

Hans-Michael Klein
Christian Kolb

Karriere durch Psychologie

Menschen verstehen – Verhalten steuern

POCKET BUSINESS



Cornelsen

SCRIPTOR

Hans-Michael Klein / Christian Kolb

Karriere durch Psychologie

Menschen verstehen –
Verhalten steuern

3. Auflage

POCKET BUSINESS

Cornelsen

SCRIPTOR

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.

Das Wort Cornelsen ist für den Cornelsen Verlag GmbH als Marke geschützt.

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, vorbehaltlich der Rechte, die sich aus den Schranken des UrhG ergeben, nicht gestattet.

© Cornelsen Scriptor 2012 D C B A
Bibliographisches Institut GmbH
Dudenstraße 6, 68167 Mannheim

Redaktion Dr. Hildegard Hogen, Jürgen Hotz

Herstellung Judith Diemer

Umschlaggestaltung glas-ag, Seeheim-Jugenheim

Umschlagabbildung [shutterstock.com/Gunnar Pippel](http://shutterstock.com/GunnarPippel)
(Schachfiguren)

Satz Fotosatz Moers, Viersen

Druck und Bindung Freiburger Graphische Betriebe,

Bebelstraße 11, 79108 Freiburg im Breisgau

Printed in Germany

ISBN 978-3-411-87000-4

Vorwort

„Ich lasse mir nichts mehr vormachen ...“

Ohne Psychologie läuft in unserer modernen Arbeitswelt nichts mehr, die Psychologisierung der Gesellschaft hat auch vor dem Business nicht Halt gemacht. Die Führungskraft von heute glänzt nicht mehr durch Fachorientierung, sondern durch psychologisch geschicktes und einfühlsames Management.

Die psychologische Aufrüstung aller Seiten hat längst begonnen: Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter arbeiten intensiv an Strategien und Techniken der Durchsetzung, Überzeugung und zuweilen auch Manipulation. Wer als Führungskraft nichts dagegensetzen kann, hat verloren. Das Buch gibt das notwendige psychologische Rüstzeug, um durch den Schleier der Worte und den Schein der Dinge zu erkennen, was wirklich gespielt wird.

Das kann und muss die moderne Psychologie für Führungskräfte von heute und morgen fördern:

- Menschenkenntnis: sich selbst und andere erkennen und richtig behandeln,
- versteckte Signale decodieren, Verhalten prognostizieren und steuern,
- Manipulationsversuche durchschauen und abwehren,
- psychologische Gesetze kennenlernen und effektiv einsetzen,
- Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter psychologisch managen.

Wir wünschen Ihnen beruflichen und privaten Erfolg mithilfe der Psychologie.

Essen, im Januar 2012

*Hans-Michael Klein
Christian Kolb*

Inhalt

1	Was ist Psychologie?	7
	• Kurzgeschichte einer Revolution von Geist und Seele	7
	• Definition des Begriffs Psychologie	10
	• Die verschiedenen Schulen und Richtungen der Psychologie	11
	Magazinseite	
	Humanistische Psychologie Starker Einfluss auf unsere moderne Arbeitswelt	28
	Magazinseite	
	Die modernen psychologischen Schulen	36
	Auf den Punkt gebracht	38
2	Grundlagen der Psychologie und Kommunikation	39
	• Das Vier-Ohren-Modell	43
	• Das Eisbergmodell: Sachebene und Beziehungsebene	47
	• Transaktionsanalyse	49
	• Aktives Zuhören	53
	• Feedback geben	55
	• Klientenzentrierte Gesprächsführung: Die Führungskraft als Kommunikationspsychologe	56
	Auf den Punkt gebracht	58

