

NEUER JOB – NEUE IDENTITÄT?

HELENE DREXLER

In der Therapie zeigt sich immer wieder das Phänomen, dass Menschen, die nach außen selbstbewusst und gefestigt auftreten, ihre Einstellungen und Gewohnheiten ablegen, sobald sie in ein neues berufliches Umfeld kommen, also den Arbeitgeber wechseln. Innerhalb kurzer Zeit erfolgt eine starke Identifizierung mit der neuen Unternehmenskultur und damit die Übernahme ihrer Werte. Später, nachdem die betreffenden Personen die Firma verlassen haben, beurteilen sie die Zeit in dem Unternehmen kritisch und beklagen, dass ihre eigenen Werte und Haltungen nicht genügend Raum gehabt haben – erstaunlicherweise wiederholt sich der Vorgang beim nächsten Arbeitgeber von Neuem.

In diesem Artikel soll der Frage auf den Grund gegangen werden, was aus existenzanalytisch-therapeutischer Sicht dafür ausschlaggebend ist: welche Persönlichkeitsmerkmale und Bedürfnisse dafür empfänglich machen und auch welche Unternehmensmerkmale besonders zur Identifikation motivieren, denn hier zeigen sich hinsichtlich der Beeinflussung der Beschäftigten deutliche Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmensphilosophien. Darüber hinaus sollen Arbeitsschwerpunkte in der existenzanalytischen Therapie aufgezeigt werden, die eine Stärkung der betroffenen Personen bewirken können und es ihnen erleichtern, in diesem Spannungsfeld zwischen äußeren Vorgaben und inneren Überzeugungen zu bestehen.

SCHLÜSSELWÖRTER: Außenorientierung, Authentizität, Erfolgsorientierung, Histrionische Persönlichkeit, Identifizierung, Personalpolitik, Selbstwert

NEW JOB – NEW IDENTITY?

In therapy, one can often observe a phenomenon in which people who outwardly appear confident and strong change their attitudes and behaviour as soon as they start in a new working environment, in other words change their employer. They very soon strongly identify themselves with the new corporate culture and thus adopt its values.

Later, after the person has left the company, he/she is critical of his/her time in the organisation, and complains that his/her own values and views were not recognised. Surprisingly, this process repeats itself all over again with the next employer.

In this presentation the factors underlying this behaviour will be explored from an existential-analytical and therapeutic perspective: Which personality characteristics and needs predispose people to behave in this way, and which company characteristics particularly motivate people to identify with the organisation – because there are significant differences between various corporate philosophies with respect to their influence on the employees.

Focal points of work in existential-analytical therapy are then presented, that can strengthen the affected individuals and make it easier for them to survive the tensions between external constraints and internal convictions.

KEY WORDS: external orientation, authenticity, achievement orientation, histrionic personality, identification, personnel policy, self-esteem

EINLEITUNG

Der Wechsel des beruflichen Umfeldes bringt manche Menschen dazu, ihre Einstellungen, Gewohnheiten und Werte gegen andere, dem neuen Unternehmen entsprechende, auszutauschen. Auch Menschen, die nach außen hin selbstbewusst und gefestigt auftreten und beruflich sehr erfolgreich sind, zeigen dieses überraschende Verhalten. Zumeist wird es nicht weiter in Frage gestellt, führt aber manche Betroffene doch in die Therapie, wenn sie die durch die Wiederholung offenkundig werdende Sinnlosigkeit erkennen.

Das Zusammenspiel zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Bedürfnissen dieser Menschen und den Unternehmensstrukturen, in denen sie so erfolgreich sind, spielt dabei eine wesentliche Rolle – ein Geschehen aus gegenseitiger Anpassung, in dem Ursache und Wirkung nur schwer unterscheidbar sind. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf einem entscheidenden Aspekt dieser Symbiose: der Fähigkeit dieser Persönlichkeiten sich mit Neuem, Erfolgsversprechendem zu identifizieren und der daraus resultierenden Wandlungsfähigkeit.

Um das Phänomen gut fassen zu können, soll am Beginn ein Fallbeispiel stehen.

Michael, 50, hat ein gewinnendes Wesen, geht offen

auf andere zu, sie antworten ebenfalls mit Offenheit und Sympathie. So war es nie schwer, einen Job zu finden. Mit seiner HTL-Ausbildung hat er sich bald auf die Arbeit im Vertrieb spezialisiert. Er wechselt seinen Job alle zwei Jahre und wählt die neue Firma nach den Gesichtspunkten: neue Herausforderung, Vorankommen auf der Karriereleiter, Renommée der Firma. Er wählt große, namhafte Firmen, bald sind es internationale Konzerne. Bei jedem Wechsel erhält er eine verantwortungsvollere Aufgabe. Mit 43 ist er in einem IT-Konzern, der an seine Angestellten die Devise ausgibt „Mache Geld, auf welche Art auch immer“. Erfolg, der laufend überprüft wird und sich in Gewinnbeteiligungen ausdrückt, soll standesgemäß gezeigt werden. Es ist erwünscht, wenn Angestellte im repräsentativen Wagen fahren und teure Kleidung tragen. Michael fühlt sich vom täglichen Wettbewerb sehr beflügelt. Er, der immer einen legeren Lebensstil pflegte, erscheint nun im dreiteiligen Anzug und gibt sich als knallharter Geschäftsmann. Der finanzielle Erfolg wird auch privat gezeigt. Bei Einladungen stehen Hummer und Austern am Tisch, das Steak kommt aus Argentinien, der Wein ist meistens gut und immer teuer. Was zählt ist der Profit, Ausdrücke wie Cash Flow, Revenue, Return on Investment prägen die Konversation. Der Wettkampf um Aufträge und Zahlen versetzt ihn über Monate in ein High-Gefühl, das im Event des jährlichen Jahresabschlusses gipfelt. In der Eingangshalle des Unternehmens laufen den ganzen Tag über

elektronische Bänder, die anzeigen, welche Abteilung und welche Personen ihr Jahresziel gerade erreicht beziehungsweise wer noch um wie viele Prozent davon entfernt ist. Das gesamte Haus steht Kopf, um ausstehende Aufträge noch im letzten Moment an Land zu ziehen. Wenn Michael davon erzählt, ist der Hype und der Adrenalinausstoß deutlich spürbar.

