

Lilo Endriss

Ignoranzfallen am Arbeitsplatz

Subtile seelische Gewalt aufdecken –
Betroffene stabilisieren



Springer Gabler

Ignoranzfallen am Arbeitsplatz

Lilo Endriss

Ignoranzfallen am Arbeitsplatz

Subtile seelische Gewalt aufdecken –
Betroffene stabilisieren



Springer Gabler

Lilo Endriss
Kreatives Management – Beratung
und Training
Hamburg
Deutschland

ISBN 978-3-658-08639-8 ISBN 978-3-658-08640-4 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-08640-4

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Die Entdeckung der Ignoranzfalle	1
1.1.1	Wie Sie mit diesem Buch verfahren können	3
	Literatur	4
2	Der Zusammenhang zwischen Selbstbild und sozialem Umfeld	5
2.1	Narziss und Echo – Tod einer Nymphe	5
2.2	Ich-Identität und Selbstbild – Verständnis für das eigene Wesen	7
2.3	Das Johari-Fenster – Selbst- und Fremdbild im Quadrat	10
2.4	Bestätigung – Vorhandensein für Andere	13
2.5	Zurückweisung – Reibungspunkt für die Selbstbehauptung	14
2.6	Entwertung – Verschwinden im Nichts	16
	Literatur	17
3	Die Tragweite von Bestätigung und Anerkennung für das Selbstbild	19
3.1	Die Bedeutung der Spiegelneuronen	19
3.2	Auswirkungen von Anerkennung auf das Selbstbild	21
3.3	Individuelle emotionale Anerkennung im Alltag und Beruf	22
3.3.1	Regelmäßige persönliche Kontakte	22
3.3.2	Praktische Unterstützung und Hilfeleistung	23
3.3.3	Verbale Unterstützung	24
3.3.4	Aufmerksamkeit	25
3.3.5	Zuverlässigkeit	25
3.3.6	Akzeptanz von Unterschiedlichkeit	26
3.3.7	Neidfreies Verhalten	27

3.3.8	Sich um die Körperlichkeit des Anderen sorgen	27
3.3.9	Nonverbales Verstehen	28
3.4	Individuelle Anerkennung über die Berufsrolle	29
3.4.1	Fachliches Lob	29
3.4.2	Zutrauen in die fachlichen Kompetenzen	29
3.4.3	Naheliegen besonderer beruflicher Herausforderungen	30
3.4.4	Beförderung	30
3.4.5	Aufforderung zur Übernahme wichtiger und verantwortungsvoller Tätigkeiten	31
3.4.6	Akzeptanz der Fachmeinung	31
3.5	Gruppenbezogene Anerkennung	31
3.5.1	Zugehörigkeit zu einer geistigen Elite	32
3.5.2	Zugehörigkeit zu einer politischen Elite	32
3.5.3	Zugehörigkeit zu einer Finanzkraft-Elite	32
3.5.4	Zugehörigkeit zu einer angesehenen Berufsgruppe	33
3.5.5	Zugehörigkeit zu einer angesehenen Herkunftsfamilie	33
	Literatur	35
4	Die Schattenseiten des Wunsches nach Bestätigung	37
4.1	Fragebogen „Wie viel Aufmerksamkeit brauche ich?“	37
4.2	Persönliche Aufwertung durch besondere Anerkennung	38
4.3	Von Lob abhängig werden	39
4.4	Geschenke als Köder	40
4.5	Verlockende Komplimente	41
4.6	Verpflichtung zum Nettsein	41
4.7	Außengeleitetes Handeln	42
4.8	Narzisstische Persönlichkeitsstörung	43
4.9	Zeitgeist Marke „Ich“	44
	Literatur	45
5	Zurückweisung und Verwerfung	47
5.1	Fragebogen: „Wie reagiere ich auf Ablehnung und Kritik“	47
5.2	Die Auswirkung von Verwerfung auf das Selbstbild	48
5.3	Chancen für Veränderungen – konstruktive Kritik im Beruf	49
5.3.1	Das Unter-vier-Augen-Prinzip einsetzen	49
5.3.2	Wertschätzung: Ich bin o.k. – Du bist o.k. ausdrücken	49
5.3.3	Ich-Botschaften verwenden	50

