

Alexander Bazhin

Berufliche Veränderungen erfolgreich gestalten

Mit Methodenkompetenz zum Ziel



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Berufliche Veränderungen erfolgreich gestalten

Alexander Bazhin

Berufliche Veränderungen erfolgreich gestalten

Mit Methodenkompetenzen zum Ziel

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-4714-0 Bestell-Nr. 14122-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-4715-7 Bestell-Nr. 14122-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4716-4 Bestell-Nr. 14122-0150

Alexander Bazhin

Berufliche Veränderungen erfolgreich gestalten

1. Auflage, 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): ©Dean Robot, [shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Elke Renz, Stutensee

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

PRÄLUDIUM	9
PROLOG I	11
1 Riemann-Thomann-Modell als Quelle für Schlüsselkompetenzen	13
1.1 Arbeitsstile	14
1.2 Paradebeispiel der Arbeitsstile	15
1.3 Welcher Arbeitsstil ist meiner?	16
2 Modelle der »inneren Pluralität« des Menschen	19
3 Darstellerinnen und Darsteller	21
PROLOG II	23
ERSTER AKT: Wie mache ich das?	27
4 Methodenkompetenzen I: Auftritt der Katalysatoren und eines Inhibitors	29
4.1 Ouvertüre	29
4.2 Veränderungen	29
4.2.1 Handeln	30
4.2.2 Veränderungskurve als Hauptrequisit des emotiv-kognitiven Konzepts der Veränderung	32
4.2.3 Umgang mit Veränderungen: Emotiv-kognitiv	39
4.2.4 Veränderungsstrategien der Arbeitsstile	50
4.3 Kreativität als Methodenkompetenz	51
4.3.1 Merkmale der Kreativität als Methodenkompetenz	52
4.3.2 Kreative Prozesse	56
4.3.3 Problemlösen mit kreativen Prozessen	59
4.3.4 Die Arbeitsstile und Ich-Zustände in kreativen Prozessen	61
4.3.5 Was meine Kreativität anregt und was sie behindert	63
4.3.6 Kreativität und Drogen	66
4.3.7 Kreativitätstechniken	67
4.4 Entscheidungen	74
4.4.1 Entscheidungsfindung als Problemlösung	74
4.4.2 Anatomie einer Entscheidung	75
4.4.3 VITU-Konzept der Entscheidungsprozesse	77
4.4.4 Kopf oder Bauch? Intuition	78

4.4.5	Kopf oder Bauch? Analyse	88
4.4.6	Denkfehler	96
4.4.7	Inkubation und Entscheiden im Bild des Entscheidungskreuzes	107
4.4.8	Arbeitsstile und Entscheidungsprozesse	109
4.4.9	Gruppenentscheidungen	111
4.4.10	Entscheidungsfindung: Die Mischung macht es aus!	112
4.4.11	Die Ich-Zustände und das Innere Team bei Entscheidungsprozessen	113
4.5	Frustration als Inhibitor unserer Bemühungen	122
4.5.1	Frustration, ihre Folgen und Frustrationstoleranz	123
4.5.2	Aggressive und nicht-aggressive Folgen der Frustration	124
4.5.3	Merkmale des Frustrationszustands	125
4.5.4	Produktive Erregung als positive Seite der Frustration	127
4.5.5	Frustration und Stress	129
4.5.6	Ziele oder Bedürfnisse? Wachstumsbedürfnisse als Ziel	130
4.5.7	Wie die unterschiedlichen Arbeitsstile zur Frustration stehen	132
4.5.8	Umgang mit Frustration	134
	ZWEITER AKT: Wodurch schaffe ich das?	139
5	Methodenkompetenzen II: Auftritt der Stabilisatoren	141
5.1	Ouvertüre	141
5.2	Ziele	141
5.2.1	Ziele und Veränderungen	141
5.2.2	Zielhierarchie und Vision	143
5.2.3	Wie die unterschiedlichen Arbeitsstile mit Zielen umgehen	146
5.2.4	Zielsetzung	147
5.2.5	Zielkriterien	148
5.2.6	Kennzahlen für die Zielerreichung	154
5.2.7	Wie SMART sind die Arbeitsstile?	157
5.2.8	Woran erkenne ich, dass ich mein Ziel NICHT erreicht habe?	159
5.2.9	Goal-Attainment-Scale	161
5.2.10	PIDEWaWa-Regeln der Zielformulierung	162
5.2.11	Beziehungen zwischen Zielen und Zielkonflikten	164
5.2.12	Ziele visualisieren, überprüfen und ggf. revidieren	165
5.2.13	Mein Weg zum Ziel – Erster Teil	167
5.2.14	Strategie zur Zielerreichung	169
5.2.15	Hindernisse auf dem Weg zum Ziel: Erkennen und Vorbeugen	173
5.2.16	Mein Weg zum Ziel – Zweiter Teil	176
5.3	Interesse	178
5.3.1	Hast du Interesse an Interesse?	178
5.3.2	Interesse und Arbeitsstile	182
5.3.3	Wie fördere ich meine Interessen?	184