Scheinbar das einzige, was ihn in all dieser Zeit negativ berührt, ist der größte Konkurrent seiner Firma. Michael wird nicht müde, die, wie er sagt, scheinheilige Art dieses Unternehmens zu kritisieren. Es ist ein sehr großes, sehr prominentes und nicht minder profitables Unternehmen, das im Wettbewerb äußerst aggressiv vorgeht, sich aber im Gegensatz zu Michaels Arbeitgeber zumindest in der öffentlichen Kommunikation nicht ausschließlich dem Mammon verschrieben hat, sondern von sich sagt, das Ziel zu verfolgen, der Welt seine großartigen Entwicklungen zu „schenken“, unseren Planeten dadurch zu einem besseren Platz für all seine Bewohner zu machen und nicht müde wird, öffentlich von seinen hohen ethischen Ansprüchen zu reden.

Eines Tages – ohne dass davor irgendetwas darauf hingedeutet hätte – verkündet Michael stolz, dass er eben einen Vertrag bei genau diesem Konkurrenzunternehmen unterschrieben hat. Staunen in seinem sozialen Umfeld: „Wie das?“ Michael reagiert darauf, indem er die Vorzüge seines neuen Arbeitgebers in höchsten Tönen lobt – als würde für ihn jetzt, da er ein Teil dieses Unternehmens geworden ist, dessen großartige Leistung erst sichtbar werden. Die zuvor kritisierte Expansionspolitik des ehemaligen Konkurrenten wird nun als löbliches Bekenntnis zum Leistungsgedanken umgedeutet. Michael identifiziert sich vom ersten Tag an mit den ethischen und sozialen Vorgaben des Unternehmens: Fortan stehen keine exotischen oder gar gefährdeten Tiere mehr auf dem Speiseplan, der Einkauf für die Gäste wird beim Biostand am Marktplatz erledigt. Sportarten, die die Umwelt beeinträchtigen, sind ab sofort tabu. Um seiner monatlichen sozialen Aktivität nachzukommen, engagiert er sich in einem Projekt für notleidende Kinder. Für die frühere Arbeitsstelle hat Michael nur mehr Abwertung über. Das Umfeld reagiert sprachlos und fragt sich schon jetzt, wann sich das Spiel wiederholen wird.

Michael ist ein typischer Vertreter der Menschen, die sich je nach Gegebenheit wandeln können. Aus existenzanalytischer Sicht gehört er zum Typus der histrionischen Persönlichkeit. *Histrion*, aus dem Lateinischen stammend, bedeutet Schauspieler, also eine Persönlichkeit, die je nach Gegebenheit in unterschiedliche Rollen schlüpft. Es sind Menschen, die zwar unter einer Selbstwertproblematik leiden, aber über ein großes Ausmaß an Ressourcen verfügen, so dass sie ihre Problematik perfekt – oft ein Leben lang – vor den Blicken der Gesellschaft verbergen können.

CHARAKTERISTIK DIESER PERSÖNLICHKEIT

Histrionische Menschen verfügen über Lebendigkeit, ein hohes Energiepotential, Spontaneität und Ideenreichtum.

Neues weckt ihr Interesse und ihre Begeisterung, es in ihr Leben zu integrieren. Ihr Motto lautet „das Leben ist ein Abenteuer“. Gespeist werden diese Eigenschaften und ihre Lebensart von einer Reihe von Bedürfnissen. Zum Ersten vom Streben nach einem lebendigen Lebensgefühl. Histrionische Menschen bedürfen eines hohen Ausmaßes an Action in ihrem Leben; kein Problem jeden Abend nach der Arbeit aktiv zu sein, trotz frühen Aufstehens am nächsten Morgen. Das Wissen, dass sich in ihrem Leben etwas tut, fördert das Gefühl lebendig zu sein. Das gilt besonders für Situationen, die von Spannung gekennzeichnet sind, deren Ausgang offen ist. In der Arbeitswelt ist dieses Bedürfnis gut erfüllbar. Engagement ist gefragt und wird mit Anerkennung belohnt.

Ein zweites Streben ist das nach Besondersein. Dinge, die histrionische Menschen gern tun, sollen außergewöhnlich sein, ebenso die Orte, an denen sie sich bewegen, oder die Menschen, mit denen sie es zu tun haben. Wenn das der Fall ist, fühlen sie sich wohl und in ihrem Selbstwert gestärkt.

Ein drittes Bedürfnis, das Streben nach Geselligkeit bzw. Bestätigung, hängt mit den beiden anderen Punkten eng zusammen. In Gesellschaft anderer ist die histrionische Persönlichkeit in ihrem Element. Sie ist bestrebt andere zu unterhalten, geistreich zu sein, sie versucht durch konstruktive, kreative Ideen auf sich aufmerksam zu machen und so die Wertschätzung der anderen zu gewinnen. Eine Klientin hat es so formuliert: „Ich präsentiere mich gerne. Wenn ich auf der Bühne stehe und Beifall ernte, dann fühle ich mich echt gut!“ Die Anstrengung so viele Unternehmungen zu starten, so viel in Kontakt mit Menschen zu sein, spürt diese Persönlichkeit nicht. Das Bedürfnis nach Anerkennung ist eine Triebfeder, die die Mühen überdeckt.

Gemeinsam ist den genannten Bedürfnissen die Außenorientierung. Das heißt, das Erleben eine einzigartige Persönlichkeit und darin schätzenswert zu sein, wird nicht in Abstimmung mit dem Inneren erfahren, sondern durch die Identifikation mit dem, was im Außen attraktiv erscheint bzw. von der Gesellschaft als solches bewertet wird.

Bevor der Vorgang der Identifikation genauer beschrieben wird, soll eine Abgrenzung zu anderen Persönlichkeitstypen vorgenommen werden, die auf den ersten Blick ebenfalls den Eindruck erwecken, sich mit ihrem Umfeld, gerade auch dem beruflichen, zu identifizieren. Es sind dies die Gruppen der ängstlichen, der emotional instabilen.

Ängstliche Persönlichkeiten:

Sie erweisen sich als zurückhaltend, vorsichtig, vorausdenkend. Außer der Angst erleben sie wenig Emotion. Die Sicherheit, die sie suchen, versuchen sie vielmehr über die Kognition zu gewinnen. Sie führen ein Leben, das von Beständigkeit gekennzeichnet ist. Beziehungen aller Art dauern lang. Sie meiden risikoreiches Verhalten, ihre Entscheidungen sind gut überlegt. Sie versuchen so zu leben, dass möglichst viel Kontrolle gegeben ist. Das gilt auch für den Job.