5.3.4	Kritik zeitnah äußern	50
5.3.5	Fakten und nachvollziehbaren Tatsachen verwenden	51
5.3.6	Veränderungs- oder Korrekturvorschläge erbitten	51
5.4	Kleinkriege - Destruktive Kritik im Beruf	52
5.4.1	Direkte Beleidigungen der Person durch Du-Botschaften	53
5.4.2	Abwertung durch negative Beurteilung der Arbeitsergebnisse	54
5.4.3	Körpersprachliche Formen der Abwertung	54
5.4.4	Abwertung zum Zwecke des Statusgewinns	55
5.4.5	Rhetorische Herabwürdigungen	56
5.4.6	Negative Übertreibung	57
5.4.7	Abwertung von Kreativität	57
5.4.8	Herabwürdigung und bewusste Fehlbesetzung	58
5.4.9	Zerstörung von Arbeitsergebnissen	59
5.4.10	Abwertung durch offene Gewalt	59
5.5	Diskriminierung – destruktive Kritik gesellschaftlicher Gruppen	60
5.5.1	Geschlechtsspezifische Formen der Abwertung	60
5.5.2	Standesdünkel gegenüber finanziell Minderbemittelten	61
5.5.3	Herablassung gegenüber geringer Qualifizierten	62
5.5.4	Verachtung gegenüber der unpassenden Altersgruppe	63
	Literatur	64
6	Ignoranzfallen unter der Lupe	65
6.1	Fragebogen: „Meine Ignoranz Erfahrungen“	65
6.2	Camera silens	67
6.3	Individuelle emotionale Entwertung im Alltag und Beruf	71
6.3.1	Versagen von Response-Signalen im Gespräch	71
6.3.2	Übergehen sprachlicher Äußerungen	72
6.3.3	Nichtbeachten von Fragen	73
6.3.4	Ablenkungsmanöver	74
6.3.5	Spott, sich lustig machen	75
6.3.6	Bösartige Neckgewalt	75
6.3.7	Schmeichelei, Schönrederei und Verführung	76
6.3.8	Mitleidsfälle	76
6.3.9	Unterstellungen und Zuschreibungen	77

6.3.10	Negative Propaganda	78
6.3.11	Andeutungen machen	79
6.3.12	Widersprüchliches Verhalten	79
6.3.13	Anschweigen	81
6.4	Individuelle Entwertung über die Berufsrolle	82
6.4.1	Verweigern von Meta-Kommunikation	82
6.4.2	Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen	83
6.4.3	Schikane	84
6.4.4	Verwenden von entstellter Sprache	85
6.4.5	Fachsimpeln	86
6.4.6	Persönliche Anspielungen machen	86
6.4.7	Nicht eingehen auf das, was dem anderen wichtig ist	87
6.4.8	Zurückhalten und Unterdrücken von Informationen	88
6.4.9	Absondern durch Vorgesetzte	89
6.5	Kollektive Entwertung aufgrund von Gruppenzugehörigkeit	90
6.5.1	Demütigungen aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit	90
6.5.2	Unsichtbar gemachte Dienstboten	92
6.5.3	Boycott von Geschäftsleuten	92
6.5.4	Verkannte Talente	93
6.5.5	Randgruppen	94
	Literatur	95
7	Ursachen von ignorantem Verhalten	97
7.1	Fragebogen „Vermutungen, warum ich ignoriert werde“	97
7.2	Individuell unbeabsichtigtes ignorantes Verhalten	100
7.2.1	Mangelnde Kontaktfähigkeit	100
7.2.2	Passiv-aggressive Persönlichkeit	101
7.2.3	Autistische Persönlichkeit	102
7.2.4	Physiologische Schwächen	103
7.2.5	Zerstreutsein durch Reizüberflutung	104
7.2.6	Abgelenkt und mit anderem beschäftigt sein	105
7.2.7	Überforderung in der aktuellen Lebenssituation	105
7.3	Individuell beabsichtigte ignorante Handlungsstrategien	107
7.3.1	Starker Wunsch, Situationen zu kontrollieren	108
7.3.2	Sich nicht in Karte schauen lassen wollen	110
7.3.3	Narzissmus als Persönlichkeitsstörung	111
7.3.4	Borderline-Persönlichkeit	112