5.3.4	Woher weiß ich, dass ich ein Interesse habe?	187
5.3.5	FLOW – wenn Katalysatoren und Stabilisatoren zusammenwirken	188
DRITTER AKT: Womit schaffe ich das?		191
6	Methodenkompetenzen III: Persönlichkeitsorientierter Umgang mit Ressourcen	193
6.1	Ouvertüre	193
6.2	Zeit	194
6.2.1	Erkennen der Zeit	194
6.2.2	Zur Verfügung stehende Zeitressourcen	196
6.2.3	Parkinsonsches Gesetz	197
6.2.4	Prokrastination oder Aufschieberitis? Wohl oder wehe?	198
6.2.5	Polychronie/Monochronie	202
6.2.6	Zeit(ressourcen) und Arbeitsstile	204
6.2.7	Persönlichkeitsorientierter Umgang mit Zeitressourcen	206
6.3	Reflexion	217
6.4	Lernen	219
6.4.1	Lebenslanges Lernen und Professionalität	220
6.4.2	Arbeitsstile und Lernmodi	220
6.5	Problemlösen	224
6.5.1	Problemarten	224
6.5.2	Problemlösendes Denken	225
6.5.3	Problemlöseverfahren	228
6.5.4	Problemlöseverfahren und Arbeitsstile	229
6.5.5	Prozess des Problemlösens	230
EPILOG: Die »ersehnte« Lösung		233
DANK		235
Literaturverzeichnis		237
Abbildungsverzeichnis		243
Stichwortverzeichnis		247
Der Autor		251

PRÄLUDIUM

Die Formulierung eines Problems ist häufig wesentlicher als seine Lösung.

Albert Einstein

Ich schloss mein letztes Buch »Erfolgsfaktor Selbstkompetenz für Young Professionals« (Bazhin, 2018) mit den oben erwähnten Worten von Albert Einstein. Mit denselben öffne ich diese neue Geschichte. Erstens, um euch zu zeigen, dass die beiden Bücher deutlich verwandt sind, darüber werden wir gleich sprechen. Zweitens ist die *Problemstellung* zwar *häufig* wesentlicher als die *Lösung* des Problems, aber nicht *immer*. Sodass wir doch darauf angewiesen sind, uns nach Lösungswegen – Strategien und Taktiken, Ressourcen und ähnlichem – zu erkundigen. Demzufolge ist das Buch Lösungen gewidmet. Was damit gemeint ist – gleich.

Ich habe angefangen, ohne euch um Erlaubnis zum Du zu bitten. Vielleicht war das unabsichtlich, da ich mich immer noch mit einem Bein im letzten Buch stehe, in dem die ganze Unterhaltung per Du war. Oder es war ganz willentlich, da ich mich im Grunde gar nicht dafür entschuldigen möchte, dass ich mit euch ein ganz vertrauliches Verhältnis auf- oder jetzt schon ausbauen will. Wie dem auch sei, ich behalte die Du-Kommunikation in diesem Buch weiter bei.

Zurück zur Verwandtschaft beider Bücher. Die Persönlichkeit sowie Selbstkompetenzen, die in ihr fußen, verantworten unser Handeln und beeinflussen somit die Entwicklung, Entfaltung und Ausprägung von Methoden- und Sozialkompetenzen. Ich weiß nicht, ob du mein Buch über Selbstkompetenzen schon gelesen hast. Es macht Sinn, dass du mehr über die Begriffe und Konzepte erfährst, die ich dort eingeführt und eifrig gebraucht habe. Daher werde ich dir im Prolog I (Kap. 1 bis 3) eine Quintessenz besagter Begriffe und Konzepte geben, damit du dich beim Thema wie ein Fisch im Wasser fühlst, auch ohne das erste Buch gelesen zu haben. Wenn du aber mehr über die Selbstkompetenzen, die die Basis anderer Schlüsselkompetenzen darstellen, erfahren möchtest, rate ich dir, in meinem Buch »Erfolgsfaktor Selbstkompetenz für Young Professionals« zu blättern.

Zurück zu Lösungen ... Wenn wir im letzten Buch weit und breit Probleme definierten, dürften wir auch über die Möglichkeit verfügen, Lösungen zu finden. Wobei ich immer und laut sage, dass ich keine fertigen und pauschalisierten Ratschläge bereitstelle und auch keine klassischen Ratgeberbücher schreibe. Es ist mir aber durchaus wichtig, dass ich dich mit gewissen Konzepten und Modellen ausrüste, damit du diese »ersehten« Lösungen, die ganz genau zu dir passen sollen, selbst herausfindest ... Und ich werde dich auf diesem Weg schlicht begleiten. Langer Rede kurzer Sinn – wir brechen auf! Eine Vorstellung in drei Akten mit zwei Prologen und einem Epilog.

PROLOG I

1 Riemann-Thomann-Modell als Quelle für Schlüsselkompetenzen

Zum zehnten Mal wiederholt, wird es gefallen.

Horaz

Im letzten Buch (Bazhin, 2018) lernten wir einige psychologische Modelle kennen, die Persönlichkeitsstrukturen in Bezug auf das Berufliche beschreiben. Ausführlich behandelte ich das sogenannte Riemann-Thomann-Modell (Riemann, 2007; Thomann/Schulz von Thun, 2014). Die Väter des Modells gehen davon aus, dass der Mensch vier Grundstrebungen hat: die **Nähe**, die **Distanz**, die **Dauer** und den **Wechsel**.