3	Die Psychologie des Überzeugens	59
	• Die Überlastung des limbischen Systems – neuropsychologische Voraussetzungen für Führung, Überzeugung und Beeinflussung	61
	• Die Gesetzmäßigkeiten der Überzeugungspsychologie	76
	• Keine Überzeugung ohne gemeinsame Wellenlänge	84
	Auf den Punkt gebracht	87
4	Wer bin ICH?	88
	• Selbstbild und Fremdbild: Von den richtigen Voraussetzungen ausgehen	88
	• Psychologische Stressbewältigung	88
	• Wie geht's? Alles im „Flow“?	95
	• Sind Sie glücklich? Glück in der Psychologie	96
	Auf den Punkt gebracht	98
5	Wer bist DU?	99
	• Bilder und Motive	99
	• Der Umgang mit unterschiedlichen Charaktertypen.	102
	• Die fünf psychologischen Wahrnehmungstypen.	105
	Magazinseite	
	Die Typologie der Repräsentationssysteme	106
	• „Lügendetektor“ Körpersprache	109

• Geldbörse und Schreibtisch als Spiegel der Seele	111
• Bewerberauswahl	112
Auf den Punkt gebracht	113
6 Konfliktmanagement	114
Auf den Punkt gebracht	119
7 Wenn Psychologie „gefährlich“ wird	120
Auf den Punkt gebracht	125
Literaturverzeichnis	126
Stichwortverzeichnis	126

1 Was ist Psychologie?

Ein Parforceritt durch die Geschichte

Kurzgeschichte einer Revolution von Geist und Seele

Die Frage, ob der Mensch außer aus seiner materiellen Existenz (seinem Körper) noch aus weiteren Komponenten besteht, die man nicht unbedingt sehen und anfassen kann, beschäftigt die Menschheit schon, seit sie denken kann.

Die Wissenschaft begann mit Wundt

Als eigenständige wissenschaftliche Disziplin ist die Psychologie noch relativ jung. Sie wurde in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts durch Wilhelm Wundt begründet. Wundt war eigentlich Philosoph und sah die Psychologie auch zunächst als ein Teilgebiet der Philosophie an. Damit stand er in der Tradition seiner wissenschaftlichen Vorfahren, die seit der Antike die Beschäftigung mit der Seele des Menschen als Unterdisziplin der Philosophie begriffen.

Erste Anfänge: antike Schocktherapien

Aus dem alten Ägypten und der griechischen Antike sind schon „Psychotherapien“ bekannt. Dort wurden „Geisteskranke“, die man als von Dämonen besessen ansah, mit teilweise recht drastischen Methoden „therapiert“.

Es ist überliefert, dass die gängige Behandlungsform die „Schocktherapie“ war. Der Kranke wurde durch inszenierte Grausamkeitsrituale in Angst und Schrecken versetzt. Sehr beliebt waren „Scheinverhaftungen“, bei denen der Patient von Häschern gefangen, in ein Verlies gesteckt und von einem scheinbar echten Gericht zum Tode verurteilt wurde. Nachdem man den Ärmsten noch einige Tage in der Todes-

zelle hatte schmoren lassen, wurde er unter großem Tamtam zum Richtplatz geführt. Man legte ihm die Schlinge um den Hals oder zeigte ihm, was sonst an Tötungsmechanismen zur Verfügung stand, und begann mit der Hinrichtungszeremonie. Erst im allerletzten Moment eilte ein Bote herbei, der eine „Begnadigung“ verkündete.

Aus dem reichen Fundus der Schocktherapien stammt auch der Gang über eine Brücke, die mit einer nicht sichtbaren Fallklappe ausgestattet war. Der Delinquent wurde aus einem vorgetäuschten Anlass über die Brücke geführt und fiel dann plötzlich tief ins kalte Wasser.

Aus Indien ist überliefert, dass man dort „Besessene“ in eine mit Kobras gefüllte Schlangengrube warf. Was nur die „Therapeuten“ wussten: Man hatte den Schlangen vorher die Giftzähne gezogen. Es wurden auch speziell abgerichtete Elefanten eingesetzt, die zum bedrohlich echt wirkenden Angriff ansetzten und in letzter Sekunde abbremsen.

