

Ernst Spengler

Risikobereitschaft und Angst

Seminar für das Kader
eines Schweizer Industriebetriebs
1996

Einleitung

Unerwartet kommt die telefonische Anfrage von Herrn A, dem Personalchef Ihres Betriebes, ob ich bereit wäre, an einer Tagung über Angst und Risikobereitschaft zu sprechen. Ich erfrage einige nähere Angaben über die Einbettung dieses Stichwortes ins Tagungsthema, über die Zielpersonen, was ungefähr erwartet wird, und das Datum – *Schreck* durchfährt mich: das ist in drei Wochen, und ich weiss, ich muss bis kurz nachher eine grosse Vorlesung auf den neuesten Stand bringen und hierfür noch Bücher lesen; und ich muss den Entwurf zum Handbuch für einen Fragebogen zur Wirksamkeit von Psychotherapie überarbeiten – neben der Praxis und andern Verpflichtungen. Ich verspüre *Druck* und *Angst*: Ich möchte gern zusagen, weil das Thema interessant ist und ich einige Erfahrung mit Angst und dem therapeutischen Umgang damit habe. Aber schaffe ich das in der unglaublich kurzen Zeit? Werde ich die Erwartungen der Tagungsteilnehmer erfüllen können? Geht es bei der Angst in einem modernen Industriebetrieb nicht um etwas ganz anderes, als was ich an vor allem pathologischen Ängsten aus Klinik und Praxis kenne?

Sie sehen: lauter Befürchtungen, Ungewissheiten. Wenigstens bin ich nicht zum ersten Mal in einer solchen Situation. Ich weiss aus Erfahrung, ich brauche Bedenkzeit, einen Tag bzw eine Nacht. Denn ich möchte den Entscheid nicht fassen, ohne meine Reaktionen gespürt zu haben. Gerate ich in Unruhe, schlafe ich schlecht, kommt Widerwillen auf? Ferner brauche ich mehr Information. Wie sind die Leute, die den Einbezug dieses Themas in die Tagung planten, dazu gekommen? Was hat sie dazu bewogen, was sind ihre Motive? Was erwarten Sie von mir?

Die ersten Auskünfte zeigen, dass ich mich, wie befürchtet, teilweise auf Neuland begeben soll. Ich bin ja kein Betriebs- oder Arbeitspsychologe. Andererseits reizt mich das gerade. Ich notiere schon Einfälle zum Thema Angst. Bereits am Abend kommt der ermunternde Gedanke, dass die kurze Frist auch ein Vorteil ist. Ich muss die Sache ohne Verzug anpacken und durchziehen, aber nach der Tagung bin ich wieder frei für meine andern Aufgaben. Am nächsten Morgen stelle ich fest, dass sich gefühlsmässig nichts Widerständiges in mir artikuliert hat über Nacht. Im Wissen darum, dass ich als selbständigerwerbender Psychotherapeut keine direkte Werbung betreiben darf, bin ich froh, durch einen Vortrag meinen Bekanntheitsgrad erweitern zu können. All dies bestärkt mich im Entschluss, Herrn A zuzusagen, und das tue ich.

Wenn wir diesen Geschehnisablauf kurz betrachten, so ist zu sehen, dass durch die Anfrage neben andern Gefühlen wie etwa Befriedigung, dass man überhaupt gefragt ist, auch ein Gefühl der *Angst*, der *Unsicherheit* ausgelöst worden ist. Es ist auch zu sehen, wie ich mit zusätzlicher Information sowie mit der Beurteilung der Kurzfristigkeit der auf mich zukommenden Aufgabe einen sichereren Boden suchte, um Ja sagen zu können. Wichtig war die Bedenkzeit zwecks Wahrnehmung meiner inneren Reaktion. Durch die Verbreitung der Erkenntnisse Freuds weiss bald jedermann, dass der Mensch nicht nur mit der Vernunft entscheidet,

sondern dass hinter scheinbar rationalen Gründen fast immer emotionale Motive bestimmend wirksam sind. Wer den Kontakt zu seinen Gefühlen bewahrt hat, nutzt damit eine Entscheidungshilfe, die sehr wertvoll ist. Fehlt die Gefühls-wahrnehmung, so ist die Gefahr von Entscheiden, die sich später als falsch her-ausstellen, sehr gross.

Natürlich basiert dieser ganze Ablauf bis zum Ja zur Übernahme der Arbeit nicht nur auf den beschriebenen sichtbaren Vorgängen. Wie in allen Lebensvorgängen sind da schon Voraussetzungen wirksam, die zum Teil auf Erfahrungen aus frü-heren Erlebnissen beruhen. Die *Bereitschaft zum Risiko*, sich an etwas Neuem zu versuchen, wäre kaum vorhanden ohne frühere Erfahrungen, auch in ganz anderen Belangen, dass so etwas erfolgreich möglich ist. Letztlich beruht die Risiko-bereitschaft auf *Selbstvertrauen*. Und dieses gründet auf dem sogenannten Urvertrauen, das in den ersten sechs Monaten der Kindheit aus der innigen Bezie-hung zur massgeblichen Bezugsperson, normalerweise zur Mutter, erworben wird. Dazu braucht es einige Bedingungen. So muss die Bezugsperson verlässlich da sein. Das meint nicht dauernd präsent sein, aber ein Verlust oder eine längere Abwesenheit der Mutter in dieser Frühzeit können schwere, lebenslang wirkende Störungen hinterlassen, was ich schon in mehreren Therapien mit so traumati-sierten Patienten erfahren musste. – Auch die Qualität der Beziehung ist wichtig. Für eine normale Entwicklung muss das Kind sich willkommen fühlen können, es braucht liebevolle Zuwendung, Ermunterung. Bedeutsam sind auch die Körper-kontakte für die Entfaltung der Selbstwahrnehmung. Wird ein Säugling bloss versorgt und genährt, ohne Zuwendung und Wärme, so hat dieser Mangel oft Beeinträchtigungen der normalen Entwicklung zur Folge.

Im beschränkten Rahmen dieser Darlegungen ist es nicht möglich, auch nur sum-marisch über den Entwicklungsverlauf vom Kind zum Erwachsenen und über die möglichen Klippen auf diesem Weg zu berichten. Ich möchte nur zwei, drei au-genfällige Momente andeuten, wo oft Weichenstellungen für späteres Verhalten erfolgen, auch für berufliches. Da ist beispielweise die Zeit der "*Töpfchendressur*". Schon das Stichwort belegt, dass beim Erlernen der zeitlichen und örtlichen Steuerung der Körperausscheidungen von den Eltern zuweilen auch etwas Druck ausgeübt wird. Erfolgt die Forderung zu früh oder zu ungeduldig, so kann hier ungünstigenfalls *Versagensangst* und *Minderwertgefühl*, aber auch *Verweigerung* oder *Trotzverhalten* seinen Anfang nehmen, günstigenfalls resultieren jedoch *Leistungsfreude*, *Zuversicht* und *Selbstbewusstsein*. Und was ein Mensch später sagt, schreibt oder sonstwie aus sich heraus produziert, das wird, falls diese Äus-serungen nicht für gut befunden werden, vom Volksmund nicht zufällig mit den Begriffen umschrieben, die für Ausscheidungsprodukte des Körpers gebraucht werden. Daran ist zu erkennen, wie wichtig die Erfahrungen mit dem, was in der Kindheit aus dem Körper herauskam, und wie diese Vorgänge bewertet wurden, für die weiteren Formen des Äusserns werden können.

In der Erziehung geht es vielfach um Anpassung, Gehorsam, Beachten von Nor-men, die von aussen gesetzt werden. Auch bei diesem an sich notwendigen Prozess

resultieren oft Fehlentwicklungen. Wird ein Kind zu autoritär, etwa mit Gewalt oder mit Liebesentzug bedroht, so kann ein ängstlich-überangepasstes Lebensmuster geprägt werden. Solche Menschen zeigen oft keine oder eine zu schwache Rebellionsphase in der Pubertät. Im späteren Leben versuchen sie stets zu erspüren, was von ihnen erwartet werden könnte; sie vermeiden alles, was ihnen Tadel oder Sympathieentzug brächte. Da sie kaum je erfahren haben, dass eigene Initiative erwünscht sein kann, haben sie auch nicht gelernt, die eigene Fantasie, die eigenen Handlungsregungen zu beachten; es ist oft, als ob es so etwas für sie gar nicht gebe. Hier kann auch ein zwanghafter Perfektionismus seine Wurzel haben oder ein rigoroser Ordnungssinn. Man erkennt unschwer, dass solche Überspitzungen zur *Angstabwehr* dienen, nämlich der Angst vor Unordnung, Chaos, Willkür; oft wird dann viel Energie in *Kontrollhandlungen* geleitet, um solches zu vermeiden. Hier besteht die Angst vor spontanem, unmittelbarem Verhalten, das von andern abgelehnt werden könnte.

