

Dr. Rolf Hugi

Wie Gelassenheit gelingt

Irritationen erfolgreich managen

Dr. Rolf Hugi

Wie Gelassenheit gelingt

Irritationen erfolgreich managen

Ratgeber

Heimdall Verlag
Digital Edition

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Heimdall Verlag

Digital Edition

Hergestellt in Deutschland • 2. Auflage 2015

© Heimdall Verlag, Devesfeldstr. 85, 48431 Rheine,

www.heimdall-verlag.de

© Alle Rechte beim Autor: Dr. Rolf Hugi

Satz: Heimdall DTP-Service, www.lettero.de

Umschlaggestaltung: © Neuweiss, Bern Schweiz

ISBN: 978-3-939935-89-6

Inhalt

1.	Einführung	7
1.1.	Hintergrund / Zur Sache	7
1.2.	Als Lernbuch nutzen	11
1.3.	Kapitelübersicht	14
2.	Irritationen managen nach dem Prinzip	
	»zwangs-läufig«	16
2.1.	Einblicke in die Lebenspraxis von Irritationen ..	16
2.2.	5-Phasen-Ansatz: »zwangs-läufig«	31
2.3.	Beispiel zum Ansatz »zwangs-läufig«	50
3.	Kritischer Blick auf das Prinzip	
	»zwangs-läufig«	54
4.	Wir funktionieren anders	63
4.1.	Allgemeines	63
4.2.	Ich bin nicht aus dem Grund irritiert, den ich meine	64
4.3.	Wer hat mein Unbewusstes »gefüllt«?	70
4.4.	Regeln	74
4.5.	Erforschen der persönlichen Handlungs-Regeln	79
4.6.	Sprache offenbart	81
4.7.	Emotion als Information zur Regulation nutzen	84
5.	Irritationsmanagement nach dem Prinzip	
	»selbst-verständlich«	91
5.1.	Details zum 5-Phasen-Prinzip	
	»selbst-verständlich«	91
6.	Wissenswertes zum Prinzip	
	»selbst-verständlich«	111
6.1.	Grundsätzliches	111

6.2.	Ich will nie mehr	113
6.3.	Erfolg versus Misserfolg.....	118
6.4.	Frühwarnsystem.....	121
6.5.	Ein Blick in die Biografie ist interessant aber nicht notwendig	125
6.6.	Umgehungsstrategien statt Misserfolg	127
6.7.	Der Un-Ort	135
6.8.	Hilfssystem, das das Lernen unterstützt	139
7.	Lernen, »selbst-verständlicher« zu werden	151
7.1.	Erfolgreiches Lernen	151
7.2.	Lernprozess in 6 Schritten	156
7.2.1.	<i>Das biografische Erfahrungslernen</i>	156
7.2.2.	<i>Umgehungsstrategien</i>	157
7.2.3.	<i>Mein Un-Ort</i>	161
7.2.4.	<i>Lernanliegen</i>	164
7.2.5.	<i>Arrangiertes Erfahrungslernen</i>	170
7.2.6.	<i>Alltägliches Erfahrungslernen</i>	173
7.3.	Das Erfolgsziel: Wahlfreiheit und Selbstsicherheit.....	174
7.4.	7 Lernprozesse (Beispiele)	178
7.5.	Vorlage.....	185
8.	Weitere Anwendungsmöglichkeiten.....	186
8.1.	Die unbewussten Regeln des andern.....	186
8.2.	Beraten.....	187
8.3.	Ansteckungsgefahr im Alltag.....	189
8.4.	Schonen oder ansprechen	190
	Literaturangaben.....	193

