



Sibylle May / Jennifer Kullmann

Praxishandbuch
Chefentlastung, Band 2

Erfolgreiche Kommunikation,
emotionale Intelligenz
und Motivation im Office



Sibylle May / Jennifer Kullmann

Praxishandbuch Chefentlastung, Band 2

Sibylle May / Jennifer Kullmann

Praxishandbuch Chefentlastung, Band 2

Erfolgreiche Kommunikation,
emotionale Intelligenz
und Motivation im Office



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

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Maria Akhavan-Hezavei / Sabine Bernatz

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



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

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

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1567-2

Vorwort Sybille May

Meine lieben Leserinnen, meine lieben Leser,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ihre



Vorwort Jennifer Kullmann

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

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

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

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

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

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

Ihre

A handwritten signature in cursive script, reading "Jennifer Kullmann". The signature is written in dark ink and is positioned below the text "Ihre".

Inhaltsverzeichnis

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

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

Woher komme ich?

1. Persönlichkeitsentwicklung

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

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

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

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

1.1 Entwicklungstheorie

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

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

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

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

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

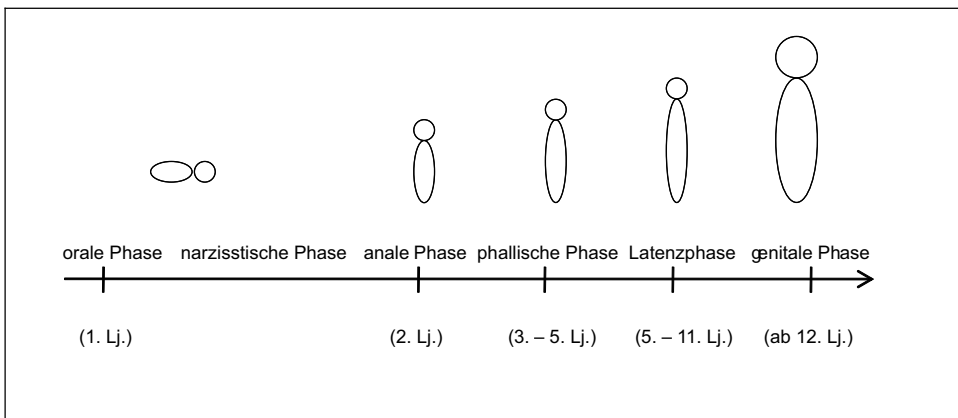


Abbildung 1: Entwicklungsphasen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2 Persönlichkeitsstruktur – Drei-Instanzen-Modell