Er soll gut einschätzbar sein und möglichst wenig Veränderungen beinhalten. Sie achten darauf, Regeln penibel einzu-

halten und sie arbeiten sehr genau. Das gibt ihnen die Sicherheit das Ergebnis zu bringen, das von ihnen erwartet wird. Dabei – und das ist der wesentliche Unterschied zum histriionischen Menschen – übernehmen sie die Werte und Vorgaben, die Philosophie des Unternehmens, nicht als ihre eigenen, sie erfüllen sie nur. Das heißt, sie wandeln sich nicht, sondern sie passen sich an. Sie fügen sich in das System ein bzw. sie ordnen sich auch ganz bewusst unter. Sie suchen traditionelle Firmen mit sicheren Beschäftigungsverhältnissen.

Emotional instabile Persönlichkeiten:

Diese Menschen zeichnen sich durch ihre Leidenschaftlichkeit aus. Sie tun Dinge impulsiv, im Job wie in der Freizeit, sie leben ganz im Augenblick. Bei einer neuen Arbeitsstelle engagieren sie sich mit vollster Kraft, was den Anschein großer Identifikation hat.

Die Motivation entsteht aus einem Hunger nach Leben, nach echter Beziehung. Sie spüren das Leben nur dann, wenn es intensiv ist. Für die Jobwahl bedeutet das: Es ist wichtig, dass intensive Reize geboten werden, wodurch Spannung, körperlicher und psychischer Stress gewährleistet sind. Solche Bedingungen führen zum Gefühl zu leben.

Der intensive Einsatz auf der Beziehungs- und der Arbeitsebene lässt den Eindruck entstehen, diese Persönlichkeit sei ganz identifiziert mit der Firma und der Sache. Aber auch hier – wie bei den Ängstlichen – geschieht keine Übernahme der Firmenphilosophie in die eigene Persönlichkeit. Das

	Eigenschaften:	Zentrale Motivation:	Verhalten:
Histrionische Persönlichkeit	energiegeladen flexibel offen	Streben nach Erlebnisfülle Besonderssein Geselligkeit	→ Außenorientierung ↓ Identifikation
Ängstliche Persönlichkeit	vorsichtig planend	Bedürfnis nach Sicherheit Beständigkeit	→ Kontrolle ↓ Anpassung
Emotional instabile Persönlichkeit	leidenschaftlich impulsiv	Bedürfnis nach Nähe Leben spüren	→ Exzessives Handeln ↓ Einverleiben

Abb. 1: Persönlichkeitsschwerpunkte

große Engagement dient nicht einer Identifikation, sondern einem Spürenwollen, sich das Leben einverleiben wollen.

Im Folgenden wird die bislang als histrionisch bezeichnete Persönlichkeit im Mittelpunkt der Analyse stehen. Um ihre Ressourcenstärke hervorzuheben, wird sie im Weiteren als außenorientierte Persönlichkeit bezeichnet werden. Auf den zur diagnostischen Differenzierung von anderen Persönlichkeitsvarianten verwendeten Terminus „histrionisch“ wird verzichtet, um den Blick nicht auf den neurotischen Aspekt zu zentrieren.

DER VORGANG DER IDENTIFIKATION

Nach der existenzanalytischen Anthropologie steht die Person mit sich im Dialog, wodurch sie für sich abstimmen kann, was für sie richtig ist. Außenorientierten Menschen ist das nicht möglich. Da finden wir ein tief verborgenes Gefühl, nicht gut genug und deshalb nicht ausreichend geschätzt zu sein. Es treibt außenorientierte Menschen an besonders gut, besonders fleißig, besonders attraktiv zu sein. Es ist ein Gefühl, das langsam gewachsen ist und stammt fast immer aus der Kindheit oder Jugend. Es kann sich entwickelt haben durch ständige Abwertungen, Grenzüberschreitungen, aber auch durch ein Übersehenwerden oder Verwöhnung (eine Grenzüberschreitung besonderer Art). Wie die Verletzung auch aussehen mag, sie hinterlässt einen tiefen Schmerz. Dieser setzt mehrere Dynamiken in Gang: Erstens, um ihn nicht zu spüren, gehen die betroffenen Menschen von ihrem Ich weg, weg von ihrer Mitte, sie gehen nach außen. Indem sie dadurch nicht mehr sagen können, was sie empfinden, orientieren sie sich an anderen, speziell an denen, die als erfolgreich und angesehen gelten. Damit wird der Schmerz überlagert, mit der Zeit narkotisiert.

In Folge der Identifikation mit anderen übernehmen sie auch deren Eigenschaften und Verhaltensweisen. Durch die sympathische Art, in der sie das tun, und die gleiche Wellenlänge, die sich durch die Identifikation ergibt, werden sie von anderen tatsächlich geschätzt. So kommt es, dass diese Menschen von sich sagen können, allseits beliebt zu sein und ein glückliches, großartiges Leben zu führen.

Aber in ihrem Inneren – oft unbewusst – bleibt ein schales Gefühl, und die Sehnsucht als die Person, die sie tatsächlich sind, gesehen zu werden. Doch der Spur dieser Sehnsucht kann nicht nachgegangen werden. Die Angst vor Zurückweisung wie sie in der Kindheit schmerzlich erfahren wurde, ist zu groß. Sie lässt den außenorientierten Menschen nur sein Pseudo-Ich, mit dem er gute Erfahrungen gemacht hat, präsentieren, das heißt, er zeigt seine besondere, unwiderstehliche Fassade. Damit bleibt er in seinem System erfolgreich – im doppelten Sinn – gefangen.

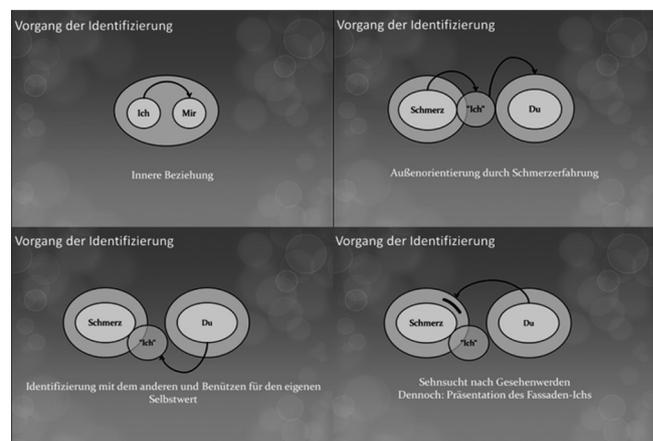


Abb. 2: Vorgang der Identifizierung 1-4

KRITERIEN FÜR DIE JOBWAHL

Aus den Gesprächen mit außenorientierten Menschen lassen sich einige Kriterien erkennen, die die Sehnsucht gesehen und geschätzt zu werden, nähren und daher bei der Wahl einer neuen Anstellung maßgeblich sind.