Orientierung am Menschenbild

Die in der Einleitung angetippten wenigen Beispiele darüber, wie ängstliches Verhalten entstehen kann, ruft natürlich sogleich nach der Darstellung einer *optimalen, von Angst und anderen Beeinträchtigungen freien Entfaltung des Menschen*. Es ist die Frage nach dem Bild des Menschen, dem sein Leben gelingt. Zwar haben sich solche Idealbilder im Lauf der Geschichte auch verändert. Sie sind etwa beeinflusst von religiösen Vorstellungen, aber auch von sozialen Bedingungen, um nur zwei leicht erkennbare Beeinflussungsgrößen zu nennen. Ich orientiere mich für das Gebiet der Psychotherapie, wo Beeinträchtigung, Störung oder Krankheit nur in Abhebung vom Nichtbeeinträchtigten, Nichtgestörten, Gesunden definiert werden können, an einem philosophisch-anthropologischen Menschenbild, das versucht, das *Wesen des Menschen* und seine Stellung im Sein zu erfassen. Im folgenden werde ich mich nicht mit philosophischen Grundlegungen und Beweisen aufhalten, weil das hier zu weit führen würde, sondern nur in knappster Form sozusagen die Quintessenz dessen andeuten, was für den Fortgang unserer Erörterungen Voraussetzung ist.

Dieses Menschenbild ist bestimmt von der Erkenntnis, dass das *menschliche Leben auf eine Entwicklung hin angelegt ist*. Dieses archetypische (Archetypus = geprägtes Urbild) Faktum begründet die Möglichkeit des Strebens nach *Selbstverwirklichung*, nach jenem lebenslangen Prozess, den der Psychiater und Psychotherapeut CG Jung *Individuation* genannt hat. Es ist ein teils bewusst, teils fast unmerklich verlaufender Differenzierungsvorgang, in dem allmählich das Potential des Individuums im Rahmen und in der Auseinandersetzung mit seinem Umfeld zur Realisierung gelangt. Daraus ergibt sich die Vorstellung einer optimalen Weise der menschlichen Entfaltung, an der wir uns orientieren, ein Idealbild eines gelingenden menschlichen Lebens. Die natürliche Entfaltung erfolgt einerseits unmerklich-unbewusst in Lebensvorgängen wie etwa dem Wachstum, aber auch in kaum oder in deutlicher bewussten psychischen Vor-

gängen. In diesem Prozess sind in philosophisch-anthropologischer Sicht zunächst vier Grundstreben festzustellen, nämlich das *Habenwollen*, das *Dominanzstreben*, das *Kontaktstreben* und das *Betätigungsstreben*. Diese vier Grundstreben der *Expansivität* (dieser Begriff ersetzt den nur bei Tieren adäquaten, im menschlichen Bereich aber irreführenden Triebbegriff) werden von einem fünften, dem *Selbstwertstreben* (Keller 1963), überformt und zum Teil bewusst gesteuert. Diesem fünften – spezifisch menschlichen – Streben geht es um die *optimale Möglichkeit und Form des Selbstseins*. Es umfasst unter anderem die geistigen, ethischen, ästhetischen und religiösen Ausrichtungen des menschlichen Lebens, ohne diese mittels fragwürdigen Konstrukten als Ableitungsprodukte des Sexualtriebes (Freud 1920-24) zu erklären. Jungs Sicht des Individuationsprozesses, in dem auch der Sinnfindung eine zentrale Bedeutung zukommt, passt in den wesentlichen Punkten in dieses jüngere, formal-theoretische anthropologische Konzept der Entfaltung des menschlichen Seins.

Doch kann dieser Entfaltungsprozess zu jeder Zeit im menschlichen Leben aus äusseren oder inneren Gründen *behindert*, *gehemmt* oder gar *verunmöglicht* werden. In solchen Behinderungen wurzeln *Phänomene defizienten Seins*, die wir je nach Abweichen vom Idealbild vollen Menschseinkönnens, je nach Grad der Beeinträchtigung von wichtigen Lebensfunktionen und je nach Schwere des dadurch verursachten Leidens als noch normale oder aber als *pathologische* Erscheinungen einstufen.

Individuation im Sinne eines optimal verwirklichten Lebenspotentials kann erfahrungsgemäss nur angestrebt, aber kaum erreicht werden. Von da her ist dieses Ziel schon bei Menschen, die als gesund gelten, bloss Postulat. Patienten mit Behinderungen ihrer Entfaltungsmöglichkeiten, vor allem in der Form umschriebener Krankheiten, sind von diesem Entwicklungsziel meist so weit entfernt, dass seine Nennung für den Patienten eine Überforderung bedeuten würde. Es müssen somit näher liegende, konkreter fassbare Ziele angestrebt werden wie etwa die Lockerung und allmähliche Befreiung von einzelnen Beeinträchtigungen, das Wiedererlangen von behinderten Äusserungs- und Gestaltungsfähigkeiten, die Neuorientierung bei einschränkenden Einstellungen, zum Beispiel im Umgang mit andern Menschen. Dazu gehört auch, was mit der von Freud als Ziel anvisierten *Wiederherstellung der Arbeits-, Genuss- und Liebesfähigkeit* gemeint ist. Oft muss das Therapieziel gar reduziert werden auf die Erhaltung des gegenwärtigen Zustandes, so dass keine Verschlechterung resultiert, und bei Suizidenden ist die Sicherung des Überlebens auf Zusehen hin das einzig vordringliche Ziel.

Diese Auffassung von der grundsätzlichen Verantwortlichkeit des Menschen für sein Leben, das sich ihm zeitlebens als Aufgabe stellt, ist nun aber nicht so zu interpretieren, dass zum Beispiel Kranksein bloss Folge eines Versagens an dieser Aufgabe sei. Das wäre eine Art Rückfall ins Mittelalter, wo im christlichen Europa als Lebensaufgabe des Menschen ein gottesfürchtiges Dasein galt und Krankheit als Strafe Gottes für Sündigen bzw Nicht-genügend-Erfüllen der religiösen Forderungen betrachtet wurde.

Die Expansivität des Individuums wird ferner beschränkt durch *Gegebenes* wie Zeit, Ort, Gesellschaft, Familie, in die ein Mensch hineingeboren wird, durch seine ererbten leiblichen und seelischen Anlagen, im Lebensfortgang auch durch Fremdeinflüsse wie Krieg, Katastrophen, Seuchen, Unfälle, Wirtschaftskrisen und vieles mehr. Es gibt zwar grosse Unterschiede darin, wie Menschen mit ihren Gegebenheiten und dem ihnen Widerfahrenden umgehen, aber man kann solche Einflüsse nicht einfach allein dem Individuum anlasten.

Einige Stichworte zum Phänomen Angst

Im Sprachgebrauch bezeichnen wir mit Angst einen Gefühlszustand der *Beengtheit* – der Begriff Angst kommt vom lateinischen *angustus* = eng. Man fühlt sich beklemmt, bedroht, erwartet in quälender Gespanntheit etwas Unangenehmes und fühlt sich dabei gelähmt, entscheidungsunfähig. Zum akuten Angsterleben gehören meist Körpersymptome wie beschleunigtes, verstärktes Herzklopfen, Zittern, Erbleichen, Pupillenerweiterung, Schweissausbruch, körperliche Erstarrung, Schlaflosigkeit. Angst kann auch Schreien und Fluchtreaktion auslösen. Ängste mit geringerer akuter Intensität sind oft von Sorge, Depressivität, Hoffnungslosigkeit begleitet. Man unterscheidet zwischen Furcht vor etwas Bestimmtem und Angst als einem eher dispositionellen, nicht auf etwas Bestimmtes gerichteten Zustand, doch hat sich das im üblichen Sprachgebrauch nicht durchgesetzt. Einerseits ist Angst etwas Angeborenes, das zum menschlichen Wesen gehört und zum Beispiel eine lebensbewahrende Reaktion auslösen kann, etwa Flucht vor einem herabdonnernden Erdrutsch. Angst ist auch ein normales Gefühl vor neuen, unbekanntem Situationen, das auch Kräfte zur Bewältigung auslösen kann. Die Wirkungen der Angst sind beim Menschen nicht vorgeprägt; Angst kann seine Aktivität lähmen oder fördern; es gibt verschiedenste Reaktionsmöglichkeiten, nicht bloss Flucht oder Gegenangriff wie oft bei Tieren. Andererseits gibt es erworbene bzw erlernte Ängste, etwa vor Arbeitslosigkeit, vor Prüfungen und Versagen, vor Einsamkeit, vor politischer Verfolgung usw.