Es ist übrigens verblüffend und gleichzeitig erschreckend, dass diese Horrorszenarien tatsächlich zu Heilungserfolgen geführt haben, wie antike Autoren glaubwürdig berichten. Bestätigung für die beschriebenen Wirkungen liefert auch wieder die moderne Forschung, die sich zum Beispiel mit Überlebenden von Schockereignissen wie Flugzeug-, Eisenbahn- oder sonstigen Unglücken beschäftigt. Statt in Depressionen zu verfallen, fühlen sich Überlebende wie neu geboren und genießen eine unbeschreibliche Freude, noch einmal davongekommen zu sein.

Natürlich handelt es sich bei diesem Gruselkabinett der Psychologiegeschichte nicht um eine systematische psychologische Wissenschaft im modernen Sinne. Es zeigt aber, dass die Beschäftigung mit der Seele des Menschen sowie deren „Therapie“ schon einige tausend Jahre alt ist.

Die erste Systematik

Die erste durchdachte Selbstbeobachtung zum Thema findet sich in der altägyptischen Überlieferung *Gespräch des Le-*

bensmüden mit seiner Seele aus dem dritten Jahrtausend v. Chr. Der griechische Philosoph Aristoteles (384 bis 322 v. Chr.) war einer der Ersten, der zu einer gewissen Systematik seelischer Phänomene fand. Er verfasste eine Abhandlung, die den Titel *Über die Seele* (De anima) trägt. Sein Schüler Theophrast (um 390 v. Chr.) gründete darauf den ersten Versuch einer Festlegung psychologischer Charaktertypen (vgl. Choleriker, Melancholiker etc.).

Der Begriff „Psychologie“ wird geboren

In der christlichen Spätantike befasste sich der große Kirchenvater Augustinus in seinem Werk *Confessiones* (396) mit der Psyche des Menschen. Danach passierte erst einmal längere Zeit nichts mehr, bis Philipp Melanchthon 1540 seinen berühmten *Kommentar über die Seele* veröffentlichte. Jetzt endlich schlägt die Geburtsstunde der Psychologie, allerdings zunächst lediglich als Begriff. Melanchthon benutzt als Erster das Wort Psychologie, reiht sie aber noch als Teilgebiet der Philosophie ein.

Interessant wird es dann im 17. Jahrhundert. Thomas Hobbes und seine empiristischen Kollegen beschäftigen sich unter anderem mit psychischen Phänomenen wie Gedächtnis und Lernen sowie Gefühlen wie Angst, Lust, Schmerz usw. Gemäß ihrem „mechanistischen“ Weltbild, nach dem die Welt nichts weiter als eine große und der Mensch eine kleine Maschine ist, glaubten auch sie, dass die Seele nach berechenbaren naturwissenschaftlichen Prinzipien funktioniere. Von einem „Unbewussten“, das sich einer rationalen Erfassbarkeit entzieht, wollten sie nichts wissen. Solche Spekulationen nannten sie „Seelengespenster“.

Dem deutschen Philosophen Gottfried Wilhelm Leibniz ließ eine solche einseitige Sicht keine Ruhe. Im Jahre 1704 verfasste er eine Abhandlung, in der er erstmalig die Existenz eines „Unbewussten“ thematisiert.

Johannes Nikolaus Tetens griff diese Thesen 1777 in seinem Buch *Philosophische Versuche über die menschliche Natur*

und ihre Entwicklung auf. Dass er sich mit diesem Werk, in dem er eine (noch heute gültige) Einteilung psychologischer Prozesse vornimmt, zu einem der vielen „Väter der Psychologie“ machte, wusste er nicht. Das wusste von sich aber Wilhelm Wundt, der 1879 in Leipzig das erste „psychologische Laboratorium“ gründete.