1. Einführung

1.1. Hintergrund / Zur Sache

Seit über 20 Jahren bin ich Mitbesitzer einer Beratungs-firma, die Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung begleitet und unterstützt. In unzähligen Assessments konnten wir das Verhalten von Menschen, vor allem im Bereich der sozialen Kompetenzen, feststellen. Diese Fremdeinschätzung ergänzen wir zwingend mit der Selbsteinschätzung durch die Assessierten. Dabei wurden wir vom folgenden Gedankengut bestärkt: Grundsätzlich verfügen die allermeisten Menschen über allgemeine soziale wie auch kommunikative Kompetenzen. Wenn die beruflich bereits arrivierten Erwachsenen eine Einschätzung über ihre Kompetenzen im Bereich Sozialverhalten und Kommunikation vornehmen, schätzen sie sich meist überdurchschnittlich kompetent ein. Es fällt zwar den meisten Menschen nicht leicht, die eigenen Kompetenzen aufzuzählen bzw. präzise zu beschreiben. Grundfähigkeiten wie z. B. Kommunizieren, Kooperieren und Analysieren scheinen verbreitet verfügbar zu sein. Ein Defizitbewusstsein in sozialen Kompetenzen tritt selten zutage.

Natürlich konnten wir in den Assessments feststellen, dass Kompetenzen in ganz bestimmten konkreten Situationen verfügbar sind. Es gibt aber Situationen, wo von diesen als vorhanden gemeinten Kompetenzen nicht mehr viel umgesetzt werden kann. So kommt es beispielsweise vor, dass ein sonst kommunikativer Mensch aufgrund einer kritischen Bemerkung eines Kommunikationspartners nicht mehr in der Lage ist, auf seine Kompetenzen im Bereich »genaues Zuhören« zurückzugreifen. Vieles vom

eigenen Kompetent-Sein hängt davon ab, in welcher Situation wir gerade sind. Jede Situation mit ihren speziellen Akteuren hat für einen Menschen eine ganz unterschiedliche Bedeutung. Dies wird erkennbar durch den emotionalen Zustand, in der sich eine Person befindet. Dieser beeinflusst das Entfalten oder Nicht-Entfalten von sozialen und kommunikativen Kompetenzen entscheidend.

Diesen Zusammenhang zwischen einem emotional gestressten Zustand und einer verminderten Verfügbarkeit sozialer und kommunikativer Kompetenzen brauchen wir wohl nicht wissenschaftlich nachzuweisen. Wir alle kennen diesen Zusammenhang zur Genüge bei uns selbst. Da reißt uns jemand unsäglich am Nerv und wir sollten noch alles mit anständigen Ich-Botschaften bewältigen können. Natürlich können wir dies versuchen, aber sozial-ideale Vorstellungen und die effektive Handlungspraxis klaffen zuweilen auseinander. Ob ein Weiterbildungskurs in sozialer oder kommunikativer Kompetenz solche Differenzen maßgebend zu verändern vermag, kann bezweifelt werden.

Sobald ein Zustand der Spannung und der Erregung entsteht, übernimmt ein »anderer« Teil unserer Psyche die Steuer. Es sind jene Momente, in welchen wir aus der sonst so angenehmen Balance, als doch alles noch stimmte, herausgefallen sind. Etwas in unserer Umwelt ist aufgetaucht, das uns stört. Solche Störungen mit emotionalen Folgen bezeichnen wir als Irritationen. Etwas ereignet sich im eigenen Umfeld, das im Widerspruch zu dem steht, was man im Moment erwartet und brauchen würde. Momente der Irritation können jemanden aus der Fassung bringen. Das bekannte Fahrwasser erhält plötzlich unbe-

rechenbare Strömungen. Es wird eine Kritik geäußert, wo wir doch unser Bestes gegeben haben, oder wir erhoffen uns eine Unterstützung unserer eben geäußerten Meinung und laufen in ein Hinterfragen und Anzweifeln hinein. Dabei variieren solche Irritationen zwischen eigentlichen Miniaturen bis hin zu gestressten Großereignissen. Da kann mich ein Nach-vorne-Drängler an der Kasse neben derjenigen, wo ich selber anstehe, nerven. Dies, obwohl ich selber nicht einmal direkt betroffen bin. Eine solche Anstandsverletzung kann für das Auslösen einer Irritation reichen. Oder aber es kann sich eine Großirritation einstellen, wenn wir plötzlich vermuten, in der eigenen Partnerschaft sei das Vertrauen abhandengekommen.

Zwar signalisieren alle, an der Teamsitzung sachlich bleiben zu wollen, aber unter dem Tisch sausen die Giftpfeile treffsicher zum momentanen »Gegner«. So wird die Aussage »Wir wollen nun nur noch sachlich bleiben« zwar zu einem gut gemeinten Vorsatz, dem jedoch nicht wirklich nachgelebt wird.

