

# 1 Einführung: Wie es zu diesem Buch kam

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

Theodor Fontane

## 1.1 Ein Buch zum Lernen?

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

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

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

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

### **„Papa, da lernt man nichts“**

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

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

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

## 1.2 Die Grundlagen dieses Buches

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

beobachtet. Wir haben das dabei gewonnene Wissen in Seminaren und Trainingsprogrammen oder in persönlichen Beratungsgesprächen (Coaching) umgesetzt bzw. in Veröffentlichungen zur Diskussion gestellt. Wir konnten dabei erleben, dass unsere Erkenntnisse für viele Personen sehr hilfreich waren.

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

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

Goethe im Briefwechsel mit Wilhelm v. Humboldt

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

## 1.3 Brauchen Praktiker eine wissenschaftliche Theorie?

*Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.*

Kurt Lewin

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

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

Zu dem Thema „Komplexität“ der Theorie mag die folgende Geschichte die Position des Wissenschaftlers verdeutlichen:

### **„I don't believe in any theory that has more than three boxes“**

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

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

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

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

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

## 1.4 Das Konzept der „Persönlichen Intelligenz“

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

C. G. Jung

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

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

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

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

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

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

## 1.5 Die Entwicklung des Selbst oder der Persönlichkeit

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

Goethe, Wilhelm Meisters Wanderjahre

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

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

und Möglichkeiten angelegt ist. Die vielen Druckmomente, der Stress und die Zwänge, denen wir im Alltag ausgesetzt sind, erschweren das unvoreingenommene Wahrnehmen und warmherzige Akzeptieren der Selbstäußerungen eines Kindes.

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

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

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

*Life becomes simple when we accept its complexities.*

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

---

<sup>1</sup> Julius Kuhl: Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe, 2001.

## 1.6 Die wissenschaftliche Grundlage dieses Konzeptes

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

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

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

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

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

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

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

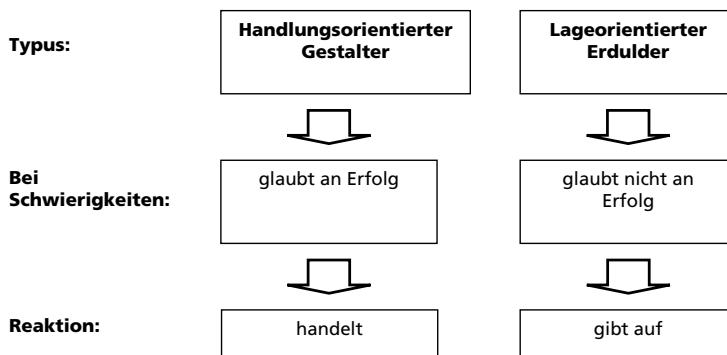


Abb. 1: Unterschied zwischen Gestalter und Opfer (Oberflächliche Betrachtung)

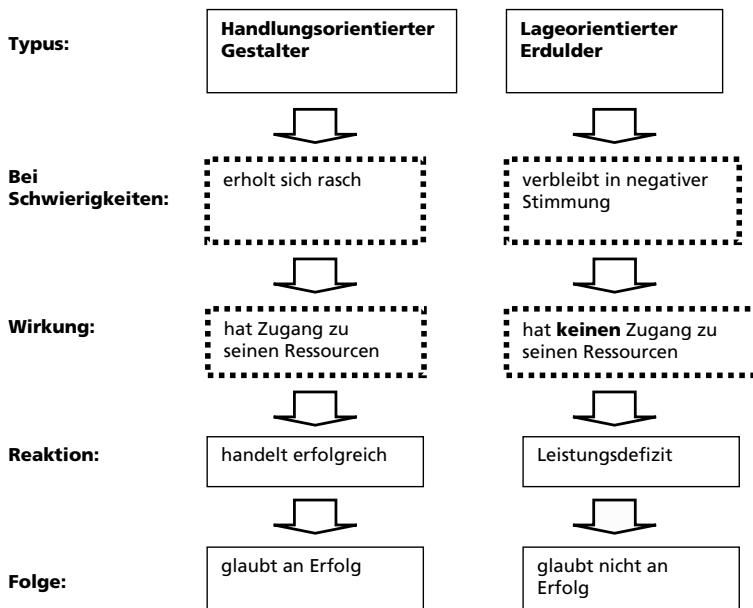


Abb. 2: Unterschied zwischen Gestalter und Opfer (Betrachtung nach *gründlicher Forschung*)

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

#### Willensbahnende Gefühle: Das Zielumsetzungsexperiment

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