Die einst weitverbreitete Furcht vor Göttern und Dämonen, vor Magie und Hexerei ist bei uns eher selten geworden. Auch die in der Mitte des 19. Jahrhunderts die Gemüter erhitzende Eisenbahnangst, in Art und Wirkung von frappanter Ähnlichkeit zur heutigen Angst vor der Kernenergie, ist völlig vergessen. Solche Ängste werden zum Teil manipulativ geschürt im Dienste politischer oder weltanschaulicher Ziele. Verbreitet ist sodann die Angst vor Leiden, Krankheit und Tod.

Während viele Formen der Angst als normale Reaktionen auf Lebensereignisse zu betrachten sind, werden andere als pathologisch eingestuft. Zu den letzteren gehören etwa die *neurotischen Ängste*. Sie sind meist aktuelle Phasen einer generalisierten *Angst vor dem Leben*, aus der heraus die Gegenwart damit verbracht wird, das künftig Herankommende absichernd auszudenken, um jedes Risiko zu vermeiden und alles unter Kontrolle zu haben. Indem sich der Betroffene vorwiegend in seinen Vorstellungen über künftige Situationen aufhält, verpasst er darob das Leben in der konkreten Gegenwart. Damit kann er die hier und jetzt anfallenden Aufgaben nicht bewältigen und damit auch keine Erfahrungen für die

Lösung künftiger Realitäten gewinnen. Denn nur mit solchen können die negativen Vorstellungen korrigiert, können Zuversicht und Vertrauen aufgebaut werden. So bleibt er unsicher, was wieder zum Ausfantasieren der Zukunft führt. Es ist ein Teufelskreis, wo das Nichtbewältigen der gegenwärtigen Aufgaben das Gefühl des Versagens stets von neuem bestätigt. Dies lähmt die Risikobereitschaft, so dass nur der absichernde Rückzug bleibt.

Auch bei *Psychosen*, den eigentlichen psychischen Krankheiten, kann die Angst eine grosse Rolle spielen. Eindrückliches Beispiel ist etwa der Verfolgungswahn, der sowohl bei schizophrenen wie auch bei depressiven Störungen auftreten kann und von starker Angst vor bedrohlicher Heimsuchung durch zum Beispiel Ausserirdische, durch den Teufel, durch nicht genannt werden dürfende Wesen, durch Stimmen, durch Feinde oder durch die Polizei usw geprägt ist.

Auch gewisse *organische Krankheiten* sind direkt von starken Ängsten bestimmt, zB Herzkrankheiten. Merkwürdig ist dabei, dass das *Angsterleben* bei einem echten Herzinfarkt mit Todesgefahr kaum unterscheidbar ist vom Angsterleben bei der sogenannten funktionellen Herzneurose oder Angina pectoris, wo das Herz organisch gesund ist und keine reale Todesgefahr droht. Die zentrale Symptomatik der Herzneurose besteht in einem Angstanfall mit erhöhter Herzschlagfrequenz, beklemmendem Druck auf der Brust, Schweissausbrüchen. Oft wird stechender Schmerz in der Herzgegend verspürt. Erlebt wird die Angst vor dem unmittelbar drohenden Tod durch Herzversagen. Wie ist so etwas zu verstehen?

Die psychosomatische Symbolik des Herzens ist den meisten Menschen wohlbekannt. Es versinnbildlicht Leben, Liebe, aber auch "Herzeleid". Man "nimmt sich etwas zu sehr zu Herzen"; es "bricht mir etwas das Herz". Solche Redewendungen umschreiben bildhaft, dass es um *Gefühle* geht. Das Herz ist gleichsam das Ausdrucksorgan für Leben schlechthin, und im besonderen des Kontaktstrebens. Die Herzneurose entspringt somit oft einem *gestörten Kontaktstreben*.

Ein junger Mann litt oft an stechenden Herzschmerzen, und zwar vor allem, wenn er mit einer geliebten Frau zusammen war. Doch er getraute sich nie, ihr seine Zuneigung zu zeigen, aus der Angst heraus, abgelehnt zu werden. Im Verlauf der Psychotherapie lernte er, das Auftreten dieser *stechenden Schmerzen als Signale* dafür zu erkennen, dass er seine *Gefühle zurückhielt*. Zugleich mussten die Ursprünge dieser ängstlichen Zurückhaltung aus der Lebensgeschichte des Patienten eruiert und gefühlsmässig neu verarbeitet werden. Erst dann war er bereit, das Risiko einzugehen, seine Gefühle zu äussern. Mit ungläubigem Staunen erlebte er, wie die Schmerzen wegblieben, wenn er "aus seinem Herzen keine Mördergrube mehr machte", sondern sich ausdrückte, und er hatte das Glück, dass das Gefühl erwidert wurde. Die Überwindung der Hemmung durch die *natürliche Äusserung des Strebens* ermöglicht die Heilung des beeinträchtigten Seins.

Beim akuten funktionellen Herzanfall erlebt der Betroffene sein Herz sozusagen wie eine Mutter, von der er im Stich gelassen würde. Auffällig ist, dass die Sorge vor einem Anfall es dem Herzneurotiker fast unmöglich macht, allein zu sein. Er braucht jemanden, der für ihn da ist. Die ersten Anfälle ereignen sich meistens

dann, wenn eine Ablösung vom vertrauten Milieu oder eine Trennung ansteht – Ferienbeginn oder Pensionierung können Anlass zum Herzanfall sein. Solche Menschen sind oft gefühlsmässig abhängig, ohne das bewusst zu spüren; sie sind zu wenig selbständig, zu unsicher; ihre Autonomie ist zu wenig ausgereift. Auch hier muss zur Gesundung eine Fälligkeit, die in der normalen Entwicklung zum Beispiel in der Pubertät erfüllt wird, noch nachgeholt werden, doch hat das immer seine zusätzlichen Schwierigkeiten, weil pubertäres Verhalten von altersmässig längst Erwachsenen von der Umgebung nicht goutiert wird.

Das Herz symbolisiert aber noch eine andere Form der Expansivität, nämlich das *Dominanz- und Selbstbehauptungsstreben*, insbesondere im Aspekt der *Autonomie*. In Ausdrücken wie "sich ein Herz fassen", "beherzt sein" oder etwas "herzhaft anpacken" kommt dies schön zum sprachlichen Ausdruck.

Diese Beispiele aus der Psychosomatik zeigen sehr eindrücklich, wie das menschliche Sein in den elementaren Formen seiner Expansivität gehemmt sein kann. Durch die so eingeschränkten Lebensmöglichkeiten resultieren Mangelzustände und fixierte Anspruchshaltungen, wodurch die freie Entfaltung erst recht verbaut wird. Wo schon ein oder mehrere Grundstreben behindert sind, kann sich auch das sie überformende Selbstwertstreben nicht optimal entfalten. Sein Anspruch auf Realisierung ist damit aber nicht ausgeschaltet. Kann das Streben seine Erfüllung nicht finden, bleibt die Forderung dennoch quälend bestehen, und zwar um so intensiver, je mehr es behindert ist. Dann wird spürbar, was wir als *Minderwertgefühl* kennen. Es ist zugleich ein *Schuldgefühl*. Das faktisch Erreichte bzw. Nichterreichte wird an seiner optimalen Möglichkeit gemessen, und das Missverhältnis oder Manko wird als Wertmangel erlebt, den ich selber verschuldet habe. Ich bin meinem Sein etwas schuldig geblieben, ich habe ein inneres Sollen nicht erfüllt. Dieses Messen des faktisch Erreichten am Bestmöglichen ist auch der Kern dessen, was wir *Gewissenhaben* nennen.