In der wissenschaftlichen Psychologie ist es Tradition, Versuchspersonen über ihre emotionale Erregung zu befragen. Aus diesen Antworten wurden Schlüsse über das emotionale Erleben der Versuchspersonen gezogen, so, als wären sie in der Lage, zutreffende Zustandsberichte ihrer Gefühlswelt zu liefern. Die Versuchspersonen konnten auch zu Protokoll geben, dass sie in einer bestimmten Situation keine Emotionen wahrgenommen hätten. Der wissenschaftliche Schluss, dass somit keine Emotionen wirkten, war verständlich. Nun aber gelang es den neurowissenschaftlichen Verfahren, zweifelsfrei nachzuweisen, dass es gar keine emotionslosen Lebensphasen geben

kann. Immer ist irgendeine emotionale Färbung aktiv. Dies zeigt, dass das genaue Erfassen der emotionalen Innenwelt mehr Wunsch als Realität ist. Dass die Bedeutung der Emotionen in der früheren wissenschaftlichen Forschung ausgeklammert wurde, hängt auch damit zusammen, dass die Emotionen lange Zeit als Störer des sauberen Denkapparates angesehen wurden. In diesem Sinn äußerte sich Gerhard Roth in einem Interview im Schweizer Fernsehen »Sternstunde Philosophie«. Die zahlreichen neurowissenschaftlichen Schriften von Spitzer, Roth, Damasio und LeDoux haben das Verständnis über die Emotionen und Irritationen maßgebend geprägt.

Wir haben erwähnt, dass einer »emotionalen Entzündung«, also einer Irritation, ausschließlich mit Kommunikationstechnik nicht beizukommen ist. Die Kompetenz im Umgang mit vor allem negativen Emotionen scheint anspruchsvoller zu sein. Wir suchen und hoffentlich finden wir in dieser Schrift den Weg, wie mit Irritationen so umgegangen werden kann, dass nicht die Impulsivität, sondern weiterhin die Kompetenz das Zepter in die Hand nehmen oder auch behalten kann. Wir werden anhand von Modellen den Prozess im Umgang mit Irritationen aufzeigen. Irritationen sind äußerst interessante Ereignisse im Leben eines Menschen.

Die Arbeit mit Menschen hat gezeigt, dass Irritationen vor allem dann interessantes Forschungsmaterial sind, wenn die durch die Irritation ausgelöste Emotion einen nicht gleich überwältigt und fassungslos macht. Ist der emotionale Schmerz massiv, wenn z. B. die Stelle plötzlich gekündigt wird oder man überraschend vor einer aufgelösten Partnerschaft alleine da steht, dann wird das

Lernen äußerst schwierig. Falls man so aufgewühlt ist, dass eher von einer seelischen Erschütterung gesprochen werden kann, wird es fast unmöglich, Distanz zum Erlebten zu nehmen. Die Irritation dagegen, wie wir sie hier behandeln, ist ein Alltagsereignis. Ein Ereignis also, das in einem »normalen Alltag« uns zwar leicht zu erschüttern vermag, aber nicht so, dass es uns gleich aus der Bahn werfen würde. Durch solche Irritationen verlieren wir für kurze Zeit etwas unsere innere Ruhe. Irritationen sind also Ereignisse, die in uns etwas auslösen. Wir möchten hier zeigen, wie interessant und spannend solche Irritationen für das Sich-selber-Verstehen sein können.

Irritationen managen meint, dass ein Prozess eingeleitet werden kann, der den Balanceverlust zu einer interessanten und wirksamen Erfahrung über sich selbst macht. So wird der Verlust der Balance im Verlauf der Zeit nicht mehr zum Problem, sondern zum spannenden Verständniszuwachs unserer selbst.