Gehalt/Sachleistungen

Interessanterweise wird dieser Aspekt selten direkt angesprochen, wenn in der Therapie von Erwartungen an den Job die Rede ist. Erst auf Nachfrage wird eingeräumt, dass das Gehalt der Leistung entsprechen müsse. Es wird aber als nicht wesentlich abgetan. Stattdessen zeigt sich im Gesprächsverlauf eine fast beiläufige Erwähnung von Statussymbolen, die von der Firma zur Verfügung gestellt werden. Die Wichtigkeit für den Selbstwert ist dabei deutlich spürbar; damit anzugeben, untersagen jedoch die sensiblen Antennen der außenorientierten Persönlichkeit für sozial erwünschtes Verhalten.

Respekt und Wertschätzung

Diese werden bei der Frage, welche Kriterien für die Wahl einer Arbeitsstelle von Bedeutung sind, als erste genannt. Sie werden als Basis betrachtet. Darunter wird verstanden, dass sich das Unternehmen mit den einzelnen bei ihm beschäftigten Menschen auseinandersetzt; und zwar im Sinne der Wahrnehmung ihrer Stärken. Der große Stellenwert ist nachvollziehbar, leiden außenorientierte Persönlichkeiten doch (unmerklich für ihre Arbeitswelt) an einem Defizit im Gesehen- und Geschätztwerden.

Firmenname

Sie arbeiten gerne in Firma mit klingendem Namen, besonders in großen Konzernen, die international tätig und anerkannt sind. Der klingende Name des Arbeitgebers kommt einem Statussymbol gleich. Das Prestige der Firma dient der eigenen Aufwertung.

Unternehmensdynamik

Außenorientierte Persönlichkeiten suchen Unternehmen, die flexibel sind, die neue Entwicklungen aufgreifen, um am Markt vorne mit dabei zu sein, besser noch Trends setzen. Das Gefühl, in einem solchen Umfeld durch die eigene Leistung zum Erfolg beitragen zu können, verleiht das Gefühl wichtig zu sein und stärkt den Selbstwert.

Weltverbesserung

Diese Menschen möchten gerne etwas in der Welt bewegen, im besten Fall die Welt verbessern. Deshalb suchen sie Firmen, von denen allgemein bekannt ist, eine moderne, der Welt nutzbringende Firmenphilosophie zu vertreten. Diese Öffentlichkeitswirkung ist wichtig, damit Verwandte und Bekannte von selbst ohne Erklärung wissen, dass man an einer wichtigen Sache beteiligt ist.

Schließlich werden zwei Bedürfnisse genannt, die ein wenig gegensätzlich klingen.

Teamarbeit

Es besteht der Wunsch in einem Team aufgehoben zu sein und gemeinsam eine Aufgabenstellung zu bewältigen.

Es wird immer wieder berichtet, wie pushend das Wir-Gefühl erlebt wird. „Gemeinsam schaffen wir die Herausforderung, gemeinsam sind wir stark!“ Gerade auch kritische Situationen, drohende Nicht-Erfüllung der Quartalszahlen, Markteinbrüche, die dann mit vereinten Kräften bereinigt werden, tragen zu einem starken Gemeinschaftsgefühl bei, das die Identifikation mit dem Unternehmen bzw. mit dem Team forciert und zu 120%igem Einsatz motiviert.

Eigenständigkeit

Andererseits gibt es auch ein starkes Bedürfnis nach eigenständigem Gestalten. Außenorientierten Menschen ist es sehr wichtig, Ideen, Konzepte ohne Zwischenrufe, ohne ständige Korrekturen zu entwickeln. Das entspricht ihrem Freiheitsbedürfnis bzw. der Ausdehnung von Grenzen aus der Verletzung bzw. dem Nicht-ernst-genommen-worden-Sein in der Kindheit.

Es geht diesen Menschen aber auch um Profilierung, sie wollen ihre Besonderheit unter Beweis stellen, durchaus in einem Konkurrenzkampf. Es tut ihrem Wertempfinden außerordentlich gut, wenn sich ihre Idee im Team durchsetzt oder wenn sie die besten Zahlen bringen.

Lässt sich dieser Widerspruch zwischen Team und Konkurrenz in der Praxis vereinen? Durchaus. Im Team bietet sich die Möglichkeit, den Trend zu erspüren. Automatisch richtet die erfolgsorientierte Persönlichkeit ihre Gedanken und Bemühungen dahingehend aus. Und benützt dann den Trend bzw. die Vorarbeiten des Teams, um daraus die zündende Idee zu kreieren. Das heißt, aus der Teamarbeit heraus katapultiert sie sich nach vorne und erntet im Team bzw. im Unternehmen Anerkennung dafür.

Es gibt Unternehmen, die Sicherheit bieten, ein sicheres Gehalt, Rückblick auf eine lange Tradition. Das sind Unternehmen, die ängstliche Menschen sehr ansprechen.

Es gibt Unternehmen, die genaue Zielvorstellungen (meistens mittels Zahlen) haben, die sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgeben und dafür Belohnungen aussprechen (Geld, Aufstieg, freie Arbeitszeitwahl). Das ist ein Konzept, das viele Menschen unserer Zeit anspricht, den außenorientierten aber nicht genügt.

In letzter Zeit gibt es auch immer mehr Firmen, die außenorientierte Menschen genau dort abholen, wo deren Wünsche und Bedürfnisse angesiedelt sind. Es hat sich dafür der Begriff des transformationalen Führungsstils gebildet. Dabei handelt es sich um ein perfektes Miteinander, das dazu führt, dass außenorientierte Menschen nicht nur ihre Arbeitsleistung, sondern ihre ganze Persönlichkeit in den Dienst des Unternehmens stellen.

ANREIZE UND STRATEGIEN VON UNTERNEHMEN

Gehalt/Sachleistungen

Die entsprechenden Firmen bieten umfangreiche Packages an, die dem Statusdenken der außenorientierten Persönlichkeit schmeicheln und dem Selbstwert Auftrieb geben; ein Gehalt, das an der Leistung orientiert ist und Incentives wie Handy, Computer, Auto, Gewinnbeteiligungen.

Respekt/Wertschätzung

Das Faktum, dass durch Wertschätzung eine deutlich bessere Kommunikation und Zusammenarbeit erzielt werden kann, ist seit geraumer Zeit bekannt. Seither wird darauf viel Wert gelegt. Das Motto heißt: Mitnehmen statt Befehlen. Eine vielversprechende Strategie lautet: Erstens Verständnis für die Ansicht, die Situation oder die Bedenken, zweitens Werben für Verständnis der Sicht bzw. der Situation des Unternehmens, drittens Werben für eine gemeinsame Anstrengung zur Bewältigung eines Problems, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden ins gemeinsame Boot geholt.