Die Psychologie wird eigenständige Wissenschaft

Mit den Forschungen von Wilhelm Wundt entsteht ab etwa 1879 die Psychologie als eigenständige Wissenschaft, die sich aus der Einordnung in die Philosophie „befreit“. Aus aller Welt eilten jetzt Philosophen herbei, konvertierten und gingen als getaufte „Psychologen“ heim, um sich dort vor allem dem Unbewussten zu widmen. Dies konnte allerdings niemand so erfolgreich wie Sigmund Freud aus Wien, der als bekanntester Begründer der Psychologie in die Geschichte eingegangen ist. Obwohl er den Begriff „Unbewusstes“ nicht erfunden hat, hat er sich als Erster systematisch mit diesem Phänomen beschäftigt und es populär gemacht.

Definition des Begriffs Psychologie

Erst seit Freud lässt sich eine Definition dessen geben, was gemeinhin unter dem Begriff „Psychologie“ subsumiert wird. Das bedeutet nun nicht, dass es – etwa wie bei den Naturwissenschaften – ein einheitliches, konsistentes System dieser Wissenschaft gäbe. Aufgrund der zu beobachtenden Vielfalt der unterschiedlichsten Schulen und Disziplinen, die einander teilweise diametral widersprechen, wird die Psychologie von Kritikern oft sogar als „vorwissenschaftlich“ bezeichnet. Dennoch kann man gewisse Gemeinsamkeiten erkennen, die im Sinne einer Zusammenfassung der unterschiedlichen Betätigungsfelder der Psychologie folgende Definition sinnvoll machen:

Psychologie ist die Wissenschaft vom seelischen Erleben und Verhalten des Menschen als Individuum und in Gruppen. Sie fragt nach den Zielen, Motiven und handlungsleitenden Grundsätzen des Verhaltens und bemüht sich, dieses zu erklären, wenn möglich vorherzusagen und bei negativen Tendenzen eventuell zu korrigieren.

Die moderne Psychologie teilt sich auf in folgende Fachgebiete:	Auf diesen Grundlagenfächern bauen die „Anwendungsfächer“ auf:
<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Psychologie • Lernpsychologie • Gedächtnisforschung • Wahrnehmungspsychologie • Kognitionspsychologie • Motivationspsychologie • Entwicklungspsychologie • Sozialpsychologie • Völkerpsychologie • Religionspsychologie • Psychophysiologie • Persönlichkeitspsychologie • Differenzielle Psychologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitspsychologie • Betriebspsychologie • Berufspsychologie • Organisationspsychologie • Pädagogische Psychologie • Klinische Psychologie • Werbepsychologie • Forensische Psychologie

Die verschiedenen Schulen und Richtungen der Psychologie

Es gibt allein in Deutschland über 3.000 verschiedene psychologische Richtungen, Systeme, Schulen, Therapieformen usw. Diese reichen von Verbänden mit mehreren tausend Mitgliedern bis hinunter zu „Ich-AGs“, bei denen der Gründer gleichzeitig auch das einzige Mitglied ist. Aus dieser Viel-

falt wollen wir im Folgenden die wichtigsten Strömungen herausgreifen und exemplarisch vorstellen.

Die Psychologie, die in die Tiefe geht

Die Entdeckung des Unbewussten

Beginnen wir mit dem wohl bekanntesten Vertreter der modernen Psychologie, Sigmund Freud. Auf seiner berühmten Couch ließen sich entspannte Patienten tief in ihr Seelenleben blicken. Deshalb heißt diese Psychologie auch „Tiefenpsychologie“. Freud greift von Leibniz die Vorstellung von der Existenz eines „Unbewussten“ auf und widmet sein ganzes Leben der Erforschung dieses Phänomens. Wir erinnern uns: Leibniz kam zu der Vermutung, dass es neben unserem rationalen Verstand noch eine Sphäre in unserem Seelenleben geben müsse, die sich der unmittelbaren Erkenntnis und Messbarkeit entzieht.

Der wohl am wenigsten umstrittene Beleg für die Existenz des Unbewussten zeigt sich im Traumerleben. Dieses ist uns zwar in der Erinnerung bewusst, die Regie und Ausgestaltung des Träumens können wir aber nicht willentlich beeinflussen. Unser Bewusstsein versteht oft den Inhalt der Träume nicht. Daher stellen sich uns die Projektionen des Unbewussten oft als etwas Fremdartiges und Unverständliches dar. Auch alles, was wir unter dem Begriff „Instinkt“ oder „Bauchdenken“ subsumieren, fällt in den Bereich des Unbewussten.