7.3.5	Angriff auf die Vitalität des Anderen	113
7.3.6	Neidgefühle	114
7.3.7	Rachefühle	116
7.3.8	Eifersucht	117
7.3.9	Suchtverhalten	118
7.4	Kollektiv beabsichtigte ignorante Handlungsstrategien	119
7.4.1	Einsatz von Sündenböcken	121
7.4.2	Wettstreit um begrenzte Ressourcen	122
7.4.3	Stabilisierung des Wir-Gefühls	123
7.4.4	Schutz vor bedrohter sozialer Identität	123
7.4.5	Weitergabe von eigener Gruppen- Entwürdigung	124
7.4.6	Orientierung an Ignoranzvorbildern	126
	Literatur	127
8	Die Auswirkungen von Ignoranz auf das Selbstbild	129
8.1	Fragebogen: „Meine Gefühle, wenn ich oder auch meine Arbeitsergebnisse ignoriert werden“	130
8.2	Kränkungsgefühle	130
8.3	Durch Schuld- und Schamgefühle verführt werden	131
8.4	Vitalitätsverlust	132
8.5	Depressive psychische Reaktionen	133
8.6	Körperliche Symptome	134
8.7	Schachmat-Position	134
8.8	Destabilisierung der Ich-Identität	135
8.9	Impulsive Reaktionen nach außen	136
8.10	Verinnerlichung von Ignoranz	137
	Literatur	137
9	Gegenstrategien im Inneren	139
9.1	Wunden lecken	140
9.2	Das Täter-Opfer-System durchbrechen	141
9.3	Verantwortung für eigene Gefühle übernehmen	142
9.4	Gesunden Egoismus entfalten	143
9.5	Schuld- und Schamgefühle hinterfragen	144
9.6	Frustrationstoleranz entwickeln	146
9.7	Selbstwirksamkeit wiedergewinnen	146
9.8	Bagatellisieren vermeiden	147
9.9	Positive Selbstinstruktionen verwenden	148
9.10	Feedbacksysteme erfinden	149

9.11	Eine Anerkennungsbilanz durch andere erstellen lassen	150
9.12	Eine Anerkennungsbilanz selbst erstellen	151
9.13	Exzentriker als Vorbilder nehmen	152
	Literatur	153
10	Gegenstrategien gegen Ignoranten	155
10.1	Sich wehren	156
10.2	Auf Neid auslösende Mitteilungen verzichten	157
10.3	Response von anderer Stelle erbitten	158
10.4	Re-Aktionen einfordern	159
10.5	Killerphrasen kontern	159
10.6	Angriffe auf die Selbstachtung zurückweisen	160
10.7	Schöpferischen Ungehorsam gegenüber Autoritäten zeigen	161
10.8	Metakommunikation einsetzen	163
10.9	Subversive Strategien verwenden	164
10.10	Provozieren	166
10.11	Körpersprache geschickt ins Spiel bringen	167
10.12	Kontakt abbrechen	168
10.13	Spezialisten einschalten	169
	Literatur	170
11	Gegenstrategien in Systemen	171
11.1	Stellenwechsel prüfen	171
11.2	Existenzgründung erwägen	172
11.3	Ökologische Nische finden	173
11.4	Außerbetriebliches Vorschlagswesen ins Leben rufen	174
11.5	Solidargemeinschaften finden	175
11.6	Emanzipieren	176
11.7	Sich politisch engagieren	176
	Literatur	178
	Kernaussagen	179
	Sachverzeichnis	181

Die Autorin



Lilo Endriss ist Diplompsychologin und in Hamburg seit zahlreichen Jahren als Trainerin, Existenzgründungsberaterin, zertifizierter Coach für die Managementberatung (Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen BDP) und Autorin in der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie beruflich in eigener Praxis aktiv. Ihre vielseitigen Berufserfahrungen erstrecken sich unter anderem von der Fließbandarbeit über psychiatrische Berufsfelder bis zur Mitarbeit in Forschungsprojekten, etwa an der Beratungsstelle für Soziales Lernen der Universität Hamburg. Außerdem betätig-

te sie sich eine Zeit lang in der Geschäftsführung eines Nonprofit-Unternehmens zur Umsetzung arbeitsmarktpolitischer Programme und ist zertifizierte betriebswirtschaftlich ausgerichtete Sozialmanagerin (Weiterbildungsakademie Hamburg WBA). Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen „Kreativitätsentwicklung“ und „Resilienz/Motivation nach Misserfolg“ in Alltag und Beruf. Die Autorin arbeitet zurzeit an einem Erzählband mit fantastischen Geschichten über unterschwellige seelische Prozesse, die sie „Psychofiktions-Stories“ nennt.