1.2. Als Lernbuch nutzen

Die Frage, wie wir unserer Persönlichkeit Lernen ermöglichen können, ist nicht einfach zu beantworten. Schon nur die Annahme, dass die Persönlichkeit etwas zu lernen habe, kann als Affront verstanden werden. Ich bin, wie ich bin, und man soll mich nehmen, wie ich bin. Das »Ich bin, wie ich bin« unterlegt das Bild eines Menschen, der von Geburt aus in ein bestimmtes Charakterformat gegossen wurde und nun so ist, wie er eben ist und gefälligst auch bleiben darf.

Gegen eine solche Annahme spricht jedoch einiges, denn in uns Menschen ist auch das Bedürfnis angelegt, es heute noch etwas besser zu machen als gestern. Dabei meint »besser« nicht etwa perfekt, sondern eher stimmiger mit sich selbst. Der stimmigere Umgang bedeutet, dass möglichst stressfreies Handeln in verschiedenen Alltagssituationen Lebenszufriedenheit ermöglicht. Dazu ist im immerwährenden, persönlichen Weiterlernen jenes Potenzial, das uns Menschen zufriedener und selbstsicher macht.

Wir lernen täglich; nach Spitzer können wir gar nicht anders und unser Gehirn tut scheinbar nichts lieber als lernen. Denn Lernen heißt gleichzeitig auch vorzusorgen, dass gut überlebt und weiterhin möglichst ausbalanciert gelebt werden kann. Leider verknüpfen wir den Umstand »Lernen« vorwiegend mit Schule und einem gezielten Belehrt-Werden. Schulisches Lernen ist nur ein kleiner Teil unserer menschlichen Lernvielfalt. Das tradierte schulische Lernen besteht größtenteils aus vermittelter Theorie. Unser alltägliches Lernen aber ist nicht theoriegeleitet, sondern basiert größtenteils auf Erfahrung. Lernen findet somit in unzähligen Situationen statt, meist ohne es selber genau zu erkennen. Manchmal nehmen wir uns Zeit, über erfahrene Situationen nachzudenken und Zusammenhänge zu suchen – dies vor allem in Situationen, die als belastend wahrgenommen werden. Belastend können jene Situationen in Erinnerung bleiben, für die noch keine gute Lösung gefunden wurde. Wir zählen Irritationen zu jenen Situationen, mit welchen noch kein zufriedenstellender Umgang gefunden werden konnte.

Wir stützen uns in diesem Buch auf wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Psychologie, insbesondere auch auf Ergebnisse aus neurowissenschaftlicher Forschung. Wir setzen zur Förderung des Verstehens auch einfache Modelle ein, die gut nachvollziehbar sein sollen. Ebenso streuen wir sogenannte Arbeitsvorschläge ein, die dazu einladen, gleich an die konkrete Umsetzung des gelesenen Themas zu gehen – selbstverständlich gemäß dem eigenen Bedürfnis. Auch werden wir Sie als Leserin oder Leser immer wieder mit Beispielen aus unserer Berufspraxis bedienen.

Uns liegt daran, unsere Erfahrungen so zu ordnen, dass sie Menschen zur Verfügung gestellt werden können. Gedacht wird an jene Menschen, die Interesse an sich selbst haben. Natürlich ist jeder Mensch bereits Expertin bzw. Experte von sich selbst. Daran rütteln wir keinesfalls. Im Gegenteil, wir wollen durch unsere Schrift dem Weiterlernen dienen. Unser Beitrag zielt darauf hin, dass Sie vielleicht noch etwas mehr von sich selbst verstehen, noch etwas mehr Expertin und Experte ihrer selbst werden können.

Wir stellen das »Sich-selber-besser-Verstehen« in den Vordergrund. Die eingestreuten Arbeitsvorschläge sind gedacht als Möglichkeit, das persönliche Lernen zu unterstützen. Das Befolgen dieser Arbeitsvorschläge ist keine Voraussetzung, um die hier dargestellten Konzepte nachzuvollziehen. Die Arbeitsvorschläge können übersprungen werden oder zu einem späteren Zeitpunkt wiederaufgenommen werden. Sie sollen lediglich Hilfe sein, an die gelesenen Gedanken eine persönliche, dazu passende Erfahrung zu ermöglichen.