Einen weiteren wesentlichen Motivationsfaktor stellt die Würdigung des Status der Person dar. Dies meint nicht eine Würdigung durch einen Titel oder einen Rang in der Hierarchie, sondern die Hervorhebung der besonderen Fähigkeiten, etwa der großen Erfahrung der Person oder ihrem Spezialistentum für ein bestimmtes Thema. Dazu geht die Führungsperson individuell auf die einzelnen ein. Sie agiert als Mentor und als Supervisor. Bei Problemen werden Coaches zu Rate gezogen. Zudem hat die Wertschätzung durch die Führungsperson auch Vorbildwirkung und stärkt bei ihren Teammitgliedern die Zustimmung, mit ihr arbeiten zu wollen.

Renommée der Firma

Dieses gehört zu den wichtigsten Anziehungspunkten. Es gibt Unternehmen, die große Umsätze machen, aber weitgehend unbekannt sind. Es gibt aber auch Firmen, die große Summen in die mediale Präsenz fließen lassen. Handelt es sich dabei um einen klingenden Namen, ein begehrtes Produkt, einen hohen Status, der damit verbunden ist, so geben außenorientierte Menschen dem Jobangebot einer solchen Firma den Vorrang, weil sie ihre Profilierung damit vorantreiben können.

Unternehmensdynamik

Vor allem Unternehmen, deren Produkte oder Dienstleistung im Trend liegen bzw. ständiger Veränderung unterworfen sind, sprechen ganz den Geschmack der außenorientierten Persönlichkeit an. Sie vermitteln Dynamik, verlangen diese aber auch von ihren Angestellten. Dazu gehören Flexibilität im Denken und Handeln sowie die Bereitschaft sich zu verändern, Ortswechsel inklusive. Die Haltung der Neugier, der Kreativität ist gefordert und wird gefördert. Es gibt Kreativtage statt Sitzungen und Meetingpoints statt Besprechungsräumen.

Weltverbesserung

Auch dieses Bedürfnis wird adressiert. Es gilt das Motto: "Tu Gutes und rede darüber." Das Management lebt eine Ideologie vor, was auf begeisterungsfähige und Orientierung suchende Personen sehr anziehend wirkt. Das geht über die Produktbotschaft deutlich hinaus und beinhaltet soziales Engagement, Umweltschutz, achtsamen Umgang mit Ressourcen. Von den Beschäftigten wird erwartet, die gemeinsame Ideologie mitzutragen, nicht nur in der Firma, sondern auch im Privatleben und die Botschaft des Unternehmens somit in der Welt zu verbreiten. Während sich hier bei anderen Persönlichkeitstypen Widerstand regen würde, erleben außenorientierte Menschen

Begeisterung, an etwas Wichtigem beteiligt zu sein.

Teamarbeit

Aus den beiden vorangegangenen Punkten wird deutlich, dass es um eine gemeinsame Vision geht. Das Unternehmen vermittelt: „Wir ziehen an einem Strang, um Außergewöhnliches auf die Beine zu stellen!“ Dieses Credo ist nicht nur bei renommierten Firmen mit ausgeklügelter Strategie anzutreffen, sondern auch bei jungen Unternehmen, die aus einem hohen Maß an Idealisierung heraus agieren. Ein Mitarbeiter schildert die Vorgangsweise so: „Es gibt eine Aufgabenstellung und aufgrund dieser bildet sich erst das Team. Also ganz nach der Anforderung kriecht es sich aus denen, die diese Aufgabenstellung am besten umsetzen können. Dabei gibt es die Aufforderung zum kreativen Denken, eingefahrene Denkmuster aufzubrechen, was die Motivation zur Begeisterung steigert. Alle bekommen das Gefühl bei der Arbeit Spaß zu haben.“

Nach einem bewältigten Problem wird gefeiert, nach einem erfolgreichen Jahr geht man miteinander auf Reisen oder das Team zieht sich nach einer schwierigen Phase zur Neufindung in eine Klausur zurück. All diese Strategien fördern die Bindung untereinander und ans Unternehmen und stärken das „Wir-Gefühl“.

Eigenständigkeit

Die Autonomie im eigenen Zuständigkeitsbereich ergibt sich aus den bisherigen Strategien fast automatisch. Sie kurbelt die Lust auf Leistung an, es wächst die Motivation sich zu profilieren. Unterstützt wird dieses Streben durch transparente Zahlen, durch Auszeichnungen oder Einladungen zur Firmenreise für die Erfolgreichsten.

Kriterien für Jobwahl	Firmenstrategien
Gehalt/Sachleistungen	Attraktive Gesamtpakete
Respekt, Wertschätzung Auseinandersetzung	Betont wertschätzende interne Kommunikation, Investition in persönliche Weiterbildung
Renommée des Unternehmens	Imageorientierte Öffentlichkeitsarbeit
Offenheit für neue Entwicklungen	Innovationsorientierung, Forschung und Entwicklung
Etwas bewirken können	Betonung der gesellschaftlichen Verantwortung
„Wir-Gefühl“	Teambuilding, gemeinsame Aktivitäten
Eigenständige Gestaltung Konkurrenzstreben	Weitgehende Autonomie Förderung der Profilierung Leistungsbezogene Incentives

Abb.3: Gegenüberstellung Kriterien für Jobwahl - Firmenstrategien

Die Gegenüberstellung der Wünsche erfolgsorientierter Menschen an eine Arbeitsstelle und die Strategien der Unternehmen zeigt, dass hier Bedürfnis und Angebot perfekt zusammen spielen. Man könnte meinen, zum gegenseitigen Nutzen.

Aus therapeutischer Sicht ist jedoch kritisch anzumerken: Der Nutzen der Beschäftigten ist zwar auf einer oberflächlichen, statusorientierten Ebene gegeben, die Authentizität der Person wird – vielen nicht bewusst – untergraben. Wie

weit Unternehmen die Bedürftigkeiten dieser Menschen ganz bewusst zur Gewinnmaximierung ausnützen oder tatsächlich einem Ideal von Arbeit folgen – wie Führungskräfte nicht müde werden zu betonen – muss offen gelassen werden.

TYPISCHER PHASENVERLAUF EINES ARBEITS- VERHÄLTNISSSES

Nachdem nun das Ineinandergreifen von Erwartungen seitens der Beschäftigten und der Strategien der Unternehmen beschrieben wurde, soll das Erleben, das während eines Arbeitsverhältnisses auftritt, in Phasen gegliedert dargestellt werden.