*Wir sind nicht nur für das verantwortlich, was wir tun,
sondern auch für das, was wir nicht tun.*
(Molière)

1.1 Die Entdeckung der Ignoranzfälle

Wer als Personalverantwortlicher tagtäglich mit Menschen zu tun hat, wünscht sich im besten Falle ein reibungsloses Miteinander zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden. Die tagtägliche Wirklichkeit beschert jedoch – nüchtern betrachtet – eher eine Art Stop-and-go in der Kommunikation untereinander. Konflikte sind an der Tagesordnung, und häufig fehlt die gegenseitige Wertschätzung. „Wir sind schon froh, wenn unsere Mitarbeiter sich nach außen hin loyal verhalten, während sie sich hier im Hause immer wieder untereinander missverstehen, angreifen oder über Abwesende herziehen!“

Seelische Gewalt in Form von beißender Kritik, Beleidigungen und herablassender Verachtung verletzt einen Menschen auch ohne Schläge – wie etwa in „Schmerzgrenze – vom Ursprung alltäglicher und globaler Gewalt“ von Joachim Bauer (2011) und in „Die Masken der Niedertracht – Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann“ von Marie-France Hirigoyen (2000) dargelegt wird. Personen, die sich absichtlich dieser psychischen Gewaltstrategien bedienen, werden mittlerweile klar als Angreifer bezeichnet. Wesentlich schwieriger wird es, Angreifer zu identifizieren, die sich subtiler Feindseligkeit bedienen.

Trotz gründlicher Mitarbeiter-Schulungen und Mobbing-Prophylaxe kommt es immer wieder vor, dass im Unternehmen Sand im Getriebe zu stecken scheint:

Keiner weiß so recht, warum einige Kollegen und Kolleginnen immer weniger leisten, die Lebensfreude verloren haben, gequält wirken und sich in Resignation und körperlicher Kraftlosigkeit verlieren. Langfristige Krankschreibungen häufen sich, und Außenstehenden fällt auf: Irgendetwas scheint diese Menschen anzugreifen. Doch dieses „Etwas“ ist schwer fassbar. Falls dieses Etwas keine körperlichen Ursachen hat (Keel 2014), dann liegt die Vermutung nahe, dass sich Betroffene in einem Ausnahmezustand befinden, aus dem sie ohne Unterstützung von außen nicht wieder heraus gelangen können.

Ignorante Verhaltensweisen gab es – historisch gesehen – schon immer. Sie sind in unserer Gesellschaft im Alltag, in der Familie, im Bekanntenkreis und auch im Beruf heute leider sehr stark verbreitet. So werden Menschen häufig in Bezug auf ihre Existenz, ihre Anwesenheit und ihre Arbeitsergebnisse übersehen und überhört. Dieses Phänomen wird jedoch kaum thematisiert und scheint ein weitgehend akzeptiertes Verhalten zu sein. Wer sich über ignoranten Verhalten entrüstet und ihm Einhalt gebieten möchte, wird häufig lächerlich gemacht: Wozu hier Richtlinien aufstellen? Das Laissez-faire im Zusammenhang mit ignoranten Verhaltensweisen, das Akzeptieren von entwertender Kommunikation scheint sich durchzusetzen, ist vielleicht ein besonderes Kennzeichen der gegenwärtigen Sozio-Kultur.

Viele Menschen wissen jedoch nicht, dass ignorante Verhaltensweisen auch absichtlich eingesetzt werden können, um jemand anderes zu schädigen. Die unmittelbare Kommunikation wird systematisch verweigert, um sie als Machtmittel einzusetzen: Etwa durch das permanente Nichteingehen auf die Anliegen des Gegenübers, durch soziale Ausgrenzung und im schlimmsten Fall durch Isolationsfolter. Psychologen nennen dies „subtile seelische Gewalt“. Das dadurch ausgelöste seelische Leiden kann wie bei den erwähnten verbalen Angriffen heftigen körperlichen Schmerzen entsprechen.

Was ist nun das Besondere an dieser Art von Attacken? Ignoranz birgt einen völlig anderen Sprengstoff in sich als bloße Ablehnung oder negative Kritik: Ein Nein nimmt uns als existierende Menschen immer noch wahr, wir können als Gegenreaktion das Gegenüber als Richter erkennen und ihm vielleicht böse Worte oder Teller an den Kopf werfen. Zahlreiche Ratgeber bieten Anleitungen an, um sich in einem erkennbar feindlichen Umfeld selbst zu behaupten. Übersehen und überhört zu werden jedoch kann sehr subtil die gesamte Existenz eines Menschen ausblenden, insbesondere auch deswegen, weil der Ignorant gerade nicht sichtbar als „Akteur“ im üblichen Sinne auftritt.

Die Mechanismen der Ignoranz verlaufen also nach völlig anderen Spielregeln. Sie können im schlimmsten Fall einen Betroffenen so stark ausbremsen, dass er sich wie gelähmt oder versteinert fühlt. Die Psychotherapeutin Marie-France Hirigoyen (2000, S. 17) schreibt dazu, dass der Angreifer darauf abzielt, „sich an die Identität des anderen heranzumachen und ihn jeder Individualität zu berauben. Es

geht um einen wirklichen Prozess seelischer Zerstörung, die zu Geisteskrankheit oder Selbstmord führen kann“. Ich beschloss, das Phänomen der Kränkung durch subtile seelische Gewalt bildhaft als „Ignoranzfalle“ zu bezeichnen – sie nimmt Menschen die Standfestigkeit und lässt sie wie durch eine Falltür ins bodenlose Nichts fallen.