1.3. Kapitelübersicht

Nach der Einführung im Kapitel 1 stellen wir im Kapitel 2 den weit verbreiteten, ja vielleicht intuitiven Umgang mit Irritationen vor. Diese Art des Umgangs ist gang und gäbe – ja, scheint in gewissem Sinn ein uns naheliegendes Verhaltensmuster zu sein. Diese Verhaltensmuster nennen wir »zwangs-läufig«.

Im nachfolgenden Kapitel 3 stellen wir uns einigen kritischen Fragen zu diesem Verhaltensmuster. Wir suchen auch danach, ob dieses intuitive Verhaltensmuster überhaupt unserem Uranliegen des gelassenen Umgangs mit Situationen angemessen dient. Werden wir wohl fündig werden?

Danach widmen wir uns im Kapitel 4 einigen Grundsätzen der Funktionsweise unseres psychologischen Systems. Darin suchen wir nach jenen psychologischen Bausteinen, die dem erfolgreichen Umgang mit Irritationen maßgebend zudienen.

Im Kapitel 5 nutzen wir die Bausteine aus dem Kapitel 4 und zeigen, wie Irritationen erfolgreicher nach dem neuen Verhaltensmuster, dem »Selbst-verständlichen« bearbeitet werden sollten. Wir zeigen auch anhand von mehreren Beispielen aus der Lebenspraxis, wie die Umsetzung konkret aussehen könnte.

Im Kapitel 6 vertiefen wir das Verständnis des Ansatzes »selbst-verständlich«, indem wir aus verschiedenen Perspektiven wesentliche Details ausführlich darstellen. Mittels Grafiken machen wir anschaulich, wie wir die Funktionsweise des psychologischen Systems des Menschen verstehen.

Ganz besonders wichtig ist uns das Kapitel 7. Darin zeigen wir einerseits auf, wie man auf einfache Art und Weise seinen Umgang mit Irritationen analysieren kann. Andererseits berichten wir von zwei verschiedenen Lernwegen, die es ermöglichen sollen, sich vom »zwangs-läufigen« hin zum »selbst-verständlichen« Verhaltensmuster schrittweise weiterzuentwickeln. Eine einfache Vorlage gibt die Möglichkeit, sich konkret mit den einzelnen Aspekten zu befassen. Auf der Basis dieser Vorlage haben wir mehrere Beispiele erstellt, die das Verstehen unterstützen.

Im Kapitel 8 blicken wir noch auf weitere Lebensbereiche, in denen unser Konzept Anwendung finden kann. So zeigen wir u. a. auf, wie Ratsuchenden mit diesem Ansatz nützliche Unterstützung angeboten werden kann.

2. Irritationen managen nach dem Prinzip »zwangs-läufig«

2.1. Einblicke in die Lebenspraxis von Irritationen

Ein Beispiel aus dem Leben gegriffen: Herr X erhält von einem Kollegen am Arbeitsplatz eine E-Mail. Darin wird er ziemlich deutlich mit Kritik eingedeckt. Der Kollege wirft ihm vor, er habe eine Arbeit nicht richtig ausgeführt. X ist sehr enttäuscht und wütend. Diese Mail beschäftigt ihn. Es gelingt ihm nicht mehr, konzentriert zu arbeiten. Dauernd dreht diese Angelegenheit ihre Kreise in seinem Kopf. X ist echt irritiert. Immerhin scheint es ihm zu gelingen, eine sachliche Analyse der kritisierten Situation vorzunehmen. Diese führt ihn zum klaren Schluss: Die kritisierten Fehler sind gar nicht vollumfänglich auf seinen Anteil am geleisteten Job zurückzuführen. Die Ungereimtheiten haben somit höchstens marginal mit ihm zu tun. Ungerecht wurde er behandelt. Deshalb will er dies nicht auf sich ruhen lassen und der Entscheid, beim Kollegen vorzusprechen, ist gefasst. Am besten sofort. Er krepelt seine »psychologischen Ärmel« zurück und geht mit entschlossenem Schritt zum Kollegen. Sein Plan ist klar, »Dem sag ich's deutlich!«, denn eine ähnliche Anschuldigung zu Unrecht gab es schon früher. Damals schwieg X noch. Sein Vorsatz dagegen heute: »Nicht mehr so mit mir!«