Durch die Mängel bei der Erfüllung der elementaren Streben wird das Selbstwertstreben zugleich behindert. Es wird dann darauf gerichtet, jene "Unwerte" zu überwinden, wobei sich zunächst zwei Wege anbieten. Der eine besteht in der Reduktion der Ansprüche. Wo also mit einer Tat etwas erreicht werden sollte, wird nun das Nichtstun gleichsam zur Tugend erklärt. Der andere Weg wird umgekehrt mit einer erhöhten Anstrengung beschritten, wobei es oft zu Versteifungen in Aktivismus kommt wie etwa bei den sogenannten Workaholics. Aber auch damit bleibt der Mensch Sklave seiner Schwächen. Produktiv erscheint erst ein dritter Weg, bei dem die *konkret verfügbaren Seinsmöglichkeiten auf angemessene Ziele hin ausgerichtet und gelebt werden*.

Was heisst Selbstsein?

Welches sind aber die *angemessenen Ziele*? Generell kann das Ziel des Selbstseins nicht konkret inhaltlich umschrieben werden. Formal geht es um *die dem*

Individuum bestmögliche Verwirklichung seines Daseins in den Bedingungen seiner Gegebenheiten und in der Auseinandersetzung mit seinem Lebensumfeld. Dennoch kann in den konkreten Lebenssituationen durchaus danach gesucht werden, welche Einstellung, welches Verhalten im Sinne meiner Entfaltung in den soeben genannten Grenzen "richtig" sind. Wir müssen also nach den *positiven und negativen Indikatoren der Selbsthaftigkeit* suchen.

Diese Suche wird explizit in einer Psychotherapie betrieben und gleicht oft der Arbeit eines Detektivs. Relativ gut erkennbar sind viele negative Anzeichen von Selbsthaftigkeit in Gefühlen wie Angst, Verstimmung, Unruhe, Ärger, Zorn, wenn sie mich betreffen. Sie signalisieren dann, dass ich mit etwas an mir unzufrieden bin. Wenn ich ständig rauchen oder Alkohol trinken muss, um angeblich klarer denken zu können, oder dauernd Schlafmittel brauche, um mich erholen zu können, sind das Zeichen dafür, dass etwas nicht stimmt. Ähnliche Signale sind die psychosomatischen Reaktionen, welche wir bereits gestreift haben. An der Art, welches Organ in welcher Weise gestört scheint, lässt sich meistens ein Hinweis auf die zugrundeliegende psychische Einschränkung gewinnen, wie bei der Herzneurose als Beispiel beschrieben.

Von besonderer Deutlichkeit ist das *Phänomen des Gewissensrufes*; er gibt uns oft ganz direkte Anzeige, was entwicklungswidrig abgelaufen ist. Auch die *Träume* sind für den Kundigen vielfach eine ergiebige Informationsquelle; sie zeigen manchmal direkt die Art der Konflikte oder die Hintergründe von gehemmter Expansivität. Eine Schwierigkeit besteht darin, dass der Träumer diese Botschaften meist nicht erkennt, als ob er da einen "blinden Fleck" in seiner Wahrnehmung hätte. Gegen das Bewusstwerden der eigenen Mängel, Versäumnisse usw gibt es eben auch Widerstände, die ihrerseits meist nicht bewusst sind. Selbst im relativ geschützten Rahmen einer psychotherapeutischen Beziehung dauert es oft lange, bis solche Widerstände dahinfallen und die Tatsachen akzeptiert werden können.

Dies rührt auch davon, dass das Selbstsein als Aufgabe naturgemäss zu *Konflikten* mit der Familie und anderen gesellschaftlichen Gruppierungen führt. Nicht jeder ist robust genug, diese Dauerauseinandersetzung zu leisten; mancher flüchtet sich in die Anpassung. Andere können dies mit Nonchalance und gelten dann als Egoisten oder gar Querulanten. Nur wenigen wird es vom Kollektiv zugestanden, ein deutlich abweichendes Leben zu führen, das hochgehaltene gesellschaftliche Wertnormen ignoriert oder gar ablehnt. Einerseits verfallen überangepasste Menschen oft Krankheit und Leiden; zu wenig Angepasste aber machen andere leiden (Diktatoren) oder werden ausgestossen, geächtet, eingesperrt oder umgebracht (letzteres noch heute im Bereich fundamentalistischer Religionen). Beispiel für einen Konflikt in der Arbeitswelt ist etwa der Wunsch nach individuell bevorzugten Arbeitszeiten kontra Firmennormen oder gesamtarbeitsvertragliche bzw gesetzliche Vorschriften. Kompromisse wie gleitende Arbeitszeiten mit bestimmten Blockzeiten waren vor 50 Jahren bei uns noch kaum bekannt, sind aber durch Risikobereitschaft auf beiden Seiten inzwischen geschaffen worden.

Die Frage des "richtigen" Masses an Anpassung bzw Individualität als Gegenpol ist im Leben jedes Menschen ein zentraler Konfliktpunkt. CG Jung hat hierzu folgendes bemerkt: "Der Mensch muss nach zwei verschiedenen Seiten angepasst sein, einmal an das äussere Leben – Beruf, Familie, Sozietät – und sodann an die vitalen Erfordernisse der eigenen Natur. Vernachlässigung der einen wie der andern kann zur Krankheit führen. Obschon jeder Mensch, dessen Unangepasstheit einen höheren Grad erreicht, krank wird und dann schliesslich auch im äusseren Leben versagt, so sind doch nicht alle darum krank geworden, weil sie etwa den Forderungen des Daseins nicht gewachsen gewesen wären, sondern vielmehr, weil sie es nicht verstanden haben, mit Hilfe ihrer äusseren Anpasstheit auch ihrer persönlichsten und intimsten Entwicklung zum richtigen Durchbruch zu verhelfen" (Jung 1924).

Konkretisierung im Betrieb

Was wir bisher als Individuationsweg des Einzelnen beschrieben haben, ist eine lebenslange Aufgabe, die sich aus dem innersten Wesen des Menschen stellt. Unsere verschiedenen Leben sind aber immer auch in ganz verschiedenen Umfeldern zu bewältigen, so auch im *Bereich der Arbeit*. Dieser erscheint auf den ersten Blick als ein ideales Erfüllungsfeld für das menschliche *Betätigungsstreben*. Künstler und Selbständigerwerbende dürften am ehesten in der Lage sein, sich hierin weitgehend zu entfalten. Der überwiegende Teil der Erwerbstätigen arbeitet jedoch im *Anstellungsverhältnis*. Obwohl dieses nicht mehr mit antiken oder mittelalterlichen Formen der Sklaverei oder des Leibeigentums verglichen werden kann, haben viele Arbeitnehmer in den westlichen Industriestaaten mit demokratischen Staatsformen sich bis gegen die Mitte des 20. Jahrhunderts als abhängig, ausgeliefert und in ihrer Lebensentfaltung eingeschränkt erlebt. Die zahlreichen Formen der Arbeiterbewegung und ihr Aufbegehren bis zum Streik belegen dies genügend. Arbeiter und Angestellte empfanden sich stark eingeschränkt in ihrem *Streben nach Selbstbehauptung und Autonomie*, nicht zuletzt auf Grund der Hierarchien, wo die Entscheidungen grundsätzlich oben getroffen wurden und unten ausgeführt werden mussten. Das *Kontaktstreben* im Aspekt der Kameradschaft und der Geselligkeit hingegen ist bis heute in den Betrieben gut realisierbar, besonders nachdem, aus den USA kommend, schon in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts die Pflege der *Human Relations* auch bei uns eingeführt wurde, so dass bald alle grösseren Firmen ihre eigenen Foto- und Fussballklubs und anderes mehr als durchaus individuationsförderndes Angebot für ihre Mitarbeiter eingerichtet hatten. Abgesehen von Liebesbeziehungen zwischen Einzelnen, die sich im Arbeitsbereich kennenlernen und privat Beziehungen eingehen, ist das Kontaktstreben in den Aspekten der Zärtlichkeit, Liebe und Sexualität bei den meisten Formen der betrieblichen Arbeit kaum befriedigend entfaltbar. Hier ist auch nicht der geeignete Ort dafür. Hingegen ist die Sehnsucht nach Anerkennung und Geltung als Spielarten des *Habenwollens* häufig auf den Arbeitsbereich gerichtet.