Laut dem Modell brauchen »Nähe-Menschen« den vertrauten Kontakt, sie sehnen sich im Zwischenmenschlichen nach Harmonie. Sie sind bereit zur Selbstaufgabe bis hin zur Selbstaufopferung, auch im Beruflichen. Den Gegenpol vertreten »Distanz-Menschen«. Dieser Typ ist nach Abgrenzung von Anderen bestrebt, um ein eigenständiges und unabhängiges Individuum zu sein. Bei den »Dauer-Persönlichkeiten« herrscht der Wunsch nach Ordnung und Verlässlichkeit, nach Macht und Wille, nach Verantwortung und Kontrolle. Dort, wo ein Grundstreben nach Veränderung vorherrscht, also bei den »Wechsel-Menschen«, hat das Bedürfnis nach etwas Neuem die Oberhand. Sie mögen es, spontan und verspielt zu sein, sie sind interessiert und begeistert, auch im Job. Die zwei Grundachsen – Nähe-Distanz und Wechsel-Dauer – lassen sich in vier Projektionen ausdehnen. So entsteht das sogenannte Riemann-Thomann-Kreuz (Thomann/ Schulz von Thun, 2014).

Aufbauend auf dem Riemann-Thomann-Modell schlug ich vier Persönlichkeitstypen bezüglich Einstellungen zu Veränderungen und vier Arbeitsstile vor, die im Beruflichen von enormer Bedeutung sind. Diese vier *Persönlichkeitstypen* erläutere ich kurz im ersten Akt, der im Wesentlichen von Veränderungen handelt.

Zunächst möchte ich mein Konzept der *Arbeitsstile* in Anlehnung ans Riemann-Thomann-Modell kurz darstellen, weil wir es im Weiteren häufig nutzen werden. Dazu bitte ich die Typen *Analytiker*, *Konkrete*, *Kommunikative* und *Autoritative* auf die Bühne (Abb. 1).

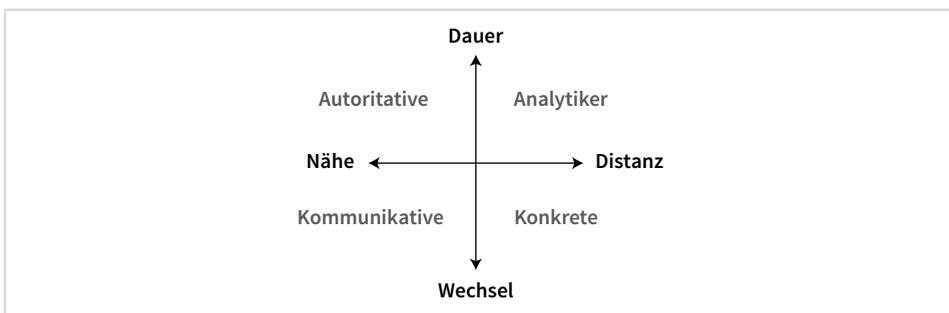


Abb. 1: Arbeitsstil-Typen in Anlehnung ans Riemann-Thomann-Modell

1.1 Arbeitsstile

Der Analytiker – eine Mischung aus Dauer und Distanz. Eine solche Person verhält sich in Jobsachen analytisch, sie ist für eine systematisch-logische Arbeitsweise und für ihre Sach- und Zielorientierung bekannt. Analytiker neigen zu übertriebenem Perfektionismus. Die Arbeit besteht für sie aus den Arbeitsaufgaben. Sie mögen es, als Einzelgänger zu arbeiten. Bei stundenlangen Besprechungen fühlen sich Analytiker unwohl. Im Umgang mit Kollegen sind sie zwar angenehm und umgänglich, wirken aber manchmal distanziert und unpersönlich. Analytiker nehmen ungern an sozialen Veranstaltungen im Betrieb teil. Die entstehenden Konflikte werden nicht wahrgenommen oder werden unter den Teppich gekehrt. Aufgrund ihrer Sachbezogenheit sind Analytiker Meister im Neinsagen. Das Feedback von Vorgesetzten wird von Analytikern nicht gesucht.

Der Konkrete – eine Mischung aus Dauer und Wechsel. Solche Personen sind offen für Neues, Pragmatismus und Sachlichkeit. Sie sind risikofreudig; für Routine-Aufgaben sind die Konkreten nicht geschaffen. Das Arbeitsleben läuft unter der Devise »Abwechslung muss sein!«. Sie können sowohl allein als auch im Team gut arbeiten, weil Konkrete immer noch das Sachliche dem Persönlichen vorziehen. Der Job wird mit dem Arbeitsprozess assoziiert. Im Umgang mit Kollegen sind die Konkreten höflich und hilfsbereit, können aber kühl und manchmal arrogant wirken. Da keine persönlichen Beziehungen im Job angestrebt werden, stellt das Neinsagen für sie kein Problem dar. Dieser Arbeitsstil ist offen für Konflikte.

