisch	idealistisch
ordnungsliebende Konventionalisten			
nonkonforme Idealisten			
hedonistische Materialisten			
perspektivenlos Resignierende			
aktive Realisten			

2.2

Die Motive

Neben den Werten sind die *Motive* ein weiterer Bestimmungsfaktor der Persönlichkeit eines Menschen. Motive ergeben sich aus dem Bestreben, die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, z. B. Hunger und Durst oder auch das Bedürfnis nach Anerkennung. Man kann Motive deshalb definieren als bewusste und unbewusste Ursachen und Anlässe für zielgerichtetes Verhalten.

Jeder Mensch hat eine individuelle Motivationsstruktur. Sie prägt sein Handeln, seine Persönlichkeit und auch sein Auftreten in der Gruppe. Wenn man die eigene Persönlichkeit ein wenig besser verstehen will, ist es deshalb sinnvoll, sich mit den Motiven seines Handelns auseinander zu setzen, d. h. sich die Frage zu stellen: „Was treibt mich an“?

Motive werden schon lange und intensiv erforscht. Ergebnis dieser Forschungsarbeiten sind eine Reihe von Motivationstheorien, die alle Anhaltspunkte für das Hinterfragen der individuellen Motive geben. In diesem Kapitel werden Sie drei Motivationstheorien kennen lernen: die *Bedürfnishierarchie* von MASLOW, die *Bedürfnisarten nach MCCLELLAND* und die *Zwei-Faktoren-Theorie* von HERZBERG.

2.2.1

Die Maslow'sche Bedürfnishierarchie

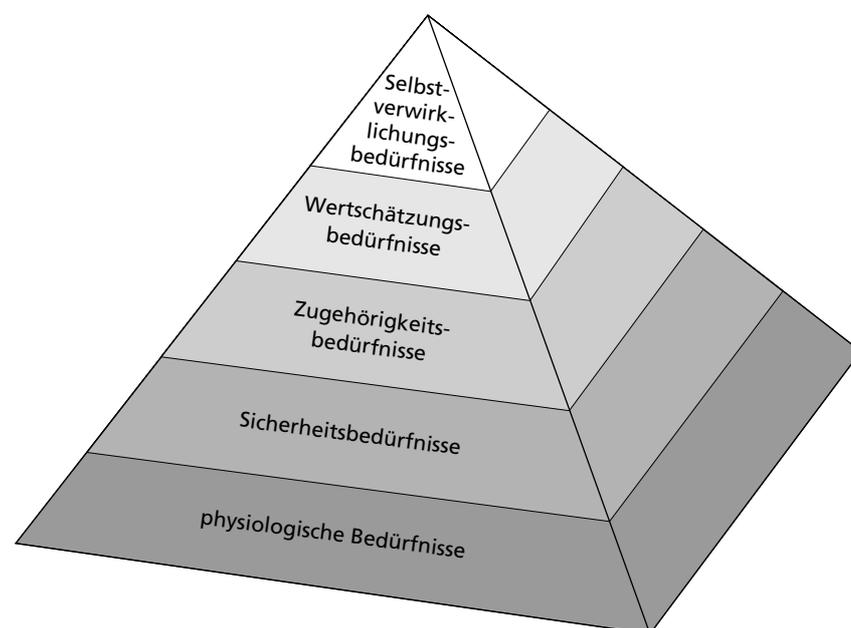
Als absoluter Klassiker unter den Motivationstheorien gilt der Ansatz des amerikanischen Psychologen ABRAHAM MASLOW, der eine fünfstufige Bedürfnishierarchie entwickelte.¹

¹ ABRAHAM MASLOW, „A Theory of Human Motivation“, in: Psychological Review 50 (1943), Seite 370 bis 396.

- Die Basis bilden die *physiologischen Bedürfnisse*. Sie beziehen sich auf die unmittelbare Selbst- und Arterhaltung und umfassen die Bedürfnisse Essen, Trinken, Schlafen und Sexualität.
- Die zweite Stufe nehmen die *Sicherheitsbedürfnisse* ein. Sicherheitsbedürfnisse umfassen das Bedürfnis, Erreichtes zu sichern, aber auch das Bedürfnis, sich gegen potenzielle Gefahren abzusichern, z. B. gegen den Verlust des Arbeitsplatzes, gegen Krankheit usw.
- Auf der dritten Stufe der Bedürfnishierarchie sind die *Zugehörigkeitsbedürfnisse* angesiedelt, d. h. das Streben nach gefühlsbetonten Kontakten mit anderen Menschen sowie nach einem akzeptierten Platz innerhalb einer Gruppe.
- Die vierte Stufe wird von den *Wertschätzungsbedürfnissen* besetzt. Das Bedürfnis nach Wertschätzung hat zwei Seiten: einerseits strebt der Mensch nach Anerkennung durch andere. Die Anerkennung durch andere wird repräsentiert durch das Bedürfnis nach Status, Aufmerksamkeit und Anerkennung. Wertschätzung hat andererseits aber auch die Komponente „Selbsteinschätzung“. Sie geht einher mit dem Bedürfnis nach Selbstvertrauen, Selbstständigkeit, Können und Wissen.
- Die Spitze der Bedürfnishierarchie von Maslow wird von den *Selbstverwirklichungsbedürfnissen* eingenommen. Die Selbstverwirklichungsbedürfnisse beziehen sich auf die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit.

Die Bedürfnishierarchie von Maslow wird im Allgemeinen in Form einer Pyramide dargestellt. Man spricht auch von der *Maslow'schen Bedürfnispyramide*.

Abbildung 4:
Die Maslow'sche
Bedürfnishierarchie/
Bedürfnispyramide



Nach Auffassung Maslows werden die Bedürfnisse der Hierarchie nacheinander aktuell, d. h. erst wenn die physiologischen Bedürfnisse befriedigt sind, verspürt das Individuum Sicherheitsbedürfnisse. Wenn in diesem Bereich keine Defizite mehr vorhanden sind, erlangen die Zugehörigkeitsbedürfnisse Bedeutung usw. Sie sehen hier, wie sehr sich die Aussagen von Maslow und Inglehart in diesem Punkt ähneln. Umgekehrt hat nach Mas-

low eine Hierarchiestufe, deren Bedürfnisse befriedigt sind, keine Motivationswirkung und keinen verhaltenssteuernden Einfluss mehr. Der Mensch wird also zu jedem Zeitpunkt primär von genau einem Grundmotiv geleitet.

Auch wenn der Ansatz von Maslow immer wieder kritisiert wird, weil er so allgemein ist, liegt gerade darin sein Reiz und seine Bedeutung für die Persönlichkeitsforschung. Maslow geht nämlich davon aus, dass jedem Menschen eine bestimmte Bedürfnisstruktur angeboren ist und dass folglich die Bedürfnisse auf jeder Ebene von Mensch zu Mensch unterschiedlich sind.

Beispiel:

Eine Forscherin in einem Labor sieht ihre Selbstverwirklichung vor allem im Experimentieren und in immer neuen, herausfordernden Projektarbeiten, der „Papierkram“ liegt ihr gar nicht. Einer Kollegin geht es gerade anders: sie hätte keine Lust zu Forschungsarbeiten, aber sie zieht große persönliche Befriedigung daraus, die Forschungsergebnisse zu dokumentieren und zugänglich zu machen.



2.2.2

Die Bedürfnisarten nach McClelland

Eine zweite einflussreiche Motivationstheorie ist die Einteilung der *Bedürfnisarten*, die der Amerikaner DAVID C. MCCLELLAND entwickelt hat.¹ Nach McClelland besteht menschliches Verhalten aus dem Zusammenspiel von Streben nach Leistung, Macht, Zugehörigkeit und Vermeidung. Diese vier Bedürfnisarten sind gleichrangig.

Das *Bedürfnis nach Leistung* zeigt sich daran, dass sich die Menschen Ziele setzen, aus der Zielerreichung Befriedigung ziehen, sich für ihre Arbeit begeistern können und effizient und effektiv arbeiten wollen. Typisch für das Leistungsbedürfnis ist auch, dass man nach Aufgaben strebt, die mit Eigenverantwortung verbunden sind.

Bedürfnis nach
Leistung

Das *Bedürfnis nach Macht* äußert sich in dem Bemühen, anderen Personen überlegen zu sein. Analog zur psychosexuellen Entwicklung unterscheidet McClelland dabei zwischen vier Reifestadien des Menschen: vom unreifen Urzustand (orale Phase) bis zum Reifestadium (genitale Phase). Diese Phasen gelten nicht nur für die menschliche Entwicklung, sondern werden immer wieder neu durchlaufen, z. B. auf verschiedenen Positionen in einem Unternehmen.

Bedürfnis nach
Macht

Das *Bedürfnis nach Zugehörigkeit* äußert sich in dem Wunsch, Mitglied einer Gruppe zu sein und dort Sicherheit zu finden. Personen mit ausgeprägtem Zugehörigkeitsstreben bevorzugen konfliktfreie und wettbewerbsarme Situationen.

Bedürfnis nach
Zugehörigkeit

Das *Bedürfnis nach Vermeidung* bezieht sich auf die Punkte Ablehnung, Versagen, Erfolg und Macht. Nach McClelland versuchen die Menschen die Wahrscheinlichkeit zu reduzieren, abgelehnt zu werden oder/und zu versagen, manche aber auch, Erfolg und Macht zu haben. Typische Vermeidungsmotive sind also beispielsweise Furcht vor

Bedürfnis nach
Vermeidung

¹ DAVID C. MCCLELLAND, Power, The Inner Experience, New York, 1975. Derselbe, Human Motivation, Glenview, 1985.

Zurückweisung oder Furcht vor Macht. Das Bedürfnis nach Vermeidung ist in diesen Fällen also die gegengerichtete Größe zu dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit bzw. nach Macht.

McClelland geht davon aus, dass die vier Bedürfnisarten nicht nacheinander „abgearbeitet“ werden, sondern nebeneinander existieren und befriedigt werden. Die Stärke der einzelnen Bedürfnisse bzw. ihre Kombination ist bei jedem Menschen anders, bleibt jedoch weitgehend konstant. Sie ist abhängig von der individuellen Situation, von persönlicher Erfahrung und Kultur. Jede einzelne Person muss sie für sich selbst erkennen, um sich gegebenenfalls ändern zu können.



Beispiel:

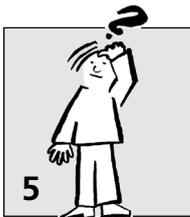
Menschen mit hohem Bedürfnis nach Leistung sollten unternehmerische Positionen wählen, in denen sie persönliche Verantwortung tragen, Ziele setzen können und Feedback erhalten. Personen mit hohem Zugehörigkeitsbedürfnis sollten Positionen suchen, in denen sie Beziehungen zu anderen Menschen herstellen, z. B. Sozialarbeit oder Personalarbeit. Personen mit hohem Bedürfnis nach Macht wollen starken Einfluss ausüben und sollten deshalb Managementpositionen anstreben.

2.2.3

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Die dritte Motivationstheorie, die Sie hier kennen lernen, stammt von dem Amerikaner FREDERICK HERZBERG und seinem Team. Herzberg führte in den 50er-Jahren des 20. Jahrhunderts mit Ingenieuren und Buchhaltern in Pittsburgh eine Untersuchung zur Arbeitszufriedenheit durch. Er ließ sich schildern, welche Arbeitserlebnisse die Befragten als besonders angenehm bzw. als besonders unangenehm empfanden.

Eine ähnliche Analyse können Sie für sich persönlich durchführen.



Nehmen Sie sich 15 Minuten Zeit und gehen Sie geistig auf Ihrer beruflichen Lebenszeitachse zurück (inkl. Ausbildung). Suchen Sie die Phase, das Ereignis oder den Zeitpunkt, in dem Sie sich wirklich glücklich und zufrieden gefühlt haben. Beschreiben Sie dann diesen Abschnitt und erläutern Sie auch, *warum* Sie sich damals so gefühlt haben.

Suchen Sie dann einen Abschnitt, mit dem Sie ein eher ungutes Gefühl verbinden, und beschreiben Sie auch diesen.

Bitte beachten Sie: Sie können jeweils auch mehrere Episoden beschreiben, es sollte aber mindestens eine positive und eine negative vorkommen. Wichtig ist auch, dass sich diese Episoden auf den Beruf bzw. die Ausbildung (im weitesten Sinne) beziehen.

Die rund 5000 Episoden aus dem Arbeitsleben, die Herzberg in seiner Pittsburgher Studie erfasste, wurden sortiert und Faktoren zugeordnet, die die Zufriedenheit bzw. die Unzufriedenheit ausgelöst hatten. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, konnten alle Episoden einem der folgenden Faktoren zugeordnet werden:

- Anerkennung der Leistung durch andere
- Arbeit selbst
- Arbeitsbedingungen

- Arbeitsplatzsicherheit
- Aufstieg
- Beziehungen zu Gleichgestellten
- Beziehungen zu Untergebenen
- Beziehungen zu Vorgesetzten
- Familiäre Bedingungen
- Gehalt
- Leistung
- Möglichkeit zur Selbstverwirklichung
- Status
- Überwachung
- Unternehmenspolitik und -verwaltung
- Verantwortung

Gehen Sie nun zurück zu den Geschichten, die Sie geschrieben haben, und ordnen Sie ihnen die Faktoren zu, die bei Ihnen dafür verantwortlich waren, ob Sie eine Begebenheit als positiv oder als negativ erlebt haben.

Sortieren Sie die Faktoren dann danach, ob sie in den negativen und/oder in den positiven Geschichten vorkommen. Geben Sie auch an, wie oft ein bestimmter Faktor auftaucht und sortieren Sie das Ergebnis nach Häufigkeit.

Diese Liste zeigt, welche Faktoren sich auf Ihre Arbeitszufriedenheit positiv bzw. negativ auswirken.



negative Geschichten	positive Geschichten
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.

Herzberg fand heraus, dass einige Faktoren überwiegend in den negativen Geschichten auftauchen (z. B. Verwaltung und Überwachung), andere überwiegend in den positiven Geschichten (z. B. Anerkennung und verantwortliche Arbeit). Die Befragten beklagten sich also beispielsweise darüber, dass zu starke Regeln ihre freie Entfaltung behinderten oder ärgerten sich über schlechte Arbeitsbedingungen, empfanden andererseits die Beförderung in eine neue Tätigkeit als Bestätigung für gute Leistungen oder genossen den Reiz einer anspruchsvollen Tätigkeit.

Eine wichtige Erkenntnis Herzbergs ist, dass die Abwesenheit eines negativen Faktors nicht automatisch zu einer positiven Wertung führt und umgekehrt.



Beispiel:

- „Starke Kontrolle“ wurde in Herzbergs Studie häufig als auslösender Faktor für Arbeitsunzufriedenheit genannt, aber in den positiven Geschichten wurde selten hervorgehoben, dass in einer bestimmten Phase „keine starke Kontrolle“ herrschte. Die Negation von „Kontrolle“ war also kein Auslöser für Arbeitszufriedenheit.
- Als auslösender Faktor für Arbeitszufriedenheit erwähnen viele Menschen „Anerkennung“, aber „fehlende Anerkennung“ kommt in den negativen Geschichten nur selten vor.

Aus diesen Erkenntnissen heraus definiert Herzberg für seinen Ansatz zur Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation zwei unterschiedliche Gruppen von Faktoren:

Dissatisfaktoren

Die *Dissatisfaktoren* (Hygienefaktoren) schaffen lediglich Unlust. Kommt ein solcher Faktor zum Tragen, verhindert er jegliche Motivation. Der Abbau eines Dissatisfaktors kann allenfalls Unzufriedenheit vermindern, jedoch nicht Zufriedenheit erzeugen.

Satisfaktoren

Die *Satisfaktoren* (Motivatoren) fördern die Arbeitszufriedenheit und sind zugleich Anreize zu Leistungssteigerungen. Sie verbessern also die Motivation – teilweise sogar nahezu ohne obere Grenze.



Ein Beispiel, das in dieser Form nichts mit Motivation zu tun hat, aber die unterschiedliche Wirkung von Satisfaktoren und Dissatisfaktoren deutlich macht:

Ein kaputter Reifen (Dissatisfaktor) verhindert das Autofahren, man fühlt aber keinen Zusatzspaß am Autofahren dadurch, dass alle vier Reifen intakt sind. Dagegen kann (für manche Menschen) zunehmende Geschwindigkeit (= Satisfaktor) den Fahrspaß kontinuierlich erhöhen.

Nach den Untersuchungen von Herzberg werden die Faktoren von sehr vielen Menschen folgendermaßen erlebt:

Tabelle 1:
Satisfaktoren und Dissatisfaktoren nach Herzberg

Satisfaktoren (= Motivatoren)	Dissatisfaktoren (= Hygienefaktoren)
<ul style="list-style-type: none"> – Leistung – Anerkennung der Leistung durch andere – Arbeit selbst – Verantwortung – Aufstieg – Möglichkeit zur Selbstverwirklichung 	<ul style="list-style-type: none"> – Überwachung – Unternehmenspolitik und -verwaltung – Arbeitsbedingungen – Beziehungen zu Vorgesetzten – Beziehungen zu Untergebenen – Beziehungen zu Gleichgestellten – Status – Arbeitsplatzsicherheit – Gehalt – familiäre Bedingungen

Diese Zuordnungen entsprechen einem generellen Muster. Es kann jedoch auch sein, dass ein Faktor, der hier unter den Dissatisfaktoren aufgelistet ist, als Satisfaktor wirkt und umgekehrt.

Beispiel:

Frau P. empfindet das Arbeitsklima und die Beziehungen sowohl zu ihrer Vorgesetzten als auch zu ihren Kollegen und Kolleginnen als ausgesprochen positiv. Diese Rahmenbedingungen tragen wesentlich zu ihrer Arbeitszufriedenheit und zu ihrer Motivation bei.



Dieses Beispiel zeigt, dass es zwar durchaus generelle Muster gibt, dass jedoch jeder Mensch eine individuelle Mischung aus Satisfaktoren und Dissatisfaktoren hat. Das heißt, ob man einen Faktor als Satisfaktor oder als Dissatisfaktor erlebt, ist eine Frage der Persönlichkeit. Wenn man sich also klar macht, welche Faktoren wie auf einen wirken, kann man wertvolle Erkenntnisse über die eigene Persönlichkeit erlangen.

Stellt man sich die Frage „Was treibt mich an?“, hinterfragt man die Motive seines Handelns. Motive sind bewusste und unbewusste Ursachen und Anlässe für zielgerichtetes Verhalten. Laut MASLOW gibt es fünf Motive, die *nacheinander* befriedigt werden: physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Zugehörigkeitsbedürfnisse, Wertschätzungsbedürfnisse, Selbstverwirklichungsbedürfnisse.

MCCLELLAND unterscheidet vier *Bedürfnisarten*: Bedürfnis nach Leistung, Bedürfnis nach Macht, Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Bedürfnis nach Vermeidung. Diese Bedürfnisse stehen gleichrangig nebeneinander, werden also nicht nacheinander befriedigt, sondern im Wechselspiel.

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg bezieht sich speziell auf die Arbeitsmotivation. HERZBERG unterscheidet zwei Faktorengruppen: die Dissatisfaktoren (= Hygienefaktoren) verhindern jegliche Motivation, die Satisfaktoren (= Motivatoren) fördern die Motivation. Es ist jedoch kein Umkehrschluss möglich, d. h. die Abwesenheit eines Dissatisfaktors bedeutet nicht, dass die Arbeitszufriedenheit hoch ist (und umgekehrt).

Welche Bedürfnisse werden nach Maslow als nächstes befriedigt, wenn die physiologischen Bedürfnisse gestillt sind:

K ⇒ 5

- Zugehörigkeitsbedürfnisse
- Wertschätzungsbedürfnisse
- Sicherheitsbedürfnisse
- Selbstverwirklichungsbedürfnisse

Frau O. ist 27 Jahre alt. Sie hat nach dem Abitur eine Ausbildung zur Bankkauffrau gemacht und anschließend Betriebswirtschaftslehre studiert. In der Schule war sie viele Jahre Klassensprecherin, in der Oberstufe auch Schulsprecherin, während des Studiums engagierte sie sich in einer Organisation zur Pflege des Kontakts zwischen Studierenden und der Wirtschaft. In ihrer Freizeit treibt Frau O. viel Sport: sie spielt Volleyball und Tennis. Außerdem trainiert sie die Mädchen-Volleyballmannschaft ihres Sportvereins.

K ⇒ 20

- Welche Bedürfnisart(en) nach MCCLELLAND ist/sind bei Frau O. besonders stark ausgeprägt? Begründen Sie Ihre Antwort.
- Was würden Sie Frau O. raten: welche Art Position sollte sie nach Abschluss ihres Studiums anstreben?

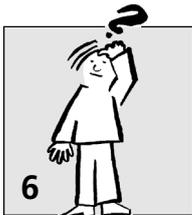
- K ⇒ 13 In der Liste der Dissatisfaktoren nach HERZBERG taucht unter anderem der Faktor „Status“ auf. Das mag überraschen. Können Sie sich vorstellen, warum der Status häufig als Hygienefaktor erlebt wird?
- K ⇒ 18 Die Motivationstheorien von MASLOW, MCCLELLAND und HERZBERG, die wir Ihnen exemplarisch vorgestellt haben, untersuchen alle die Frage „Was treibt die Menschen an?“ Dennoch unterscheiden sie sich in wesentlichen Punkten.
- Welche drei Unterschiede sind dies?
 - Handelt es sich bei den Theorien Ihrer Meinung nach eher um konkurrierende Ansätze oder ergänzen sie sich?

2.3 Das Menschenbild

Um die eigene Persönlichkeit besser zu verstehen, ist es nicht nur wichtig, sich über das eigene Wertesystem und über die Quellen der persönlichen Motivation Gedanken zu machen, sondern es ist auch hilfreich, sich des Menschenbildes bewusst zu werden, das der Beurteilung der eigenen Persönlichkeit und anderer Menschen zugrunde liegt. Menschenbilder kann man allgemein definieren als vereinfachte und standardisierte Muster von menschlichen Verhaltensweisen. Es gibt eher optimistische und eher pessimistische Menschenbilder. Sie wirken sich ganz unterschiedlich auf die eigene Persönlichkeit und auf das Verhalten gegenüber anderen Personen aus.

Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen zunächst zwei bekannte betriebswirtschaftliche Ansätze vor: die Beschreibung zweier gegensätzlicher Menschenbilder von MCGREGOR (Theorie X und Theorie Y) sowie die Einteilung in vier Grundtypen nach SCHEIN. Auf dieser Basis sollten Sie sich Gedanken darüber machen, wie Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehen (bzw. sehen würden, wenn Sie Vorgesetzte/-r wären).

Zum Einstieg eine Analyseaufgabe:



„In wirtschaftlich schlechten Zeiten sinkt die Krankheitsquote, es melden sich also weniger Mitarbeiter krank.“

Nachfolgend finden Sie fünf typische Begründungen für dieses Phänomen. Welchen davon würden Sie eher zustimmen, welche halten Sie für eher abwegig? Bitte entscheiden Sie sich spontan für „richtig“ oder „falsch“!

	Eher richtig? Eher falsch?
a) Dieses Ergebnis ist eher Zufall. Die meisten Menschen arbeiten gerne und machen dies nicht von der Konjunkturlage abhängig.	
b) Aus Angst vor Arbeitsplatzverlust kommen die Mitarbeiter zur Arbeit, die nicht wirklich krank sind – sondern allenfalls etwas unmotiviert.	
c) Unternehmen verstärken ihre Kontrollen. „Falsche“ Krankmeldungen werden dadurch entdeckt.	
d) Wirtschaftliche Krisen sind Herausforderungen. Da macht die Arbeit Spaß und deshalb wird man weniger krank.	
e) Wirtschaftlich schlechte Zeiten verlangen verstärkte Anstrengungen aller Mitarbeiter. Aus Solidarität kommen die Mitarbeiter auch dann zur Arbeit, wenn sie eigentlich krank sind.	

Auf die Auswertung der Aufgabe werden wir am Ende des Abschnitts über die Menschenbilder zurückkommen.

2.3.1

McGregor: Theorie X und Theorie Y

Der amerikanische Psychologe DOUGLAS MCGREGOR identifiziert zwei gegensätzliche Positionen, durch die die Einstellung von Führungskräften ihren Mitarbeitern gegenüber charakterisiert wird: „Theorie X“ und „Theorie Y“.¹

Theorie X	Theorie Y
<ul style="list-style-type: none"> ■ Der „normale“ Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht deshalb, sie soweit wie möglich zu vermeiden. ■ Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und unter Strafandrohung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zum Erreichen der Organisationsziele zu leisten. ■ Der Mensch will geführt werden, meidet Verantwortung, hat wenig Ehrgeiz und strebt vor allem nach Sicherheit. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Körperliche und geistige Anstrengungen bei der Arbeit sind so natürlich wie Spielen oder Schlafen. Der „normale“ Mensch lehnt Arbeit deshalb nicht grundsätzlich ab. Arbeit kann – im Gegenteil – sogar eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein. ■ Deshalb sind Überwachung und Strafe nicht die einzige Möglichkeit, die Verwirklichung von Organisationszielen zu erreichen. Der „normale“ Mensch entwickelt vielmehr Eigeninitiative und Selbstkontrolle, wenn er sich den Zielen der Organisation verpflichtet fühlt. ■ Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität sind weit verbreitete Eigenschaften. Das intellektuelle Potenzial der Menschen wird in den meisten Organisationen jedoch nur teilweise genutzt.

Tabelle 2:
Theorie X und Theorie Y
nach McGregor

Theorie X beschreibt die traditionelle Einstellung zu den Mitarbeitern, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts vorherrschte, Theorie Y entwirft das Bild eines selbstverantwortlichen Menschen, der aus eigenem Antrieb kreativ handelt.

McGregor vertritt die Ansicht, dass sich sowohl das positive als auch das negative Menschenbild als selbsterfüllende Vorhersage erweisen: Geben Vorgesetzte ihren Mitarbeitern keinen Handlungsspielraum, berauben sie sie der Eigenverantwortung und der Motivation. Als Folge davon müssen die Mitarbeiter tatsächlich kontrolliert und gesteuert werden. Umgekehrt gilt genauso: Trauen die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen etwas zu und lassen sie ihnen Freiräume, steigen Engagement, Initiative und Verantwortungsbereitschaft. Dadurch verbessern sich die Arbeitsergebnisse, d. h. die Ziele des Unternehmens werden besser umgesetzt.

Die Darstellung von McGregor erscheint auf den ersten Blick einleuchtend, wurde jedoch vor allem in zwei Punkten kritisiert. Erstens bemängeln Fachleute, dass McGregor eindeutig Theorie Y bevorzugt und verlangt, dass sich Führungskräfte in *jedem* Fall daran orientieren sollten. Heute wird jedoch verlangt, dass Mitarbeiter *situativ* geführt werden müssen. Das heißt zum Beispiel, dass den Mitarbeitern Freiräume zugestanden

¹ DOUGLAS MCGREGOR, The Human Side of Enterprise, New York u. a., 1960.

werden sollen, wo immer dies möglich und sinnvoll ist. Wenn es die Aufgabe jedoch erfordert, müssen sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch an klar beschriebene Vorgaben halten und sich kontrollieren lassen.



Beispiel:

Viele Laborarbeiten verlangen äußerste Genauigkeit und die Einhaltung bestimmter Abläufe. Die Laboranten und Laborantinnen müssen sich an die vorgegebenen Regeln halten und ihre Kreativität zügeln, damit die Untersuchungsergebnisse verlässlich sind.

An der Theorie McGregors wird zweitens kritisiert, dass die starke Polarisierung in zwei gegensätzliche Typen den realen Verhältnissen nicht gerecht wird: die Menschen sind so unterschiedlich, dass das Spektrum möglicher Verhaltensweisen niemals durch nur zwei Kategorien erfasst werden kann.

Dieser Mangel wird durch die Theorie von Schein gemildert, die Sie nun in ihren Grundzügen kennen lernen werden.

2.3.2

Die vier Grundtypen nach Schein

Ebenso wie McGregor unterstellt auch der Amerikaner EDGAR H. SCHEIN, dass Vorgesetzte ihre Untergebenen bewusst oder unbewusst einem bestimmten Menschentyp zuordnen. Schein geht jedoch nicht nur von zwei, sondern von vier Grundtypen menschlichen Verhaltens aus, die historisch aufeinander folgen, ohne dass der jeweils vorhergehende Typ vollständig verdrängt wird.¹ Diese vier *Grundtypen* sind:

- der rational-ökonomische Mensch
- der soziale Mensch
- der sich-selbst-verwirklichende Mensch
- der komplexe Mensch

rational-ökonomischer
Mensch

Der *rational-ökonomische Mensch* entspricht im Wesentlichen McGregors Theorie X. Er zieht seine stärkste Motivation aus wirtschaftlichen Anreizen und versucht, seinen Nutzen zu maximieren. Das heißt er ist eigentlich faul und arbeitet nur, weil er dafür bezahlt wird. Die Ziele der Organisation sind ihm egal. Wenn die Interessen der Organisation im Gegensatz zu seinen Interessen stehen, verfolgt er seine eigenen. Deshalb muss er kontrolliert, geführt und von außen motiviert werden. Innere Motivation, Selbstdisziplin und Selbstkontrolle sind ihm fremd.

sozialer Mensch

Der *soziale Mensch* wird vor allem durch soziale Bedürfnisse motiviert, d. h. ihm sind zwischenmenschliche Beziehungen und Interaktionen mit anderen Personen besonders wichtig. Den größten Einfluss auf den sozialen Menschen haben nicht die Vorgesetzten, sondern Gleichgestellte. Das führt dazu, dass die sozialen Kräfte innerhalb der Gruppe stärker wirken als Maßnahmen des Management. Auf Führungsinformationen reagiert der soziale Mensch nur dann, wenn der bzw. die Vorgesetzte seine Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Identität befriedigt.

¹ EDGAR H. SCHEIN, *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs/N. J., 1965.

Der *sich-selbst-verwirklichende Mensch* hat deutliche Parallelen zu McGregors Theorie Y. Die Bedürfnisse des sich-selbst-verwirklichenden Menschen sind angeordnet wie in der Maslow'schen Bedürfnispyramide; das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung spielt die zentrale Rolle. Der sich-selbst-verwirklichende Mensch will und kann seine Aufgabe erfüllen. Er kann langfristig denken, ist flexibel und lernfähig, selbstmotiviert und selbstkontrolliert. Tendenziell strebt er nach Autonomie. Wenn man ihn nur lässt, ist er aber bereit, seine Ziele mit denen der Organisation in Einklang zu bringen, d. h. es gibt keinen zwangsläufigen Konflikt zwischen dem Selbstverwirklichungsstreben und dem Erreichen organisatorischer Ziele.

sich-selbst-verwirklichender Mensch

Für Schein umfasst das Menschenbild des *komplexen Menschen* die drei vorhergegangenen Typen. Der komplexe Mensch ist vielschichtig, wandlungsfähig und lernfähig. Er verhält sich situativ differenzierend, d. h. seine Bedürfnisse sind – im Unterschied zum sich-selbst-verwirklichenden Menschen – nicht hierarchisch strukturiert, sondern er strebt in unterschiedlichen Situationen nach unterschiedlichen Zielen. Für die Führung eines komplexen Menschen gibt es keine allgemein gültigen Strategien, sondern verschiedene (auch wechselnde) Möglichkeiten, um bei ihm effektives Verhalten hervorzurufen.

Schauen Sie sich jetzt noch einmal Ihre Antworten zu Analyseaufgabe 6 an.

Welchen der vorgegebenen Antworten konnten Sie zumindest ansatzweise zustimmen, welche lehnten Sie eher ab? Aus diesen „richtig“ oder „falsch“ ergibt sich – zumindest tendenziell – das von Ihnen dominierend zugrunde gelegte Menschenbild.



Wenn Ihr Menschenbild eher McGregors Theorie X ähnelt, haben Sie folgende Antworten gegeben:

- a) eher falsch
- b) eher richtig
- a) eher richtig
- b) eher falsch
- c) eher falsch

Wenn Ihr Menschenbild eher McGregors Theorie Y ähnelt, haben Sie folgende Antworten gegeben:

- a) eher richtig
- b) eher falsch
- a) eher falsch
- b) eher richtig
- c) eher richtig

Weichen je eine oder zwei Ihre Antworten von diesen beiden Extremen ab, ist dies ein Hinweis darauf, dass Ihr Menschenbild zwischen den beiden Polen liegt.

Übrigens: Die Krankmeldungen gehen in wirtschaftlich schlechten Zeiten tatsächlich zurück, wobei die genauen Gründe gegenwärtig noch erforscht werden.

Bleibt die Frage, ob man als Vorgesetzter seine Mitarbeiter überhaupt einer bestimmten Kategorie zuordnen sollte. In der Praxis lässt sich dies wahrscheinlich kaum vermeiden. Die Auseinandersetzung mit den Theorien soll Sie für dieses Problem sensibilisieren.

Menschenbilder sind vereinfachte und standardisierte Muster von menschlichen Verhaltensweisen. Es gibt eher optimistische und eher pessimistische Menschenbilder. Sowohl McGregor als auch Schein beschreiben, welche Bilder sich Vorgesetzte bewusst oder unbewusst von ihren Untergebenen machen und welche Auswirkungen dies auf den Führungsstil hat.

McGregor stellt Theorie X und Theorie Y gegenüber. Theorie X ist das Bild eines von Natur aus faulen, unselbstständigen und unmotivierten Menschen, der angeleitet und kontrolliert werden muss, Theorie Y das eines Menschen, der Spaß an der Arbeit hat, Eigeninitiative entwickelt und kreativ ist.

Scheins Typologie umfasst vier Typen: den rational-ökonomischen Menschen, den sozialen Menschen, den sich-selbst-verwirklichenden Menschen und den komplexen Menschen. Diese vier Grundtypen folgen laut Schein in der historischen Entwicklung aufeinander. Der komplexe Mensch umfasst die drei vorangegangenen Typen.

- κ ⇒ 9] In welchen beiden Punkten ist der Ansatz von MCGREGOR kritisiert worden?
- κ ⇒ 14] Wodurch unterscheiden sich der sich-selbst-verwirklichende Mensch und der komplexe Mensch bei SCHEIN?
- κ ⇒ 2] Frau W. hat ihre Ausbildung im Reisebüro mit großem Engagement und sehr guten Prüfungsergebnissen abgeschlossen. Nun tritt sie ihre erste Stelle als ausgebildete Fachkraft an. Schon bald bemerkt sie, dass es nicht leicht ist, mit ihrer neuen Büroleiterin, Frau F., zurechtzukommen. Frau F. mischt sich in ihre Beratungsgespräche ein, unterbricht sie bei Telefonaten mit der Frage: „Mit wem reden Sie da? Das ist doch hoffentlich kein Privatgespräch?“, kontrolliert ihre Korrespondenz und prüft genau, ob sie ihre Mittagspause auch nicht überzieht. Frau W. fühlt sich bevormundet und zu Unrecht verdächtigt. Nachdem auch ihr Versuch gescheitert ist, mit ihrer Vorgesetzten darüber zu reden, wie sie ihre Situation empfindet, kündigt Frau W. noch während der Probezeit.
- Welches Menschenbild legt die Reisebüroleiterin, Frau F., im Umgang mit Frau W. zugrunde?
 - Wodurch unterscheidet sich die Reaktion von Frau W. von der Annahme in der Theorie von MCGREGOR?

2.4 Die Grundperspektiven

In diesem zweiten Kapitel haben wir bisher drei Faktoren diskutiert, die die Persönlichkeit eines Menschen bestimmen: die Werte, die Motive und das Menschenbild. Nun kommen wir zu einem Faktor, den wir als „Grundperspektiven“ bezeichnen. Was ist damit gemeint?

Bestimmt haben Sie im Gespräch mit einem anderen Menschen schon erlebt, dass Sie und Ihr Gegenüber einen identischen Sachverhalt vollkommen unterschiedlich erleben und bewerten.

Beispiel:

Frau M. will einen neuen Laptop kaufen und sucht ein Fachgeschäft auf, um sich beraten zu lassen. Herr Z., der Lebensgefährte von Frau M., begleitet sie. Obwohl Frau M. das Gespräch beginnt und erklärt, zu welchem Zweck sie den Computer benötigt, hat sie sehr schnell den Eindruck, dass sich der Verkäufer hauptsächlich an ihren Begleiter wendet und ihm Dinge erklärt. Tatsächlich geraten die beiden Männer ins Fachsimpeln. Frau M. steht dabei und fühlt sich übergangen und unwohl.

Nachdem Frau M. und Herr Z. das Geschäft verlassen haben, fragt Frau M. ihren Begleiter, wie er das Gespräch empfunden habe. Ihm ist nicht aufgefallen, dass sich die Aufmerksamkeit des Verkäufers vollkommen von Frau M. auf ihn verschoben hat.

Dieses Beispiel zeigt, wie unterschiedlich derselbe Sachverhalt aus der Perspektive von zwei Individuen gesehen werden kann.

Nun bevorzugt jeder Mensch unbewusst eine bestimmte Perspektive, und oftmals ist man sich gar nicht darüber im Klaren, dass die eigene Sichtweise nicht objektiv und nicht die einzig mögliche ist. Diese unbewusste Bevorzugung einer Perspektive kann sogar dazu führen, dass man andere Ansichten vollkommen ignoriert – man hat einen sogenannten „blinden Fleck“. Dies ist nachteilig, weil ein bewusster Perspektivenwechsel ein Problem oft in einem ganz anderen Licht erscheinen lässt und neue Wege der Problemlösung öffnet. Auch wenn es manchmal schwer fällt, sollte man deshalb versuchen, eine Sache aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten, sollte nach *Multiperspektivität* streben.

Das ist jedoch leichter gesagt als getan. Wie erreicht man Multiperspektivität? Eine entscheidende Voraussetzung ist es, sich zwei Fragen zu stellen:

- Welche Perspektiven gibt es überhaupt?
- Welche Perspektive nehme ich bevorzugt ein?

Um diese Fragen zu beantworten, unterscheiden wir die folgenden vier Perspektiven:

- die strategische Perspektive,
- die mechanische Perspektive,
- die kulturelle Perspektive,
- die intelligente Perspektive.

Auf diese vier Perspektiven gehen wir auf den nächsten Seiten ein. Diese Darstellung bezieht sich indirekt dann auch auf die zweite Frage, die wir oben aufgeworfen haben: Welche Perspektive nehme ich selbst bevorzugt ein?, denn Sie werden automatisch Hinweise darauf bekommen, welche Perspektive(n) Ihnen „liegen“ bzw. mit welchen Sie sich schwer tun.

Die Persönlichkeit eines Menschen wird neben Werten, Motiven und Menschenbild dadurch bestimmt, aus welcher Grundperspektive man einen Sachverhalt sieht. Jeder Mensch bevorzugt eine bestimmte Perspektive. Diese Bevorzugung kann so weit gehen, dass andere Perspektiven überhaupt nicht wahrgenommen werden („blinder Fleck“). Multiperspektivität ist jedoch eine wichtige Voraussetzung für kreative Problemlösungen.



2.4.1 Die strategische Perspektive

Um klar zu machen, was es heißt, die *strategische Perspektive* einzunehmen, zunächst zwei Beispiele:



- Frau R. hat eine Ausbildung als Einzelhandelskauffrau absolviert und einige Jahre in der Stoffabteilung einer großen Warenhauskette gearbeitet. Dann hat sie geheiratet und ihren Beruf aufgegeben, als ihr erstes Kind zur Welt kam. Mittlerweile sind die Kinder „aus dem Größten“ heraus und Frau R. will wieder ins Berufsleben einsteigen. Allerdings haben sich ihre Interessen mittlerweile stark verschoben: in den letzten Jahren hat sich Frau R. vor allem mit gesunder Ernährung, alternativer Medizin und umweltschonendem Verhalten beschäftigt und sie will „irgendetwas“ in diesem Bereich machen. Sie könnte sich zum Beispiel vorstellen, an ihrem Wohnort ein Reformhaus bzw. einen Naturkostladen zu eröffnen oder als Umweltberaterin tätig zu werden.
- Herr E. ist aus dem Münsterland nach Süddeutschland gezogen und stellt fest, dass sein altes Dreigang-Hollandfahrrad für sein neues, bergiges Umfeld ungeeignet ist: es ist zu schwer und hat zu wenige Gänge. Deshalb will sich Herr E. ein neues Fahrrad kaufen.

Die strategische Perspektive einzunehmen, heißt sowohl für Frau R. als auch für Herrn E., zwei zentrale Fragen zu beantworten:

- Welche Ziele habe ich?/Was möchte ich erreichen?
- Über welche Möglichkeiten/Potenziale/Kompetenzen verfüge ich, um diese Ziele zu erreichen?

Wie unsere Beispiele zeigen, lässt sich die strategische Perspektive einnehmen, egal, ob es um ein so großes und grundsätzliches Problem geht wie die Frage nach der Gestaltung des weiteren Lebenswegs oder um die Kaufentscheidung für ein Fahrrad, die nur begrenzte Konsequenzen hat.

Überträgt man die beiden Fragen auf unser Beispiel von Herrn E. ergibt sich Folgendes:



Herr E. überlegt sich zuerst, zu welchem Zweck er das neue Fahrrad benötigt (Frage nach den Zielen):

- täglich (möglichst ganzjährig) Fahrt zur 6 km entfernten Arbeitsstätte auf befestigtem Feldweg (Schlaglöcher, steinige Abschnitte) und auf asphaltierten Straßen,
- Fahrradtouren im Großraum Stuttgart/Schwäbische Alb in der Freizeit (auf Radwegen und Straßen, aber auch auf unbefestigten Feld- und Waldwegen),
- Transport von Einkäufen.

Weil er auch auf unbefestigten und steinigen Wegen fahren möchte, kommt für Herrn E. kein Rennrad in Frage. Um einerseits in der Ebene schnell fahren, andererseits aber auch die Steigungen der Schwäbischen Alb bezwingen zu können, benötigt er ein Rad mit großen und kleinen Übersetzungen, d. h. mit vielen Gängen. Und weil er seine Einkäufe per Fahrrad transportieren möchte, muss das Fahrrad einen stabilen Gepäckträger haben, auf bzw. an dem man Satteltaschen und andere Gepäckstücke sicher befestigen kann.

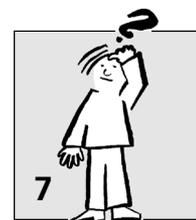
Aufgrund dieser Überlegungen kommt Herr E. zu dem Schluss, dass ein hochwertiges Trekkingrad seine Bedürfnisse am besten erfüllt.

Damit kommt er zu der zweiten Frage, der nach den Möglichkeiten bzw. Potenzialen. Konkret heißt das in diesem Fall: Wie viel Geld kann und will Herr E. für das Fahrrad ausgeben? Weil Herr E. erst vor kurzem sein Studium beendet hat, einen Umzug finanzieren, eine Mietkaution hinterlegen und für die Renovierung seiner bisherigen Wohnung zahlen musste, sind seine finanziellen Möglichkeiten zur Zeit begrenzt. Er denkt jedoch daran, dass er, wenn er zukünftig mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren wird, das Geld für öffentliche Verkehrsmittel bzw. für die Fahrt mit dem Auto spart. Deshalb entscheidet er sich, 1000 Euro für ein Trekkingrad einzuplanen.

Sie sehen, wie sich die strategische Perspektive in Hinblick auf ein Alltagsproblem einnehmen und nutzbringend anwenden lässt. Noch wichtiger ist es jedoch, die individuelle *Lebensplanung* aus der strategischen Perspektive zu betrachten. Auch in diesem Fall muss man sich in einem ersten Schritt darüber klar werden, welche Ziele man eigentlich erreichen will, und in einem zweiten Schritt danach fragen, über welche Möglichkeiten und Potenziale, über welche *Kernkompetenzen* man verfügt, um diese Ziele tatsächlich zu erreichen.

Dazu möchten wir Sie nun auffordern. Nehmen Sie sich einige Minuten Zeit und überlegen Sie, welche Ziele Sie in Ihrem Leben erreichen möchten. Denken Sie dabei nicht nur an Ihr Berufs-, sondern auch an Ihr Privatleben, d. h. berücksichtigen Sie zwar Karriere, Einkommen, Status usw., aber auch Ihr persönliches, körperliches und geistiges Wohlergehen, Familie, Freunde usw. Unterteilen Sie gegebenenfalls nach kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Zielen. Wahrscheinlich werden Sie Ihre Lebensziele nicht „einfach so“ hinschreiben können. Arbeiten Sie deshalb eventuell zuerst auf Konzeptpapier und tragen Sie dann Ihre Lebensziele in der Reihenfolge ihrer Bedeutung in die folgende Tabelle ein.