In den Zeiten der Hochkonjunktur mit Arbeitskräftemangel konnte der Stand der Arbeitnehmer generell grosse materielle Zugeständnisse wie hohe Löhne und weitgehende soziale Absicherungen erringen – dies natürlich nicht bloss in den Betrieben, sondern mit Hilfe des politischen Kampfes auf Verfassungs- und Gesetzesebene. Auch dies ist ein Produkt des Habenwollens. Der Staat ist vom einst väterlichen Ordnungsstaat, der lediglich einen Rahmen für den Tüchtigen setzte, zum weitgehend mütterlichen Versorgungs- und Wohlfahrtssicherungsstaat geworden. Daran ist wieder das Kontaktstreben beteiligt, indem der Staat wie eine Mutter Geborgenheit und Schutz vermitteln soll. Solche Mutterfunktionen hatten bis zur Rezession der 90er Jahre auch viele Firmen. Im Blickwinkel der Persönlichkeitsentfaltung hat diese Entwicklung, die im Staat noch andauert, auch eine entfaltungshemmende Seite, indem der Einzelne immer weniger selber für sich sorgen kann, denn ihm wird genau vorgeschrieben, wieviel in welchem Zeitraum er zurückstellen muss für das Alter, für Krankheit, Unfall und Arbeitslosigkeit, bei den Frauen auch für Mutterschaft. All dies ist in gewissen Grenzen unbestreitbar sinnvoll, aber es beraubt den Einzelnen um die Entfaltung seiner Fähigkeiten, für sich selber zu sorgen, und damit auch der *notwendigen Befriedigung aus der Erfahrung des Selberkönnens*. Der generelle Zwang, das heisst die Ausweitung von den wirklich Bedürftigen bzw nicht Fähigen auf alle, macht Bürgerinnen und Bürger in diesen Bereichen zu unmündigen Kindern, die kaum mehr eigene Entscheidungen treffen dürfen. Immer weniger Menschen sind dann noch gewillt, eigenes Risiko zu tragen. Konsequenterweise wird bereits ein "Recht auf Arbeit" gefordert, obwohl die Wirtschaftssysteme der Sowjetunion oder der "DDR", welche scheinbar keine Arbeitslosigkeit kannten, indem sie jeden beliebigenorts zu jeder Arbeit zwangen, 1989 zusammengebrochen sind. Gesellschaftliche Normen, welche die menschliche Natur missachten, haben langfristig keinen Bestand. Bei uns, wo Wahlfreiheit für Arbeitsart und Arbeitsort weitgehend gegeben sind, macht die Weigerung, eigenes Risiko zu tragen, Menschen zu Abhängigen ihrer kindlichen Sehnsucht nach Sicherheit und Geborgenheit. Gefühlsmässig führt dies zu Unzufriedenheit, doch wird die psychische Ursache, der Verlust an Autonomie, deren Erlangung im Selbstbehauptungsstreben als Aufgabe gestellt ist, nicht erkannt, sondern wandelt sich in neue Begehren im Bereich des Habenwollens von noch mehr staatlicher Bemutterung um.

Die gegenwärtige Umstrukturierung weiter Teile der Wirtschaft in den Industriestaaten verunsichert uns alle. Doch Unsicherheit und Risiko sind letztlich uneliminierbare Gegebenheiten des Lebens. Entlassungen, Lohnkürzungen bei zugleich höheren Anforderungen an Präsenz und Leistung bedingen auch die Unterdrückung mancher individueller Wünsche und Neigungen, denn niemand kann es sich leisten, irgendwie "unangenehm" aufzufallen. Das trifft alle, die angestellt sind, vom Hilfsarbeiter bis zum Topmanager. "Oben" ist man heute ebenso exponiert wie "unten".

Wie ich gehört habe, hat Ihre Unternehmung in den letzten Jahren bereits drastisch redimensioniert. Es ist anzunehmen, dass damit für Sie, die jetzt hier sind, das Schlimmste vorbei ist, denn ich habe ferner vernommen, es sei der Wille der

Unternehmung, nicht weitere Arbeitsplätze abzubauen, sondern genügend Arbeit, allenfalls andersartige, für die Auslastung des heutigen Bestandes zu akquirieren. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung zum Angstabbau für Sie und gleichzeitig eine gute Motivation, *gemeinsam* dieses Ziel anzustreben. Überdies besteht die Absicht, Entscheidungen im Gegensatz zu früher weniger von oben nach unten anzuordnen, sondern unter dem Motto "*Bottom up*" die *Mitarbeiter zu "mündigen" Risiko-, Entscheidungs- und Verantwortungsträgern werden zu lassen.*

Wenn Neuerungen anstehen, deren Verlauf und Folgen noch kaum absehbar sind, so ist es völlig normal, dass das Neue, Unvertraute auch Ängste auslöst. Andersartige Aufträge als bisher erfordern bei der Planung und Fertigung auf allen Stufen eine Neuorientierung. Genügt das bisherige Know how noch oder kommt zum Vorschein, dass man sich in andern Technologien und Fertigungspraktiken kaum auskennt? Wird man bei einmaligen Aufträgen, wo die Entwicklungskosten nicht mit Folgeaufträgen finanziert werden können, überhaupt konkurrenzfähig sein? Andererseits sind solche Herausforderungen immer eine *Chance* für jeden, *Ideen zu entwickeln und einzubringen.*

Auch das "Bottom up" wird völlig normale Ängste auslösen. "Unten", weil man sich vermehrten Anforderungen ausgesetzt sieht. Wenn Entscheidungen nach unten delegiert werden, trägt man dort auch das Fehlerrisiko und mehr Verantwortung. Wer es nicht gewohnt ist, sich so zu exponieren, wird erst seine Mühe haben. Die frühere Sicherheit, dass der Vorgesetzte für die mir gegebenen Anweisungen die Verantwortung trägt, ist nicht mehr da. Doch die Macht, zum Beispiel über Entlohnung, Beförderung, Entlassung, bleibt weiterhin "oben", und hier liegt der Grund für die Angst davor, sich vermehrt zu exponieren. Es ist die *Angst, der Macht anderer ausgeliefert zu sein, die mich vorsichtig sein lässt und so vor möglicher Unbill schützen soll.*

"Oben" andererseits kann es Angst auslösen, Entscheidungsbefugnisse und Einfluss zu verlieren; da kann ein Teil des eigenen Dominanzstrebens nicht mehr erfüllt werden. Und wenn die "unten" mehr Einflussmöglichkeiten haben, besteht auch mehr Gefahr, dass einer bessere Ideen hat als ich und sich profiliert, so dass er zum akuten Konkurrenten für mich und meine Funktion wird. Solche Ängste auf allen Ebenen sind die grössten Hemmnisse für Neuerungen wie das "Bottom up".

In vielen Firmen führt die oft unbewusst aufgebaute Angstabwehr zu verstärktem "*Mobbing*", das heisst zu vermehrten *Intrigen und Ränkespielen* aus Rivalität. Es gibt ohnehin den unvermeidlichen Gegensatz zwischen Eigeninteresse und jenen der Kollegen/Konkurrenten, aber auch zum Firmeninteresse. Auch ist das innerbetriebliche Kräftespiel und damit das Funktionieren des Ganzen geprägt von der *natürlichen Ungleichheit der Menschen*, die eben unterschiedliche berufliche und charakterliche Potentiale haben, unterschiedlich intelligent sind, abweichende Ziele verfolgen usw. *Leben ist überhaupt konfliktträchtig.* Man sollte sich nicht darüber aufregen, dass überall Konflikte auftreten, sondern seine Energien darauf richten, eine *Streitkultur* zu entwickeln. Im politischen Macht- und Interessenkampf hat die demokratische Staatsform eine solche Streitkultur gefunden,

nämlich in den Wahl- und Abstimmungskämpfen und in den parlamentarischen Diskussionen und Ausmarchungen. Allerdings halten sich auch da gewisse fundamentalistische, extremistische Interessenvertreter oft nicht mehr an die Spielregeln der Demokratie, so dass die Streitkultur verloren geht bzw zu einem reinen Machtkampf verkommt, bei dem der Gegner nicht mehr als Partner der Konsenssuche im Dienste eines respektwahrenden Zusammenlebens gilt, sondern als zu entmachtender oder gar zu vernichtender Feind. Wenn das Dominanzstreben zur überwertigen Idee wird, gelten Kompromisse als Schwächezeichen.