Das Unbewusste erkunden durch Hypnose

Besonders augenfällig wird dieses Phänomen angesichts von Bewusstseinszuständen, die sich in der Hypnose zeigen. Während der Hypnose kommen verschüttete oder „verdrängte“ Schichten unseres Seelenlebens zutage, die dem Hypnotisierten nach der Hypnose nicht mehr bewusst sind.

Überhaupt war die Hypnose ein ganz wichtiger Anstoß für Freud, er hatte mit großem Interesse die Forschungen zur Hypnose von Professor Jean-Martin Charcot an der Pariser

Salpêtrière verfolgt. Charcot erzielte erhebliche Heilungserfolge dadurch, dass er seine Patienten in einen hypnotischen Schlafzustand versetzte. Insbesondere gelang es ihm durch diese Technik, die damals sehr verbreitete „Hysterie“ zu therapieren. Charcot und seine Zeitgenossen waren der Ansicht, dass der Heilungserfolg allein durch den hypnotischen Schlaf zustande kam.

Im Verlauf seiner eigenen Forschungen kam Freud zu der (heute nicht ganz unumstrittenen) Erkenntnis, dass nicht der Schlaf selbst den Therapieerfolg bewirkte. Der Heilungsprozess rühre vielmehr daher, dass im Hypnosezustand verdrängte traumatische Erlebnisse erinnert werden, an die Oberfläche gelangen und durch die schockartige Konfrontation die Heilung herbeiführen.

Die Hypnose wird ersetzt durch die Psychoanalyse

Die Hypnose ist ein relativ aufwändiges Verfahren; nicht jeder Mensch ist hypnotisierbar. Freud suchte also nach einer Methode, die eine ähnliche Konfrontation mit verdrängten traumatischen Erlebnissen erzeugte, ohne dass dazu eine Hypnose erforderlich war. Er entwickelte dazu das Instrument der Psychoanalyse.

Diese vollzieht sich im Wesentlichen dergestalt, dass der Patient sich in einer weitestgehend entspannten, liegenden Haltung freien Einfällen und Assoziationen überlässt. Er berichtet davon dem Therapeuten und „plaudert“ unkontrolliert über Konflikte, Erinnerungen, Träume und seelische Verletzungen (Traumata). Die dabei zutage tretenden Ängste, Triebverdrängungen und Seelennöte stammen meist aus frühester Kindheit und haben über Jahre oder Jahrzehnte unverarbeitet in der Seele des Patienten geschlummert und dort ihr Zerstörungswerk angerichtet.

Der Therapeut deutet nun die erhaltenen Informationen und kristallisiert dabei wichtige Kernprobleme heraus. Damit konfrontiert er dann den Patienten und führt ihn so zu einer Bewusstmachung des Verdrängten. Der größte Erfolg wird erzielt, wenn es dem Therapeuten gelingt, den Patienten

dazu zu bringen, seine unbewussten Nöte auf den Arzt zu übertragen und damit abzureagieren.

Freud lebte in einer Zeit, deren Kultur von einer ausgeprägten bürgerlichen Prüderie bestimmt war. So wurde mit dem Thema Sexualität alles andere als frei umgegangen. Freud ging daher davon aus, dass viele Krankheitsbilder durch die gesellschaftliche Ächtung und Unterdrückung sexueller Triebe entstehen. Das zum Triebverzicht verurteilte Bewusstsein sucht demnach seine Triebenergie aus der Tabuzone heraus in gesellschaftlich akzeptierte Bahnen zu lenken. Dazu bedient es sich nach Freud bestimmter Symbole, die für sich genommen „harmlos“ erscheinen, es inhaltlich aber „in sich haben“. Das heute noch wohl populärste Beispiel hierfür ist das „Phallussymbol“, das Freud in Schlangen und allerlei anderem Getier und Gegenständen ausmachte.