Der Kommunikative – eine Mischung aus Nähe und Wechsel. Dieser Typ bevorzugt einen interaktiven und beziehungsorientierten Arbeitsstil. Wenn es um die Arbeitsform geht, ist die Teamarbeit das Richtige für solche Personen. Selbstständiges Aufgabenerledigen wäre nicht gerade das, wonach sich die Kommunikativen sehnen, dabei werden sie müde und demotiviert. Aber wie Fische im Wasser fühlen sie sich bei den täglichen Besprechungen. Wobei der informelle Austausch bei Kaffee und Kuchen für sie ein Teil der Arbeit ist. Da die Kommunikativen ganz deutlich beziehungsorientiert und -erhaltend sind, wirken sie fröhlich und empathisch. Diese persönlichen Eigenschaften führen dazu, dass sie sehr oft im Zentrum des Geschehens im Betrieb stehen, sich sogar zu Betriebsseelen oder gar -feen entwickeln. Die Arbeit wird hier mit den Kollegen (inklusive dem Chef) identifiziert. Das Feedback sowohl des Chefs als auch der Kollegen ist für den kommunikativen Arbeitstyp enorm wichtig. Er wird oft in Konflikte verwickelt, die aber durch geschickt geführte Diskussionen leicht behoben werden können.

Der Autoritative – eine Mischung von Nähe und Dauer. Die Autoritativen sind beliebte Mitarbeiter jedes Chefs. Der ist für sie ein Führer, Lehrer und Wegweiser, der sagt, wo es langgeht und für sie zu einer wichtigen Bezugsperson wird. So wird bei ihnen auch der Job mit dem Vorgesetzten identifiziert. Die Autoritativen brauchen regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen, kurze Feedbackrunden, Beratung und Coaching, manchmal auch Kontrolle und Anleitung. Sie freuen sich, für den Vorgesetzten in kleinen Dingen Verantwortung zu übernehmen. Autoritative betrachten das ganze Unternehmen samt Kollegen und Chefs als eine große Familie, mit dem Chef als Familienpatriarch.

1.2 Paradebeispiel der Arbeitsstile

Bevor wir uns der Antwort auf die Frage »Welcher Arbeitsstil ist meiner?« nähern, gebe ich dir ein Beispiel, das die Arbeitsstile ans Licht bringt. Apropos: Vielleicht hast du schon gemerkt, dass ich beim Schreiben dieses Buches etwas vom Schauspiel angetan bin. So werde ich ab und zu Spielanalysen vornehmen. Dies dient nicht dem Ausschmücken des Buchs oder der Angeberei, sondern sorgt für eine gewisse Aktivierung unseres Gehirns. Damit können wir das, worüber ich schreibe, ganz plastisch aufnehmen und uns tief ins Thema hineinversetzen – nicht anders als im Theater!

Die erste Spielanalyse bezieht sich auf eine Filmdarstellung.

Spielanalyse – Liebe im Büro

Ein Film von Eldar Rjazanov stellt ein Panoptikum der vier Typen dar; Schauplatz ist ein Statistik-Büro, das von einer strengen Leiterin geführt wird. Der Titel des Films, der 1977 in der ehemaligen UdSSR gedreht wurde, klingt im Deutschen ein bisschen komisch und mehrdeutig: »Liebe im Büro«. Es handelt sich zwar um eine Liebesgeschichte, es kommen aber auch die oben beschriebenen Arbeitsstile hervorragend zur Geltung:

Herr Novoseltzev ist einer der wenigen männlichen Kollegen des Büros. Er ist seiner Arbeit treu und liebt sie über alles. Das Gleiche gilt aber nicht für seine Chefin, Frau *Kalugina* (s. u.), die er alt, kalt und unpersönlich findet, zumindest am Anfang. Herr Novoseltzev verrichtet seine Aufgaben am liebsten ganz allein, er muss aber trotzdem viele davon mit anderen, vor allem Kolleginnen, teilen. Außerdem sitzt er in einem großen Büro, was er nicht gerade produktiv für die Arbeit findet. Herr Novoseltzev stellt einen ausgewogenen Analytiker dar. Ein anderer Analytiker aus dem Film ist *Herr Bublikov* (ins Deutsche übersetzt etwa »der Brezelmann«); der Name passt sehr gut zu ihm, da er in der Versorgungsabteilung beschäftigt ist. Er ist zwar sehr an Frauen interessiert, zeigt aber keinerlei menschliche Gefühle, auch dann nicht, als er fälschlicherweise für tot erklärt wird. So wird er von den Kollegen für kühl und unmenschlich gehalten. Bei Herrn Bublikov ist der Analytiker überspitzt, was im Beruflichen von Nachteil sein kann.