In der Wirtschaft sind derart extreme Positionen wohlbekannt. Die Sklavenhaltung in den USA ist erst 1865, nach dem Ende des Sezessionskrieges, auch in den Südstaaten aufgehoben worden. Der Frühkapitalismus in den Industrieländern war geprägt von Macht und Reichtum der Arbeitgeber und von Rechtlosigkeit und Armut der Arbeitnehmer. Karl Marx, in seinen Frühschriften noch ein liberaler Denker, löste mit dem Kommunistischen Manifest von 1848 eine Gegenbewegung aus, deren Wirkungen bis heute spürbar sind. Das Privateigentum an den Produktionsmitteln und die kapitalistische Wirtschaftform haben sich aber gegen die von Marx und andern entwickelte Staats- und Wirtschaftsphilosophie weitgehend durchgesetzt. Die Idee der Diktatur des Proletariats, als Gegenmacht zum „Kapital“ gedacht, war schon vom philosophischen Konzept her autoritär und wurde von Lenin und seinen Nachfolgern im Sowjetimperium zur jahrzehntelangen totalen Herrschaft über zahlreiche Völker benutzt. Der Kommunismus als Staats- und Wirtschaftsutopie in Alternative zum Kapitalismus war so wenig realisierbar wie das von den Frühchristen zu ihren Lebzeiten erwartete Reich Gottes auf Erden, und in den Staaten des realen Sozialismus waren die Arbeitnehmer zwar auf dem Papier mit schönen Rechten versehen, tatsächlich aber einer Willkür und Überwachung unterworfen, die im Westen längst überholt war.

Humanisierung der Wirtschaft

Um so mehr erscheint das Bestreben, in der Wirtschaft die "Mündigkeit" der Mitarbeiter zu fördern, als richtig. Es entspricht zutiefst dem Menschenbild einer anthropologisch begründeten Psychologie, wie ich es umrissen habe. Es eröffnet den Menschen auch im Bereich der Arbeit vermehrt jene Entfaltungsmöglichkeiten, die für die Persönlichkeitsentwicklung und -reifung notwendig sind. Es bedeutet einen Schritt hin zur Humanisierung und Demokratisierung der Wirtschaft, die ja noch in den Anfängen steckt, mit allen Vor- und Nachteilen einer solchen Entwicklung.

Was können Vorgesetzte tun, um Ängste zu verringern und die Risikobereitschaft zu erhöhen? Wie bereits gesagt, betreffen die gegenwärtigen Widrigkeiten auf dem Weltmarkt jede Firma als Ganze. Die Menschen auf den Vorgesetztenstufen sind diesen Existenzbedrohungen ebenso ausgesetzt wie die "unteren" Mitarbeiter. Je höher Gehalt und Alter, desto grösser das Risiko, bei Sanierungsmassnahmen betroffen zu werden. Um es abzuwenden, braucht es heute von jedem Einzelnen besondere Anstrengungen.

Diese Tagung hat den Zweck, Wege und Strategien zu erarbeiten, gemeinsam die Herausforderung des neuen wirtschaftlichen und politischen Umfeldes zu bewältigen. Entscheidend dabei scheint mir die Erkenntnis, dass es nicht mehr darum gehen kann, die alten Klassenkampfmuster zu reaktivieren, weil in den letzten Jahren klar geworden ist, dass alle Beschäftigten in einer Firma heute im selben Boot sitzen, das entweder mit gemeinsamer Anstrengung im stürmischen Wirtschaftsmeer durchkommt oder untergeht. Die äussere Bedrohung ist auch eine Chance zu verstärktem *Gemeinschaftsgefühl*, zu einem Klima der Kampfgenossenschaft – vergleichbar mit dem Willen der Schweizer im Zweiten Weltkrieg, inmitten der Bedrohung zusammenzuhalten, um zu überleben.

Die Träger von *Vorgesetztenfunktionen* sind dabei als *Vorbilder* gefragt. Wer Verhältnisse ändern will, muss bei sich selber anfangen. Er muss seine eigenen Ängste erkennen, die Abwehrhaltungen abbauen. Dies wird letztlich nicht anders vor sich gehen, als es zum Beispiel in einer Psychotherapie vor sich geht, nur ist es schwieriger. Genau wie im Privatleben ist es am Arbeitsplatz unerlässlich, dass sich *jeder Einzelne über seine konkrete Situation und die sich daraus stellenden Probleme und Ängste innewird*. Sonst bleibt er diesen Ängsten oder den sie verdeckenden Abwehrverhalten ahnungslos ausgeliefert, und das trägt die Gefahr in sich, dass sich seine Lage zusätzlich verschlechtert. Vor allem dann, wenn andere, die meine Verkrampfungen oft deutlicher sehen als ich selbst, dieses Wissen in einer Atmosphäre der Rivalität gegen mich verwenden.

Wenn ich also am Arbeitsplatz Angst verspüre oder ein Unbehagen, auch aggressive Regungen wie Wut usw., muss ich versuchen, die Auslöser oder *Gründe dieser Gefühlsreaktionen zu erhellen*. Dies gilt auch bei Körpersymptomen wie Kopfweg, Spannungen, Magenbeschwerden, Verstopfung, Handschweiss, Schlaflosigkeit usw., doch ist es da schon schwieriger. Bei länger anhaltenden oder schweren akuten Störungen ist eine kompetente Abklärung durch einen Arzt oder Psychotherapeuten nötig.

Solche Anzeichen deuten darauf hin, dass ich bei der Bewältigung meiner Situation irgendwo beeinträchtigt bin. Nur wenn ich herausgefunden habe, wo das Problem liegt, kann ich daran gehen, adäquate Lösungen zu suchen. Dabei ist hier zu unterscheiden, ob die *Wurzeln meiner Beeinträchtigung im Betrieb liegen oder in Belastungen aus dem Privatleben zu eruieren sind*. Zwar kann letzteres meine berufliche Leistung ebenso nachteilig beeinflussen, aber es ist dann nicht primär eine Lösung im Betrieb zu suchen, sondern vorerst am Ursprungsort anzusetzen.

Ängste kommen, wie bereits angedeutet, auf allen Stufen in den Betrieben vor. Schon bei der ersten Beförderung ergibt sich meist eine einschneidende Veränderung der Arbeit. War man zuvor kompetenter Fachmann auf seinem Gebiet, so braucht man dieses Fachwissen immer weniger, je höher man aufsteigt. Statt dessen muss man sich mit Organisation, Planung, Personalführung, Aussenkontakten usw. herumschlagen, was neu ist und daher Unsicherheiten mit sich bringt. Nicht jeder ist den Führungsaufgaben sofort gewachsen; was er früher selber zuverlässig und speditiv erledigte, muss er jetzt an Leute delegieren, die er

oft kaum kennt. Man ist auf deren gutes Funktionieren angewiesen, denn in der meist herrschenden Hektik kann man nicht dauernd kontrollieren, ob jeder Mitarbeiter überall vorankommt oder Dinge nicht im Griff hat. Die Angst des Vorgesetzten rührt dann daher, dass er selber fast nichts tun kann, sich ohnmächtig fühlt, aber nach oben trägt er die Verantwortung. Er ist völlig anders gefordert als bei seiner früheren Arbeit; und das kann Stress und Angst zur Folge haben.

Grössere Firmen bieten hier Hilfe in Form von *Kaderschulung*. Eigentlich müsste diese schon vor der Übernahme einer Vorgesetztenfunktion absolviert werden, analog zum Militär. Aber das kostet Geld und Zeit, und nicht jeder Betrieb kann diesen Aufwand tragen. Manche Betroffenen behelfen sich mit privat besuchten Kursen, um in ihrem Stress nicht allein zu bleiben.

Je besser der Vorgesetzte mit seinen eigenen Veränderungen klarkommt und aus Erfahrung weiss, wie Ängste ausgelöst werden und wie man am besten damit zurechtkommt, desto eher kann er für seine Mitarbeiter Vorbild sein. Er wird dann deren Reaktionen auf Veränderungen mit *Verständnis* begegnen können und damit das unerlässliche *Vertrauen* gewinnen, das wiederum Offenheit seitens der Mitarbeiter ermöglicht statt ängstliches Verstecken, wenn zB Tadel oder Belächeltwerden zu erwarten wäre. Ziel sollte es sein, dass jeder Mitarbeiter wenigstens eine Anlaufstelle in der Firma hätte, wo er, ohne nachteilige Folgen befürchten zu müssen, über seine Schwierigkeiten im Betrieb sprechen kann.