Was sind meine Lebensziele?



Als Nächstes stellt sich die Frage, über welche Kompetenzen Sie verfügen, mit deren Hilfe Sie die Ziele erreichen können, die Sie oben aufgelistet haben. Fragen Sie sich:

- Was kann ich besonders gut?
- Was macht mir Spaß?
- Was wollen andere Personen von mir? Wofür bin ich gefragt?
- Welche (formalen) Qualifikationen habe ich?

Die Antworten zu diesen Fragen geben Ihnen Hinweise auf Ihre Kompetenzen. Erstellen Sie eine möglichst umfangreiche, aber realistische Liste. Sie kann „Kaffeekochen“ genauso umfassen wie „Gespür für Zahlen“, „Englisch“ genauso wie „Astrophysik“, bestimmte handwerkliche Fähigkeiten ebenso wie Spezialkenntnisse aus Technik und Wirtschaft oder besondere Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen.

Auch hier gilt wieder: Konzentrieren Sie sich nicht nur auf Ihren Beruf, denn auch das Privatleben gibt wichtige Hinweise auf Ihre besonderen Kompetenzen.

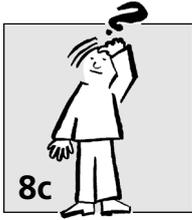


Was sind meine Kompetenzen?

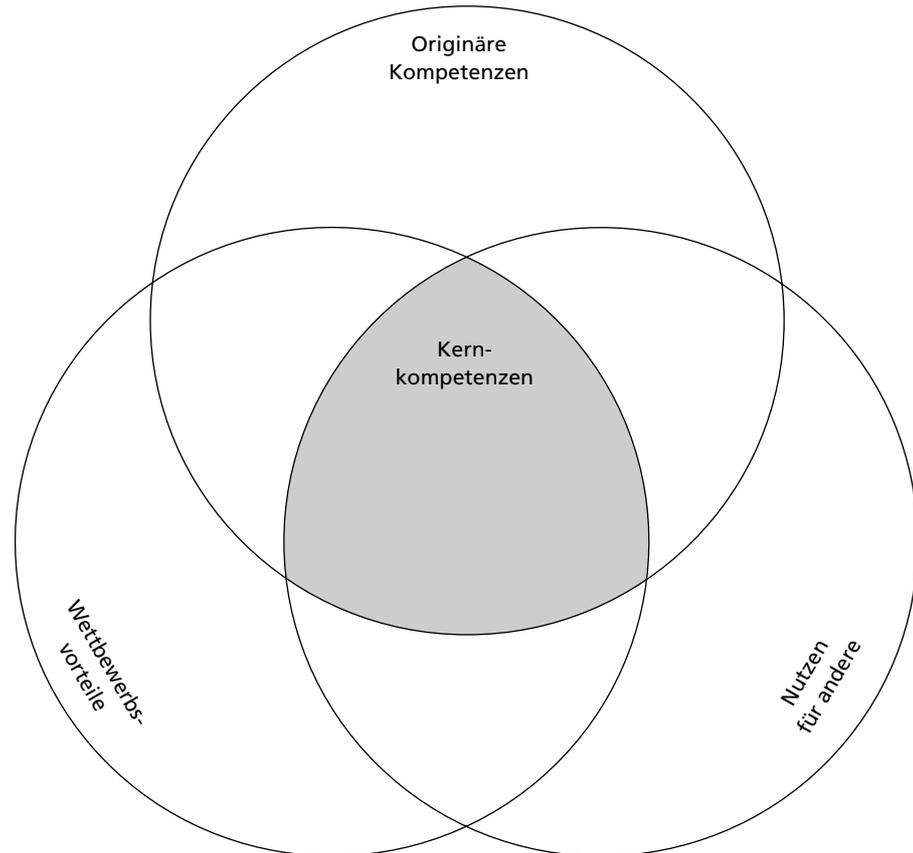
Um sich selbst besser kennenzulernen, ist es immer sinnvoll, sich – wie Sie es gerade getan haben – mit der Frage nach den persönlichen Kompetenzen auseinander zu setzen. Noch einen Schritt weiter geht, wer die bislang ungeordnete Liste auf drei Aspekte hin untersucht:

- Wozu bin ich fähig? Was sind meine *originären Kompetenzen*?
- Inwiefern bin ich damit anderen Menschen überlegen? Welche *Wettbewerbsvorteile* kann ich daraus ziehen?
- Welchen *Nutzen* kann ich anderen mit meinen Kompetenzen stiften?

Ordnen Sie deshalb die Punkte aus Analyseaufgabe 8a nach diesen drei Gesichtspunkten. Beachten Sie, dass bestimmte Kompetenzen durchaus in mehreren Spalten auftauchen können.



Wo liegen meine Kernkompetenzen?



Möglicherweise ist es Ihnen schwer gefallen, Ihre Kernkompetenzen zu ermitteln, und Sie sind mit dem Ergebnis nicht völlig zufrieden. Vielleicht haben Sie auch den Eindruck, gar keine klar ausgeprägten Kernkompetenzen zu besitzen. Zur Beruhigung der folgende Hinweis: auch Unternehmen sind zunehmend gefordert, ihre Kernkompetenzen zu bestimmen, um sich im verschärften Wettbewerb zu behaupten. Und obwohl sie dabei durch ganze Armeen von Unternehmensberatern unterstützt werden, tun sie sich mit der Positionierung ihrer Kernkompetenzen oft recht schwer.

Erfolgreiches strategisches Management, ob eines Unternehmens oder der eigenen Person, besteht deshalb darin, schrittweise die Komponenten in den drei Zonen zu analysieren und vielversprechende Kompetenzen langsam in den Mittelpunkt zu rücken, damit sie echte Kernkompetenzen werden.

Aus der strategischen Perspektive stellen sich zwei Fragen:

- Welche Ziele habe ich?
- Über welche Kompetenzen verfüge ich, um diese Ziele zu erreichen?

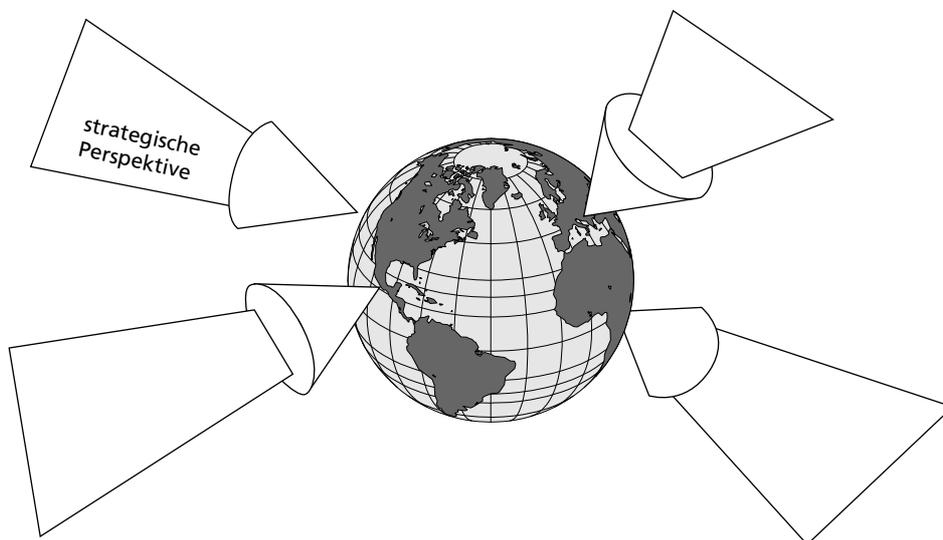
Die strategische Perspektive lässt sich sowohl anwenden auf Alltagsentscheidungen mit beschränkter Tragweite als auch auf die Lebensplanung. Für die Lebensplanung empfiehlt sich eine sorgfältige Analyse der lang-, mittel- und kurzfristigen Ziele. Ihnen sollte gegenüber gestellt werden, welche Kernkompetenzen/Schlüsselqualifikationen bereits vorhanden sind bzw. welche Kompetenzen im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung allmählich zu Kernkompetenzen ausgebaut werden können.

- a) Erläutern Sie, was wir unter Multiperspektivität verstehen.
 b) Warum ist Multiperspektivität ein anzustrebendes Ziel?

K ⇒ 10

In diesem Kapitel unterscheiden wir vier Grundperspektiven, von denen wir die erste, die strategische Perspektive, bereits besprochen haben. Ergänzen Sie in der folgenden Grafik die übrigen drei Perspektiven.

K ⇒ 21



Warum ist es wichtig, nicht nur das Berufsleben, sondern auch das Privatleben zu berücksichtigen, wenn man sich Gedanken zu den persönlichen Lebenszielen macht?

K ⇒ 27

2.4.2

Die mechanische Perspektive

Nimmt man die *mechanische Perspektive* ein, liegt der Schwerpunkt des Denkens auf Strukturen und Abläufen. Personen mit einer eher mechanischen Perspektive sehen ihre Welt als Uhrwerke: nur wenn jedes Rädchen richtig „greift“, funktioniert der gesamte Mechanismus. Das mag ein wenig abstrakt klingen. Zur Erläuterung deshalb ein Beispiel:

Frau H. ist geschieden und lebt allein mit ihren drei Kindern etwas außerhalb einer Kleinstadt. Die älteste Tochter geht bereits auf eine weiterführende Schule, die beiden jüngeren Kinder besuchen die Grundschule, Frau H. ist halbtags berufstätig. Bei den H.s läuft eine strenge morgendliche Routine ab, von der Frau H. nur in ganz seltenen Fällen abweicht: um 5.45 Uhr steht Frau H. auf, macht sich selbst im Bad fertig für den Tag, weckt ihre Kinder, schickt sie ins Bad und bereitet dann das gemeinsame Frühstück zu. Während die Kinder anschließend den Tisch abräumen und die Spülmaschine bestücken, stellt Frau H. eine Maschine Wäsche an oder erledigt andere Hausarbeiten. Dann bringt sie ihre älteste Tochter mit dem Auto zu einer weiter entfernten Bushaltestelle, kommt zurück nach Hause, schickt die beiden jüngeren Kinder auf den Weg zum Schulbus und macht sich schließlich selbst auf den Weg zur Arbeit.



Menschen, die die mechanische Perspektive bevorzugen, sind oft geradezu bewundernswert organisiert und ordentlich. Ihr Leben ist strukturiert, Abläufe sind optimiert, sie erledigen jede ihnen übertragene Aufgabe sorgfältig und pflichtbewusst – und sei sie noch so langweilig.

Die mechanische Perspektive ist bis zu einem bestimmten Grad nicht nur sinnvoll, sondern absolut notwendig, um das Leben zu strukturieren und „im Griff“ zu haben. Gefährlich wird es aber, wenn die Mechanismen anfangen, das Denken und Handeln zu dominieren und dadurch jede Flexibilität verhindern.



Beispiel:

Alle drei Wochen holt die Müllabfuhr am Wohnort von Herrn B. die Altpapiertonnen ab, die die Anwohner an die Straße stellen. Für den Tag vor der nächsten Altpapierabfuhr erhält Herr B. eine Einladung zum „runden“ Geburtstag eines alten Schulfreunds. Herr B. freut sich sehr über die Einladung und will schon zusagen, als ihm einfällt, dass er an diesem Abend sein Altpapier herausstellen muss. Er lehnt die Einladung ab.

Meinen Sie, das sei ein extremes Beispiel? Mag sein. Damit Sie einschätzen können, wie stark Ihre mechanische Perspektive ausgeprägt ist, bearbeiten Sie bitte die folgende Analyseaufgabe:



Nachfolgend finden Sie drei Situationsbeschreibungen und je zwei bis drei Auswahlantworten. Wie beurteilen Sie die geschilderten Situationen? Markieren Sie die Stellungnahmen, mit denen Sie sich am ehesten identifizieren können.

9.1. Situation

Frau K. hat sich mit einer Freundin für 20 Uhr verabredet und macht sich rechtzeitig auf den Weg. Wegen eines Hausbrands ist jedoch eine Straße gesperrt. Frau K. steht im Stau, sie hat keinen Netzempfang auf ihrem Handy und somit keine Möglichkeit, ihre Freundin davon zu unterrichten, dass sie voraussichtlich zu spät kommen wird.

9.1. Ihre Meinung

- a) So eine unverschuldete Verspätung ist einfach Pech. Frau K. ist früh genug losgefahren und muss sich keine Vorwürfe machen, weil sie die Freundin warten lässt.
- b) Frau K. kann natürlich nichts dafür, dass die Feuerwehr die Straße gesperrt hat und sie keinen Empfang hat. Aber wenn man eine Verabredung hat, muss man auch unvorhergesehene Verzögerungen einkalkulieren und lieber eine Stunde früher aufbrechen. Wer andere warten lässt, macht einen schlechten Eindruck.

9.2. Situation

Frau L. wohnt im oberen Stockwerk eines 4-Familien-Hauses mit je zwei Parteien pro Etage. Die Hausordnung sieht vor, dass die jeweiligen Flurnachbarn im wöchentlichen Wechsel „ihren“ Teil des Treppenhauses reinigen. Das Treppenhaus ist mit gemusterten Marmorplatten gefliest, auf denen man nicht jeden Fleck sieht. Frau L. und ihr Flurnachbar sind deshalb stillschweigend dazu übergegangen, das Treppenhaus „nach Bedarf“ zu reinigen.

Vor allem im Sommer beschränken sie sich darauf, zu fegen statt nass zu putzen – öfters fällt die Reinigung des Hausflurs auch ganz aus.

Eines Tages stellt eine Nachbarin aus dem Erdgeschoss Frau L. zur Rede: es gehe nicht an, dass sie, die Bewohnerin des Erdgeschosses, regelmäßig den Hausflur putze, während „oben“ nichts gemacht würde. Sie sei doch nicht die Putzfrau für das ganze Haus. Frau L. solle bitte zusehen, dass der obere Teil des Treppenhauses auch jede Woche gereinigt werde.

- a) Die Nachbarin aus dem Erdgeschoss hat Recht: wenn die Hausordnung das wöchentliche Treppenhausputzen vorsieht, muss man sich daran halten. 9.2. Ihre Meinung
- b) Der Nachbarin im Erdgeschoss kann es völlig egal sein, ob, wann und wie Frau L. und ihr Flurnachbar das Treppenhaus putzen – sie sieht doch gar nicht, wie es oben aussieht.

Herr S. weiß einfach nicht, wo die Zeit geblieben ist. Er muss heute einen Bericht abgeben und ist deshalb besonders früh zur Arbeit erschienen. Wie jeden Morgen holte er sich als Erstes eine Tasse Kaffee. Am Kaffeeautomaten traf er Kollegin Z., die im Urlaub war und begeistert von ihrer Safari und dem anschließenden Badeurlaub erzählte. Auf dem Weg zurück in sein Büro kam Herr S. am Fotokopierer vorbei. Dort stand Kollege A. und versuchte, einen Papierstau zu beseitigen. Weil Herr A. „zwei linke Hände“ hat, bot Herr S. an, Herrn A. zu helfen. Als er schließlich sein Büro erreichte, lag auf seinem Schreibtisch eine Notiz, bitte in einer dringenden Angelegenheit Rücksprache mit Kollegen G. zu nehmen. 9.3. Situation

Herr S. ging zu G. und klärte die Sache. Beim Zurückkommen stellte er fest, dass die Post gekommen war, und sah sie schnell durch. Mittlerweile war es schon 10.50 Uhr. Herr S. holte den angefangenen Bericht aus der Schreibtischschublade und las, was er bisher geschrieben hatte. Als er einen Tippfehler verbessern wollte, fiel ihm auf, dass sein Bleistift stumpf war, und er nutzte die Gelegenheit, alle Stifte zu spitzen bzw. zu prüfen, ob sie noch funktionsfähig waren.

Dann war Zeit für die Mittagspause und Herr S. traf sich – wie jeden Mittwoch – mit zwei Kollegen aus seiner alten Abteilung. Sie diskutierten ausführlich die möglichen Vor- und Nachteile einer Umstrukturierung, die die Geschäftsleitung angekündigt hatte. Als Herr S. wieder am Schreibtisch saß, war es 14.30 Uhr und es war abzusehen, dass er den Bericht nicht mehr termingerecht fertigstellen könnte.

- a) Herr S. kann nichts dafür, dass sein Bericht nicht termingerecht fertig wird. Er ist ein Opfer der Umstände. 9.3. Ihre Meinung
- b) Herr S. arbeitet nicht strukturiert genug. Sein Bericht wäre längst fertig, wenn er sich nicht immer wieder von nebensächlichen Dingen ablenken ließe.
- c) Wenn eine Terminarbeit ansteht, muss man den Tag sorgfältiger planen und Störungen konsequenter ausschalten als Herr S. das tut. In ruhigeren Phasen ohne Termindruck kann und darf es jedoch durchaus vorkommen, dass ein Arbeitstag verstreicht, ohne dass man etwas Produktives geleistet hat.

Aus der mechanischen Perspektive heraus werden Dinge geordnet, Strukturen erstellt und Abläufe entwickelt und optimiert. Die mechanische Perspektive ist deshalb bis zu einem gewissen Grad unverzichtbar. Es besteht jedoch die Gefahr, dass (selbst aufgestellte) Regeln um ihrer selbst Willen eingehalten werden, auch wenn der ursprüngliche Regelungsanlass längst entfallen ist. Eine solche Haltung führt zu Inflexibilität.

K ⇒ 24 Erläutern Sie, warum sich ein Mensch, der einseitig die mechanische Perspektive bevorzugt, schwer tun wird unter den in Kapitel 1 skizzierten veränderten Lebens- und Arbeitsumständen.

K ⇒ 15 Welchem „Wertetyp“ laut KLAGES (vgl. Abschnitt 2.1.4) trauen Sie zu, das Leben vor allem aus der mechanischen Perspektive zu sehen?



Auswertung zu Analyseaufgabe 9 – Wie ausgeprägt ist meine mechanische Perspektive? Wenn man berücksichtigt, dass unsere Analyseaufgaben keine psychologischen Tests sind, sondern nur gewisse Tendenzen aufzeigen sollen, kann man sagen, dass Antworten 9.1 b), 9.2 a) und 9.3 b) eher für eine etwas stärker ausgeprägte mechanische Perspektive sprechen, Antworten 9.1 a), 9.2 b) und 9.3 a) eher für eine etwas schwächer ausgeprägte mechanische Perspektive. Die Antwort 9.3 c) liegt „irgendwo“ dazwischen.

2.4.3

Die kulturelle Perspektive

Neben der strategischen und der mechanischen Perspektive kann man auch bevorzugt die *kulturelle Perspektive* einnehmen. Unter kultureller Perspektive verstehen wir hier das Zusammenspiel aus einerseits individuellen Werten/Bedürfnissen und persönlichem Menschenbild und andererseits „überindividuellen“, d. h. kollektiven Werten/Bedürfnissen und dem gesellschaftlichen Menschenbild. So wie der Einzelne seine individuelle Bedürfnisstruktur und sein persönliches Wertesystem erkennen, festlegen und verändern muss, muss er sich auch in seinem gesellschaftlichen Umfeld mit gemeinsamen Normen und Werten auseinandersetzen, sich diesen Normen und Werten anpassen oder ihre Veränderung einleiten.

Menschen, deren Wahrnehmungsschwerpunkt in der kulturellen Perspektive liegt, können die Werte einer Gemeinschaft schneller und präziser erkennen als andere und können diese Werte deshalb entscheidend prägen und verändern.

Ein gesellschaftliches Umfeld oder eine Gemeinschaft kann zum Beispiel die Arbeitsumgebung sein. Deshalb erläutern wir die kulturelle Perspektive beispielhaft an der *Unternehmenskultur*.

Die Unternehmenskultur gilt als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen: die Kultur ist der soziale Klebstoff des Unternehmens, der das Normen- und Wertesystem zusammenhält – aber auch erschweren kann. Wegen ihrer hohen Bedeutung sollte ein Unternehmen bewusst mit der Unternehmenskultur umgehen und sich Gedanken darüber machen, welche Hintergründe bestimmend sind für die „eigene Sicht

der Welt“ in der Kulturgemeinschaft Unternehmen. Ausgangspunkte für die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur sind folgende zwei Fragen:

- Wie entsteht und zeigt sich die Unternehmenskultur?
- Lässt sich Kultur gestalten?

Entstehung und Merkmale der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur lässt sich darstellen als ein Wechselspiel von Ursache und Wirkung: zum einen ergibt sie sich aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder, zum anderen beeinflusst dieses „implizite Bewusstsein“ wiederum die Handlungsweisen und Einstellungen der Mitarbeiter.

Jede Unternehmenskultur setzt sich zusammen aus „Unterkulturen“, also zum Beispiel aus den Kulturen unterschiedlicher Abteilungen. Gleichzeitig ist aber jede Unternehmenskultur Teil der Kultur des Landes und damit Teil eines sich ständig gegenseitig beeinflussenden „Kultur-Systems“. Dies muss bei der Betrachtung der Unternehmenskultur stets berücksichtigt werden. So gibt es beispielsweise keine von vorneherein gute oder schlechte Unternehmenskultur, aber sie sollte zur Umwelt stimmig sein.

Laut dem Soziologen SCHEIN entsteht Organisationskultur als Zusammenspiel von drei *Kulturschichten*:¹

- Auf der *obersten Ebene* zeigt sich die Kultur einer Organisation in sichtbaren oder hörbaren Objekten und Verhaltensweisen.

Beispiel:

Objekte: Gebäudearchitektur, Bürogestaltung, Bekleidungs Vorschriften

Verhaltensweisen: Zeremonien, Rituale, Mythen, Helden, Slogans, Witze



Bei der Interpretation der Unternehmenskultur auf dieser Ebene ist jedoch Vorsicht geboten. Während beispielsweise die Architektur eines Verwaltungsgebäudes durchaus Rückschlüsse auf die Organisationskultur zulassen kann, müssen Verhaltensweisen einer tiefenpsychologischen Analyse unterzogen werden, um seriöse Auskünfte über die Organisationskultur zu geben. So sind zum Beispiel alle Witze bedeutungslos, die lediglich aus Wortspielen bestehen. Aussagefähig sind jedoch Witze, die auf konkrete Organisationsspezifika abstellen.