Ignorante Verhaltensweisen sind nicht nur im Privat-, sondern auch im Berufsleben zu finden. In diesem Buch habe ich dieses brisante Thema aus dem therapeutischen Bereich herausgelöst und für den beruflichen Bereich aufgearbeitet. In der Regel wird dieses Verhalten von „Nahestehenden“, vorwiegend Einzelpersonen, gezeigt, die auf Mitläufer und Gehilfen verzichten. Da Betroffene oft mit dem Erkennen und Bewältigen dieser Art von subtilen seelischen Attacken überfordert sind, richtet sich mein Buch vorrangig an außenstehende Leser mit Personalverantwortung: Wer nicht direkt betroffen ist, kann Ignoranzfallen schneller erkennen: etwa Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwickler, Unternehmensberater, Psychologen, Coaches, Psychotherapeuten, Ärzte und Arbeitsrechtler. Aber auch direkt Betroffene finden hier hilfreiche Hinweise. Meine Absicht in diesem Buch ist, Aufklärung, Unterstützung der Betroffenen und Prävention zu bieten.

1.1.1 Wie Sie mit diesem Buch verfahren können

Im zweiten Kapitel geht es um einige grundsätzliche Überlegungen zum Thema „Kommunikation“ aus existentieller Sicht. Dabei greife ich auf die besondere Bedeutung der kindlichen Erfahrungen für die Entwicklung einer stabilen Ich-Identität zurück. Wer dieses Thema aufgrund seiner Vorbildung schon kennt, kann dies überspringen.

Im dritten Kapitel erläutere ich menschliche Verhaltensweisen und Fakten, die von Betreffenden für die Stabilisierung ihres Selbstbildes und ihrer Ich-Identität als förderlich wahrgenommen werden. Letztendlich bilden diese Verhaltensweisen einen allgemein akzeptierten Maßstab für das menschliche Gedeihen. Diese Formen der Anerkennung können jedoch auch – in übertriebener Form – zum Nachteil gereichen, wenn daraus eine „Sucht nach Anerkennung“ entsteht. Darauf gehe ich im vierten Kapitel ein, denn das übertriebene Bedürfnis nach Aufmerksamkeit kann die Basis für gezielte manipulative Beeinflussungen bilden. Ein Fragebogen stimmt auf das Thema ein.

Das fünfte Kapitel macht Sie mit Formen der Zurückweisung bekannt, die „neutral“ oder auch verletzend sein können, einen Mitarbeiter aber in jedem Fall als einen existierenden Menschen wahrnehmen. Hier lädt ein Fragebogen dazu ein, das Thema „Wie ich auf destruktive Kritik reagiere“ zur Selbstreflexion zu nutzen. Außerdem beschreibe ich einige Prinzipien der konstruktiven Kritik, die darauf verzichten, Mitarbeiter abzuwerten.

Das sechste Kapitel beschreibt eine Vielzahl von ignoranten Verhaltensweisen, die dazu eingesetzt werden können, einen anderen Menschen zu einem Nichts zu machen. Auch hier erkundet ein entsprechender Fragebogen zum Thema „Ignoranzserfahrungen“, ob und wie häufig man selbst entwertendes Verhalten erlebt hat.

Betroffene können im siebten Kapitel Vermutungen darüber anstellen, warum sie ignoriert werden. Ein Fragebogen leistet Hilfe herauszufinden, ob man der Ansicht ist, dass einem das störende Verhalten unabsichtlich oder absichtlich gezeigt wird.

Ein weiterer Fragebogen leitet das achte Kapitel ein: Ich stelle mögliche Reaktionen auf das Ignoriertwerden vor, an denen Betroffene erkennen können, ob und wie weit sie in eine Ignoranzfalle hineingeraten sind.

Die nächsten drei Kapitel fächern eine Vielzahl von Coaching-Werkzeugen auf, die von Personalverantwortlichen gegenüber ihren Klienten oder von Betroffenen direkt verwendet werden können: sowohl Gegenstrategien im Inneren, in der Interaktion mit Anderen, als auch durch Gegenmaßnahmen im gesamten beruflichen System. Ziel dieser Interventionen ist, dass Betroffene bewusst Ignoranzfallen entdecken, mehr Autonomie gegenüber Angreifern entwickeln und zukünftig besser gewappnet sind.