Jedem bekannt und doch häufig unterlassen ist die *rechtzeitige und ausreichende Information*, zB über Veränderungen der Auftragslage, der Personalpolitik, der Firmenpolitik insgesamt. Klare Sicht ist angstmindernd, auch wenn sie Folgen von Fakten wie bevorstehenden Entlassungen nicht mildern kann. Zur *Förderung der Risikobereitschaft* gibt es bekannte Einrichtungen wie das Vorschlagwesen, Prämien, Lob, Anerkennung, Beförderung. Sie ermuntern die Eigeninitiative, motivieren zum Wagnis, zum Eingehen des Risikos, Fehler zu begehen. Auch hier ist seitens der Vorgesetzten einiges zu ändern gegenüber dem paternalistischen System der Oben-unten-Hierarchie: Akzeptieren von Eigenarten, auch von Fehlern, Akzeptieren des – mässigen – Äusserns von Affekten. Risikobereitschaft wird ja gelähmt durch Angst vor den Konsequenzen des eigenen Verhaltens. Wenn es einmal etwas emotionaler zugeht, darf man sich daran erinnern, dass Konflikte ausgetragen werden müssen; es ist wie in einer Ehe: man erfährt die wichtigsten Dinge voneinander vor allem im Streit.

Was immer seitens kollektiver Gebilde wie Staat, Zweckverbänden, Firmen usw an Massnahmen getroffen wird, um das Zusammenleben zu optimieren: letztlich ist es der Einzelne, der die jeweiligen Probleme seiner Eigenart in der Auseinandersetzung mit dem Kollektiv zu bewältigen hat. Es gibt nicht *den* Staat, *die* Gesellschaft, *die* Firma als Subjekte des Handelns, denn Träger des Lebens ist allein der einzelne Mensch. Wenn Marx einst sagte, es komme darauf an, die *Welt* zu verändern, so ist zu entgegnen, ja sicher, aber das geht nur, indem man *bei sich selber anfängt*. Wenn ich in einem Betrieb arbeite, kann ich nicht einfach das Betriebsklima umstellen, aber ich kann meine Einstellung zu den Mitarbeitern

ändern. Je offener, toleranter und verständnisvoller ich zu den andern bin, desto eher werden auch andere mit mir und untereinander so umgehen, und damit beginnt sich etwas im Betriebsklima zu verändern. Die Erfahrung lehrt, dass das gute Beispiel "ansteckend" wirkt, und damit erhöht sich allmählich die Motivation von mehr und mehr Betriebsangehörigen für die gemeinsame Aufgabe. Natürlich wissen wir, dass nie alle am gleichen Strick bzw in die gleiche Richtung ziehen werden. Doch der hemmende Einfluss solcher Mitarbeiter vermindert sich zumindest relativ. Wir alle wissen sehr wohl, dass es Betriebe gibt, deren gutes Arbeitsklima sich herumgesprochen hat, und wir wissen auch von andern.

Forschungen über Betriebe mit gezielter Verbesserung der Human Relations – dazu gehört auch das "Bottom up" – zeigen klar, dass damit auch eine Produktivitätssteigerung erzielt wird. Indem der arbeitende Mensch in seiner Individualität und seinem wesensgemässen Auftrag, seine Potentiale zu entfalten, auch am Arbeitsplatz respektiert und gefördert wird, gewinnen beide, der Einzelne und der Betrieb als kollektiver Produzent wirtschaftlicher Leistung.

Literatur:

Keller Wilhelm (1963), Das Selbstwertstreben, Reinhardt Basel

Freud Sigmund (1920 -1924), Das Ich und das Es, GW VIII, Imago London

Jung Carl Gustav (1924), Analyt. Psychologie und Erziehung §172 GW 17, Walter Olten 1972

Zusatzthemen zur Diskussion am zweiten Seminartag

1. Streitkultur / Gesprächskultur

Was heisst das? Wie ist das im Betrieb möglich?

2. Unsicherheit akzeptieren / aushalten

Wie geht das?

3. Machtmissbrauch

Was steckt dahinter? Wie kann er reduziert werden?

4. Führungsverhalten und Mündigkeit

Mit welchem Führungsverhalten lässt sich Mündigkeit entwickeln, fördern?

5. Selbständigkeit, Autonomie, Individualität

Wie entwickeln, verstärken?

6. Lob und Wertschätzung

Was kann Lob bewirken?

1. Streitkultur / Gesprächskultur

In traditionell hierarchisch geführten Betrieben ist Diskutieren oft verpönt. Der Vorgesetzte entscheidet, ordnet an, und das soll ausgeführt werden. Diskussion gilt dann als Zeitverlust, Produktivitätsverlust. Widerspruch kann als Widerborstigkeit oder gar Insubordination empfunden werden. Dieser Standpunkt hat auch eine gewisse Berechtigung. Man kann nicht über alles und jedes lange diskutieren und auf einen Konsens warten, auch kann nicht abgestimmt werden, sonst würden zB Termine nicht eingehalten, wenn eine Mehrheit jetzt gerade keine Überzeit leisten möchte.

Daher zunächst Frage an die Teilnehmer betreffend *Rahmenbedingungen*: Worüber soll diskutiert werden, worüber nicht? Wer soll mitreden, wer entscheiden? Um welche Entscheidungen geht es in Ihrer Abteilung; was sind konkrete Themen, über die diskutiert werden soll?

Es geht in unserem Zusammenhang von Angstabbau und Mut zum Risiko eher um organisatorische Fragen, zB Einführung einer neuen EDV, einer neuen Fertigungstechnik uä (also kaum um gewerkschaftliche Themen wie Mitbestimmung oder Mitspracherecht betreffend Arbeitsbedingungen).

Kind-Eltern-Situation oder erwachsene Partner? Wenn in der Familie ein autoritäres Klima vorherrscht, dann lernen Kinder, dass sie nichts zu sagen haben. Wer diesem Schema nicht entwächst, begegnet in der Arbeitswelt dem Vorgesetzten wie einem strengen Vater; er unterwirft sich aus Angst.

Generell ist dann die Expansivität gehemmt: Man kann nicht aggressiv sein, weder konstruktiv noch destruktiv aggressiv (allenfalls in Durchbrüchen, Beispiel

Amok). Aggression heisst gemäss der ursprünglichen Wortbedeutung Herangehen an etwas, in Angriff nehmen, und war wertneutral.

Wenn aber die Expansivität gehemmt ist, dann wird sie oft nicht einmal mehr wahrgenommen als eigene Regung (dafür evtl projiziert, Beispiel Sexualität beim Klerus, im Mittelalter auf „Hexen“ projiziert, die angeblich mit dem Teufel „Buhlschaft“ haben).

Diese Hemmung behindert die natürliche Entfaltung. Es entwickeln sich dann oft symptomatische Verhaltensstörungen wie Stottern, Vermeiden, Rückzug, Flucht, auch psychosomatische Reaktionen wie Magenweh, Migräne, Atembeschwerden und ähnliches.

Partnerschaftliche Kommunikation ist nur möglich, wenn das Gegenüber (in der Kindheit die Eltern und dann weitere Bezugspersonen) sie *zulässt*. Wenn ich für das Äussern von Gefühlen, Meinungen, Wünschen, Reaktionen bestraft werde bzw erlebe, dass es unerwünscht ist, dann erlebe ich diese als etwas Schlechtes, Ungenügendes, Falsches, und da diese Regungen ja aus mir kommen, bin letztlich ich schlecht, ungenügend, im Irrtum, und zwar zum vornherein, und dann unterlasse ich die Äusserung künftig. Wer mit dieser Erfahrung in einen Betrieb kommt, wird kaum an Diskussionen mitmachen wollen. Erst müsste das Klima ändern: er müsste sicher sein, dass seine Äusserung erwünscht ist, für wertvoll angesehen wird und nicht Anlass zu einer Kränkung, zum Ausgelachtwerden, zu einer Bestrafung wird. Wie bereits erwähnt, ist das Vorbild des Vorgesetzten wichtig; er ist der Schlüssel zur Gesprächskultur.

Aus der Lebenserfahrung wissen wir, dass eigene Äusserungen gegen bestimmte Machtträger nicht ratsam sind, zB gegen Diktatoren wie Hitler, Stalin. Andererseits haben Menschen in Revolutions- und Kriegssituationen die Möglichkeit, selbst destruktive Aggressivität erlaubter-, ja befohlenerweise auszuleben, sie können straflos zerstören, töten.

Wir können das im Alltag nicht. Wir müssen andere Formen der Expansivitätsäusserung finden. Körperliche Leistung wie Holzspalten, sportliche Betätigung und Wettkampf. Herausschreiben der Aggressionen (Brief, den man nicht abschickt). Malen (Fingerfarben), Lehmen, Kneten, Singen, Sprechen, Tanz, Fasnachtstreiben, Theaterspielen. Auch die politische Tätigkeit bietet da ein Feld. Oft ist das Äussern durchaus möglich, wenn es nicht verletzt. Humor (Hofnarr) und Diplomatie (wie sag ich's dem Chef) sind dann gefragt.