Beispiel:²

Frage bei Firma XY: Warum befindet sich um jedes Gebäude auf dem Werksgelände ein Grünstreifen? Antwort: Damit man nicht hört, wie das Geld zum Fenster hinausgeworfen wird.



Frage: Und warum ist dort, wo der Vorstand residiert, kein Grünstreifen um das Gebäude? Antwort: Weil dort Scheine herausgeworfen werden.

1 EDGAR H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, San Francisco, 1985.

2 In Anlehnung an OSWALD NEUBERGER, *Was ist denn da so komisch? Thema: Der Witz in der Firma*, Weinheim, Basel: Beltz-Verlag, 1988, Seite 266.

- Auf der *zweiten Ebene* der Unternehmenskultur liegen die kollektiven Werte. Sie steuern das Verhalten der Organisationsmitglieder. „Angenommene“ Werte, wie sie durch Unternehmens- oder Führungsgrundsätze vermittelt werden, haben geringeren Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder als „internalisierte“ Wertvorstellungen, die dauerhaft verhaltenssteuernd wirken.
- Auf der *dritten* und damit tiefsten *Ebene* der Organisationskultur befinden sich die Grundannahmen der Organisationsmitglieder. Diese Grundannahmen sind kaum noch diskutierte und langfristig konstante Auffassungen. Schein unterscheidet fünf Grundannahmen:
 - Annahmen über die Beziehung zur Umwelt: Wie sehen Schlüsselmitarbeiter die Organisation in Relation zur Umwelt?
 - Annahmen über Realität und Wahrheit: Wie werden Realität und Wahrheit definiert?
 - Annahmen über die menschliche Natur, d. h. über das Menschenbild
 - Annahmen über menschliche Aktivitäten: Welche Motive haben die Mitarbeiter, ihre Aufgaben wie zu erledigen?
 - Annahmen über menschliche Beziehungen: Wie sollte mit anderen umgegangen werden?

Diese Grundannahmen finden sich in jeder Organisation – entweder ausdrücklich (explizit) oder zumindest indirekt (implizit). Sie lassen sich aber nur schwer ermitteln, da sie häufig im Unterbewusstsein liegen.

Für SCHEIN ist besonders die Entschlüsselung dieser Grundannahmen in einer Organisation von Bedeutung, die methodisch in Einzel- und Gruppeninterviews durch einen Kulturforscher/Kulturberater erfolgen kann.

Gestaltung der Unternehmenskultur

Die Frage, ob sich die Unternehmenskultur gestalten lässt, wird unterschiedlich beantwortet. Einige Fachleute behaupten, dass die Unternehmenskultur vollständig erfasst und total „gemacht“ werden kann. Andere vertreten die Ansicht, dass die Unternehmenskultur – wenn überhaupt – nur „erfühlt“ werden kann und deshalb nicht gezielt veränderbar ist.

Übertragung auf das Persönlichkeitsmanagement

Nun stellt sich die Frage, was Unternehmenskultur mit Persönlichkeitsmanagement zu tun hat. Die Idee der Unternehmenskultur lässt sich zweifach auf das Persönlichkeitsmanagement übertragen:

- Auf der einen Seite muss jeder Einzelne die Kultur seines Unternehmens oder seiner ihn umgebenden Organisation verstehen, wenn er sich darin zurechtfinden und sinnvoll positionieren will. Das Drei-Ebenen-Modell von Schein ist ein Ansatz, der bei der Analyse des eigenen Unternehmens helfen und damit dieses Verständnis der Unternehmenskultur fördern kann.
- Auf der anderen Seite lässt sich das Modell vollständig auf das Individuum übertragen. Auch hier gibt es
 - eine sichtbare Ebene (also Kleidung, Verhalten, Redewendungen),

- eine mittlere Schicht der Werte („Was ist für mich gut und richtig?“) und
- eine Tiefenschicht der Grundannahmen („Worüber denke ich nicht einmal nach?“).

Man kann deshalb sagen, dass das Verständnis der Unternehmenskultur eine zentrale Basis für das Verständnis der eigenen Person ist.

Die Sicht aus der kulturellen Perspektive hilft dabei, die Werte einer Gemeinschaft zu erfassen und gegebenenfalls zu deren Veränderung beizutragen. Darüber hinaus kann die Beschäftigung mit der Kultur der Gemeinschaft, in der man lebt, dabei helfen, sich selbst in der Gemeinschaft zu positionieren und Erkenntnisse über die eigene Persönlichkeit zu gewinnen.

Stellen Sie gegenüber, wie sich die Kultur einer Organisation (zum Beispiel eines Unternehmens) und die Kultur eines Individuums auf der sichtbaren, der mittleren und der unteren Ebene zeigen. K → 17

	Organisation, z. B. Unternehmen	Individuum
sichtbare Ebene		
mittlere Ebene		
untere Ebene		

2.4.4 Die intelligente Perspektive

Man kann die Welt nicht nur aus strategischer, mechanischer und kultureller Perspektive sehen, sondern auch aus der intelligenten Perspektive. Menschen, die die *intelligente Perspektive* bevorzugen, sind nicht zwangsläufig intelligenter als andere, aber sie sind immer um ein Mehr an Wissen bemüht und versuchen, bei sich und anderen Lernprozesse in Gang zu setzen. Diese Bereitschaft zu lernen kann sich in Hinblick auf die veränderten Anforderungen an das Individuum als wesentlicher Wettbewerbsvorteil erweisen, denn wer lernfähig ist, kann sich besser und schneller auf die zu erwartenden neuen Lebens- und Arbeitsbedingungen einstellen.

Jeder Lernprozess verändert die Wissensbasis, jede Veränderung der Wissensbasis führt wiederum zu neuen Lernprozessen. Durch diese ständige Veränderung kann eine paradoxe Situation entstehen: einerseits ist man mit Informationen überlastet, andererseits empfindet man einen krassen Mangel an Wissen. In dieser Situation stellt sich Stress ein.

Stress ist eine Zivilisationskrankheit mit fatalen Folgen. Psychologen, Soziologen, Arbeitsmediziner und Organisationsentwickler befassen sich alle mit diesem Thema,

denn Stress führt zu individuellen (z. B. gesundheitlichen) und zu volkswirtschaftlichen Schäden (z. B. Krankheitskosten).

Stress wird durch sogenannte *Stressoren* ausgelöst. Stressoren können sehr unterschiedliche Dinge sein: Hitze und Kälte ebenso wie dauernde körperliche und geistige Überlastung, Krankheit oder auch das Auseinanderklaffen von Wissen und Informationsbedarf. Die Stressoren lösen im Organismus Stressreaktionen aus, indem sie das Hormonsystem und das vegetative Nervensystem aktivieren. Dies führt zu vielfältigen Reaktionen, wie Erhöhung der Glukose- und Fettkonzentration im Blut oder Steigerung der Herzfrequenz.

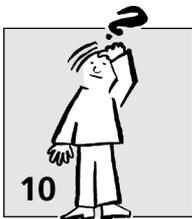
Nun reagieren Menschen unter denselben äußeren Bedingungen teilweise gestresst und teilweise nicht und nicht jeden Tag gleich. Jeder Mensch nimmt potenzielle Stressoren also anders wahr und reagiert anders darauf. Ob man stärker oder weniger stark zu Stress neigt, hängt von verschiedenen Faktoren ab, unter anderem von Anschauungen und Erfahrungen, von der Persönlichkeit.

Menschen mit einem Schwerpunkt auf der intelligenten Perspektive sind am ehesten in der Lage, mit Stress fertig zu werden. Um Stresssituationen überhaupt nicht entstehen zu lassen, bzw. um angemessen damit umzugehen, gilt es deshalb, die Facetten der eigenen Persönlichkeit unter die Lupe zu nehmen, die Ursachen für Stress genau zu analysieren und Prioritäten zu setzen.

Die ständige Veränderung des Umfelds erfordert vom Individuum permanente Lernprozesse. Die damit einhergehende ständige Veränderung des Informationsstands kann paradoxerweise zu Informationsüberlastung bei gleichzeitigem Informationsmangel führen und Stress auslösen. Menschen, die bevorzugt die intelligente Perspektive einnehmen, können mit diesem Stress besonders gut umgehen.

2.5 Persönlichkeitsfacetten und Stress

Wie man auf Stress reagiert bzw. ob man eher schnell oder eher selten in Stress gerät, ist eine Frage der Persönlichkeit. Im Folgenden stellen wir Ihnen deshalb einen Ansatz vor, der den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Stress untersucht. Zum Einstieg bearbeiten Sie bitte die folgende Analyseaufgabe:



Lesen Sie folgende Fragen und entscheiden Sie sich rasch und spontan für eine der Antwortmöglichkeiten. Orientieren Sie sich dabei nicht an Ihrem Wunschbild, sondern an der Realität.

		nie	selten	manchmal	häufig	üblicherweise
GF	Haben Sie Probleme, übermäßige Aufgaben abzulehnen? Befürchten Sie, nicht mehr beliebt zu sein, wenn Sie „nein“ sagen? Vermeiden Sie Auseinandersetzungen mit starken Persönlichkeiten? Übernehmen Sie Aufgaben, die andere liegen gelassen haben?					

		nie	selten	manchmal	häufig	üblicherweise
ST	Glauben Sie, dass Sie alles erreichen können, wenn Sie nur hart arbeiten? Übernehmen Sie mehr als Sie eigentlich bewältigen können? Werden Sie von Familie und Freunden als Workaholic bezeichnet? Erwarten Sie von anderen, dass sie Ihren Erwartungen entsprechen?					
KR	Werden Sie entmutigt, wenn Ihre Arbeit kritisiert wird? Beurteilen Sie sich selbst negativ? Verlieren Sie Selbstvertrauen, wenn Sie einen Fehler gemacht haben? Kritisieren Sie sich selbst und machen Sie sich Vorwürfe, wenn sich Entscheidungen als falsch herausstellen?					
IZ	Fühlen Sie sich bei der Arbeit oft gehetzt und vorangetrieben? Sind Sie gereizt oder verwirrt, wenn Sie bei der Arbeit unterbrochen werden? Übernehmen Sie mehr Arbeit, als Sie in einer bestimmten Zeit erledigen können? Tendieren Sie dazu, zu oft zwischen verschiedenen Aufgaben zu wechseln und haben Sie Probleme, sich auf eine Aufgabe zu konzentrieren?					
GZ	Befürchten Sie, dass andere versuchen, Sie zu manipulieren, wenn sie können? Antworten Sie auf Kränkungen mit „Wie du mir, so ich dir“? Reagieren Sie in Konfliktsituationen mit Zorn und Feindseligkeit? Denken Sie, die Welt ist voller Haie?					
SO	Planen Sie alles, damit Sie auf alles vorbereitet sind? Machen Sie sich Sorgen um Dinge, die Sie nicht kontrollieren können? Glauben Sie, dass Sie auf das Schlimmste vorbereitet sind, wenn Sie sich Sorgen machen? Vermeiden Sie Risiken, weil Sie Angst vor dem Ungewissen haben?					
SB	Zaudern Sie, wenn eine schwierige Aufgabe ansteht? Vermeiden Sie, sich mit schweren persönlichen Problemen auseinander zu setzen? Glauben Sie, dass Probleme sich von selbst erledigen, wenn Sie sie ignorieren? Machen Sie sich selbst Versprechungen, die Sie dann nicht halten?					

Die Analyseaufgabe stammt von den amerikanischen Psychologen MARY H. DEMPCY und RENE TIHISTA.¹ Sie fragt gezielt nach Einstellungen und Überzeugungen, in denen sich nach Ansicht von Dempcy und Tihista die Persönlichkeit spiegelt. Dempcy und Tihista unterscheiden sieben Persönlichkeitsfacetten: „Gefaller“ (GF), „Streber“ (ST), „Kritische Richter“ (KR), „Innere Zeithüter“ (IZ), „Giftzwerg“ (GZ), „Sorger“ (SO) und „Selbstbetrüger“ (SB). Bei jedem Menschen sind diese Persönlichkeitsfacetten unterschiedlich stark ausgeprägt. Je nach Ausprägungsgrad lassen sie Stress entstehen oder verstärken ihn.

¹ MARY H. DEMPCY, RENE TIHISTA, Dear Job Stresses. Answers for the Overworked, Overwrought, and Overwhelmed, Palo Alto, 1996.

Der **Gefaller** (Pleaser) will – wie der Name sagt – gefallen: er ist entgegenkommend, kooperativ, hilfsbereit und nett. In einer stressfreien Umgebung ist es eine Freude, mit einem Gefaller zu tun zu haben. Der Gefaller gerät in Stress, wenn er sich gleichzeitig um sich selbst und um andere kümmern will. Der Stress ist darin begründet, dass der Gefaller meint, es müsse immer jemand geopfert werden – und er ist immer das Opferlamm.

Der **Streber** (Striver) will erfolgreich sein und die Leistungsleiter hochklettern, koste es was es wolle. Der Streber setzt sich selbst hohe Maßstäbe und fordert sich auch unter widrigsten Umständen Perfektion ab. Aus diesem selbstaufgelegten unnachgiebigem Druck entsteht Stress.

Der **Kritische Richter** (Critical Judge) ist der innere „Steuerberater“. Seine Aufgabe ist es, die Bedeutung und den Wert von Handlungen zu bestimmen. Normalerweise ist diese Bewertung objektiv und nicht stressfördernd. Unter Druck jedoch bewertet sich der Kritische Richter stets negativ, weil er glaubt, dass Selbstverbesserung nur durch Konzentration auf die eigenen Fehler geschehen kann und dass Selbstanklage besonders motiviert. Doch der gegenteilige Effekt kann eintreten: Motivation und Glaube an die eigenen Fähigkeiten gehen verloren.

Der **Innere Zeithüter** (Internal Timekeeper) ist im Normalfall eine gute Energiequelle. Er bringt auf Touren und hält in Bewegung. Dahinter steht die Auffassung, dass eine beschäftigte Person erfolgreich ist. Bei Überbetonung löst die Persönlichkeitsfacette des Inneren Zeithüters Stress aus, weil er aus Angst, als faul zu gelten, zu viele Aufgaben übernimmt und sich damit überfordert fühlt. Aus diesem Gefühl heraus lassen Effizienz und Produktivität nach. Der Teufelskreis wird dadurch geschlossen, dass der Innere Zeithüter sich nie richtig entspannen, d. h. das Gefühl der Überforderung überwinden und neue Kraft tanken kann.

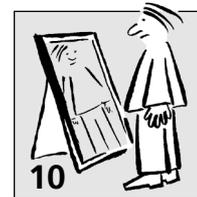
Ein **Giftzwerg** (Sabertooth) ist unter normalen Umständen humorvoll sarkastisch. Wenn er jedoch von zu viel Arbeit oder ständigen Unterbrechungen erdrückt wird, gerät er in Wut, zeigt seine Feindseligkeit offen und neigt zu unkontrollierten Wutausbrüchen. Leider richtet sich seine Wut und sein Zorn häufig gegen die falschen Personen. Da man den Giftzwerg in der eigenen Persönlichkeit vor sich selbst und anderen nicht leicht zugibt, wird diese Persönlichkeitsfacette gerne geleugnet.

Der **Sorger** (Worrier) ist der selbst ernannte Wächter der eigenen Sicherheit. Der Sorger hasst unklare Anweisungen und vage oder sich widersprechende Ziele, er reagiert mit Angst vor dem Unbekannten und befürchtet stets das Schlimmste. Stress entsteht, wenn der Sorger aus Furcht vor Fehlern keine Entscheidungen mehr trifft und dadurch verhindert, dass Probleme gelöst werden.

Der **Selbstbetrüger** (Inner Con Artist) achtet immer darauf, dass er nicht zu viel arbeitet. Wenn die Selbstbetrüger-Facette die Kontrolle übernimmt, steht eine ausgiebige Selbstnachsicht im Vordergrund. Es wird nur Arbeit erledigt, mit der man zurechtkommt. Die Stress-Persönlichkeits-Facette des Selbstbetrügers findet man gehäuft bei Menschen, die unter Burnout-Symptomen¹ leiden.

Die Bedeutung der Persönlichkeits- und Stressfacetten von Dempcy und Tihista liegt darin, dass den unterschiedlichen Verhaltensmustern Namen gegeben und sie so ins Bewusstsein gebracht werden. Getreu dem Motto „Selbsterkenntnis ist der erste Weg zur Besserung“ ist die bewusste Auseinandersetzung mit den dominierenden Facetten der eigenen Persönlichkeit jedoch der erste Schritt, sie abzuschwächen und dadurch Stress zu vermeiden.

Gehen Sie nun zurück zu Analyseaufgabe 10. Jeder Block (aus jeweils vier Fragen) bezieht sich auf eine Stressfacette. Zählen Sie, wie häufig Sie mit „häufig“ und „üblicherweise“ geantwortet haben, und multiplizieren Sie die Zahl mit 25. Dadurch erhalten Sie eine Prozentzahl, die angibt, wie stark die jeweilige Persönlichkeitsfacette bei Ihnen ausgeprägt ist. Wenn Sie keine Frage mit „häufig“ oder „üblicherweise“ beantwortet haben, scheinen Sie in einer ausgesprochen glücklichen Lage zu sein und kaum zu Stress zu neigen.



Persönlichkeitsfacette	Ausprägung
Gefaller	%
Streber	%
Kritischer Richter	%
Innerer Zeithüter	%
Giftzwerg	%
Sorger	%
Selbstbetrüger	%

Um sich vor Stress zu schützen, kann man sich nicht nur die Facetten der eigenen Persönlichkeit vor Augen halten, sondern auch praktische Maßnahmen ergreifen. Ein amerikanisches Autorenteam schlägt drei sogenannte Schutzmechanismen vor:²

- Der *erste Schutzmechanismus* gründet auf der Annahme, dass Stress entsteht, wenn die Bedürfnisse und Aufgaben des Individuums nicht mit seiner Umgebung zusammenpassen. Um Stress zu vermeiden, wird deshalb die Umgebung für das Individuum passend gemacht, d. h. Stressquellen werden verändert oder beseitigt. Dies kann bei-

¹ Unter Burnout (von „to burn out“ = ausbrennen, verausgaben) versteht man einen andauernden Erschöpfungszustand aufgrund körperlicher, geistiger und seelischer Überanstrengung.

² CARY L. COOPER, PAULA LIUKKONEN, SUSAN CARTWRIGHT, Stress Prevention in the Workplace. Assessing the Costs and Benefits to Organisations, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1996.

spielsweise am Arbeitsplatz geschehen, indem Aufgaben und Arbeitsumfeld neu gestaltet, flexible Arbeitspläne eingeführt und die Mitarbeiter am Management und an der Karriereplanung beteiligt werden.

- Der *zweite Schutzmechanismus* besteht darin, durch individuelles Training (Stressmanagement-Kurse) und Erziehungsmaßnahmen (Stresserziehung) die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Stress sofort entdeckt und besser verarbeitet werden kann. Hier geht es also nicht mehr um die Anpassung des Umfelds an das Individuum, sondern um die Anpassung des Individuums an das Umfeld.
- Der *dritte Schutzmechanismus* wird angewandt, wenn „das Kind in den Brunnen gefallen“ ist, d. h. wenn man durch Stress krank wurde. Hier empfiehlt es sich, auf professionelle Hilfe durch externe Berater und Beraterinnen zurückzugreifen. Dies ist zwar teuer, aber es hat sich gezeigt, dass die geistige Stabilität und das Selbstvertrauen von stressgeschädigten Personen nach solchen Beratungsmaßnahmen eindeutig gestärkt war.

Der Persönlichkeitsfacetten-Ansatz von Dempcy und Tihista zeigt, welche Persönlichkeitsfacetten bei einem selbst besonders stark ausgeprägt sind und zu welchem Stresstyp man neigt.

- κ ⇒ 7 Weshalb ist es nützlich, sich Gedanken darüber zu machen, welche Facetten der Persönlichkeit bei einem selbst besonders stark ausgeprägt sind?
- κ ⇒ 28 Inwiefern unterscheiden sich der Stress-Persönlichkeitsfacetten-Ansatz und der Schutzmechanismus-Ansatz?

3 Methoden der Persönlichkeitsentwicklung

Da das zweite Kapitel recht lang war, hier ein kleiner „Wegweiser“ zu Ihrer Orientierung: wir haben im ersten Kapitel dargelegt, aus welchen Gründen das Persönlichkeitsmanagement heute wichtiger ist denn je. Im zweiten Kapitel ging es um das Persönlichkeitsverständnis. Wir haben argumentiert, dass die Persönlichkeit eines Menschen in erster Linie von fünf Faktoren abhängt: von Werten, Motiven, Einstellungen (= Menschenbild), von den Perspektiven, aus denen man die Welt bevorzugt wahrnimmt, und vom Umgang mit Stress. Die Analyseaufgaben im zweiten Kapitel sollten Sie dazu anregen, sich mit Ihrer eigenen Persönlichkeit auseinander zu setzen, d. h. konkret: Ihre Werte, Motive, Einstellungen, Perspektiven und Ihr Stressverhalten zu hinterfragen.

Die vorliegende Lerneinheit trägt jedoch den Titel *Persönlichkeitsmanagement*. Und „Management“ hat immer etwas zu tun mit Lenken und Führen. Wir wollen uns deshalb nicht darauf beschränken, das Verständnis für die eigene und für andere Persönlichkeiten zu fördern, sondern auch Möglichkeiten aufzeigen, wie Sie gezielt und bewusst die eigene Persönlichkeit entwickeln können. Da diese Lerneinheit jedoch kein „Do-it-yourself-Therapieführer“ sein kann, beschränken wir uns darauf, Ihnen *ganz kurz* und in ihren *wesentlichen Grundzügen* einige ausgewählte Methoden vorzustellen, die unter bestimmten Voraussetzungen und bei individueller Begleitung durch qualifizierte Fachleute zur Entwicklung der Persönlichkeit beitragen können. Wir haben folgende Methoden ausgewählt:

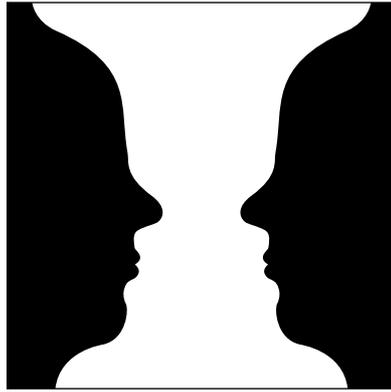
- Gestalttherapie
- Transaktionsanalyse
- Mentales Training
- Themenzentrierte Interaktion (TZI)
- Neurolinguistisches Programmieren (NLP)

3.1 Gestalttherapie

Die *Gestalttherapie* wurde entwickelt von FRIEDRICH SALOMON (FRITZ) PERLS und dessen Frau LORE. Sie ist eine tiefenpsychologische Therapieform, d. h. sie beschäftigt sich mit dem Bewussten und dem Unbewussten und deren Bedeutung für das Leben des Menschen. Die Gestalttherapie hat Wurzeln unter anderem in der klassischen freudschen Psychoanalyse und in der Gestaltpsychologie.