Am Ende jedes Kapitels finden Sie die von mir verwendete Literatur sowie weitere Literaturempfehlungen. Aphorismen, Schilderungen aus der Weltliteratur und Fallbeispiele runden dieses Thema ab.

Literatur

- Bauer, J. (2011). *Schmerzgrenze. Vom Ursprung alltäglicher und globaler Gewalt*. München: Karl Blessing Verlag.
- Keel, P. (2014). *Die unerklärliche Müdigkeit. Was uns in große Erschöpfung treiben kann und wie wir wieder zu Kräften kommen können*. Heidelberg: Springer Spektrum.
- Hirigoyen, M.-F. (2000). *Die Masken der Niedertracht. Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann*. München: C.H. Beck.

Der Zusammenhang zwischen Selbstbild und sozialem Umfeld

2

Was Personalverantwortliche über die Entstehung der Ich-Identität wissen sollten

Personalverantwortliche erhalten hier eine kurze Einführung in die Erkenntnis, dass die menschliche Identität drei grundsätzlichen kommunikativen und existentiellen Einflussmöglichkeiten durch die jeweilige menschliche Umwelt unterliegt.

1. Anerkennung/Bestätigung des Selbstbildes,
2. Verwerfung/Zurückweisung des Selbstbildes und
3. Ignoranz/Entwertung des Selbstbildes.

2.1 Narziss und Echo – Tod einer Nymphe

Folgende Geschichte – frei nacherzählt – berichtet Ovid in seinen Metamorphosen:

Narziss und Echo – Tod einer Nymphe

Die Nymphe Echo, die Naturgöttin des Berges Helikon, stand im Dienste des Zeus. Zeus war der höchste Gott, dem sich Götter und Menschen unterzuordnen hatten. Zeus war mit Hera verabredet, sie war die höchste Himmelsgöttin, majestätisch schön und für den Schutz der Ehe und den Schutz der Mütter zuständig. Zeus war nach heutigen Begriffen ein ausgeprägter Macho, denn er vergnügte sich gerne mit göttlichen und irdischen Damen, die ihm natürlich auch diverse außereheliche Kinder schenkten.

Echo hatte von ihm einen delikaten Auftrag als Erzählerin bekommen: Sie sollte Hera mit spannenden Geschichten die Zeit vertreiben, damit Zeus in genau dieser Zeit seinen amourösen Abenteuern in aller Ruhe nachgehen konnte. Doch Hera ließ sich von ihrem Mann nicht an der Nase herumführen. Voller Zorn über Echos Komplizenschaft bestrafte sie die Nymphe, von der sie – auch aus heutiger Sicht – zumindest einen Hauch weiblicher Solidarität hätte erwarten können. Damals waren die jungen Nymphen jedoch Autoritäten wie Zeus gegenüber so hörig, dass sie Befehle von ganz oben ohne Wenn und Aber ausführten.

Heras Strafe war von äußerster Härte: Sie beraubte Echo der Sprache, eine ganz besondere Retour-Kutsche, denn Echo hatte ihr ja die ablenkenden Geschichten mit Hilfe des gesprochenen Wortes vorgetragen. Hera ließ Echo jedoch in ihrer Großzügigkeit die Fähigkeit, die jeweils von einem Sprecher zuletzt an Echo gerichteten Worte eines Satzes zu wiederholen. Ein schwacher Trost. Seit dieser Zeit bezeichnen die Menschen den Widerhall als Echo.

Die Nymphe Echo war jung und unerfahren, wie bereits geschildert. Zu allem Unglück verliebte sich das junge Wesen in einen schönen sechzehnjährigen Jüngling, der von vielen Mädchen und Jungen umworben wurde. Aufgrund ihrer Sprachlosigkeit jedoch war sie nicht in der Lage, ihm ihre Liebe zu gestehen.

Eines Tages, als Narziss, so hieß das Ziel ihrer Leidenschaft, im Walde mit seinen Gefährten lustwandelte, befand sich auch Echo unentdeckt in seiner Nähe. Irgendwann wurde der Jüngling im dichten Gestrüpp von seinen Freunden getrennt, weswegen er laut und deutlich rief: „Ist jemand hier?“ Echo, die im Schutz des Waldes nicht aus seinem Umkreis gewichen war, rief glücklich: „Hier, hier!“ Narziss konnte sie nicht erkennen, weil sie von Büschen und Bäumen verdeckt war. So rief er: „Komm!“ Worauf Echo ebenfalls „Komm! Komm!“ rief und mit erwartungsvoll ausgestreckten Armen hinter den Bäumen zum Vorschein kam, voller Liebe und Hoffnung. Der Jüngling jedoch behandelte sie voller Stolz wie Luft und verschmähte damit achtlos sie und ihre Liebe zu ihm.