Der Gegenpol wird von zwei Frauen besetzt. Die Sekretärin *Verochka* ist die Betriebsseele des Büros und repräsentiert den kommunikativen Arbeitsstil. Wenn sie sich allmorgendlich im Büro geschminkt hat, ist Verochka zweifellos eine gute Sekretärin: Sie arbeitet zur vollsten Zufriedenheit der Chefin, ist nett und hilfsbereit zu den Kollegen und sorgt für gute Stimmung im Unternehmen. Sie berät ihre Chefin in Sachen Schönheit und Mode, wie man z. B. am besten die Augenbrauen mit der Reißfeder (einem Schreibwerkzeug) auszupft. Aufgrund ihrer stark ausgeprägten Hilfsbereitschaft fungiert sie als Postbotin zwischen Herrn *Samokhvalov* (s. u.) und Frau *Ryzhova* (s. u.) in deren unglücklichen (seitens Frau Ryzhova) Liebesbeziehung. Die zweite kommunikative Persönlichkeit, *Schurochka*, überspitzt den kommunikativen Stil gewaltig! Sie ist Mitglied der lokalen Gewerkschaftsorganisation und kümmert sich unermüdlich um die Belange aller Mitarbeiter des Statistik-Büros. Das geht so weit, dass sie, einmal gefragt, welcher Abteilung sie denn angehöre, passen muss, weil die soziale Tätigkeit bei ihr völlig die berufliche Kompetenz verschleiert.

Shora ist ein Mann des konkreten Arbeitsstils und in der Inventur tätig. Für ihn ist wichtig, dass die Arbeit erledigt wird, er gibt dem Arbeitsprozess grundsätzlich den Vorrang, auch wenn er damit anderen, gelinde gesagt, unpassend kommt. So stört er etwa im Büro der Chefin deren Gespräch mit Herrn Samokhvalov und vertreibt die beiden daraus, weil er gerade eine Inventur durchführen muss. Auch

Herr *Samokhvalov* (der Name bedeutet im Deutschen so etwas wie der Sich-selbst-Lobende) ist vom konkreten Stil, was man an seiner fleißigen Erledigung der Aufgaben ersehen kann. Herr Samokhvalov treibt diesen Stil auf die Spitze, indem er andere Leute für die Erledigung seiner Aufgaben als Mittel zum Zweck benutzt.

Frau Ryzhova nimmt hingegen gerade die Gestalt einer autoritativen Arbeitspersönlichkeit an. Sie ist der Chefin und der Arbeit treu, dabei geht sie mit ihren Aufgaben ruhig und gelassen um. Frau Ryzhova bekommt von der Chefin am Ende des Films eine mündliche Anerkennung ihrer hervorragenden Leistungen, eine ungewöhnliche Würdigung, mit der sie ihre privaten Probleme teilweise kompensieren kann.

Den autoritativen Stil in Reinform sieht man ganz gut bei der Chefin – *Frau Kalugina*, die von den Mitarbeitern »Gewitterziege« genannt wird. Frau Kalugina ist zwar Chefin, erledigt aber trotzdem gewisse Aufgaben. Dabei verhält sie sich autoritativ in einem Maß, dass sie sich in eine monströse, versteinerte Persönlichkeit verwandelt, für die die Arbeit das A und O im Leben ist.

Es ist sehr schade, dass der Film nicht in deutscher Sprache vorliegt ...

1.3 Welcher Arbeitsstil ist meiner?

Diese (überspitzten) Beispiele von oben sollten das Modell der Arbeitsstile für dich mit Leben füllen. Ich möchte aber nicht, dass du es als sehr kategorisch betrachtest: Jeder Mensch ist eine Persönlichkeit, die sich diese unter anderem auch im Job widerspiegelt. Dabei stellt das Modell auf keinen Fall eine rigide Konstruktion dar! So wie beim Riemann-Thomann-Modell Mischtypen existieren, gibt es auch gemischte Arbeitsstile. Es mag sein, dass diese oder jene Persönlichkeit sich bei einer Tätigkeit in einem Arbeitsstil entfaltet und bei einer anderen Beschäftigung einen anderen Stil pflegt.

So, jetzt hast du genug Information über die Arbeitsstile in Bezug auf Persönlichkeit bekommen und erledigst bitte die erste reflexive Aufgabe.

ÜBUNG

Überlege dir bitte, welchen Arbeitsstil du deiner Persönlichkeit zuschreiben würdest und warum.

Intuitiv können wir schon erspüren, welcher Arbeitsstil bei uns die erste Geige spielt. Solltest du dich jedoch unsicher fühlen, biete ich dir folgende Vorgehensweise (Abb. 2) in Form einer Übung an.

ÜBUNG

Du fängst mit der Aussage »Ich beschäftige mich lieber mit Routineaufgaben als mit ständig wechselnden« an. Jetzt verwandle diese Aussage in eine Frage und beantworte diese entweder mit »Ja«, mit »Nein« oder mit »Sowohl-als-Auch«. Danach gehe zur zweiten Aussage »Ich arbeite lieber im Team als alleine«, mit der du auch einver-