Bevor wir Ihnen die Grundgedanken der Gestalttherapie vorstellen, betrachten Sie bitte die folgende Abbildung:

Abbildung 5:
Vordergrund und
Hintergrund



Je nachdem, in welcher Stimmung Sie sich befinden, erkennen Sie in der Abbildung entweder zwei sich zugewandte Gesichter im Profil oder eine Vase bzw. einen Kelch. Was Sie zuerst sehen, ist völlig unerheblich. Wichtig ist nur: in dem Bild steckt beides und man kann bewusst zwischen den beiden Bildformen „hin- und herschalten“.

Nicht nur bei Bildern, die mit optischer Täuschung arbeiten, sondern auch im übertragenen Sinn gelingt dieses „Hin- und Herschalten“ nicht immer. Manchmal ist man so „eingefahren“, dass man die Welt nur auf eine ganz bestimmte Art und Weise wahrnehmen kann. Nach Ansicht der Gestalttherapie ist dies meist der Fall, wenn es um Introjekte und Projektionen geht. *Introjekte* sind verinnerlichte Werte, d. h. Werte, die so selbstverständlich Teil der eigenen Persönlichkeit sind, dass man sich ihrer gar nicht bewusst ist und sie somit auch nicht in Frage stellen kann. Eine *Projektion* ist die Übertragung eines Gefühls aus der Vergangenheit auf eine aktuelle Situation. Zur Verdeutlichung von Introjekten und Projektionen zwei Beispiele:



Beispiel für ein Introjekt:

Frau W. hat ein sehr traditionelles Verständnis von der Rolle der Frau in der Gesellschaft. Sie ist der Meinung, dass das Lebensziel jeder Frau nur sein kann, in möglichst jungen Jahren einen Ehepartner zu finden, Kinder zu bekommen und diese groß zu ziehen. Deshalb findet sie es vollkommen unnötig, dass ihre Tochter das Abitur macht, einen qualifizierten Beruf erlernt oder gar studiert, sondern rät ihr, „für die paar Jahre, die du überhaupt arbeitest“ als angelernte Kraft in einem Industriebetrieb zu arbeiten und möglichst viel Geld für die spätere Ausstattung ihres Ehehaushalts „auf die hohe Kante“ zu legen.

Frau W. kann nicht verstehen, dass ihre Tochter eine andere Auffassung hat, Abitur machen und studieren will. Sie ist ehrlich besorgt und befürchtet, dass sich ihre Tochter unglücklich machen wird. Ihre Besorgnis geht so weit, dass sie unter Appetitlosigkeit leidet und nachts wach liegt und sich Gedanken über die Zukunft ihrer Tochter macht.



Beispiel für eine Projektion:

Frau L. hatte in der Schule Angst vor einem bestimmten Lehrer. Wenn er sie aufforderte, eine Frage zu beantworten, war sie so verschüchtert, dass sie kein Wort herausbrachte, auch wenn sie die Antwort wusste.

Zwanzig Jahre später bekommt Frau L. einen neuen Vorgesetzten, der sie an diesen ehemaligen Lehrer erinnert. Und obwohl ihr der neue Chef freundlich entgegenkommt und sie anerkennt, reagiert Frau L. genauso wie damals in der Schule: sie ist unsicher und ängstlich und traut sich nicht, ihre Meinung zu vertreten.

Wenn die Frauen den Rat eines Gestalttherapeuten einholen, wird dieser sich bemühen, ihnen Wahlmöglichkeiten zu eröffnen, damit sie eine sogenannte „offene Gestalt“ schließen können. Die „offene Gestalt“ bei Frau W. ist das ausschließliche Anerkennen der traditionellen Geschlechterrolle, bei Frau L. die angstausslösende Situation.

Das Eröffnen von Wahlmöglichkeiten ist das Kernanliegen der Gestalttherapie. Konkret heißt das, dass beim Klienten z. B. durch gezielte Fragen ein Wahrnehmungsprozess ausgelöst werden soll, der darin resultiert, dass der Klient *selbst* alternative Sichtweisen seines Problems entwickelt.

Hinter der Gestalttherapie steht ein optimistisches Menschenbild. Sie geht davon aus, dass jeder Mensch danach strebt, zu wachsen und zu reifen und Verantwortung für sich selbst zu übernehmen. Die Gestalttherapie vertritt die Auffassung, dass der Mensch durch das Schließen von „offenen Gestalten“ nur gewinnt: die Erlebnisfähigkeit wird verbreitert und vertieft, die Zufriedenheit im Alltag steigt, die Beziehungen zu anderen Menschen gewinnen qualitativ – kurz, man wird befähigt, das eigene Leben bewusster und verantwortlich zu gestalten.

Wodurch wird nun aber eine „offene Gestalt“ geschlossen? Nach Auffassung der Gestalttherapie muss man sich dazu im „Hier und Jetzt“ mit sich selbst auseinander setzen. „Hier und Jetzt“ ist dabei das, was „jetzt“ und „hier“ in der Beziehung zwischen Therapeut und Klient bzw. gegebenenfalls zwischen Gruppe, Therapeut und Klient geschieht. Der Klient setzt sich mit seinem aktuellen körperlichen und geistig-seelischen Befinden und Geschehen auseinander. Er analysiert z. B. Gerüche, hinterfragt Bewegungen und Körperhaltungen, spürt Gefühlen und Gedanken nach, prüft, welche Introjekte und Projektionen er trägt und inwiefern diese sein Handeln beeinflussen. Dabei ist wichtig, dass man Ich-Aussagen macht, d. h. die *Selbstinterpretation* eigenen Wahrnehmens und Handelns steht im Vordergrund.

Die Gestalttherapie geht zurück auf Friedrich Salomon Perls. Sie hat unter anderem Wurzeln in der klassischen Psychoanalyse und in der Gestaltpsychologie. Die Gestalttherapie ist der Auffassung, dass die Auseinandersetzung im „Hier und Jetzt“ dabei hilft, sogenannte „offene Gestalten“ zu schließen und dadurch als Persönlichkeit zu wachsen und zu reifen.

Erklären Sie kurz mit eigenen Worten die Begriffe Projektion und Introjekt.

K ⇒ 8

3.2

Transaktionsanalyse

Wie die Gestalttherapie hat auch die Transaktionsanalyse ihre Wurzeln in der Psychoanalyse und ist eine tiefenpsychologische Therapieform. Sie geht zurück auf den amerikanischen Psychoanalytiker ERIC BERNE und wird häufig in den Bereichen Unternehmensberatung und Managementtraining angewandt.

Die Transaktionsanalyse sieht in jedem Menschen drei *Ich-Zustände*: das Eltern-Ich, das Kindheits-Ich und das Erwachsenen-Ich.

Abbildung 6:
Ich-Zustände nach
Auffassung der
Transaktionsanalyse



Das Eltern-Ich

Im *Eltern-Ich* sind zentrale Werte gespeichert, die einem die Eltern (oder gegebenenfalls andere Bezugspersonen) in den ersten Lebensjahren vermittelt und vorgelebt haben. Das Eltern-Ich gliedert sich in das fürsorgliche Eltern-Ich und das kritische Eltern-Ich. Das *fürsorgliche Eltern-Ich* vermittelt alle positiven Einstellungen, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen, das *kritische Eltern-Ich* die abwertenden, strafenden, vorurteilsbelasteten, strengen Botschaften.



Beispiel:

Herr K. trifft auf einer Party eine Frau, die ihn interessiert. Das kritische Eltern-Ich warnt: „Die sieht aus wie eine Emanze – widerlich“. Das fürsorgliche Eltern-Ich ermöglicht, dass ein Gespräch zustande kommt: „Vielleicht ist sie sehr nett“.

Für ein Kind ist es zunächst sinnvoll, die elterlichen Werte vorbehaltlos zu akzeptieren – so schützen zum Beispiel Ge- und Verbote vor Gefahren. Als erwachsener Mensch muss man jedoch kritisch hinterfragen, ob die von den Eltern übernommenen Verhaltensweisen und Einstellungen noch angemessen sind.



Beispiel:

Als Kind wurde Frau P. immer wieder eindringlich davor gewarnt, mit fremden Menschen zu sprechen und Süßigkeiten oder andere Geschenke anzunehmen. Nun ist Frau P. erwachsen und kann selbst entscheiden, ob sie ablehnend oder zustimmend reagiert, wenn z. B. im Eiscafé noch mehrere Tische frei sind und ein Mann dennoch fragt, ob er sich zu ihr setzen darf.

Das Kindheits-Ich

Wie das Eltern-Ich ist auch das *Kindheits-Ich* zweigeteilt: das *natürliche Kindheits-Ich* umfasst alle Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle, die ein Mensch von Natur aus hat. Im *angepassten Kindheits-Ich* wird gespeichert, welches Verhalten sich im Zusammenleben mit anderen Menschen bewährt bzw. die Eltern von dem Kind erwarten. Wird ein Kind entweder zu streng erzogen oder macht es – im anderen Extrem – zu selten die Erfahrung, wo seine Grenzen sind, können Störungen des Kindheits-Ich auftreten wie Überangepasstheit, Gefühlskälte, Minderwertigkeitsgefühle bzw. Selbstgefälligkeits- und Größenwahnideen, Rebellion und Autoritätskonflikte.

Beispiel:

Über die Frau, die Herr K. auf der Party trifft, sagt das natürliche Kindheits-Ich: „Die macht mich richtig an!“, während sich das angepasste Kindheits-Ich zurücknimmt: „Ich brauch’ sie gar nicht erst ansprechen – die merkt bestimmt sofort, dass ich eine Macke habe.“



Das Erwachsenen-Ich

Das *Erwachsenen-Ich* sammelt Informationen, die es aus der äußeren Realität und den anderen Ich-Zuständen erhält. Es entwickelt sich nach Auffassung der Transaktionsanalytiker zwar schon ungefähr ab dem 10. Lebensmonat, wenn das Kleinkind beginnt, sich selbstständig fortzubewegen und seine Umwelt verstärkt zu beeinflussen. Handlungswirksam wird es aber erst ab dem 10. bis 12. Lebensjahr, wenn das Kind lernt, abstrakt zu denken.

Das Erwachsenen-Ich sammelt Fakten, prüft nüchtern und logisch Aussagen über Wahrscheinlichkeiten von Handlungen und Handlungsalternativen und fällt auf dieser Grundlage Entscheidungen. Außerdem überprüft und bewertet das Erwachsenen-Ich Informationen, die im Eltern-Ich und im Kindheits-Ich gespeichert sind, und es unterscheidet zwischen dem, was ihm beigebracht wurde (Eltern-Ich), dem, was es spontan selbst will (Kindheits-Ich) und möglicherweise davon abweichenden „eigenen“ Entscheidungen, d. h. Entscheidungen des Erwachsenen-Ich.

Beispiel:

Das Erwachsenen-Ich von Partybesucher K. analysiert die Situation und sagt: „Ich glaube, ich habe gute Chancen auf ein interessantes Gespräch.“



Die Transaktionsanalyse geht davon aus, dass die drei Ich-Zustände das Verhalten beeinflussen und dass sie innerhalb kurzer Zeit teilweise bewusst, oft aber auch unbewusst wechseln.

Beispiel:

Ein Kollege von Herrn F. hat die ganze Abteilung zu seinem Geburtstag eingeladen. Das Eltern-Ich meldet sich: „Da muss ich aufpassen, dass ich mich anständig benehme.“ Als man in zwangloser Runde zusammensitzt und unter anderem über die Arbeit redet, ist Herrn F.s Erwachsenen-Ich für den Gedanken verantwortlich: „Ich glaube, ich habe für dieses Problem eine gute Lösung gefunden und unsere Arbeit wird dadurch vereinfacht.“ Und das Kindheits-Ich warnt: „Ich sage lieber nicht, dass ich noch ein Stück Zwiebelkuchen und ein Glas Wein will, weil mich die Kollegen und Kolleginnen sonst für gierig und verfressen halten.“

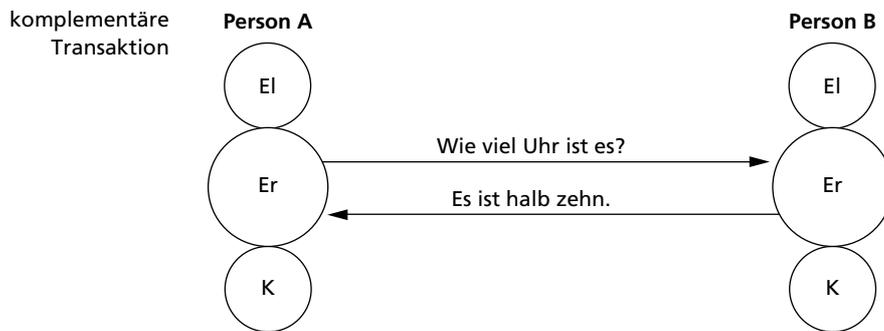


Dieser Wechsel zwischen den verschiedenen Ich-Zuständen ist völlig normal. Ein im Sinne der Transaktionsanalyse „gesunder“ Mensch ist jedoch in der Lage, den jeweils passenden Ich-Zustand zu aktivieren: er wählt das Eltern-Ich, wenn es gilt, jemanden zu versorgen, das Kindheits-Ich, um herumzualbern, und das Erwachsenen-Ich, wenn Probleme gelöst werden müssen.

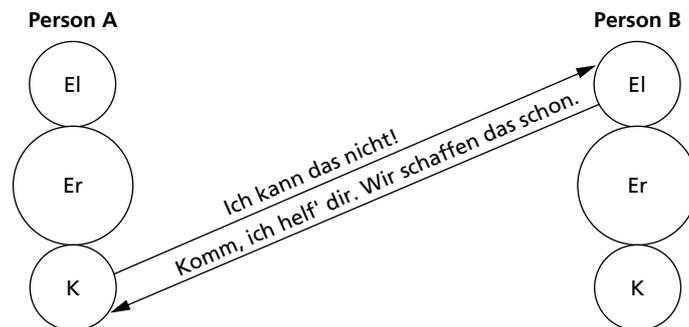
Transaktionen

Die drei Ich-Zustände sind nicht nur für den inneren Dialog wichtig, sondern auch in der Kommunikation mit anderen Menschen. Wenn zwei Personen sich unterhalten, kommt es nach Auffassung der Transaktionsanalyse zu Kontakten zwischen mindestens einem der drei Ich-Zustände jedes der Gesprächspartner. Diese Kontakte werden als *Transaktionen* bezeichnet. (Deshalb heißt die Methode auch Transaktionsanalyse.)

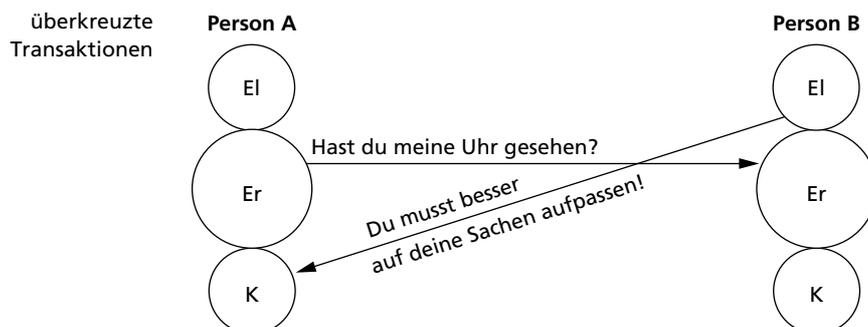
In der Transaktionsanalyse spricht man von *komplementären Transaktionen*, wenn Rede und Gegenrede parallel laufen.



Eine komplementäre Transaktion liegt aber auch dann vor, wenn sich beispielsweise das Kindheits-Ich von Person A an das Eltern-Ich von Person B wendet und die Gegenrede vom Eltern-Ich von Person B an das Kindheits-Ich von Person A gerichtet ist.



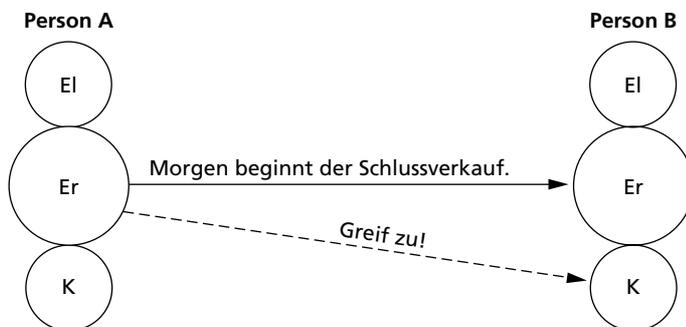
Während die Kommunikation bei komplementären Transaktionen unproblematisch ist, ist sie gestört, wenn sich die Transaktionen *überkreuzen*, d. h. wenn sich Rede und Gegenrede an unterschiedliche Ich-Zustände wenden.



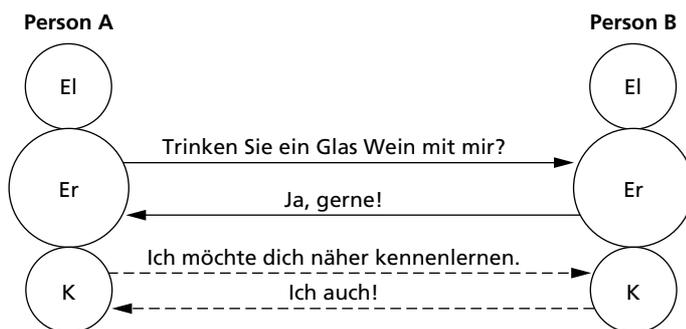
Ganz interessant sind die sogenannten *verdeckten Transaktionen*. Sie heißen so, weil sie auf zwei Ebenen stattfinden: es gibt eine vordergründige Kommunikation auf der sozialen Ebene und eine hintergründige auf der psychologischen Ebene. Dabei ist die Kommunikation auf der psychologischen Ebene die entscheidende.

verdeckte
Transaktionen

Man unterscheidet zwei Arten der verdeckten Transaktion: die *anguläre* und die *duplexe* Transaktion. Bei der *angulären Transaktion* sendet ein Ich-Zustand von Person A zwei Botschaften an zwei verschiedene Ich-Zustände von Person B.



Bei der *duplexen Transaktion* findet das Gespräch auf zwei parallelen Ebenen statt:



Vier grundsätzliche Lebenseinstellungen

Für die Persönlichkeitsentwicklung wichtig sind auch die Annahmen, die die Transaktionsanalyse über die Lebenseinstellungen macht. Sie unterscheidet vier grundsätzliche Lebenseinstellungen, die in der Kindheit festgelegt werden und die die Menschen in ihrem Denken, Fühlen, Handeln und im Umgang mit anderen Menschen beeinflussen:

- Ich bin o. k. – Du bist o. k.
- Ich bin o. k. – Du bist nicht o. k.
- Ich bin nicht o. k. – Du bist o. k.
- Ich bin nicht o. k. – Du bist nicht o. k.

„Ich bin o. k. – Du bist o. k.“ ist nach Auffassung der Transaktionsanalyse die natürliche Lebenseinstellung, mit der ein Kind geboren wird und die es auch behält, wenn es umsorgt und seine Bedürfnisse gestillt werden. Erwachsene mit dieser Einstellung strahlen Optimismus und Lebensfreude aus.

Die Einstellung „Ich bin o. k. – Du bist nicht o. k.“ entsteht, wenn sie einem Kind vorgelebt wird oder wenn es vernachlässigt und misshandelt wird. Menschen mit dieser Einstellung sind misstrauisch und voller Vorwürfe. Sie fühlen sich schnell hereingelegt, reagieren oft ärgerlich und frustriert und machen gerne andere für die Widrigkeiten des Lebens verantwortlich.

„Ich bin nicht o. k. – Du bist o. k.“ ist die Haltung von Menschen, die sich selbst als unzulänglich und wenig liebenswert empfinden. Die Einstellung entsteht, wenn ein Kind nicht genügend körperliche und seelische „Streicheleinheiten“ erhält. Als Erwachsene neigen Menschen mit dieser Grundeinstellung zu Depressionen und Schuldgefühlen.

Hinter der Einstellung „Ich bin nicht o. k. – Du bist nicht o. k.“ verbirgt sich eine grundsätzlich pessimistische Haltung. Sie ist das Ergebnis extremer Vernachlässigung in der Kindheit. Für Menschen mit dieser Einstellung sind weder sie selbst noch andere wichtig und wertvoll.

Das sogenannte „Skript“

Die Transaktionsanalyse geht weiterhin davon aus, dass das Leben nach einem bestimmten *Skript*, einem Rollenbuch, abläuft.



Beispiele:

„Erst wenn du deine Arbeit gemacht hast, darfst du dich vergnügen.“
 „Was du angefangen hast, musst du auch zu Ende bringen.“

Man interpretiert sogar Ereignisse um, so dass sie zu einem Skript passen. Dadurch ist man sehr stark festgelegt. Ziel der Transaktionsanalyse ist es, diese Skripte aufzufinden und die Menschen zu befähigen, sich aus den gewählten, teilweise erheblich selbstschädigenden und hemmenden Lebensplänen/Rollenbüchern zu befreien. Dazu lernen die Klienten zunächst die grundsätzlichen Lebenseinstellungen kennen. In einem nächsten Schritt sind sie gefordert, ihre eigene Lebenshaltung zu identifizieren und mit Hilfe des Therapeuten und der Gruppe zu ergründen, welche Ereignisse für die Entstehung ihrer Grundhaltung wesentlich waren und ob sie diese Grundhaltung in ihrem weiteren Leben beibehalten wollen.