Phase 0

Die Phase vor dem Jobantritt ist für außenorientierte Menschen von großer Bedeutung. Im Gegensatz zu Ängstlichen lieben sie diese Zeit. Etwas Neues bahnt sich an, ihre ganze Hoffnung, ihr ganzer Optimismus konzentriert sich darauf. „Das wird der Job des Lebens“, sind sie überzeugt. Außenorientierte Menschen idealisieren anfangs fast immer, sehen das Positive, das zum Lebensentwurf gut passt.

Was sie so idealistisch sein lässt, ist die Sehnsucht nach Lebendigkeit und Erfüllung. Immer wenn etwas Neues auf sie zukommt, erhält die bisher nicht erfüllte Sehnsucht Nahrung.

Phase 1

Den ersten Arbeitstag beginnt die außenorientierte Persönlichkeit mit vollem Elan, zuallererst stehen die sozialen Beziehungen im Mittelpunkt. Die neue Person wird willkommen geheißen, allen vorgestellt. So viel Aufmerksamkeit bedeutet einen wunderbaren Kick für sie. Sie nützt sofort ihre Fähigkeit, andere genau wahrzunehmen: Kleidung, Habitus, Gepflogenheiten. Sie ist bei allen Aktivitäten, auch abends, mit dabei. Schon bald sind die Umgangsformen der anderen die ihren. Indem diese Persönlichkeit immer wieder unsicher ist, wer sie ist, ist sie nun begeistert, jemand zu sein.

Phase 2

Nachdem die außenorientierte Persönlichkeit ein Teil der anderen geworden ist, legt sie ihr Augenmerk auf die Arbeit und die Leistung. Ihre Antennen sondieren: Wann gehen die anderen, wie viel wird zu Hause gearbeitet, wie verhalten sie sich in Meetings, gegenüber dem Chef/der Chefin. Dann ortet sie: Wo bestehen Mängel, wo gibt es etwas, das begrüßt werden könnte als gute Idee, als längst erwartete Verbesserung? Außenorientierte Menschen finden diese Punkte instinktsicher. In dieser Phase stehen sie unter Strom, denn vom Erfolg hängt ihr Selbstwert ab. Die Frage „Werde ich die richtigen Ideen haben, das passende Konzept vorlegen“, die die Anerkennung des Teams bzw. der Vorgesetzten sichert, versetzt sie in Hochspannung und verleiht die Kraft, mit 120%igem Einsatz auf das Ziel zuzusteuern. Durch die hochgradige Wendigkeit und die Sensibilität für Erwartungen finden sie rasch einen anerkannten Platz im Unternehmen. Dadurch fühlen sie sich bestätigt und langsam tritt im Inneren Beruhigung ein.

Phase 3

Die ersten Pluspunkte sind gesammelt, die Phase der Integration, der Einarbeitung und der Identifikation mit Kolleginnen und Kollegen ist abgeschlossen. Nun beginnt die Identifikation mit dem Unternehmen als Ganzes, seiner Philosophie, seinem Erfolg, seinen Kämpfen. Vorgaben werden nicht nur erfüllt, sondern zu eigen gemacht und mit voller Überzeugung vertreten – innerhalb des Unternehmens genau so wie nach außen. Der Sprachgebrauch erhält Elemente wie „wir denken“, „wir tun“, „wir sehen das so“. Die Arbeitszeit spielt keine Rolle, Arbeit wird mit nach Hause genommen oder abends mit den anderen im Stammlokal weitergearbeitet. Die eigentliche Familie und der Freundeskreis werden hintangereicht.

Nun weiß die außenorientierte Person, womit sie Erfolg erzielt, baut diese Strategie aus und nährt ihren Selbstwert. Sie ist auf dem Plateau angekommen.

Phase 4

Hier beginnt bereits der Keim der Unzufriedenheit zu wirken. Die außenorientierte Persönlichkeit ist süchtig nach Besondersein, aufzufallen, gesehen zu werden. Besonderssein aber ist etwas Punktuell und kann weder ständig produziert noch täglich von anderen wahrgenommen und rückgemeldet werden. Die Leere schleicht sich wieder heran. Das kann bereits nach einem halben Jahr beginnen. Rein äußerlich ist keine Veränderung zu bemerken. Das Verhalten bleibt gleich, weil diese Persönlichkeit weiter Bestätigung braucht. Daher gibt es kein Auslassen, höchstens da oder dort etwas weniger Enthusiasmus oder einmal ein kürzeres Arbeiten.

Innerlich aber geschieht vieles. Das anfängliche Gefühl „das ist der Job, das ist mein Leben“ nimmt ab. Die Kenntnis des Jobs, der Vorgänge, der Kolleginnen und Kollegen, kann der außenorientierten Persönlichkeit nichts geben, weil sie ja nicht wirklich in Beziehung ist. Der Kick durch die Änderung ist verflogen, die Spannung durch die Frage „Schaffe ich es?“ ebenso. Dadurch wird die Persönlichkeit auf sich selbst zurück geworfen, dort aber kommt sie in die Nähe ihres Schmerzes, den sie zu vermeiden trachtet. Also tut sie zwei Dinge gleichzeitig: Sie hält das Bisherige zum Schein aufrecht und streckt die Fühler nach Neuem aus.

Phase 5

Als gewinnende, mit vielen Fähigkeiten ausgestattete Person, wird sie auch wieder fündig. Nun beginnt das Spiel von vorn. Das Alte wird abrupt beendet. Die Berufserfahrung wird nicht mit ihren positiven und negativen Erfahrungen integriert, sondern abgestellt und hinterlässt damit statt Erfahrung einen schalen Geschmack. In der außenorientierten Persönlichkeit bleibt Enttäuschung zurück, dass die Begeisterung nicht gehalten hat. Die Arbeitsstelle wird dafür verantwortlich gemacht, nicht die innere Beziehungslosigkeit, die dem Job und den Menschen dort gar keine Chance gegeben hat. Durch dieses Eingeständnis würde die außenorientierte Persönlichkeit mit ihrer Leere konfrontiert werden. Damit das nicht geschieht, wird die Erfahrung aus dem Erfahrungsschatz verbannt. Indem aber keine Erkenntnis passiert, kommt es zur Wiederholung an der nächsten Arbeitsstelle.