standen oder nicht einverstanden sein kannst – oder beide Arbeitsformen sind für dich relevant. Wenn du die ersten beiden Aussagen bejahst, tendierst du eher zum autoritativen Arbeitsstil. Solltest du die zweite Aussage verneinen, bist du in Jobsachen eher Analytiker. Wenn du sowohl im Team als auch allein arbeiten magst, stellst du eine Mischung aus beiden Arbeitsstilen dar. Wenn du der ersten Aussage ein klares Nein erteilt hast, aber mit der zweiten einverstanden warst, bist du ein ausgeprägter Kommunikativer. Solltest du gern allein arbeiten, tendierst du in die konkrete Ausrichtung. Falls du dich sowohl im Team als auch allein arbeitend wohlfühlst, spielen beide Arbeitsstile bei dir die gleiche wesentliche Rolle. Nun gehen wir zur ersten Aussage zurück. Hier könnte sich für dich auch ein »Sowohl-als-Auch« ergeben, weil du dich sowohl mit routinierten als auch mit ständig wechselnden Aufgaben gut fühlst. Dann kommt die zweite Aussage bezüglich Teamarbeit. Solltest du es eher mögen, im Team zu arbeiten, übernimmt die Mischung aus autoritativem sowie kommunikativem Arbeitsstil bei dir die Oberhand im Beruflichen. Falls du lieber auf Teamarbeit verzichtest, so spielen der analytische und der konkrete Arbeitsstile bei dir zusammen. Und letztendlich, solltest du beide Fragen mit einem klaren »Sowohl-als-Auch« beantworten, sind alle vier Arbeitsstile bei dir mehr oder minder gleich repräsentiert.

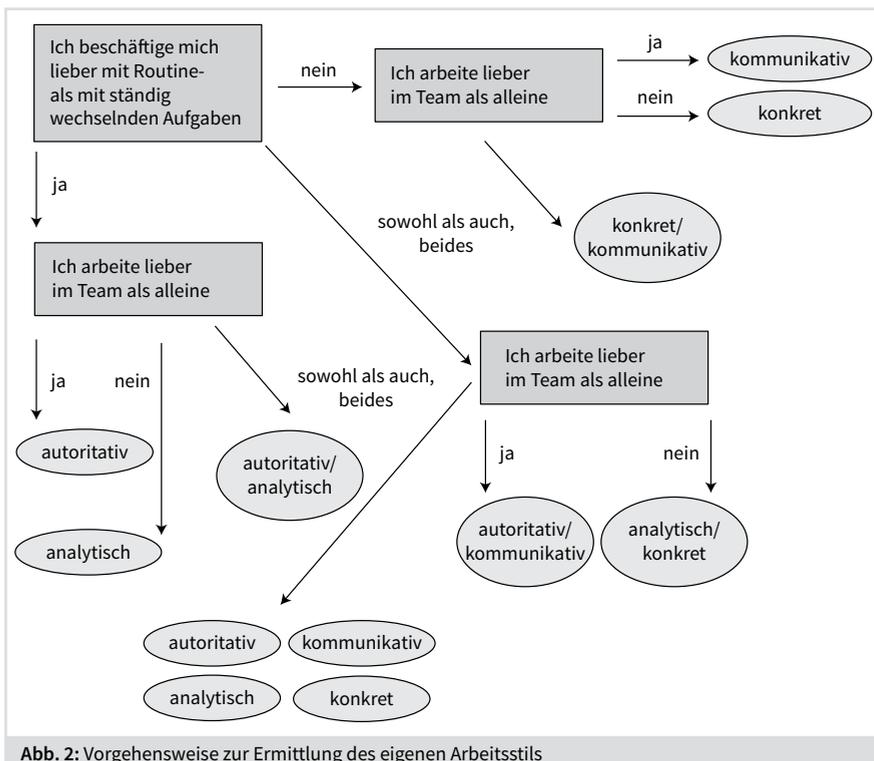


Abb. 2: Vorgehensweise zur Ermittlung des eigenen Arbeitsstils

Diese Vorgehensweise hat gewiss keinen Anspruch, ein richtiger Test zu sein. Es ist nur eine Einschätzung. Wenn du dein Profil genauer nach dem Riemann-Thomann-Modell abschätzen

und deinen damit verbundenen Arbeitsstil erfahren willst, rate ich, dass du dich einem richtigen Test unterziehst. Im Internet existieren relativ einfache Testverfahren für das Modell, deren Ergebnisse du gut nutzen kannst. Somit kannst du deinen selbstkompetenz-bezogenen Arbeitsstil definieren.

2 Modelle der »inneren Pluralität« des Menschen

Jeder trägt in seinem Inneren einen kleinen Jungen bzw. ein kleines Mädchen mit sich herum.

Eric Berne

Die oben erwähnten Arbeitsstile sind nicht das Einzige, was für unser berufliches und gleichzeitig überfachliches Handeln ausschlaggebend ist. In »Erfolgsfaktor Selbstkompetenz« machte ich dich mit zwei weiteren Modellen der »inneren Pluralität« des Menschen bekannt (Bazhin, 2018). Diese Modelle waren für uns wichtig, um zu verstehen, wie wir unsere (beruflichen) »Widersacher« – Ursprung mehrerer beruflicher Probleme – identifizieren können. Mit diesen Modellen hatten wir schon die ersten allgemeinen Schritte in Richtung Problemlösung auf der Ebene der Selbstkompetenz gemacht, z. B. im Umgang mit unproduktivem Perfektionismus. Nun werden wir die Modelle nutzen, um dem Ziel dieses Buches nachzugehen, (berufliche) Probleme oder Herausforderungen durch Methodenkompetenzen zu lösen bzw. zu meistern.