X klopft an die Tür und tritt ein und ... – nun wird es interessant. Zwar hat sich X einen WiedergutmachungsPlan zurechtgelegt. Aber welche Aktion kann X nun konkret auslösen? Zu welcher sprachlichen Aktion ist er nun bereit? Legt X seinem Kollegen die Sache derart hin, wie X

dies eben gerade in seinem Büro geplant hat, also zügig, direkt, etwas emotional, trotzdem bemüht um Sachlichkeit? Oder formuliert »es« ihm eine Eröffnungsaussage wie »Ich wollte nur schnell über deine Mail mit dir reden, ist wohl ein Missverständnis«, oder »...«, einfach so, wie es seine gewohnt anständige und rücksichtsvolle Art eben ist? Oder aber haut er derart auf die Pauke, dass nur noch seine Frustration aus ihm spricht und die Fetzen fliegen? Dies, obwohl X eine möglichst sachliche Reaktion geplant hat. Handlungen werden geplant, die Ausführung dagegen kann vom Plan extrem abweichen.

Im Folgenden wollen wir etwas die Innereien dieser Situation erforschen. Sind Menschen nun schlechte Planer oder wie kommt es, dass unser Handeln gelegentlich nicht diejenigen Wege nimmt, die wir beabsichtigen? Haben wir uns womöglich nicht so sehr im Griff, wie wir dies gerne hätten?

Erkenntnisse aus der Neurowissenschaft, insbesondere wie von Roth dargestellt, schüren den Zweifel an unserer bewussten bzw. gewählten Steuerung zusätzlich. So wird die Frage heute breiter als früher auch schon diskutiert, ob wir überhaupt genau wissen, was wir tun wollen oder effektiv tun. Sind wir frei zu entscheiden und können somit frei handeln oder gibt es da etwas in uns, das ins Steuer greift? Sind Prädispositionen oder Bestimmungen in uns, auf die wir gar keinen Einfluss haben? Dadurch wird sogar die Frage unausweichlich, ob wir für unsere Taten überhaupt verantwortlich gemacht werden können. Diese Fragen sind natürlich nicht neu, denn schon Schopenhauer stellte im vorletzten Jahrhundert die provokative Frage: »Kann ich wollen, was ich will?« Die Kommandozentrale im Gehirn sei nicht die Vernunft,

sondern der Wille. Der Wille sei der Herr und die Vernunft sei der Knecht.

Wir verstehen uns als aufgeklärte Menschen, die mit einer denkenden Vernunft ausgerüstet sind. Und nun sollen wir scheinbar nicht einmal recht wissen, was in uns vorgeht? Gibt es da einen Fremdling in uns? Einen Homunculus, also ein Miniatur-Wesen, das sein eigenes Leben, quasi auf meinem Territorium, führt? Und brisant an diesen Gedanken ist, ein Mensch lebe im Auftrag dieses Fremdlings und werde erst noch für die Ausführung dieser fremden Aufträge verantwortlich gemacht. Doch ist es ein Fremdling oder ein unbekannter Bekannter? Oder treffen wir hier auf das berühmte unbewusste System?

Der Begriff »unbewusst« macht es uns schon vom Begriff her schwierig, sich auf dessen Pirsch einzulassen. Wie sollen wir etwas wissen können wollen, was wir nicht wissen können sollen? Versuchen wir es einmal anders. Wie wir oben zeigen konnten, wirkt in uns ein System auf für uns größtenteils unbemerkte Art und Weise. Es hilft steuern, und wir merken über die Steuerbewegungen direkt nichts. Gebrauchen wir einmal dieses »Unbewusst« nicht mit dem Wissensbegriff, sondern mit dem Feststellungsbegriff, also nennen wir es mal »unbemerkt«. Die Steuerung kann nicht bemerkt werden. Der Begriff *unbemerkt* wirkt etwas offener, annäherbarer. Vielleicht können wir über das Unbewusste nichts wissen, aber wir könnten versuchen, etwas vom Unbemerkten zu merken. Merken heißt, sensibler werden für etwas. Merken meint auch, eine Marke setzen. So kommen wir dem Begriff »aufmerksam« näher.