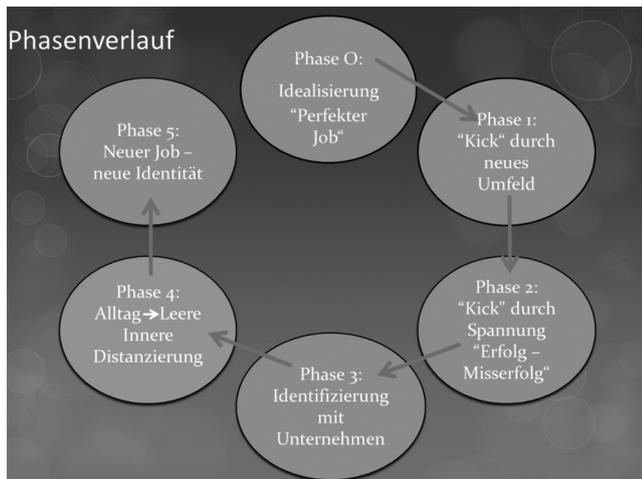


Abb. 4: Phasenverlauf

ANLÄSSE FÜR DIE THERAPIE

Manchmal aber ergibt sich aus dem Kreislauf eine Ausstiegsmöglichkeit, oft unfreiwillig. Dann kommen diese Menschen, die sich bislang sehr glücklich wähnten, in die Therapie.

Häufigster Auslöser ist eine akute Krise, eine Trennung oder die Androhung derselben, der Verlust des Arbeitsplatzes und manchmal eskalierende Familienstreitigkeiten.

Ein zweiter Anlassfall sind konkrete persönliche Probleme, die aber sozial anerkannt sind und unter denen man auch als erfolgreicher Mensch durchaus leiden darf, allen voran das Burnout, das derzeit in aller Munde ist, gefolgt von psychosomatischen Erkrankungen, vor allem Magenproblemen, Kopfschmerzen, Schlafstörungen und schließlich verschiedenen Ängsten. Hier sind es insbesondere Panikattacken.

Manchmal kommt es vor, dass diese Menschen Wiederholungen in ihrem Leben erkannt haben und die Sinnlosigkeit darin erkennen. In diesem Fall kommen sie in die Therapie, um Hilfe zu suchen für einen Ausstieg aus ihrem Lebensmuster und eine Neuorientierung.

THERAPIE

Konsolidierung

Den ersten beiden Anlassfällen entsprechend liegen das Hauptaugenmerk und die Zielsetzung entweder auf der Bewältigung der Krise oder der Bearbeitung eines konkreten Problems. In jedem Fall handelt es sich um ein ressourcenorientiertes, beratendes Vorgehen.

Bei einer Krise gilt es zu stabilisieren, das Anstehende zu strukturieren, Erfahrungen von Halt und Schutz zu ermöglichen. Auch wenn an einem bestimmten Problem wie einer Angst oder Schlafproblemen gearbeitet werden soll, bedarf es zuerst einer Beruhigung der Situation, des Aushaltenkönnens der leidvollen Symptome und eines annehmenden Umgangs der eigenen Person. Übungen zur Entspannung, Verweilen am Haltgebenden und Wertvollen sowie Methoden der Symptombehandlung stehen im Mittelpunkt. Das Ziel

heißt Konsolidierung. An der Veränderung der Persönlichkeit, ihrer Lebenshaltung und Lebensweise wird zu diesem Zeitpunkt nicht gearbeitet. Deshalb ist in der therapeutischen Arbeit auf eine zurückhaltende, vorsichtige Vorgangsweise zu achten. Außenorientierte Menschen tendieren auch in der Therapie dazu, eventuelle Vorgaben und Erwartungen aufzuspüren und sich zu Eigen zu machen. Die in dieser Phase häufig auftretende Orientierung an der Therapeutin oder dem Therapeuten lässt außenorientierte Persönlichkeiten vor schnell ihr Leben auf den Kopf stellen, wenn die idealisierte Person dies zu suggerieren scheint.

Wenn sich nun die aktuelle Problematik beruhigt hat und die außenorientierten Personen mit den Anforderungen an sie umgehen können, ist ihr angestrebtes Ziel erreicht. Sie kehren gestärkt in ihr Berufsfeld zurück.

Manchmal aber spüren sie die Möglichkeit eines tieferen Entwicklungsprozesses und setzen die Gespräche fort. Damit beginnt die eigentliche Psychotherapie in Form der Arbeit an der Persönlichkeit. Prinzipiell geht es in dieser Therapie darum, von einer Außenorientierung zu einer Innenorientierung zu kommen. Die Person lernt sich nach dem zu richten, was sie innerlich als stimmig spürt. Sie lässt sich damit auf einen langen Weg ein. Erschwerend stellt sich für diese Menschen dar: Sie wissen Ressourcen zu mobilisieren, sich mit Aktivitäten einzudecken, so dass sie wenig von Leidensdruck geplagt werden und an leidvollen Gefühlen der Leere, der Einsamkeit oder der Unzufriedenheit in der Therapie nur ansatzweise angesetzt werden kann.

Eckpfeiler der Therapie

Im ersten Teil wird eher ein kognitives Vorgehen indiziert sein, um die außenorientierte Persönlichkeit, die ihr Inneres wenig kennt, vor Überforderung zu schützen. Während der gesamten Therapie besteht das Streben nach Entschleunigung, zum Beispiel durch langsames Sprechen, einen Sessel der zum Zurücklehnen einlädt oder den Fokus auf ein einziges Thema für eine Stunde zu legen. Außenorientierte Menschen neigen in der Therapie dazu, von einem Thema zum nächsten zu springen. Doch lässt sich auch ihr Interesse für die Beweggründe ihres Denkens und Handelns wecken. Es beeindruckt sie durchaus den genauen und sorgfältigen therapeutischen Fragen zu folgen und gemeinsam die Ursache ihres statusorientierten Lebensstils zu erkunden.

Ein weiterer Eckpfeiler besteht darin Werte zu überprüfen. Fragen wie „Wie wichtig ist das? Wofür tun Sie das?“, sollen die Unterscheidung ermöglichen, ob etwas getan wird, um etwas zu gelten oder aus eigener Überzeugung. Aus dem Erkennen von Werten und Beweggründen kann klarer unterschieden werden, was dem Eigenen entspricht und Grenzen gezogen werden als einen der wichtigsten Punkte der Therapie.

Allmählich wird die Stellungnahme eingeübt, also die Fähigkeit zu dem, was als wichtig bzw. richtig erkannt wird, zu stehen.

Wenn diese Aspekte gelingen, also Entschleunigung eingetreten ist, Werte sichtbar sind, Stellungnahmen und Grenzen möglich sind, dann geht es langsam daran, von einem

kognitiven Arbeiten zu einem emotionalen zu finden. Durch das Langsamerwerden und genauer Hinsehen bekommen Gefühle Raum. An dieser Stelle ist es günstig, gefühlsmäßiges Schwingen aus der Mitte heraus zu üben, zum Beispiel durch Sinnlichkeits- und Achtsamkeitsübungen.