Um welche Modelle ging es? Einmal sprachen wir über das *Innere Team* von Schulz von Thun (2011) und zum Zweiten über die *Ich-Zustände* von Eric Berne (2012). Ich werde hier nicht noch mal ins Detail gehen, sondern mich mit einer kleinen Erläuterung begnügen. Für die Einzelheiten verweise ich dich auf die genannten Bücher beider Psychologen.

Auf dem Werk von Sigmund Freud und Carl-Gustav Jung aufbauend fasste der deutsche Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun die »innere Pluralität des Menschen« im Modell des »Inneren Teams« zusammen (Schulz von Thun, 2011). Um das griffiger zu machen, stelle dir vor, du stündest vor einer Herausforderung, einer Entscheidung oder ähnlichem, die dir Kummer und Sorgen bereitet. Die Auseinandersetzung damit bewirkt bei dir im Kopf einen Dialog oder ein inneres Gespräch ... Wenn du bei einem Problem (auch bei einem beruflichen) in deinen inneren Dialog eingetreten bist, erkennst du darin gleichzeitig mehrere Stimmen, die sogar personifiziert werden können. Um die Stimmen besser zu verstehen sowie zu nutzen, kannst du diesen einen Namen geben und sie in eine Gestalt kleiden. Du kannst ihre Botschaft erahnen, also das, was sie dir eigentlich sagen wollen. Die Auseinandersetzung mit den inneren Stimmen wird dir auf dem Weg der Problemlösung behilflich sein. Zum Beispiel wandten wir das Modell für die »Therapie« des geringen Selbstwertgefühls an (Bazhin, 2018).

Während im Modell des Inneren Teams die Zahl der Stimmen situations- und gelegentlich abhängig variiert, stellt der kanadisch-amerikanische Psychologe Eric Berne (2012) in seinem Modell der Ich-Zustände eine feste Menge an Akteuren dar. Berne behauptet, dass unsere Persönlichkeit aus drei Ich-Zuständen bestehe: das *Eltern-Ich*, das *Erwachsenen-Ich* und das *Kind-Ich*. Diesen Ich-Zuständen schreibt er unterschiedliche Formen des Denkens, Fühlens und Handelns zu. Die Ich-Zustände entstehen und entfalten sich mit der Entwicklung des Menschen als Persönlichkeit. Beim erwachsenen Menschen sind alle da.

Das Kind-Ich entwickelt sich bei uns als erstes und begleitet uns das ganze Leben. Dem Kind-Ich verdanken wir fast alle unsere Fähigkeiten und Talente. Dieser Ich-Zustand beschert uns Kreati-

vität und Spontanität, Gefühle und Emotionen, Intuition und Freude. Das Kind-Ich ist aber kompliziert und wird in folgende zwei Typen geteilt: das *angepasste* und das *natürliche* (oder freie) Kind-Ich. Dem natürlichen Kind-Ich schreibt man freie, spontane, gefühlvolle und emotionale Verhaltensweisen zu. Das *natürliche* Kind-Ich kann sich auf eine konstruktive oder destruktive Weise verhalten. Im *konstruktiven Modus* hat die Person eine gefühlvolle und lustige Verhaltensweise, im *destruktiven* zeigt sie sich rücksichtslos und gefährdend. Das *angepasste* Kind-Ich ist auf Erfüllung der Erwartungen Anderer und Befolgung von herrschenden Regeln erpicht. Wenn das angepasste Kind-Ich sich konstruktiv verhält, ordnet es sich (sinnvoll) konformistisch ein. Bei Überanpassung haben wir es mit dem destruktiven Zustand zu tun.

Das Eltern-Ich enthält Gebote und Verbote, starre konservative Gewohnheiten und Verhaltensweisen. Der Zustand sorgt für Moral und Gewissen. Dieser Zustand gedeiht in zwei Formen: *kritisches* und *fürsorgliches* Eltern-Ich. Das konstruktive, fürsorgliche Eltern-Ich ist wohlwollend und ermutigend. Demgegenüber verhält sich das überfürsorgliche Eltern-Ich destruktiv und entmutigend. Das positive kritische Eltern-Ich warnt uns vor Gefahren, aber das negative kritische Eltern-Ich macht seinen Besitzer nieder und plagt ihn mit Vorwürfen. Das Erwachsenen-Ich entfaltet sich bei uns später in der Persönlichkeitsentwicklung. Das (kritische) Denken, das Analysieren, sachliche Fragen zu stellen und diese auch sachlich zu beantworten gehören ins Revier des Erwachsenen-Ichs.

Im Allgemeinen greifst du zu den Ich-Zuständen in Situationen, die dir Sorgen bereiten; du schaust einfach in dich und fragst, welches Ich denn gerade bei dir anklopft. Wenn dir das klar geworden ist, macht es Sinn, die Situation aus der Wahrnehmung des Erwachsenen-Ichs zu analysieren (Bazhin, 2018). Das Modell erweist sich als hilfreich nicht nur bei Problemsituationen, sondern auch während Entscheidungsprozessen. Darüber werden wir noch ausführlich sprechen.