Die Transaktionsanalyse hat ihre Wurzeln in der Psychoanalyse und geht zurück auf den Psychoanalytiker Eric Berne. Vier Aussagen sind wichtig:

- Jeder Mensch hat drei Ich-Zustände: Eltern-Ich, Kindheits-Ich und Erwachsenen-Ich, die untereinander in Kontakt stehen und zwischen denen ein gesunder Mensch situationsangepasst wählen kann.
- In der Kommunikation mit anderen kommt es zu Transaktionen zwischen den Ich-Zuständen der Gesprächspartner.
- Es gibt vier grundsätzliche Lebenseinstellungen: „Ich bin o. k. – Du bist o. k.“, „Ich bin o. k. – Du bist nicht o. k.“, „Ich bin nicht o. k. – Du bist o. k.“, „Ich bin nicht o. k. – Du bist nicht o. k.“
- Die Transaktionsanalyse will die Menschen befähigen, das „Skript“ zu durchschauen, nach dem ihr Leben abläuft, und es gegebenenfalls bewusst umzuschreiben.

- a) Erstellen Sie eine Grafik der Transaktionstypen.
 b) Bei welchem Typ ist die Kommunikation ungestört?

K ⇒ 22

Um welche Arten von Transaktionen handelt es sich in den folgenden Beispielen und welche Ich-Zustände der Personen A und B stehen im Dialog?

K ⇒ 3

- a) A: „Ich habe fürchterliches Kopfweg.“
 B: „Du Armer! Soll ich dir den Nacken massieren?“
 b) A: „Ich habe fürchterliches Kopfweg.“
 B: „Und was kann ich dafür?“
 c) A: „Darf ich mich zu Ihnen setzen?“
 B: „Tut mir leid, ich warte auf meinen Freund.“

3.3

Mentales Training

Das *Mentale Training* ist eine ganzheitliche Methode, mit deren Hilfe man lernen kann, die eigenen Fähigkeiten bewusst, kontrolliert und zielgerichtet zu nutzen. Ganzheitlich heißt, dass der Mensch als eine Einheit von Körper, Geist und Seele betrachtet wird.

Wenn man die Grundübungen bei einer erfahrenen Fachkraft erlernt, kann man das Mentale Training leicht selbstständig weiterführen und vielseitig anwenden. Relativ bekannt ist sein Einsatz im Sport. Hier soll das Mentale Training helfen, die Koordination zwischen Denken und körperlichen Bewegungsabläufen zu verbessern und die Körperwahrnehmung zu verfeinern, indem man den idealen Bewegungsablauf wie einen Film vor dem „inneren Auge“ ablaufen lässt und erlebt.

Beispiel:

Bevor sie zum Anlaufpunkt geht, „übt“ eine Weitspringerin im Geist ihren Sprung: sie stellt sich vor, wie sie anläuft, hört und fühlt, wie ihre Füße auf der Tartanbahn aufsetzen, spürt, wie sich ihre Arme und ihr Körper bewegen und sie Geschwindigkeit gewinnt. Sie hört ihren eigenen Atem, spürt ihr Herz schlagen und ihr Blut fließen. Sie durchlebt geistig den Absprung, sieht, wie sie ihre Beine nach vorne reißt, den Körper neigt und die Arme streckt. Schließlich spürt sie die Landung, das Nachgeben des Sandes unter ihren Füßen und das Gefühl von Sand an Händen und Beinen.



Für das Mentale Training ist es also ausgesprochen förderlich, sich Ereignisse, Dinge und Handlungen anschaulich vorstellen zu können – nicht nur visuell, sondern mit allen Sinnen: um das Bild von ihrem Sprung zu vervollständigen, könnte sich die Sportlerin zum Beispiel vorstellen, dass die Zuschauer applaudieren, dass der Stadionsprecher eine Ansage macht, dass ihr ein leichter Windhauch über das Gesicht weht und dass ihr der Geruch ihres Massageöls in die Nase steigt.

Außer zur Steigerung der körperlichen Leistungsfähigkeit wird das Mentale Training aber auch zur Steigerung geistiger Fähigkeiten eingesetzt, beispielsweise zur Steigerung der Konzentration und der Merkfähigkeit. Weiterhin findet es Anwendung im Bereich der Gesundheit, denn dem Mentalen Training wird nachgesagt, das zentrale und vegetative Nervensystem zu stabilisieren. Deshalb werden beispielsweise die Teilnehmer und Teilnehmerinnen von Anti-Stress-Seminaren häufig in das Mentale Training eingeführt.

Tiefenentspannung

Wie funktioniert das Mentale Training in der Praxis? Ganz wesentlich ist, dass ein Zustand der sogenannten *Tiefenentspannung* erreicht wird. Darunter versteht man einen Bewusstseinszustand äußerster Ruhe, Konzentration und Wachheit. Um die Tiefenentspannung zu erreichen, werden verschiedene Entspannungsverfahren eingesetzt. Man kann sich zum Beispiel vorstellen, an einem menschenleeren Meeresstrand entlangzugehen und dem Rauschen der Wellen und dem Kreischen der Möwen zu lauschen, oder an einem schönen Sommertag auf einer Wiese zu liegen, ein paar Wolken am Himmel vorbeiziehen zu sehen und zu hören, wie die Grillen zirpen und eine Hummel vorbeibrummt. Solche Vorstellungen werden auch als *Ruhebilder* bezeichnet.

Eine andere Methode, um den Zustand der Tiefenentspannung zu erreichen, ist das *Autogene Training*, das in seiner Urform in den 20er-Jahren des 20. Jahrhunderts von J. H. SCHULTZ entwickelt wurde. Es umfasst Atemübungen und Entspannungsübungen, bei denen bestimmte Körperteile bewusst wahrgenommen und beeinflusst werden (z. B. Arm, Kopf, Herz), und zielt darauf, körperliche Funktionen wie Muskelarbeit, Atmung und Herzschlag zu beherrschen. Diese Übungen haben zugleich beruhigende und kräftigende Wirkung auf die Psyche.

Ob Ruhebilder, Autogenes Training oder eine andere Methode: diese Entspannungsübungen sind für das Mentale Training nur Hilfsmittel, um den Zustand der Tiefenentspannung zu erreichen. Das eigentliche Mentale Training erfolgt in der Tiefenentspannung, indem man – wie die Weitspringerin in unserem Beispiel – das betreffende Ereignis „durchlebt“. Dieses „Erleben“ der Erfolgssituation führt dazu, dass Unsicherheiten und Anspannungen aufgelöst werden und dass die innere Überzeugung wächst, das vorgekommene Ziel zu erreichen.

Das Mentale Training erfolgt im Zustand der Tiefenentspannung. Man „durchlebt“ geistig eine Situation, nimmt sie in der eigenen Vorstellung vorweg. Dadurch werden Unsicherheiten und Anspannungen aufgelöst und durch ein positives Bild von dem zukünftigen Ereignis ersetzt.

- K ⇒ 11
- In welchen der folgenden Fälle kann Ihrer Meinung nach die Anwendung des Mentalen Trainings geeignet sein?
- Frau D. leidet unter extremer Prüfungsangst: vor jeder Prüfung hat sie Magenkrämpfe und Herzrasen, es ist sogar schon vorgekommen, dass sie Prüfungen abbrechen musste, weil ihre Nerven versagten.
 - Ein Pianist bereitet sich auf sein nächstes Konzert vor.
 - Herr P. muss zum 60. Geburtstag seines Vaters eine Rede vor der gesamten Verwandtschaft halten.
 - Frau B. treibt eigentlich wenig Sport, hat aber gewettet, beim ersten Stadtmarathon, der in ihrem Wohnort ausgerichtet wird, nicht nur teilzunehmen, sondern auch das Ziel zu erreichen – und wenn sie die Letzte sein sollte.
 - Frau P. hat sich vorgenommen, ihren Chef um eine Gehaltserhöhung anzugehen.

3.4 Themenzentrierte Interaktion (TZI)

Die *Themenzentrierte Interaktion* (TZI) ist eine Methode zum Steuern von Gruppenprozessen, die von der Psychologin RUTH COHN entwickelt wurde. Der zentrale Gedanke der Themenzentrierten Interaktion ist, dass eine Gruppe dann optimal zusammenarbeitet, wenn die Bedürfnisse und Interessen des Einzelnen und die der Gruppe gleichermaßen berücksichtigt werden und wenn dabei das Thema bzw. Ziel der Gruppenarbeit nicht aus dem Blick verloren wird.

In der Themenzentrierten Interaktion werden die Interessen und Bedürfnisse des Einzelnen als „Ich“ bezeichnet, die der Gruppe als „Wir“. „Ich“, „Wir“ und „Thema/Ziel“ sind gleichrangig. Sie werden deshalb grafisch als die Eckpunkte eines gleichseitigen Dreiecks dargestellt. Dieses Dreieck steht nicht isoliert im Raum, sondern hat einen bestimmten Rahmen: den Ort, die Zeit, das Unternehmen usw. Dieser Rahmen wird in der Abbildung durch den Kreis symbolisiert, der das Dreieck umgibt.

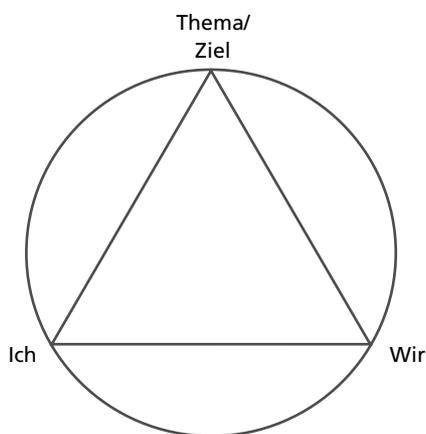


Abbildung 7:
„Ich“, „Wir“, „Thema/Ziel“
und ihr Umfeld in der Themenzentrierten Interaktion

Damit tatsächlich ein Gleichgewicht zwischen „Ich“, „Wir“ und „Thema/Ziel“ erreicht wird, gelten folgende *vier Regeln*:

- Jede(r) ist für sich selbst verantwortlich.
- Keine Globalaussagen („man“, „wir“, „es“), sondern Ich-Formulierungen.
- Keine „kommunikativen Kreuzworträtsel“, sondern klare und ehrliche Aussagen.
- Störungen haben Vorrang.

Hinter der *ersten Regel* verbirgt sich die Forderung, dass jedes Mitglied der Gruppe seine Anliegen selbst in die Diskussion einbringen und auch selbst vertreten muss, d. h. jeder kann und muss selbst entscheiden, wann und in welcher Weise er sich an der Diskussion beteiligt. Für alle Beiträge gilt (und das ist die *zweite Regel*): jedes Gruppenmitglied soll durch Ich-Formulierungen bekunden, dass es zu seiner persönlichen Meinung steht und die Verantwortung dafür übernimmt. Also statt „Da kann man auch anderer Meinung sein ...“ – „Da bin ich anderer Meinung ...“, statt „Es ist uninteressant ...“ „Ich finde es uninteressant ...“ usw. Das „wir“ ist nur in Ausnahmefällen erlaubt, nämlich wenn jemand von anderen Gruppenmitgliedern befugt wurde, für sie mit zu sprechen – normalerweise spricht jede(r) für sich selbst.

Jeder ist für sich selbst verantwortlich

Ich-Formulierungen

klare und ehrliche Aussagen	Um eine offene und möglichst fruchtbare Diskussion zu ermöglichen, gibt es in der Themenzentrierten Interaktion die <i>dritte Regel</i> : von den Gruppenmitgliedern wird gefordert, nicht in Andeutungen zu sprechen („Sie wissen ja alle, wen ich meine...“), sondern offen und ehrlich ihre Meinung zu sagen. Damit diese Regel vorbehaltlos befolgt werden kann, müssen die Gruppenmitglieder die Gewissheit haben, dass Vertrauliches und Persönliches in der Gruppe bleibt und diskret behandelt wird.
Störungen beachten	Schließlich verlangt die <i>vierte Regel</i> , dass Gruppenmitglieder Störungen thematisieren, d. h., dass sie ansprechen, wenn sie beispielsweise verärgert, gelangweilt oder aus einem anderen Grund nicht bei der Sache sind. Hinter dieser Regel steht die Auffassung, dass zu der Gruppenarbeit nur wirklich beitragen kann, wer „ganz“ bei der Sache ist.

TZI und Persönlichkeitsmanagement

Bisher haben wir die Themenzentrierte Interaktion als Instrument der Gruppenarbeit charakterisiert. In der vorliegenden Lerneinheit geht es jedoch um das Persönlichkeitsmanagement. Deshalb stellt sich auch hier die Frage, welchen Wert die Themenzentrierte Interaktion für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit hat.

Anhänger der Themenzentrierten Interaktion haben festgestellt, dass die Methode unter anderem die Selbstverantwortung, die Sensibilität anderen gegenüber und die Kommunikationsfähigkeit stärkt. Selbstverantwortung und Sensibilität anderen gegenüber werden gestärkt, weil man sich nicht hinter der thematischen Diskussion „verstecken“ kann, um die Auseinandersetzung mit dem eigenen Befinden und mit dem Befinden der anderen Gruppenmitglieder zu vermeiden. Und weil die TZI darüber hinaus auch verlangt, dass diese persönlichen Empfindungen angesprochen und diskutiert werden („Störungen haben Vorrang“), wird die Kommunikationsfähigkeit geschult.

Darüber hinaus stärkt die Methode aber auch die Disziplin, denn man kann sich kaum unbemerkt auf „Nebengleise“ verirren, wenn gefragt wird: „Sind wir noch am Thema? Wie bringt uns dieser Zweig der Diskussion thematisch weiter?“

In der Themenzentrierten Interaktion wird dem Individuum (Ich), der Gruppe (Wir) und der Sache (Thema/Ziel) gleichrangig Achtung und Beachtung geschenkt. Es gelten folgende Kommunikationsregeln:

- Jede(r) ist für sich selbst verantwortlich.
- Ich-Formulierungen statt Globalaussagen.
- Die eigene Meinung offen und ehrlich vertreten.
- Störungen haben Vorrang.

K ⇒ 19 Herr S. ist Trainer für TZI. Er erhält den Auftrag, ein Team zu leiten, das sich aus Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verschiedener Abteilungen eines Unternehmens zusammensetzt und unter einigem Termindruck die Einführung einer neuen Produktfamilie vorbereiten soll. Herr S. möchte den Teammitgliedern in der ersten Sitzung die Themenzentrierte Interaktion vorstellen und sie auf die damit einhergehenden Kommunikationsregeln hinweisen. Halten Sie dies für sinnvoll? Begründen Sie Ihre Ansicht.

3.5 Neurolinguistisches Programmieren (NLP)

Abschließend lernen Sie nun noch das *Neurolinguistische Programmieren* kennen, kurz NLP. Die Methode wurde in den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts von dem Sprachwissenschaftler JOHN GRINDER und dem Informatiker und damaligen Psychologiestudenten RICHARD BANDLER entwickelt. NLP ist in aller Munde, aber nicht unumstritten. Deshalb stellen wir auf den folgenden Seiten zunächst die Grundbegriffe und die Funktionsweise des NLP dar. Anschließend erfahren Sie, wo die Stärken des NLP liegen und an welchen Punkten sich die Kritik entzündet.

3.5.1 Grundbegriffe und Funktionsweise

NLP geht davon aus, dass wir die Wirklichkeit nur durch bestimmte Filter wahrnehmen und dass folglich das, was wir als Wirklichkeit betrachten, nicht die objektive Realität ist, sondern nur ein *subjektives Bild* von der Wirklichkeit.

Wahrnehmungstypen

Welche Eindrücke gespeichert, welche eher herausgefiltert werden, hängt nach Ansicht des NLP davon ab, was für ein *Wahrnehmungstyp* ein Mensch ist. Man unterscheidet visuelle, auditive, kinästhetische und olfaktorische Typen. Für den visuellen Typen spielt die Wahrnehmung über das Sehen die wichtigste Rolle, für den auditiven Typen über das Hören, für den kinästhetischen Typen über das Fühlen und für den olfaktorischen Typen über das Riechen und Schmecken. Die Zugehörigkeit zu den Wahrnehmungstypen zeigt sich in der Sprache: *visuelle Typen* benutzen verstärkt Wörter und Ausdrücke wie „sehen“, „Licht auf eine Sache werfen“ und „scheinen“, während *auditive Typen* zu Begriffen neigen wie „klingen“, „Wellenlänge“ und „laut und deutlich“. *Kinästhetische Typen* sprechen davon, dass sie etwas „im Gefühl haben“, dass eine Sache „glatt geht“ und von „harten Fakten“. Der *olfaktorische Typ* schließlich neigt zu Ausdrücken wie „bittere Pille“, „das riecht mir verdächtig nach ...“ und „das ist Geschmackssache“. Erkennen Sie sich in diesen Beispielen wieder? Welcher Typ sind Sie?

Ob sich zwei Personen gut verstehen oder eher das Gefühl haben, aneinander vorbei zu reden, hängt nach Ansicht des NLP davon ab, ob sie die gleiche Sprache sprechen, d. h. ob sie demselben Wahrnehmungstypen angehören.

Beispiel:¹

Mitarbeiter Schmidt hat Probleme mit einem Projekt, das ihm sein Chef übertragen hat.

S: „Ich habe das *Gefühl*, die ganze Planung ist ungenügend.“

C: „Also, *schauen* Sie mal her. Wir haben uns im Vorfeld alle möglichen Hindernisse *angesehen*, die sich uns in den Weg stellen könnten und festgestellt, dass unsere *Aussichten glänzend* sind.“

S: „Ich *spüre* aber, dass das noch nicht genügend war.“

C: „Sie haben wieder einmal Ihre *negative Brille* aufgesetzt. Kein Wunder, dass Sie *schwarz sehen!*“



¹ aus: BERTOLD ULSAMER, CLAUD BLICKHAN, NLP für Einsteiger: neuro-linguistisches Programmieren leicht gemacht, 9. Auflage, Offenbach: Gabal-Verlag, 1996, Seite 21.

Herr Schmidt und sein Chef sind inhaltlich unterschiedlicher Auffassung, sind offensichtlich aber auch unterschiedliche Wahrnehmungstypen: Herr Schmidt ist ein kinästhetischer Wahrnehmungstyp, sein Chef ein visueller Typ. Weil sie unterschiedliche Sprachen sprechen, fühlen sich beide missverstanden, sind irritiert, beharren auf ihren unterschiedlichen Standpunkten und kommen gar nicht dazu, sich über Sachfragen zu verständigen.

Dieselbe „Sprache“ sprechen

Und genau an dieser Stelle setzt das NLP an. NLP geht von der These aus, dass die Kommunikation entscheidend verbessert wird, wenn man sich bewusst auf den Gesprächspartner einstellt und dessen „Sprache“ spricht. Dies gilt einerseits für die verbale Ausdrucksweise, andererseits aber auch für Mimik, Gestik und Stimmungen/Gefühle.



Beispiel:¹

Maria kommt gut gelaunt und mit strahlendem Gesicht ins Zimmer und findet Hans im Sessel sitzend, die Ellenbogen auf den Knien und die Stirn in die Hände gestützt, wie er gerade deprimierten Gedanken über das schief gegangene neue Projekt in seiner Abteiling nachhängt. Auf ihr munteres „Lass doch den Kopf nicht so hängen!“ antwortet er ohne aufzublicken und mit leiser, langsamer Stimme: „Mir geht es halt im Moment nicht so gut.“

Daraufhin setzt sich Maria ebenfalls in einen Sessel, stützt die Ellenbogen auf ihre Knie, legt das Kinn auf ihre verschränkten Hände und sagt leiser und langsamer: „An was denkst du denn gerade?“ Jetzt schaut Hans auf und erzählt, was passiert ist.

Pacing

Die Kommunikation kommt erst in Gang, als Maria Körperhaltung, Gesichtsausdruck und Tonfall auf Hans einstellt. In der Begrifflichkeit des NLP wird das sprachliche, körpersprachliche und emotionale Einstellen auf den Gesprächspartner als *Pacing* bezeichnet. Der Ausdruck leitet sich ab von dem Englischen „to keep pace with“ = Schritt halten – man bewegt sich sozusagen im Gleichschritt mit dem anderen. Durch das Pacing wird überhaupt erst ein tragfähiger Kontakt zu dem Gesprächspartner hergestellt. Dieser Kontakt heißt im NLP *Rapport*.

Rapport

Leading

Das NLP ist jedoch nicht damit zufrieden, ganz allgemein die Kommunikationsfähigkeit zu fördern. NLP geht davon aus, dass Kommunikation stets einen bestimmten Zweck hat: man will etwas erreichen, den Gesprächspartner so beeinflussen, dass er tut was man will. Dieses Beeinflussen des Gegenübers wird als *Leading* bezeichnet (engl. „to lead“ = führen). Es geschieht, indem man aus dem Rapport heraus Signale setzt, die den anderen in eine bestimmte Richtung lenken sollen. Zur Verdeutlichung kommen wir auf das Beispiel mit Maria und Hans zurück:



Maria und Hans haben Gäste eingeladen und Maria will nicht, dass Hans traurig und missgelaunt herumsitzt und ihr und den Gästen den Abend verdirbt. Deshalb hört sie Hans ein paar Minuten aufmerksam zu und achtet darauf, bei Zwischenfragen denselben sprachlichen Code zu verwenden wie Hans, d. h. sie baut den Rapport auf. In dieser Phase stellt sie ihre Fragen mit leiser, langsamer Stimme. Dann versucht Maria, Hans zu leaden:

¹ In Anlehnung an ULSAMER/BLICKHAN, Seite 19.

nach einigen Minuten wird sie allmählich lebhafter, richtet sich im Sessel ein wenig auf, spricht etwas schneller und lebendiger. Der Versuch gelingt, denn Hans passt sich nun unbewusst *ihr* an: seine Stimme wird kräftiger, seine Gestik lebhafter. Und als Maria spontan lächelt, lächelt Hans ebenfalls. Seine Stimmung ist nun deutlich besser.