Auf diese grausame Abfuhr hin fühlte sich die Nymphe Echo so sehr gedemütigt, dass sie sich völlig von Göttern und Menschen zurückzog. Sie flüchtete sich in eine einsame Höhle, wo sie nach und nach verkümmerte, bis nur noch ihre Echostimme von ihr übrig blieb. Aus ihren Gebeinen bildeten sich jedoch die Felsen, die seitdem das Echo zurückwerfen und die die Gestalt einer wunderschönen jungen Frau darbieten.

Narziss jedoch musste für sein unmenschliches Verhalten bitter büßen. Die Rachegöttin Nemesis sprach einen Fluch über ihn aus, damit er sich hoffnungslos in sein Spiegelbild verliebte, wann immer er sein Konterfei in einem Teich erblicken würde. Je länger er nun verzückt auf sein Spiegelbild blickte, umso heftiger entbrannte seine Leidenschaft zu sich selbst. Er konnte nichts anderes mehr tun. Eines Tages fiel von göttlichem Willen verursacht ein Blatt auf die glatte Oberfläche des Teiches und die dadurch entstandenen Wellen verzerrten sein Spiegelbild dergestalt, dass er dachte, er wäre sehr, sehr hässlich. Voller Schrecken verstarb er auf der Stelle. Nach seinem Ableben verwandelten die Götter ihn in eine kleine duftende Frühlingsblume, die seitdem Narzisse heißt.

Offensichtlich wussten schon die griechischen Dichter vor zweitausend Jahren, wie wichtig „response“ für den Menschen und sein Überleben ist. Heutzutage fleht Tina Turner in ihrem Hit „Typical male“: „All I want is a little reaction, just enough to tip the scale“. Wir brauchen den Anderen, um uns selbst zu erfahren. Wir brauchen den Anderen nicht nur, um uns selbst zu erleben, sondern auch, um Resonanz auf unsere Worte, Handlungen und Arbeitsergebnisse zu erhalten. Diese Resonanz, dieses Echo, das wir bei anderen Menschen hervorrufen, prägt wesentlich unsere Identität und das damit verbundene Selbstbild.

2.2 Ich-Identität und Selbstbild – Verständnis für das eigene Wesen

Richard David Prechts philosophische Reise beginnt mit der Frage: „Wer bin ich und wenn ja, wie viele?“ Was ist eine Ich-Identität? Wo ist sie zu finden? Mit diesem Thema beschäftigen sich Philosophen, Psychologen, Hirnforscher und Mediziner seit vielen Jahrhunderten. Das „Ich“ haben sie fatalerweise nirgends gefunden, auch nicht irgendwo seziert, obwohl es von fast allen Menschen beobachtet, gefühlt und erlebt wird. Was von den Naturwissenschaftlern nicht präzise definiert und erforscht werden kann, muss deswegen nicht existieren. Deswegen gehe ich unbesorgt davon aus, dass es das Konstrukt „Ich-Identität“ gibt: etwas, das im Menschen fühlt oder handelt. Im Englischen: „I“. Und etwas, das diese Vorgänge beobachtet: im Englischen: „me“ (Precht 2007, S. 66). Jeder kennt das innere Zwiegespräch, den inneren Dialog, wie er sich etwa so äußern kann: „Ich (me) merke gerade, dass ich (I) hungrig bin!“

Ich-Identität bezieht sich auf die Beständigkeit der eigenen Person: Einerseits in sich selbst mit sämtlichen bisher gemachten Erfahrungen über die bisherige Lebenszeit hinweg („vertikale“ oder biografische Sicht der Identität), als auch in Bezug nach außen auf die sozialen Rollen, die der Mensch mit allen ihren Rollenerwartungen zu erfüllen hat („horizontale“ oder soziale Sicht der Identität). So bedeutet das lateinische Wort „identitas“ Wesenseinheit.

Bevor sich die Ich-Identität ausbildet, entwickelt sich beim Säugling und Kleinkind die sogenannte Körperidentität, die den Menschen sich selbst als Verursacher von körperlichen Bewegungsabläufen und Beobachter der unterschiedlichsten eigenen Körperfunktionen erleben lässt.