Und nun schauen wir auf unseren Theaterzettel. Haben wir etwas vergessen? Genau, die Zusammenfassung unserer »Darstellerinnen und Darsteller«, die wir in Kap. 1 und 2 kennengelernt haben.

3 Darstellerinnen und Darsteller

... und was für einen Zweck haben schließlich Bücher, in denen überhaupt keine Bilder und Unterhaltung vorkommen?

Alice hinter den Spiegeln

DARSTELLERINNEN UND DARSTELLER

- Analytiker, Konkrete, Kommunikative, Autoritative (die Arbeitsstil-Typen)
- Kind-Ich, Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich (die Ich-Zustände)
- Innere Stimme 1 ... Innere Stimme N (die Mitglieder des Inneren Teams)

Diese »Darsteller« befinden sich in einem ständigen Zusammenspiel und sind für alle unsere Handlungen verantwortlich. Ich werde sie im Folgenden immer wieder nennen.

Es gibt hier in dem Buch aber auch personalisierte Typen, die die *Arbeitsstile* verkörpern:

BEISPIELPERSONEN NACH DEM ARBEITSSTIL-MODELL

- Max (analytisch/konkret)
- Jan (kommunikativ/konkret)
- Marie (analytisch/autoritativ)
- Kristine (autoritativ/kommunikativ)
- Tanja (autoritativ/analytisch)
- Sophie (konkret/analytisch)

Damit es weiter »bühnenhaft« bleibt, werden in den weiteren Spielanalysen die oben genannten »Personen« mitspielen – nicht immer, aber meistens.

PROLOG II

... in das, was Denken heißt, gelangen wir, wenn wir selber denken.

Martin Heidegger

Der Vorhang ist immer noch zu. Wir müssen noch ein Paar Begriffe klären...

Wie werden in diesem Buch oft über die Begriffe *Denken*, *Wahrnehmen* und *Fühlen* sprechen. Wobei das Denken und Wahrnehmen die Basis unserer Kognition darstellen. Deshalb sprechen wir von *kognitiven Prozessen* (Denken und Wahrnehmen) und *emotiven* (also Gefühls-) *Prozessen*, die sich bei uns im Kopf und manchmal im Bauch (im übertragenen Sinne) abspielen. Da das Fühlen unser Denken und Wahrnehmen beeinflusst und reguliert, sind beide – Kognition und Emotion – miteinander verknüpft. Die umgekehrte Richtung – Beeinflussung der Kognition durch das Fühlen – ist auch möglich (Abb. 3). Das werden wir an verschiedenen Stellen des Buches sehen. Um sicher zu sein, dass wir die gleiche Vorstellung von den Termini haben, lass uns eine Begriffsklärung vornehmen. Aber sich bitte nicht sofort abschrecken lassen! Ich werde darüber kein philosophisches Traktat schreiben. Es geht mir vielmehr im Folgenden um das Denken in Bezug auf das Problemlösen.

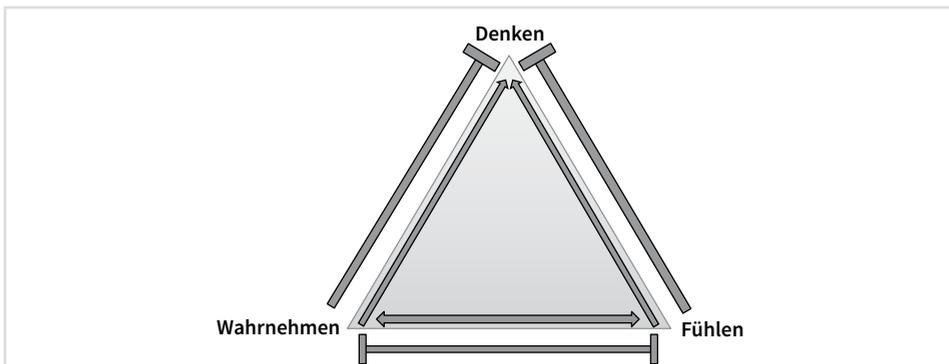


Abb. 3: Das untrennbare Pärchen – Kognition und Emotion

Ich bin ein großer Freund des Dudens! Wenn ich die Definition eines Terminus *begreifen* will, *greife* ich sofort zum Duden. Sogleich schaltet sich meine *Wahrnehmung* in Form der sogenannten *Exterozeption* (also Wahrnehmung der Außenwelt) ein, und durch meine Sinne – sei es durch das Lesen (angenommen, dass ich lesen kann) oder durch das Hören (wenn ich mir es vorlesen lasse, unter der Bedingung, dass ich nicht schwerhörig bin) *rezipiere* ich den Inhalt. Im Falle des Begriffes »Denken« bietet mir der Duden eine große Auswahl an Definitionen. Da schaltet sich mein Denken sofort ein und ich fange an, diese zu *analysieren*. Also kommt mein analytisches Denken, als Teil des »globalen« Denkens, zum Vorschein, so wie der deutsche Philosoph Martin Heidegger sagte: »Die Vernunft, die Ratio, entfaltet sich im Denken« (Heidegger, 2015). In meiner Situation helfen mir aber auch das *Fühlen* sowie die *Interozeption* (die Wahrnehmung des