Das NLP geht sogar noch einen Schritt weiter und arbeitet mit dem sogenannten *Ankern*. Um zu erklären, was sich dahinter verbirgt, holen wir etwas weiter aus: In der Psychologie ist schon lange bekannt, dass es möglich ist, eine feste Verbindung zwischen einem Gefühl und einem Bild, einem Ton oder einer Berührung herzustellen. Berühmt ist das Beispiel mit den Pawlow'schen Hunden: der russische Neurologe IWAN PAWLOW stellte hungrigen Hunden Schüsseln mit Futter hin. Anblick und Geruch des Futters lösten bei den Hunden den Speichelfluss aus. Im nächsten Schritt ließ Pawlow eine Glocke erklingen, während er den Hunden das Futter reichte. Zunächst hatte das Geräusch für die Hunde keine besondere Bedeutung: allein Anblick und Geruch des Futters sorgten für den Speichelfluss. Nach einiger Zeit aber brachten die Hunde das Klingeln der Glocke mit dem Gefüttertwerden in Verbindung. Schließlich genügte schon das Geräusch der Glocke, um bei den Hunden den Speichelfluss auszulösen – auch wenn sie gar kein Futter bekamen. Man sagt auch, dass die Hunde *konditioniert* wurden.

Ankern

Das Konditionieren funktioniert nicht nur bei Tieren, sondern auch bei Menschen, und nicht nur mit Geräuschen, sondern auch mit Bildern und Berührungen.

Beispiele:

- Ein Urlaubsfoto lässt die Stimmung dieses speziellen Urlaubs wieder entstehen.
- Bekommt man auf die Schulter geklopft, weckt die Berührung die Erinnerung an Anerkennung und Lob.



Im NLP spricht man zwar nicht von Konditionieren, sondern von *Ankern*, aber das Prinzip ist dasselbe. Der NLPler lenkt das Gespräch so, dass sich sein Gesprächspartner an etwas Angenehmes erinnert, sei es ein gelungener Urlaub, ein erfolgreicher Geschäftsabschluss oder ein anderer Höhepunkt im Leben. Diese Augenblicke werden als *Moments of Excellence* bezeichnet. Während der Gesprächspartner in der Erinnerung bei diesem „Moment of Excellence“ verweilt, berührt der NLPler sein Gegenüber beispielsweise am Arm. Dadurch wird im Empfinden des Gesprächspartners eine Verbindung hergestellt zwischen der angenehmen Erinnerung und der Berührung. Wendet sich das Gespräch dann einem anderen Thema zu, kann der NLPler bei seinem Gesprächspartner die angenehme Empfindung wieder wecken, indem er ihn an derselben Stelle berührt wie zuvor.

Die Techniken des Pacing, Leading und Ankern lassen sich nicht nur in der Kommunikation mit anderen anwenden, sondern auch zur Steigerung des eigenen Wohlbefindens.

Beispiel:

Frau V. ist jedes Mal sehr nervös und angespannt, wenn sie zu ihrer Chefin gerufen wird. Sie hat feuchte Hände, ihr Puls rast und ihr wird fast schlecht vor Aufregung. Um diese Reaktionen „in den Griff“ zu bekommen, wendet sie die Techniken des NLP an. Frau V. überlegt sich, in welcher Situation sie sich vollkommen sicher und entspannt gefühlt hat, d. h. sie ruft sich einen „Moment of Excellence“ in Erinnerung. Dann beobachtet sie ihre körperliche Reaktion: wie ist ihre Körperhaltung, wie ihre Atmung im Augenblick der angenehmen Erinnerung? Diese Haltung nimmt sie anschließend bewusst ein, als sie sich



vorstellt, eine Besprechung mit ihrer Vorgesetzten zu haben. Nachdem sie die Situation wiederholt geistig durchgespielt hat, kann sie die Technik auch im „Ernstfall“ einsetzen: als Frau V. das nächste Mal zu ihrer Chefin gerufen wird, ist sie deutlich ruhiger und gelassener.

3.5.2 Bewertung

Wie bereits angedeutet, ist das neurolinguistische Programmieren umstritten. Einerseits sind sich die Fachleute darüber einig, dass das NLP funktioniert, und sogar sehr kurzfristig. Mit ein wenig Training der Beobachtungsgabe ist es relativ leicht, sich auf andere einzustellen und sie anschließend in eine bestimmte Richtung zu lenken. Verantwortlich angewandt, können die Techniken des NLP also beispielsweise die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen Verkäufern und Käufern, zwischen Lebensgefährten oder auch zwischen völlig Fremden erleichtern und beflügeln. Dies ist vermutlich mit ein Grund dafür, dass das NLP sowohl in Trainings für Führungskräfte als auch in Kursen zur Selbstentfaltung und zur Lebenszielbestimmung boomt.

Andererseits können die Techniken des NLP – gerade weil sie so wirkungsvoll sind – auch manipulativ eingesetzt und damit missbraucht werden.



Beispiel:

Ein Verkäufer spricht mit einem potenziellen Kunden über ein unverfängliches Thema und beobachtet, ob der Kunde geistig einen „Moment of Excellence“ durchlebt. Während der Kunde bei dieser angenehmen Erinnerung verweilt, „ankert“ der Verkäufer ihn, indem er ihn unauffällig am Arm berührt. Als später das Gespräch auf das Produkt kommt, das der Verkäufer absetzen möchte, berührt er dieselbe Stelle. Dahinter steht die Absicht, dass der potenzielle Kunde das gute Gefühl aus dem „Moment of Excellence“ auf das angebotene Produkt überträgt und es kauft.

Seriöse Vertreter des NLP distanzieren sich von solchen Praktiken. So kann man beispielsweise lesen: „NLP hat einen ganzheitlichen und humanistischen Ansatz. Wer nur isoliert Techniken benutzt, um damit rücksichtslos seine Ziele zu erreichen, wendet kein NLP an!“¹ Dies ändert jedoch nichts daran, dass es „schwarze Schafe“ unter den Anbietern von NLP-Veranstaltungen gibt.

Das Neurolinguistische Programmieren (NLP) stützt sich auf wissenschaftliche Beobachtungen der Wahrnehmung und des Verhaltens und arbeitet mit wirkungsvollen Techniken der Kommunikation. Zentrale Begriffe sind „Rapport“, „Pacing“, „Leading“, „Ankern“ und „Moments of Excellence“.

Das NLP ist sehr wirkungsvoll und zeigt oft auch kurzfristig gute Ergebnisse, kann jedoch auch manipulativ eingesetzt werden.

¹ BERTOLD ULSAMER, Exzellente Kommunikation mit NLP – Als Führungskraft den Draht zum anderen finden, 4. Auflage, Offenbach: Gabal-Verlag, 1995, Seite 14.

- a) Warum ist es hilfreich, analysieren zu können, welchem Wahrnehmungstypen ein Gesprächspartner bzw. eine Gesprächspartnerin angehört? K ⇒ 16
- b) Welcher Wahrnehmungstyp sind Sie selbst?

Können Sie sich vorstellen, welche praktischen und moralischen Schwierigkeiten Ihnen das sprachliche, körpersprachliche und emotionale Einstellen (Pacing) auf einen Gesprächspartner bzw. eine Gesprächspartnerin machen kann? K ⇒ 26

Wenn Sie in Erwägung ziehen, mit Hilfe eines Kurses, eines Seminars oder einer therapeutischen Maßnahme die Entwicklung Ihrer Persönlichkeit gezielt voranzutreiben, sollten Sie Folgendes bedenken:

- Informieren Sie sich im Vorfeld einer Kontaktaufnahme gründlich über den Anbieter, indem Sie zum Beispiel mit Leuten sprechen, die dort schon Erfahrungen gemacht haben.
- Suchen Sie das persönliche Gespräch. Seriöse Anbieter drücken sich verständlich aus, kennen sich mit verschiedenen Methoden aus und versprechen nicht „das Blaue vom Himmel“. Außerdem reagieren sie auch auf kritische Fragen nicht mit Standardantworten, sondern gehen individuell auf Ihre Zweifel ein.
- Egal, welche Methode Sie anspricht und egal wie renommiert und seriös ein Anbieter sein mag: jede Maßnahme hat nur dann Erfolg, wenn Sie mit der durchführenden Person klar kommen und das Gefühl haben, ihr vertrauen zu können. Sie sollten deshalb den durchführenden Trainer bzw. die durchführende Trainerin (Therapeuten/Therapeutin) unbedingt persönlich kennen lernen, bevor Sie einen Vertrag abschließen.

Zusammenfassung

Gründe für Persönlichkeitsmanagement

Persönlichkeitsmanagement, d. h. die gezielte Steuerung und Entwicklung des Selbst, gewinnt zunehmend an Bedeutung, weil die Lebens- und Arbeitsbedingungen von heute höhere Ansprüche an das Individuum stellen als die von früher. Man muss sich auf folgende Entwicklungen einstellen:

- Wissen und Qualifikationen veralten schnell.
- Der „Lebensberuf“ verliert an Bedeutung.
- Staatliche Sozialleistungen werden weiter abgebaut.
- Trend zu parallelem Ausüben mehrerer Teilzeitbeschäftigungen sowie Zeitarbeit.
- Lebensläufe werden diskontinuierlicher: Abwechslung zwischen Zeiten der Berufstätigkeit und Zeiten gewollter, aber auch ungewollter Arbeitslosigkeit.
- Unternehmen erwarten von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zunehmend auch nichtfachliche Qualifikationen wie Teamfähigkeit, Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Arbeiten, soziale Kompetenz, Methoden- und (Selbst)Organisationskompetenzen usw.
- Jede/-r ist zunehmend selbst verantwortlich für Erlangung von Qualifikationen, insbesondere von nichtfachlichen Qualifikationen.

Aufgrund dieser Entwicklungen steigen die Risiken des Lebens, zugleich jedoch auch die Chancen, sich persönliche Freiräume zu schaffen und sich selbst zu verwirklichen. Insgesamt muss das Individuum mehr Verantwortung für sich und für die sinnvolle Gestaltung seines Lebens übernehmen, muss „Unternehmer in eigener Sache“ werden. Dies gelingt um so eher, je besser man die eigene Persönlichkeit versteht und über Möglichkeiten informiert ist, sich gezielt weiterzuentwickeln.

Bestimmungsfaktoren der Persönlichkeit

Die Persönlichkeit eines Menschen wird durch fünf Faktoren bestimmt: durch die Werte, die Motive, die Einstellungen zu anderen Menschen, durch die Perspektiven, aus denen heraus die Welt wahrgenommen wird, und durch den Umgang mit Stress.

Die **Werte** sind Grundannahmen darüber, was „gut und richtig“ ist. Das *Wertesystem* ist die Basis der menschlichen Persönlichkeit. Es stellt Entscheidungsregeln zur Verfügung und steuert das individuelle Verhalten.

Individuelle Werte und kollektive Werte beeinflussen sich gegenseitig: einerseits wird das individuelle Wertesystem vom Wertesystem der Gesellschaft geprägt, andererseits trägt das individuelle Wertesystem zu Veränderungen des Wertesystems der Gesellschaft bei.

Seit den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts hat ein allgemeiner *Wertewandel* eingesetzt: der Trend geht von Pflichtwerten zu Selbstentfaltungswerten, von materiellen Werten zu postmaterialistischen Werten, von der Dominanz des Arbeitslebens zu einem Leben, in dem Arbeit und Freizeit gleichrangig sind. Dieser Wertewandel ist nicht bei allen Menschen gleich stark: je nachdem, welcher *Wertetyp* man ist, hält man eher an den althergebrachten Werten fest (ordnungsliebender Konventionalist) oder stellt sich leichter auf Veränderungen ein (aktiver Realist).

Motive sind bewusste und unbewusste Ursachen und Anlässe für zielgerichtetes Verhalten. Sie ergeben sich aus dem Bestreben, Bedürfnisse zu befriedigen. Wenn man sich mit Motiven auseinandersetzt, fragt man: „Was treibt mich an?“

Nach MASLOW gibt es fünf Bedürfnisarten, die nacheinander befriedigt werden. Die Basis der Maslow'schen Bedürfnishierarchie nehmen die physiologischen Bedürfnisse ein. Darauf folgen Sicherheitsbedürfnisse, Zugehörigkeitsbedürfnisse, Wertschätzungsbedürfnisse und schließlich die Selbstverwirklichungsbedürfnisse.

MCCLELLAND sieht vier nebeneinander existierende Bedürfnisarten: Bedürfnis nach Leistung, Bedürfnis nach Macht, Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Bedürfnis nach Vermeidung.

Nach der *Zwei-Faktoren-Theorie* von HERZBERG werden die Menschen – zumindest im Arbeitsleben – von Satisfaktoren (= Motivatoren) angetrieben und von Dissatisfaktoren (= Hygienefaktoren) gebremst. Die Abwesenheit eines Dissatisfaktors führt ebensowenig zu Arbeitszufriedenheit wie die Abwesenheit eines Satisfaktors zwangsläufig in Arbeitsunzufriedenheit mündet.

Die Persönlichkeit eines Menschen wird ganz wesentlich beeinflusst vom dominierenden **Menschenbild**, d. h. davon, welche Grundeinstellung man zu sich selbst und zu anderen hat. Es gibt optimistische und pessimistische Menschenbilder. In der Betriebswirtschaftslehre spielen vor allem die Theorien X und Y von McGregor eine Rolle und die Einteilung in vier menschliche Grundtypen nach Schein.

MCGREGORS Theorie X beschreibt einen faulen, eigennütigen, unselbstständigen Menschen, der geführt und kontrolliert werden muss, damit er einen produktiven Beitrag zum Erreichen der Organisationsziele leistet. Nach Theorie Y dagegen kann die Arbeit eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein; der „normale“ Mensch ist kreativ, zu selbstständigem Denken und Arbeiten fähig und gewillt, sucht Verantwortung.

Das Schwarz-Weiß des Ansatzes von MCGREGOR wird bei *Schein* gemildert, der vier Grundtypen unterscheidet: den rational-ökonomischen Menschen, den sozialen Menschen, den sich-selbst-verwirklichenden Menschen und den komplexen Menschen. Der rational-ökonomische Mensch entspricht im Wesentlichen MCGREGORS Theorie X, der sich-selbst-verwirklichende Mensch MCGREGORS Theorie Y. Diese vier Grundtypen folgen laut SCHEIN historisch aufeinander, aber der jeweils vorhergehende Typ wurde vom Nachfolgenden nicht vollständig verdrängt.

Schließlich bestimmen über die Persönlichkeit auch die **Grundperspektiven**, aus denen heraus man die Welt wahrnimmt. Es werden vier Grundperspektiven unterschieden:

- die strategische Perspektive,
- die mechanische Perspektive,
- die kulturelle Perspektive,
- die intelligente Perspektive.

Aus der *strategischen Perspektive* fragt man danach, welche Ziele man hat und über welche Potenziale man verfügt, um diese Ziele zu erreichen. Die strategische Perspektive ist unverzichtbar für eine systematische Lebensplanung, lässt sich aber auch bei Alltagsproblemen nutzbringend einnehmen. Die Analyse der Ziele und Kompetenzen lässt erkennen, welche Kompetenzen zu Kernkompetenzen ausgebaut werden können und müssen.

Die *mechanische Perspektive* öffnet den Blick für Strukturen und Abläufe und hilft dabei, das Leben zu systematisieren und zu beherrschen. Ist man der mechanischen Perspektive allerdings zu stark verhaftet, droht Inflexibilität, weil Regeln eingehalten werden, obwohl der ursprüngliche Regelungsgrund längst entfallen ist.

Die *kulturelle Perspektive* hilft dabei, die Werte einer Gemeinschaft zu erfassen und sie gegebenenfalls zu verändern. Außerdem ist sie notwendig, um sich selbst in einer Organisation zu positionieren und Erkenntnisse über die eigene Persönlichkeit zu gewinnen.

Nimmt man bevorzugt die *intelligente Perspektive* ein, ist man lernbereit und versucht, möglichst viele Informationen aufzunehmen. Weil die ständige Veränderung des Informationsstands Stress auslösen kann, ist es sinnvoll zu hinterfragen, welche Persönlichkeitsfacetten bei einem selbst besonders stark ausgeprägt sind und zu welchem **Stresstyp** man folglich neigt. Diese Erkenntnisse können dabei helfen, Stresssituationen zu vermeiden oder einen angemessenen Umgang mit ihnen zu erlernen.

Methoden der Persönlichkeitsentwicklung

Es gibt ein breites Spektrum an Methoden, die zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit angewandt werden können. Vielversprechend und aktuell sind u. a.:

- Gestalttherapie,
- Transaktionsanalyse,
- Mentales Training,
- Themenzentrierte Interaktion (TZI),
- Neurolinguistisches Programmieren (NLP).

Die *Gestalttherapie* wurde von FRIEDRICH SALOMON PERLS begründet. Sie zielt darauf, den Klienten Wahlmöglichkeiten zu verschaffen, d. h. sie sollen in die Lage versetzt werden, selbst einen bestimmten Sachverhalt in einem anderen Licht zu sehen, Verhaltensalternativen zu entwickeln und sogenannte „offene Gestalten“ zu schließen. Dazu ist die Auseinandersetzung im und mit dem „Hier und Jetzt“ erforderlich.

Die *Transaktionsanalyse* geht zurück auf den Psychoanalytiker ERIC BERNE. Sie unterscheidet drei Ich-Zustände: Eltern-Ich, Kindheits-Ich und Erwachsenen-Ich. Die drei Ich-Zustände kommunizieren untereinander. Dabei dominiert bei einem gesunden Erwachsenen das Erwachsenen-Ich. Es kann die Informationen ordnen und bewerten, die es von den beiden anderen Ich-Zuständen und aus der äußeren Realität erhält, und Entscheidungen über das Verhalten treffen, das in einer bestimmten Situation angemessen ist.

Nach Ansicht der Transaktionsanalyse sind die Erfahrungen, die ein Mensch in der Kindheit macht, ausschlaggebend dafür, welche grundsätzliche Lebenseinstellung er hat. Die Transaktionsanalyse unterscheidet vier Möglichkeiten:

- Ich bin o. k. – Du bist o. k.
- Ich bin o. k. – Du bist nicht o. k.
- Ich bin nicht o. k. – Du bist o. k.
- Ich bin nicht o. k. – Du bist nicht o. k.

Das *Mentale Training* ist eine ganzheitliche Methode, um die eigenen Fähigkeiten bewusst, kontrolliert und zielgerichtet zu nutzen. Im Zustand der Tiefenentspannung und unter Einbeziehung aller Sinne „durchlebt“ man bestimmte Situationen, z. B. eine perfekte sportliche Darbietung. Dadurch wird ein positives Bild erzeugt, das leichter in der Realität umgesetzt werden kann. Der Zustand der Tiefenentspannung wird unter anderem durch Autogenes Training oder durch Ruhebilder erreicht.

Die *Themenzentrierte Interaktion (TZI)* wurde von RUTH COHN entwickelt. Dahinter steht die Hypothese, dass die Arbeitsergebnisse einer Gruppe am besten sind, wenn jedem einzelnen Gruppenmitglied (Ich), der Gruppe insgesamt (Wir) und dem Thema bzw. Ziel der Arbeit gleiche Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. Folgende Kommunikationsregeln sind verbindlich:

- Jede(r) ist für sich selbst verantwortlich.
- Keine Globalaussagen, sondern Ich-Aussagen.
- Klare und ehrliche Aussagen.
- Störungen haben Vorrang.

Die TZI geht davon aus, dass sie die Selbstverantwortung, die Sensibilität anderen gegenüber und die Kommunikationsfähigkeit stärkt.

Das *Neurolinguistische Programmieren (NLP)* geht zurück auf die Wissenschaftler JOHN GRINDER und RICHARD BANDLER. Es geht davon aus, dass gute Kommunikation überhaupt erst möglich wird, wenn zwischen den Gesprächspartnern ein Kontakt (Rapport) besteht. Um diesen Kontakt aufzubauen, empfiehlt das NLP, sich sprachlich, körpersprachlich und emotional auf den Kommunikationspartner einzustellen (Pacing). Anschließend kann die Kommunikation gezielt gesteuert werden (Leading). Besonders wirkungsvoll ist es, Höhepunkte des Lebens („Moments of Excellence“) z. B. mit einer bestimmten Berührung in Verbindung zu bringen (Ankern). Die verankerten Gefühle können bei Bedarf wieder abgerufen werden.

Die Techniken des NLP können auch missbraucht und zur Manipulation von Menschen eingesetzt werden.

Antworten zu den Kontrollfragen

K1__Seite 7

Die hier skizzierten Veränderungen der Lebens- und Arbeitsbedingungen schlagen sich in folgenden Chancen und Risiken nieder:

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Leben verläuft weniger in eingefahrenen Bahnen und wird abwechslungsreicher, - mehr Gelegenheit, berufliche Aktivitäten sich ändernden persönlichen Interessen anzupassen, - mehr Gelegenheit, Kreativität auszuleben (z. B. in handwerklichen Tätigkeiten), - mehr Gelegenheit, sich selbst zu verwirklichen (z. B. während eines „Sabbaticals“), - mehr Gelegenheit, neben Berufstätigkeit andere Schwerpunkte zu setzen (z. B. mehr Zeit für Familie und Freunde). 	<ul style="list-style-type: none"> - höheres Existenzrisiko, weil staatliche Sozialleistungen zurückgehen, - Gefahr, mit technologischer und/oder wissenschaftlicher Entwicklung nicht mehr Schritt halten zu können und Arbeitsplatz zu verlieren, - Gefahr von Versorgungslücken, wenn nicht dauerhaft regelmäßiges und „sicheres“ Erwerbseinkommen aus Vollzeitbeschäftigung bezogen werden kann, - Gefahr der persönlichen Verunsicherung, wenn Identifikationsmöglichkeit mit Beruf oder Unternehmen zurückgeht.

Diese Aufstellung gibt unsere subjektive Einschätzung wieder. Es kann deshalb sein, dass Ihre Antwort anders ausgefallen ist und dass Sie z. B. etwas als Chance betrachten, das bei uns unter den Risiken auftaucht oder umgekehrt.