Grundsatz: Aggressive Gefühle in Argumente umformen und sachlich äussern. Wenn man nämlich ausfällig wird, dh die aggressiven Gefühle ungefiltert herauslässt, macht man es dem Gegenüber einfach, von der Sachfrage abzulenken, indem er den Ton der Äusserung kritisieren kann (zB „Reg dich doch nicht so auf“ oder „Schrei mich nicht so an“); der Streit verlagert sich dann auf mein Verhalten statt auf die Sachfrage, und was ich sage, wird wegen des Tones bereits abgelehnt, auch wenn es sachlich gesehen konstruktiv ist.

2. Unsicherheit akzeptieren / aushalten

Unsicherheit akzeptieren heisst, zuzugeben (sich selber, zuweilen auch gegenüber andern), dass man nicht alles weiss, nicht stets die "richtige" Antwort, Lösung hat, dass man kein Übermensch ist, sondern auch mit Wasser kocht, dass man auch Mängel hat. Es braucht Einsicht in eigene Schwächen, Unvollkommenheiten, (humorvolle) Distanz zu Idealisierungen. Es sind innere Spannungen auszuhalten, zB gegensätzliche Gefühle gegenüber andern. Man muss die eigene Begrenztheit, oft auch Ohnmacht oder eigene Angst akzeptieren. Wie war das einst in der Kindheit? Man hatte Angst vor dem „Böölimaa“ im dunkeln Keller, sie aushalten heisst: mit und trotz der Angst und Unsicherheit hinabgehen, die Erfahrung machen.

3. Machtmissbrauch

Macht ist ein natürliches Phänomen, eine Folge der Unterschiede der Individuen (Körpergrösse, Intelligenz, Verfügung über Mittel). Macht an sich ist nicht zum vornherein schlecht, wie eine moderne Ideologie uns weismachen will. Macht ist ein notwendiger Ordnungsfaktor, ohne den Chaos herrschen würde. Sie muss aber legitimiert sein (zB Verfassung, echte Autorität) und Grenzen einhalten.

Machtmissbrauch erfolgt meist aus dem Erlebnis früherer eigener Ohnmacht, das durch überhöhtes Geltungsstreben kompensiert wird (zB bei Kleinwüchsigen wie Napoleon); aus übersteigertem Dominanzstreben zur Abwehr von Ohnmacht flieht man aber auch in eine unbewusste Identifikation mit dem einst dominanten Aggressor, dh man praktiziert die Gewalt gegen andere, unter der man einst selber gelitten hatte, um nicht wieder Opfer zu sein.

Eine Aufarbeitung solcher Probleme ist in einem Betrieb kaum möglich. Notwendig ist die Einsicht in das, was abläuft, zB kompensatorische Grandiositätsfantasien. Ein Lösungsweg ist das erneutes Durchleiden gerade dessen, was man bisher unbedingt vermeiden wollte: das Gefühl des Unterworfenseins, Ausgeliefertseins, der Ohnmacht, der Angst. Man muss diese verpönten, gefürchteten Gefühle bewusst „kommenlassen“ und aushalten. Erst durch diese Neuorientierung und das Akzeptieren als eigene können sich *Gefühle verändern*. Wut kann zu Mitleid werden mit dem ängstlichen „Kind“ in mir, zu Trauer, und allmählich gelangt man daraus heraus. Zugleich bieten sich neue Möglichkeiten: statt durch identifikatorische Kopie des Aggressors nun Selbstbehauptung mit Argumenten, Verweisen auf Recht usw. Es gilt zu verstehen, weshalb Vater zB so herrschsüchtig war (sonst erfolgt oft die Wiederholung über Generationen).

4. Führungsverhalten und Mündigkeit

5. Selbständigkeit, Autonomie, Individualität

Beide Fragen zielen auf das gleiche, in Nuancen. Auch hier gilt, was schon bei der Frage der Gesprächskultur gesagt wurde: es ist ähnlich wie in der Erziehung. Es muss vom Vorgesetzten her klar sein, dass er eigene Meinungen, abweichende Argumente usw. grundsätzlich zulässt, ohne dass ich bei ihrer Äusserung mit nachteiligen Konsequenzen (= Machtmissbrauch) rechnen muss.

Überdies ist es nötig, Ziele vorzugeben (nach Einschätzung der Fähigkeiten), evtl. konkrete Anweisungen über den Spielraum der Eigenbetätigung, sonst aber Freiraum lassen. Ein Zeithorizont ist zu umreissen, bis wann etwas erwartet wird, erste Vorschläge, Konzepte, genauere Pläne. An diesen Terminen wird über den Stand und die Tauglichkeit der Vorhaben diskutiert. Hier ist der Platz für Lob/Kritik und Ermunterung zum Weiterfahren oder helfende Weichenstellung. Generell ist so viel Freiheit wie möglich zu gewähren. Man muss auch akzeptieren, wenn der zu Fördernde die Aufgaben anders anpackt, als man es selber täte. Hierfür erinnert man sich am besten an Situationen, in denen man selber die Förderung der eigenen Selbständigkeit durch andere erlebte.

Lob und Wertschätzung

Vorgesetzte sind gut beraten, ihre Mitarbeiter zu loben, wenn diese ihre Arbeit gut gemacht oder einen konstruktiven Vorschlag eingebracht haben. Nichts verbessert das Arbeitsklima so nachhaltig wie Lob und Wertschätzung.

Als ich in der Sekundarschule einst einen Moment lang nicht aufgepasst hatte und mich der Lehrer etwas fragte, wusste ich natürlich nicht, was sagen, und verliess mich auf eine Einflüsterung des Banknachbarn, die ich als – falsche – Antwort gab. Der Lehrer sagte hierauf: „Spengler, du musst jetzt nicht dein Licht unter den Scheffel stellen“. Das war einerseits eine Kritik für die falsche Antwort, aber zugleich auch ein indirektes Lob: der Lehrer brachte nämlich zum Ausdruck, er sei überzeugt, ich hätte die richtige Antwort eigentlich wissen können. Dieser vertrauensvolle Spruch war mir später immer wieder präsent in Situationen, wo ich an mir zweifelte, und stärkte mein Selbstvertrauen. Jahrzehnte später, als der Lehrer bereits lange pensioniert war, besuchte ich ihn und erzählte ihm dankbar, wie mir sein Vertrauen trotz dem momentanen Versagen immer wieder geholfen hatte.

Nach meiner Schriftsetzerlehre in der Buchdruckerei der NZZ und dem Nachholen der Matur mit dem Ziel, Redaktor zu werden, kam die Zeit als Werkstudent mit teilzeitlichem Korrektorenlesen der Zeitung zum Geldverdienen während des Uni-Studiums bis zum Abschluss in Psychologie und der parallelen Ausbildung zum Psychotherapeuten am CG Jung-Institut. Mit knapp 30 Jahren fühlte ich mich noch zu jung für eine eigene Praxis und bewarb mich erfolgreich um eine Redaktions-

stelle; ein kluger Entscheid, denn durch die journalistische Arbeit erhält man Einblick in die verschiedensten Lebens- und Arbeitsbereiche, die man sonst kaum kennenlernen könnte. Natürlich hätte man gern gewusst, wie die Zeitungsartikel bei den Lesern ankommen, aber zur Amtszeit von Chefredaktor Bretscher wurden Nachrichten wie Kommentare nur mit Kürzeln gekennzeichnet, so dass ausserhalb der Redaktion nicht viele Leute wussten, wer was geschrieben hatte. Wie sollte man also erfahren, ob die Arbeit für gut befunden wurde oder nicht? Ein älterer Kollege beantwortete diese Frage so: „Wenn du nichts hörst, so war dein Artikel gut. Der Chef will kein Pfautum und keinen Personenkult fördern, deshalb zeichnen die Autoren nicht mit ihrem vollen Namen wie bei andern Blättern. Es heisst dann: «die NZZ schreibt...», und nicht «der XY», was aber dem Inhalt mehr Gewicht gibt gegenüber einer als persönlich aufgefassten Meinung.“

Ganz wertschätzungslos war die Arbeit aber doch nicht: nach einer Artikelserie beispielweise durfte man ausnahmsweise den Namen hinsetzen, und intern gab es natürlich stets alles von Kritik bis Lob. Ausdruck des Letzteren war schliesslich die Beförderung zum verantwortlichen Redaktor.

Grundsätzlich ist in der Marktwirtschaft Leistung mit dem Lohn entschädigt. Wer mehr will, muss erst mehr leisten.