Verhaltenspsychologie

Die Tiefenpsychologie blieb nicht unwidersprochen. Es traten viele Kritiker auf den Plan, die sich vor allem an den doch sehr subjektiv gefärbten Interpretationen der Patientenäußerungen durch den Psychoanalytiker oder Therapeuten störten. Um diese Subjektivität weitgehend durch objektiv messbare Kriterien zu ersetzen, bildete sich besonders in den USA eine psychologische Richtung aus, die ausschließlich auf die Untersuchung und Veränderung des objektiv beobachtbaren Verhaltens setzte.

Diese Verhaltenspsychologie wurde in den USA in den Dreißigerjahren durch Frederic Skinner und John B. Watson begründet. Sie bezieht sich im Wesentlichen auf die von Skinner entwickelte Lerntheorie nach dem Prinzip Belohnung und Strafe. Dieses Prinzip war zunächst dem Tierverhalten angelehnt, nach dem sich ein belohntes Tier willig zeigt, ein bedrohtes Tier dagegen nach den drei Verhaltensmodi reagiert, sich totzustellen, zu fliehen oder zu kämpfen.

Es gibt noch eine vierte denkbare Variante. Die besteht darin, dass das Tier eine negative Erfahrung nutzt, um etwas Neues zu lernen, das ihm hilft, unangenehme Situationen zu vermeiden.

Klartext statt Kaffeesatz

Das waren klare Fakten und hatte nichts mit den Spekulationen der Tiefenpsychologen bezüglich verborgener Seelenzustände zu tun. Diese wurden von den Verhaltenspsychologen überhaupt stark angezweifelt mit der Tendenz, die Existenz des Seelischen zu leugnen. Die Verhaltenspsychologen hielten die Übertragung der durch Tierexperimente erworbenen Erkenntnisse auf den Menschen durchaus für möglich. Sie entwickelten dazu eine Methode zur Therapie psychisch bedingter Erkrankungen und bedienten sich dazu der menschlichen Reflexe und Reaktionen analog zum Strafe-Belohnungs-System.

Brechreiz statt Seelenstriptease

Hier ein konkretes Beispiel für eine Verhaltenstherapie: Ein Alkoholsüchtiger wird nicht nach seiner schweren Kindheit und dem Verhältnis zum Vater befragt oder gar auf die Couch gelegt, um seine tiefsten Seelenqualen zu ergründen, sondern es wird versucht, durch ein simples Reiz-Reaktionsschema sein Verhalten in eine für ihn gesunde Richtung zu korrigieren. Er bekommt dazu ein Medikament, das über mehrere Monate starken Brechreiz auslöst, sobald er Alkohol trinkt. Nach der Theorie der Verhaltenstherapie sollen diese einschneidenden Erlebnisse dazu führen, dass das unerwünschte Verhalten für alle Zukunft vermieden wird.

Kritiker der Verhaltenspsychologie geben zu bedenken, dass die beschriebenen drastischen Maßnahmen nur bei Patienten wirken, die sehr unbewusst leben und deren Sucht oder überhaupt unerwünschtes Verhalten nicht das Resultat tiefgreifender seelischer Störungen ist. Liegen solche Störungen vor, sei der therapeutische Erfolg der Verhaltenspsychologie nicht von Dauer.

Die pawlowschen Reflexe: Steckt in jedem Mitarbeiter ein Schäferhund?

Der wohl bekannteste Vertreter dieser Richtung ist der Russe Iwan Petrowitsch Pawlow mit seinen berühmten konditionierten Hunden. Er entwickelte die Theorie der bedingten Reflexe. Obwohl er zunächst schwerpunktmäßig mit Hunden experimentierte, zeigten spätere Versuche mit Menschen, dass die gewonnenen Erkenntnisse durchaus übertragbar sind. Er entdeckte dabei sehr interessante Gesetzmäßigkeiten über Verhaltensmuster. Da diese auch für uns in der Mitarbeiterführung von eminenter Bedeutung sind, wollen wir darauf näher eingehen.