K2__Seite 30

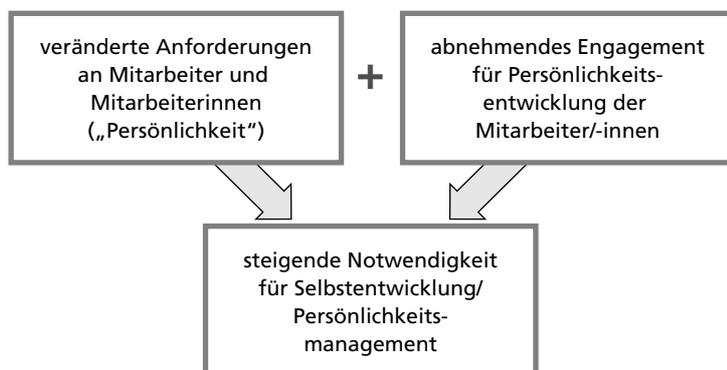
- a) Die Reisebüroleiterin, die jede Handlung ihrer neuen Angestellten misstrauisch überwacht, hat ein Menschenbild, das MCGREGORS Theorie X bzw. SCHEINS rational-ökonomischem Menschen entspricht.
- b) MCGREGOR geht in seiner These davon aus, dass sich das Menschenbild der Vorgesetzten als selbsterfüllende Prophezeiung erweist, d. h. die Untergebenen verändern sich so, dass sie schließlich dem ihnen zugeschriebenen Menschenbild entsprechen. Dies tritt in unserem Beispiel nicht ein: bevor es eventuell dazu kommen könnte, verlässt Frau W. das Unternehmen.

K3__Seite 57

- a) Es handelt sich um eine komplementäre Transaktion: das Kindheits-Ich von Person A wendet sich an das Eltern-Ich von Person B und erhält von ihm auch die Antwort.
- b) Es handelt sich um eine überkreuzende Transaktion: das Kindheits-Ich von A wendet sich an das Eltern-Ich von B, erhält die Antwort aber vom Erwachsenen-Ich von B.
- c) Es handelt sich um eine verdeckte Transaktion, genau um eine duplexe Transaktion: auf der sozialen Ebene läuft der Dialog zwischen den Erwachsenen-Ichs der Dialogpartner ab, auf der psychologischen Ebene zwischen den Kindheits-Ichs. Die Aussagen auf der psychologischen Ebene lauten: „Ich möchte dich gerne näher kennenlernen“ und „Ich dich nicht!“.

K4 Seite 9

Eine Grafik der wesentlichen Begriffe und Zusammenhänge aus Abschnitt 1.2 könnte folgendermaßen aussehen:



K5 Seite 25

Antwort c) ist richtig: wenn die physiologischen Bedürfnisse gestillt sind, werden nach MASLOW als Nächstes die Sicherheitsbedürfnisse erfüllt. Die Zugehörigkeitsbedürfnisse nehmen die dritte Stufe der Bedürfnishierarchie ein, die Wertschätzungsbedürfnisse die vierte Stufe. Die Bedürfnispyramide gipfelt in den Selbstverwirklichungsbedürfnissen.

K6 Seite 18

OPASCHOWSKI behauptet, dass sich die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit so stark verwischen, dass jeder Mensch selbst entscheiden muss, wofür er sich in welchem Maße engagiert. Wenn dieser Fall tatsächlich eintritt, muss sich jeder Rechenschaft darüber ablegen, welche Ziele er bzw. sie im Leben langfristig erreichen will, und bewusst auf diese Ziele hinarbeiten.

K7 Seite 48

Es ist nützlich, sich selbst Klarheit darüber zu verschaffen, welche Facetten in der eigenen Persönlichkeit dominieren, weil nach DEMPCY und TIHISTA die Überbetonung einzelner Persönlichkeitsfacetten verantwortlich ist für die Entstehung von Stress und damit unter Umständen für schwerwiegende körperliche und geistige Krankheiten. Wenn man die dominierenden Persönlichkeitsfacetten erkennt und benennt, kann man ihnen bewusst begegnen, sie abschwächen, Stress abbauen oder von vornherein vermeiden. Letztlich fördert die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit also das körperliche und geistige Wohlergehen.

K8 Seite 51

In der Gestalttherapie versteht man unter einer *Projektion*, dass Gefühle, die aus einer unbewältigten Situation aus der Vergangenheit stammen, nun einer anderen Person, einer anderen Handlung oder einem anderen Ereignis zugeschrieben werden.

Introjekte sind Werte, Moralvorstellungen usw., die so sehr Teil der eigenen Persönlichkeit sind, dass sie zunächst nicht bewusst sind und nicht hinterfragt werden.

K9__Seite 30

Der Ansatz von MCGREGOR ist in folgenden beiden Punkten kritisiert worden:

- Die extreme Polarisierung, die in den Theorien X und Y zum Ausdruck kommt, entspricht nicht der Realität: die Menschen sind zu unterschiedlich, um sich in ein so starres Schema pressen zu lassen.
- MCGREGOR verlangt, dass Führungskräfte im Umgang mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen stets Theorie Y zugrunde legen sollen. Heute wird jedoch von Führungskräften verlangt, sich der jeweiligen Situation angepasst zu verhalten. Man kann dies auf die Formel bringen: so viel Freiraum wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig.

K10__Seite 37

- a) Unter Multiperspektivität verstehen wir, dass man versucht, einen Sachverhalt nicht nur aus einem Blickwinkel zu sehen, sondern aus verschiedenen Perspektiven.
- b) Multiperspektivität ist ein anzustrebendes Ziel, weil dadurch der Blick auf kreative Problemlösungen frei wird.

K11__Seite 58

Das Mentale Training eignet sich in allen geschilderten Fällen.

K12__Seite 18

Die Postmaterialismus-Theorie von INGLEHART sagt aus, dass postmaterialistische Werte an Bedeutung gewinnen, wenn materielle Bedürfnisse wie Versorgung und Sicherheit befriedigt sind. Ausschlaggebend für die lebenslange Grundhaltung (eher pro materielle oder eher pro postmaterialistische Werte) sind die Erfahrungen, die man in jungen Jahren macht. In Gesellschaften, in denen seit mehreren Jahrzehnten keine materiellen Nöte herrschen und folglich viele postmaterialistische Werte bevorzugen, verliert die Entlohnung als Anreizsystem tendenziell an Bedeutung.

K13__Seite 26

Nach der generellen Zuordnung der Faktoren, die Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit auslösen, gehört der Status zu den Dissatisfaktoren, weil die Dissatisfaktoren nicht die Fähigkeit haben, zu höherer Leistung zu motivieren. Nach HERZBERG motiviert ein nicht erreichter Status also nicht zu verstärkten Anstrengungen, ihn zu erreichen, sondern macht unzufrieden. Ob Sie das genauso sehen, müssen Sie selbst entscheiden.

K14__Seite 30

Der sich-selbst-verwirklichende Mensch und der komplexe Mensch unterscheiden sich nach SCHEIN in ihrer Bedürfnisstruktur: der sich-selbst-verwirklichende Mensch hat eine hierarchisch aufgebaute Bedürfnisstruktur, d. h. er befriedigt zuerst seine physiologischen Bedürfnisse, dann seine Sicherheitsbedürfnisse usw. Die Selbstverwirklichung ist der Gipfel. Im Unterschied dazu wägt der komplexe Mensch stärker ab: er verzichtet möglicherweise auf die vollständige Befriedigung eines Sicherheitsbedürfnisses, wenn er stattdessen seine Selbstverwirklichung vorantreiben kann.

K15__Seite 40

Es ist zu erwarten, dass insbesondere KLAGES' „ordnungsliebender Konventionalist“ die mechanische Perspektive bevorzugt.

K16__Seite 65

- a) Es ist hilfreich, erkennen zu können, welchem Wahrnehmungstypen ein Gesprächspartner bzw. eine Gesprächspartnerin angehört, weil man so besser zwischen einer sachlichen und einer gefühlsmäßigen Ebene der Kommunikation unterscheiden kann, d. h. man kann beispielsweise feststellen, ob Verständnisschwierigkeiten bzw. Meinungsverschiedenheiten sachliche Gründe haben oder eventuell dadurch ausgelöst werden, dass man sich verschiedener „Sprachen“ bedient.
- b) Welcher Wahrnehmungstyp Sie persönlich sind, können wir natürlich nicht sagen. Höchstwahrscheinlich gehören Sie jedoch einem der folgenden Typen an oder sind ein „Mischtyp“ zwischen zwei der folgenden Typen:
- visueller Typ: Wahrnehmung bevorzugt über das Sehen
 auditiver Typ: Wahrnehmung bevorzugt über das Hören
 kinästhetischer Typ: Wahrnehmung bevorzugt über das Fühlen
 olfaktorischer Typ: Wahrnehmung bevorzugt über das Schmecken und Riechen

K17__Seite 43

	Organisation, z. B. Unternehmen	Individuum
sichtbare Ebene	z. B. Gebäudearchitektur, Bürogestaltung, Zeremonien, Slogans, Witze	z. B. Kleidung, Ausdrucksweise, Verhalten
mittlere Ebene	Kollektive Werte	Individuelle Werte
untere Ebene	Grundannahmen über die Beziehung zur Umwelt, über Realität und Wahrheit, über die menschliche Natur (Menschenbild), über menschliche Aktivitäten und über menschliche Beziehungen (Umgang mit anderen)	

K18__Seite 26

- a) Die Motivationstheorien von MASLOW, MCCLELLAND und HERZBERG unterscheiden sich in folgenden drei Punkten:
- in den Definitionen der Motive,
 - in den Hypothesen darüber, wann die identifizierten Bedürfnisse auftreten (MASLOW: Bedürfnisse werden nacheinander abgearbeitet; HERZBERG: Bedürfnisse werden gleichzeitig berücksichtigt; MCCLELLAND: ständig wechselndes Zusammenspiel der Grundbedürfnisse),
 - im Grad ihrer Allgemeingültigkeit (MASLOW: sehr allgemein; MCCLELLAND berücksichtigt die physischen Bedürfnisse schon nicht mehr; HERZBERG bezieht sich nur auf die Arbeitswelt).
- b) Weil sie sich in wesentlichen Punkten unterscheiden, sind die drei Theorien auf keinen Fall als konkurrierende Ansätze zu verstehen, sondern sie ergänzen sich zu einer komplexen Sicht der individuellen Motivation.

K19__Seite 60

Es kann durchaus sinnvoll sein, für die Arbeit in einem Team, dessen Mitglieder aus verschiedenen Abteilungen kommen, und das einen ganz konkreten, zeitlich befristeten Arbeitsauftrag hat, die Themenzentrierte Interaktion zu nutzen. Folgende Überlegungen sprechen dafür:

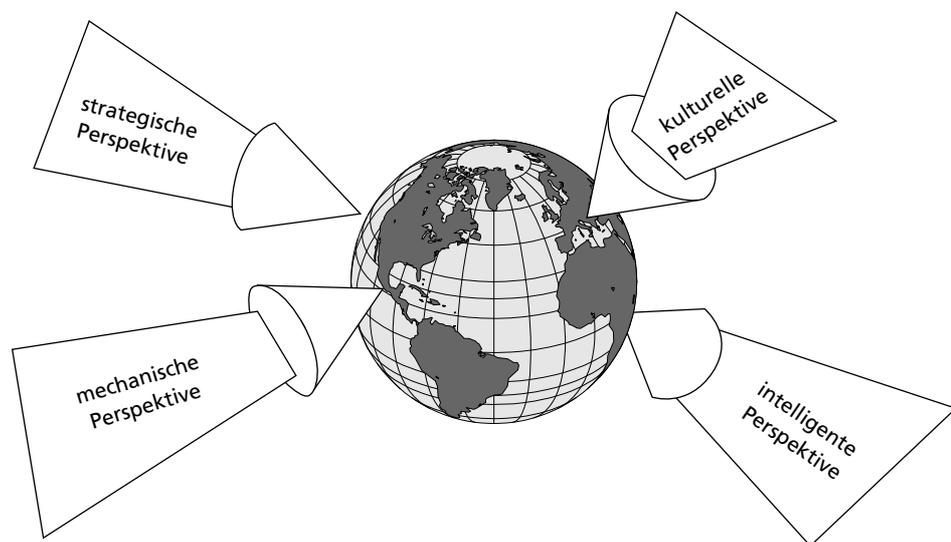
Die Teammitglieder kommen aus unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens, d. h. sie kennen sich vermutlich nicht gut genug, um sich menschlich einschätzen und von Anfang an offen miteinander umgehen zu können. Dies ist jedoch sehr wünschenswert, weil das Thema der Arbeitsgruppe (Vorbereitung der Einführung einer neuen Produktfamilie) für das Unternehmen sehr wichtig ist und die Zeit drängt. Damit das Team ein möglichst gutes Arbeitsergebnis erzielen kann, muss jedes Teammitglied seine Spezialkenntnisse einbringen, ohne Gedanken wie „Wenn ich das sage und es Frau A. zu Ohren kommt, komme ich in Teufels Küche“ oder „Zu dieser Teamarbeit habe ich ja überhaupt keine Lust. Hätte Herr K. nicht jemand anderes aus der Abteilung schicken können? Na ja, dann sitze ich da eben meine Zeit ab“. Wenn den Teammitgliedern gleich in der ersten Sitzung klar gemacht werden kann, dass jedes Individuum („Ich“), die Gruppe insgesamt („Wir“) und der Anlass des Zusammenkommens („Ziel/Thema“) gleich wichtig ist und wenn verbindliche Kommunikationsregeln festgelegt werden, steigen die Chancen für eine produktive Zusammenarbeit der Arbeitsgruppe.

K20__Seite 25

- a) Es scheint, als sei bei Frau O. das Streben nach Macht besonders stark ausgeprägt. Dafür spricht, dass sie schon als Schülerin, während ihres Studiums und auch in ihrer Freizeit Aufgaben übernommen hat, die mit Verantwortung und Initiative verbunden sind und in denen sie Einfluss auf andere ausüben kann.
- b) Nach Abschluss ihres Studiums sollte Frau O. eine Position anstreben, in der sie ihr Bedürfnis nach Macht ausleben kann, z. B. im Management eines Unternehmens.

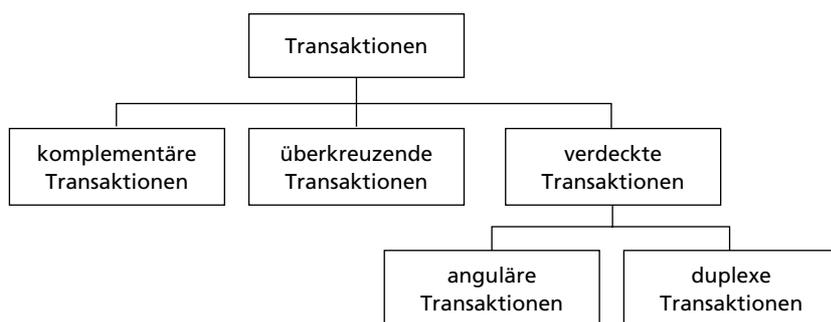
K21__Seite 37

Die vollständig beschriftete Grafik sieht folgendermaßen aus:



K22__Seite 57

a)



b) Auf jeden Fall ungestört ist die Kommunikation nur bei der komplementären Transaktion. Bei der überkreuzenden Transaktion ist die Kommunikation auf jeden Fall gestört, bei der verdeckten Transaktion ist es möglich, dass die Kommunikation ungestört verläuft. Weil jedoch Botschaften an zwei verschiedene Ich-Zustände gesendet werden, ist eine potenzielle Quelle für Missverständnisse vorhanden.

K23__Seite 19

Die Zuordnung von Pflichtwerten und Werten für Selbstentfaltung zu den Wertetypen laut KLAGES muss folgendermaßen aussehen:

	Pflichtwerte	Werte für Selbstentfaltung	
		hedonistisch-materialistisch	idealistisch
ordnungsliebende Konventionalisten	hoch	niedrig	niedrig
nonkonforme Idealisten	niedrig	niedrig	hoch
hedonistische Materialisten	niedrig	hoch	niedrig
perspektivenlos Resignierende	niedrig	niedrig	niedrig
aktive Realisten	hoch	hoch	hoch

K24__Seite 40

Ein Mensch, der einseitig die mechanische Perspektive bevorzugt, wird sich in der „neuen“ Gesellschaft wahrscheinlich schwer tun, weil ihm diese Welt nicht geordnet und geregelt genug ist. Wenn sich hergebrachte Strukturen wie die Arbeit in Vollzeit im Angestelltenverhältnis und die Identifikationsmöglichkeit über den Beruf auflösen und altbekannte Regeln plötzlich nicht mehr gelten, ist er oder sie verunsichert: das „Uhrwerk“ des Lebens funktioniert nicht mehr.

K25__Seite 18

Der Begriff „Werteverfall“ ist negativ belegt, d. h. die Veränderung der kollektiven Werte wird grundsätzlich als schlecht angesehen. Der Begriff „Wertewandel“ ist dagegen neutral, d. h. er beschreibt, dass sich die Wertvorstellungen verändern, ohne diese Veränderungen pauschal zu beurteilen.

K26__Seite 65

Das sprachliche, körpersprachliche und emotionale Einstellen auf einen Gesprächspartner bzw. eine Gesprächspartnerin kann *praktische Schwierigkeiten* machen, weil es zum Beispiel geübt werden muss, Bilder und Begriffe zu benutzen, die der eigenen Präferenz widersprechen, und die eigene Stimmung der eines anderen anzupassen.



Beispiele:

- Sie selbst sind ein visueller Typ, Ihr Gegenüber ein kinästhetischer Typ. Sie müssen trainieren zu sagen: „Ich verschaffe mir einen Eindruck davon“ statt „Ich sehe mir die Sache einmal an“ usw.
- Sie kommen (wie in unserem Beispiel mit Maria und Hans) gut gelaunt und voller Energie nach Hause und Ihr Partner oder Ihre Partnerin sitzt mit hängendem Kopf da. Um den Rapport herzustellen, müssen Sie Ihre Stimmung verleugnen und sich auf die Stimmung Ihres Partners bzw. Ihrer Partnerin einstellen.

Diese praktischen Schwierigkeiten lassen sich mit einiger Übung jedoch wahrscheinlich austräumen. Schwerer können *moralische Schwierigkeiten* wiegen. Es stellen sich zum Beispiel folgende Fragen:

- Wie authentisch bin ich, wenn ich bewusst meinen eigenen Wahrnehmungstypen und meine eigene Stimmung verleugne?
- Ist überhaupt noch ein gleichberechtigtes Gespräch möglich, wenn ich mich innerlich über mein Gegenüber stelle und die Kommunikation aus einer Art „Meta-Perspektive“ lenke und beeinflusse?

K27__Seite 37

Wenn Sie sich Gedanken machen über Ihre Lebensziele, ist es wichtig, dass Sie nicht nur Ihr Berufsleben, sondern auch Ihr Privatleben in die Überlegungen einbeziehen, denn das Leben besteht nicht nur aus Arbeit, sondern die Freizeit (im weitesten Sinne) gewinnt qualitativ und quantitativ an Gewicht – „Erfolg“ bemisst sich nicht nur nach Einkommen, Karriere und Status, sondern auch nach persönlicher Zufriedenheit sowie körperlicher und geistiger Gesundheit. Und da unweigerlich Konflikte zwischen beruflichen und privaten Zielen auftreten, müssen beide Seiten gleichermaßen in die Rechnung aufgenommen werden, bevor Entscheidungen getroffen werden.

K28__Seite 48

Der Stress-Persönlichkeitsfacetten-Ansatz geht davon aus, dass Stress durch Erkenntnisse über die eigene Persönlichkeit gemildert werden kann. Er setzt also beim Individuum an. Im Unterschied dazu geht der Schutzmechanismus-Ansatz davon aus, dass Stress nicht ganz vermieden werden kann. Um sich vor seinen negativen Folgen zu schützen bzw. bereits entstandene Schäden auszugleichen, müssen deshalb die jeweils angemessenen Schutzmaßnahmen ergriffen werden.

Literaturverzeichnis

zu Kapitel 1 und Kapitel 2

SCHOLZ, CHRISTIAN

Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. neubearbeitete und erweiterte Auflage, München: Vahlen, 2000.

SCHOLZ, CHRISTIAN

Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 2. überarbeitete Auflage 2000.

zu Kapitel 3

COHN, RUTH C.

Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion: Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle, 15. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta, 2004.

HARTMANN-KOTTEK, LOTTE

Gestalttherapie, Berlin: 2004.

HARRIS, THOMAS A.; HARRIS, AMY B.

Ich bin o. k. – Du bist o. k./ Einmal o. k. – immer o. k.: Eine Einführung in die Transaktionsanalyse, Reinbek: Rowohlt TB-Verlag, 2007.

TEPPERWEIN, KURT

Kraftquelle Mentaltraining, 6. Auflage, München: 2000.

WALTER, HANS J.

NLP im Management, Werkzeuge für die Führungspraxis, 2007.

Stichwortverzeichnis

A

Abläufe 37
Arbeitsgesellschaft 14
Arbeitszeit 14
Autogenes Training 58

B

Bedürfnisarten 21
Bedürfnishierarchie 19
Beschäftigungsverhältnis 6

D

Dissatisfaktoren 24

F

Freizeit 14

G

Gestalttherapie 49
Grundperspektiven 30
Grundtypen 28

H

Halbwertszeit des Wissens 6

I

Ich-Zustände 51
intelligente Perspektive 43
Introjekte 50

K

Kernkompetenzen 33
kulturelle Perspektive 40

L

Lebensberuf 6
Lebensplanung 33
Lebensqualität 6
Leistungsgesellschaft 15

M

Maslow'sche Bedürfnishierarchie/Bedürfnispyramide 20
mechanische Perspektive 37
Menschenbilder 26
Mentales Training 57
Motivationstheorien 19
Motive 19

N

Neurolinguistisches Programmieren (NLP) 61

O

Organisationskultur 41

P

Persönlichkeitsfacetten 44
Persönlichkeitsmanagement 7, 42
Pflichterfüllung 12
Postmaterialismus-Theorie 14
Projektion 50

Q

Qualifikationsbedarf 9

S

Sabbatical 6
Satisfaktoren 24
Schlüsselqualifikationen 35
Selbstentfaltung 12
Sozialleistungen 6
strategische Perspektive 32
Stress 44
Stressoren 44
Strukturen 37

T

Themenzentrierte Interaktion 59
Theorie X 27
Theorie Y 27
Tiefenentspannung 58
Transaktionsanalyse 51

U

Unternehmenskultur 40

W

Wahrnehmungstyp 61
Werte 10
materielle 14
postmaterialistische 14
Wertesystem 10
Wertetypen 16
Werteverfall 11
Wertewandel 11
Work-Life-Balance 16

Z

Zwei-Faktoren-Theorie 22