Hirnforscher haben vor einiger Zeit noch eine weitere Unterteilung der Ich-Identität vorgenommen, so unterscheiden sie folgende Ichs (Precht 2007, S. 69):

1. Körper-Ich
2. Verortungs-Ich
3. Perspektivisches Ich
4. Ich als Erlebnissubjekt
5. Autorenschaft und Kontroll-Ich
6. Autobiografisches Ich
7. Selbstreflektorisches Ich
8. Moralisches Ich

Erik H. Erickson definiert die Ich-Identität folgendermaßen: „Das bewusste Gefühl, eine persönliche Identität zu besitzen, beruht auf zwei gleichzeitigen Beobachtungen: der unmittelbaren Wahrnehmung der eigenen Gleichheit und Kontinuität in der Zeit und der damit verbundenen Wahrnehmung, dass auch andere diese Gleichheit und Kontinuität erkennen.“ (Erickson 1981, S. 18).

H.G. Petzold (1993) definiert unter diesem Begriff die einzigartige Persönlichkeitsstruktur eines jeden Menschen, die sich jedoch durchaus im Laufe eines Lebens weiter entwickelt und verändern kann. So setzt er andere Akzente und entwickelt das Bild von fünf Säulen, auf denen die Identität ruht.

Die erste Säule, die Leiblichkeit, umfasst den Körper, die Psyche und das, was früher Seele genannt wurde. In diesem vorwiegend von einem selbst empfundenen körperlichen Innenraum geht es um all das, was mit Gesundheit und Krankheit, Wohlfühlen, Beweglichkeit, körperlicher und seelischer Fitness, Aussehen, Sexualität, Gefühlen, Umgang mit belastenden Situationen, Kondition und Selbstliebe zu tun hat. Andererseits gehört jedoch auch dazu, wie ein Mensch in seiner körperlichen Erscheinung von seiner Umwelt gesehen wird: Ob er etwa als anziehend oder abstoßend, gesund und munter oder als angegriffen und matt wahrgenommen wird.

Die zweite Säule, das soziale Netzwerk, bezieht sich auf die ständige Interaktion zwischen Mensch und Umwelt. Hier tragen andere zur Identitätsbildung des Menschen bei und umgekehrt unterstützt man selbst auch andere Menschen in deren Identitätsbildung. Das soziale Netzwerk weitet sich im Laufe des Lebens von der Herkunftsfamilie aus zum Verwandtschaftskreis und zur Gruppe der Gleichaltrigen, später zum Freundeskreis, zu längerfristigen Bekanntschaften aus Schul- und Ausbildungszeiten, dann zur Partnerschaft und Ehe, zu den eigenen Kindern und Enkelkindern, zur Nachbarschaft, zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten usw. Hier steht im Vordergrund, dass einem die Menschen wichtig sind, mit denen man zusammen lebt und arbeitet. Und dass sie einem wohlgesonnen sind und man sich auf sie verlassen kann.

Die dritte Säule, bestehend aus Arbeit und Leistung, weist darauf hin, dass der Mensch sich mit seinen Tätigkeiten, seinem Schaffen, seinem Aktivsein, seinem Beruf und seinen sonstigen persönlichen Eigenschaften, praktischen Fertigkeiten und Talenten, Wissen und Kenntnissen, auch jenseits des Arbeitslebens, identifiziert. Hierzu rechnet der Autor auch die allgemeine Arbeitszufriedenheit, die Erfolgserlebnisse und das Vergnügen, sich als Verursacher von sichtbaren und erfahrbaren Ergebnissen zu erleben.

Die vierte Säule, die materielle Sicherheit, fächert all das auf, was einem Menschen an Besitz und Eigentum wichtig ist: Einkommen, Wohnung, Haus und Garten, Nahrung, Kleidung, täglicher Lebensbedarf, Fortbewegungsmittel wie Auto oder Fahrrad, Extra-Anschaffungen wie Wohnungseinrichtungen und Luxusgüter, Fort- und Weiterbildung, Investitionen in Reisen usw. Aber auch die räumliche Umgebung wie etwa das Heimat- oder Herkunftsland, der Wohnort, sogar der Stadtteil stellen für ihn identitätsbildende Faktoren dar.

Die fünfte Säule, die Werte und Normen, beinhaltet das, was ein Mensch für sein Verhalten als richtig und angemessen ansieht, aber auch für andere Menschen als passend empfindet. Dies beinhaltet menschliche Handlungsrichtlinien wie Gesetze, Moral, Ethik, religiöse Glauben, Sinnfragen, philosophische oder politische Ausrichtungen, aber auch überlieferte Traditionen und gesellschaftlich neu entwickelte Verhaltensspielregeln wie etwa sämtliche Formen der geschlechtlichen Gleichberechtigung oder selbst entwickelte eigene Lebensphilosophien.

Ich-Identität und Selbstbild sowie das eigenen Verhalten werden also auch stark durch das Fremdbild beeinflusst.