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

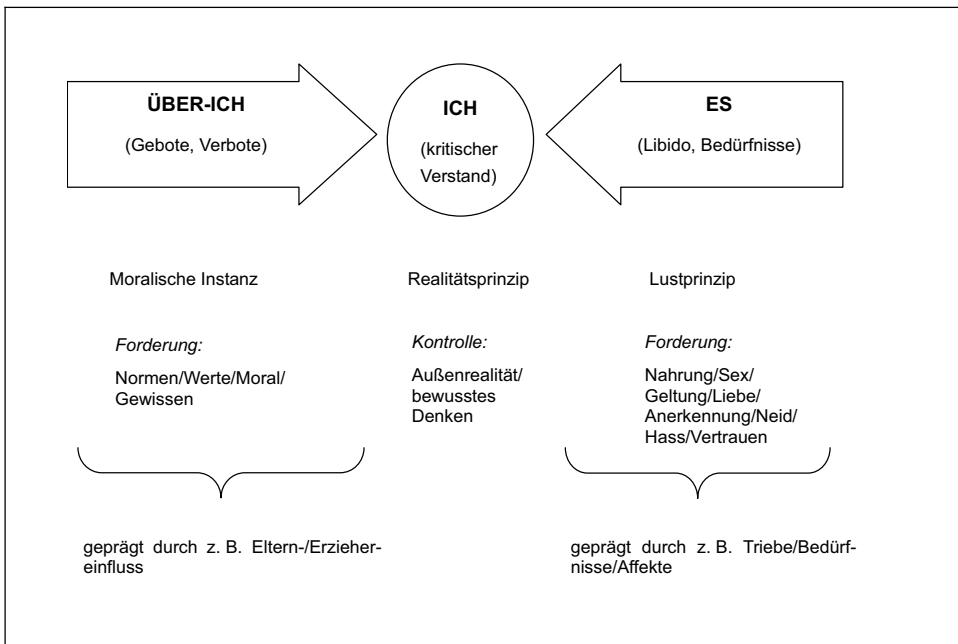


Abbildung 2: Die drei Instanzen ICH, ES, ÜBER-ICH

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

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

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

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

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

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

Beispiel

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

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

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

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

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

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

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

1.3 Das Unbewusste, Vorbewusste und Bewusste

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4 Angst und Angstabwehr

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

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

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

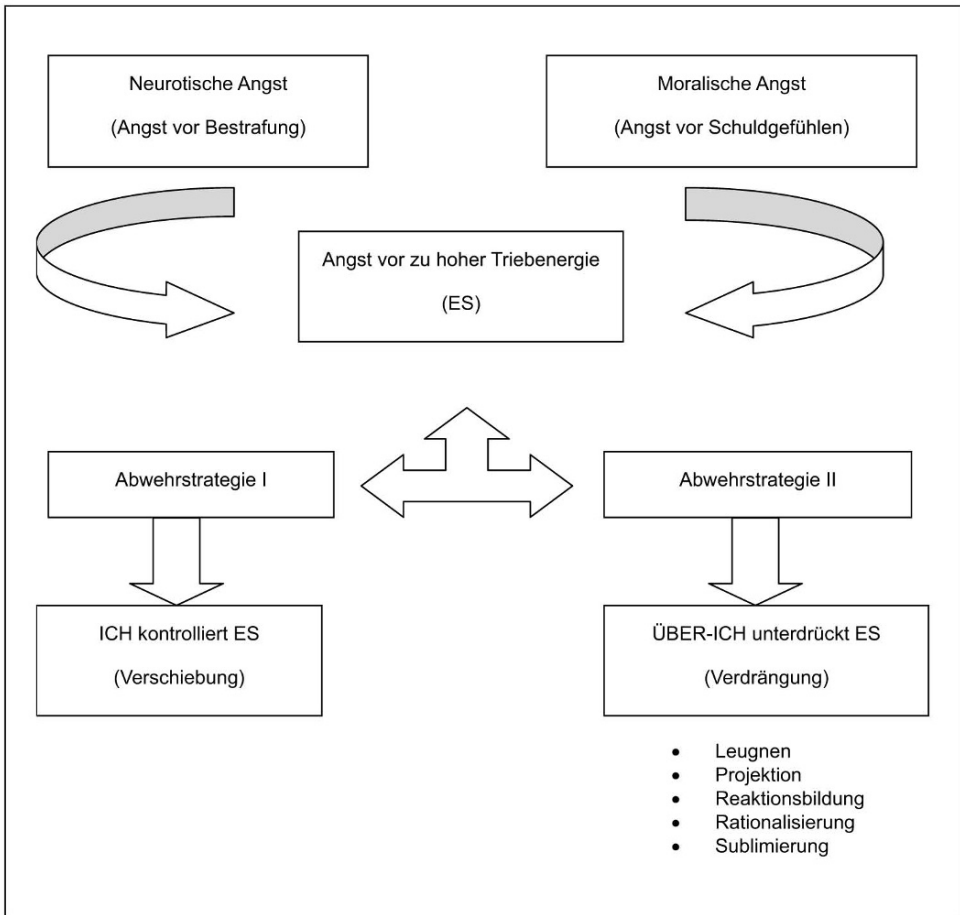
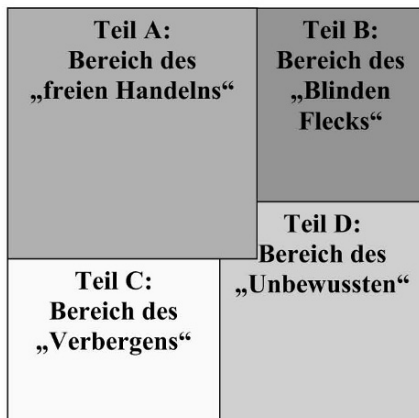


Abbildung 3: Die Ängste mit ihren Abwehrmechanismen

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

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



lass auch er

Verschiebung durch ICH (Abwehrstrategie I):

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

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

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

Beispiel

Verlangen des ES:

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

Verdrängung durch ÜBER-ICH (Abwehrstrategie II):

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

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

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

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

1.5 Durch Bedürfnisbefriedigung zum reifen Menschen

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

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

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

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

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

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

Beispiel

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

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

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

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

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

2. Ressourcen als Persönlichkeitseigenschaften und Bewältigungsstrategien

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

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

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

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

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

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

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

Beispiel

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

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

Beispiel

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

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