Durch die Fähigkeit des emotionalen Spürens erreichen die Stellungnahmen und das Ergründen der eigenen Person eine tiefere, tragendere Ebene. Zur Erforschung helfen Fragen wie: „Entspricht mir das, wie ich gerade lebe, wo und wo nicht? Gehört es zu mir, bin das ich?“ Oft bedarf es des Bogens zur Biografie, um sich die Person ihrer selbst verstehbar zu machen.

Situationen aus der Kindheit, aus der Familie, aus der Schule werden hereingeholt, fast vergessene Wünsche und Träume, aber auch Verletzungen und Enttäuschungen werden geborgen, um verständlich werden zu lassen, weshalb diese Person das Eigene über Bord geworfen und sich Fremdes übergestülpt hat. Anfangs gestaltet sich diese Arbeit noch mehr kognitiv erinnernd, allmählich werden die Gefühle zum Erlebten spürbar und es wird ihnen in der Therapie Raum gegeben. Wo Verletzungen sind, kommt Trauer auf, durch die die erwachsene Person sich im jetzigen Leben nicht nur verstehen, sondern ihren Schmerz auch heilen kann. So verlieren die Verletzungen ihre Macht und hören auf, das Verhalten der Person zu steuern.

Ein zweites Thema, das mit der tieferen Therapie einhergeht, ist das Sichtbarmachen der Manipulationen, mit denen bisher Selbstbild und Weltbild in ein angenehmes Licht gerückt worden sind. Es wird an der Erkenntnis gearbeitet, wann und mit welchen Mitteln diese Persönlichkeit anderen eine Sicht- und Handlungsweise aufzwingt, die sie haben möchte. (Außenorientierte Menschen richten sich zwar nach anderen, aber gleichzeitig versuchen sie auch zu erreichen, was ihrem Selbstwert gut tut. Sie können das nicht direkt, sondern benutzen andere manipulativ dazu). Hilfreiche Fragen dazu: „Worum geht es Ihnen ganz genau, wenn Sie das sagen/tun? Wie gehen Sie vor, wenn Sie etwas heimlich erzwingen? Im Unterschied dazu, wenn etwas wertvoll erscheint? Wie fühlt sich das an? Was sagen Sie dazu? Erfüllt Sie das?“ Sichtbar soll werden, ob es wirklich um einen Wert geht, um Status oder darum andere zum Publikum zu machen zur Selbstbeweihräucherung. Die Schaltheit, die ein solches Tun hinterlässt, soll spürbar werden. Dadurch wird eine Stellungnahme ermöglicht, die die Distanzierung von manipulativem Verhalten nach sich zieht.

Die Therapie gelangt hier an einen kritischen Punkt, weil den Betroffenen eine bisher erfolgreiche Vorgangsweise quasi weggenommen wird. Deshalb müssen sie bereits einen Zugang zu ihrer Person gefunden haben und auch das erfüllende Gefühl, wenn sie authentisch handeln, kennen. Nur so verfügen sie über ein Gegengewicht, wenn die Orientierung an Status und Beifall zu bröckeln beginnt. Denn damit beginnt die Infragestellung der bisherigen Lebensweise – auch in Bezug auf die bisherige Karriere. Von besonderer Wichtigkeit ist es hier, nicht nur an der kritischen Analyse der Verhaltensweisen zu arbeiten, sondern gleichzeitig bzw.

alternierend an der Stärkung des Eigenen durch die Konzentration auf das Stimmige und die Stellungnahme.

In diesem letzten Teil der Therapie mündet die gemeinsame Arbeit in Begleitung und Coaching. Für die Person wird deutlich, wo Veränderungen anstehen. Sie wird bei den Veränderungen unterstützt, zum Beispiel bei Fragen hinsichtlich eines Jobwechsels oder eines authentischen Gesprächs mit einer vorgesetzten Person. Die Therapie hilft Alternativen abzuwägen, fördert den Entscheidungsprozess und stärkt die Person beim Durchziehen und Durchhalten. Diese Phase ist von einer Zurücknahme auf therapeutischer Seite gekennzeichnet, denn die Person weiß nun selbst, was für sie richtig ist.

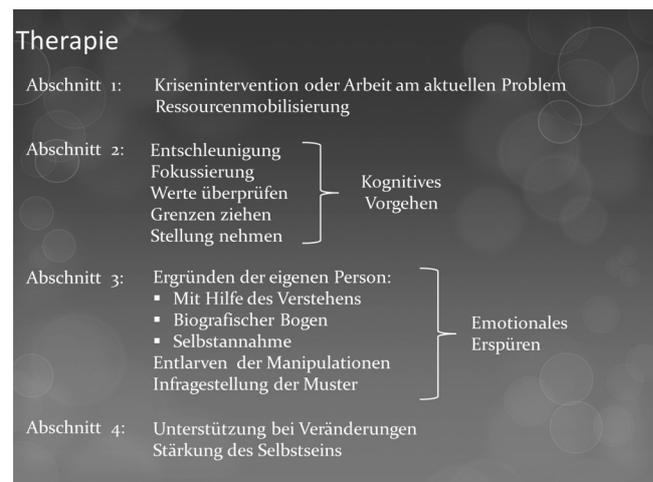


Abb. 5: Anlässe für Therapie

Literatur

- Bass, Bernard M., Riggio, Ronald E. (2006) Transformational Leadership. New York: Psychologic Press
- Cialdini, Robert B. (2009) Die Psychologie des Überzeugens. Bern: Huber
- Erhardt, Wolf (2011) Ich mache doch, was ich nicht will. Wie wir täglich manipuliert werden und wie wir uns dagegen wehren können. Göttingen: Business Village
- Längle, Alfried (Hg) (1999) Hysterie. Erweiterter Kongressbericht. Wien: GLE-Verlag
- Längle, Alfried (2003) Lehrbuch der Existenzanalyse (Logotherapie). 4. Teil: 3. Grundmotivation. Wien: GLE-Verlag
- Schmidbauer, Wolfgang (1999) Der hysterische Mann. München: nymphenburger in der F. A. Herbig Verlagsbuchhandlung GmbH
- Seidler, Günter H. (Hg) (2001) Hysterie heute. Metamorphosen eines Paradiesvogels. Giessen: Psychosozialverlag

Anschrift der Verfasserin:

DR. HELENE DREXLER
 Wilhelmstraße 7a
 A-3032 Eichgraben,
 helene.drexler@gmx.at