Wenn wir wissen, dass Menschen in bestimmten Situationen mit festgelegten angeborenen Verhaltensmustern reagieren, können wir das Verhalten der Menschen unserer Umgebung mehr oder minder genau vorhersagen. Dies hilft uns natürlich sehr in der Abschätzung des Erfolgs unserer geplanten Maßnahmen. Auf diese Weise lassen sich insbesondere auch Situationen vermeiden, die zu einem unerwünschten, negativen oder konflikträchtigen Verhalten führen könnten.

Mitarbeiter reagieren auf „Change Management“ mit Flucht, Angriff, Sichttotstellen

Das „Grundgesetz“ der Verhaltenspsychologie ist die Erkenntnis der Schemata von Reaktionen auf unterschiedliche Arten von Reizen. Für uns besonders interessant sind die Reaktionsmuster auf negative Reize wie Gefahr oder Stress und auf positive Reize wie Belohnung. Vereinfachend lässt sich dazu sagen, dass jemand, der durch eine bedrohliche Situation geschockt wird, mit drei Verhaltensmodi reagiert: Flucht, Angriff oder Sichttotstellen.

Nach diesem einfachen Reaktionsmuster reagieren nicht nur die meisten Tierarten, sondern auch die Spezies Mensch vom Steinzeitmenschen bis zum Homo Laptop. Hier zeigt sich einmal mehr, dass der Spruch vom Neandertaler in Nadelstreifen durchaus seine Berechtigung hat. Als Beispiel kann hier die Reaktion von Mitarbeitern auf Veränderungspro-

zesse dienen. Das Schema Flucht, Angriff oder Sichttotstellen ist das gängige Muster, nach dem ganze Abteilungen auf die Zumutungen reagieren. Für welche der drei Formen sich der Einzelne entscheidet, ist abhängig von seinem persönlichen charakterlichen und mentalen Zuschnitt.

Wenn Flucht, Angriff, Sichttotstellen nicht möglich sind: Ausweg in die Neurose

Problematisch wird es, wenn dem Betroffenen alle drei Reaktionsweisen unmöglich gemacht werden. Entweder dadurch, dass sie – wie im Tierexperiment – in engen Käfigen sitzen oder aber in einem Unternehmen von einem überaus strengen Chef geführt werden, der sie in jeder Sekunde beobachtet und kontrolliert. Die Abwehrreaktion richtet sich dann gewissermaßen nach innen gegen den eigenen biologischen Organismus. Wer sich auf diese Weise selbst angreift, entwickelt dadurch neurotische Symptome. Diese können sich zum Beispiel in Zwangshandlungen („Ticks“) oder in psychosomatischen Krankheiten äußern.

Bei Überforderung schaltet das Gehirn ab

Wenn keine der drei Verhaltensreaktionen (Flucht, Angriff, Sichttotstellen) möglich ist, bildet das Gehirn eine so genannte Schutzhemmung aus. Dieser Schutzmechanismus bewahrt das Gehirn oder den übrigen Organismus davor, lebensbedrohlichen Schaden zu nehmen. Bevor sich also ein „normaler“ Mensch durch seine Verzweiflung in den Selbstmord treiben lässt oder seine psychosomatischen Symptome wirklich lebensgefährlich werden, schaltet sein Gehirn gewissermaßen auf „Notbetrieb“. Normale Reaktionsmuster werden ausgeblendet und es zeigen sich Stressverarbeitungsstrategien, die aus Sicht eines normalen Menschen in neutraler, stressfreier Atmosphäre als höchst abnorm zu bezeichnen sind. Er stumpft ab und wird immun gegenüber schlimmsten Grausamkeiten.

Hält dieser Stress über einen längeren Zeitraum hinweg an, verfestigt sich das Reaktionsmuster derart, dass es sich loslöst