

Heiner Reinke-Dieker

# Willkommen! Angst.

Heimliche Ängste konstruktiv im  
Arbeitsleben nutzen



Springer Gabler

---

Willkommen! Angst.

---

Heiner Reinke-Dieker

# Willkommen! Angst.

Heimliche Ängste konstruktiv im  
Arbeitsleben nutzen



**Springer** Gabler

Heiner Reinke-Dieker  
Vechta, Deutschland

Teile des Werks sind im Selbstverlag des Autors erschienen unter dem Titel „Willkommen du heimliche Angst“, 2020

ISBN 978-3-658-36922-4                      ISBN 978-3-658-36923-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36923-1>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Unser aller Leben, ob im Privaten oder im Unternehmen, wird geprägt durch Zukunftsentscheidungen und Veränderungen. In beiden Fällen sind Ängste immer Teil der Geschichte, denn jede Veränderung geht einher mit Unsicherheit und auch mit dem Verlust des Bisherigen. Ängste haben dabei immer die Möglichkeit, unser Handeln zu begrenzen oder zu erschweren. Wenn wir nicht auf sie hören, machen sie uns halbherzig oder zögerlich oder greifen zu den Mitteln der Blockade.

Problematisch ist insbesondere die Haltung vieler Unternehmen, die Ängste als Störfaktoren gegenüber einem rationalen und entschlossenen Handeln betrachten. Das wird brandgefährlich, wenn dadurch Offenheit, Kritik oder auch Kreativität verhindert wird. Dabei ist offenbar nicht die Existenz dieser Ängste das Problem, sondern deren Dosierung. Wenn Ängsten die Dominanz genommen wird, werden sie zu Begleitern, die die Wahrnehmung auf mögliche Gefahren und Schwachstellen lenken, und die dann im Dialog eine Überprüfung, sogar Widerlegung zulassen. Und die, hier wird es besonders spannend, mit dem Blick auf Probleme immer auch auf Chancen weisen. Denn schließlich existieren Unternehmen, weil sie Lösungen liefern.

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor ohne Gefühle, also auch ohne Liebe, die verschämt oft Motivation genannt wird. Und stellen sich dann noch vor, dass in der Zielplanung nicht nach rechts und links geblickt wird. Leider gibt es diese Abirrungen zu häufig. Es gibt nun einmal Wunschenken, autoritäres Einschüchtern, und all das kostet viel Geld und zuweilen auch die Unternehmenszukunft. Dabei können Ängste aber nicht ausgelöscht werden, sie können allenfalls verdrängt werden. Verdrängt werden dann vor allem notwendige Infragestellungen, egal ob es sich dabei um Traditionen oder hoffnungsvoll begonnene Projekte handelt. Ein

Augen-Zu-Und-Durch ist immer riskant, denn wir sind nun einmal abhängig von einer selten ausrechenbaren Umwelt.

Besser ist es also, auch im Unternehmen die Gefühlsseite einzubeziehen, Risiken abzuwägen und auch mit der Unsicherheit, wohl auch Trauer, von Ablösungen zu leben. Wir sollten eingehender auf die positive Qualität von Ängsten blicken. Sie zeigen auf, wo der Wandel wirklich tiefgreifend wäre. Sie zeigen auf das Andere jenseits bestehender Grenzen, und sie machen durch den Gegensatz von Ist und Möglichkeit eine Situation überhaupt erst als Problem bewusst. Sie weisen damit unmittelbar auch auf Chancen im Wandel! Ängste sind ein Indikator für das Neue, das in Frage stellt und eine Neuausrichtung denkbar macht. Wer seine Ängste befragt, entdeckt die Türen, hinter denen das möglicherweise Lohnende beginnt.

Warum aber gibt es „heimliche Ängste“? Nun, Ängste sind zunächst nicht ausformulierte Gedanken, die wie ein Verkehrsschild klar und bestimmt vor möglichen Gefahren warnen. Sehr häufig beginnt es mit einem nur leichten Gefühl von Anspannung, vor allem dem eher verunsichernden „Bauchgefühl“. Die Angst ist dann vergleichbar mit der keimenden Kreativität, zunächst sehr schwach und nebulös, eine verrückte Idee. Vielleicht aber die Ahnung von etwas ganz Schlimmen, das im Hintergrund lauert. Daher ist es so verlockend, diese Anwendung schnell zu überdecken, mit etwas Sicherem weiter zu machen. Das Ignorieren bietet zumindest die Gewähr, sich nicht lächerlich oder gar zum Störenfried zu machen. Dann lässt man/frau dieses Gefühl lieber im Untergrund, verheimlicht es und vergisst schnell. Verdrängung ist immer bequemer.

Angstfreiheit ist ohnehin Selbstbetrug, ist Illusion. Das Ausweichen und Verdrängen verändert Probleme nun einmal nicht. Im Gegenteil lässt sie diese immer noch größer und unüberwindbarer erscheinen. Nun verweisen unsere Ängste immer auf Erfahrungen der Vergangenheit. Es kann durchaus sein, dass jetzt in einem veränderten Umfeld eine Neubewertung angemessen ist. Wir dürfen also durchaus skeptisch sein, auch gegenüber unseren Ängsten. Wir müssen prüfen, abwägen und dann entscheiden. Aber das setzt Sichtbarkeit voraus, also ein Überwinden der Heimlichkeit.

Vorab sei noch einmal betont: Wir können und wollen die Ängste nicht als Gegner sehen. Schon gar nicht werden wir versuchen, sie zu überwinden und auszulöschen, was auch kaum gelingen kann, denn sie sind immer schneller und stärker als unsere Argumente. Im Gegenteil sollten wir anerkennen, dass unsere Ängste nichts anderes als unseren Vorteil wollen. Auch sie haben nur das eine Ziel, uns erfolgreich und letztlich glücklich zu machen. Allerdings sind die Maßstäbe und Annahmen nicht immer auf dem neuesten Stand. Was wir anbieten, ist der Dialog. Und wir müssen mit einer ausdrücklichen Wertschätzung in Vorleistung gehen. Wir wollen in Partnerschaft und mit Hilfe der Angst den jeweils besseren Weg finden.

Dazu gilt unsere Einladung an die Angst. Es ist die Einladung zum Dialog: Willkommen! Angst.

Und diese Schrift will und kann nicht Ratschläge für ein konkretes Tun liefern, denn nur Sie selbst können wissen, was in der gegenwärtigen Situation gut für Sie ist. Ihr Gewinn ist die eigene, un gelenkte Entscheidung, jedoch unter Berücksichtigung aller Sichtweisen. Wer seine Ängste meistert und mit ihnen gut Freund sein kann, der wird sich bietende Chancen sehen und nutzen und Hindernisse eher als Herausforderung sehen. Der hat die bessere Gewähr, seine Ziele erfolgreich umzusetzen, und hat auch die bessere Gewähr, mit sich im Reinen sein Leben glücklich zu führen. Der braucht auch keine Illusionen, denn das Leben ist reich an Chancen. Ich wünsche Ihnen hiermit, dass Sie Ihren Weg klarer sehen und ihn auch entschlossen gehen werden. Ich wünsche Ihnen Glück.

Vechta, Deutschland

Heiner Reinke-Dieker

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Warum es sich lohnt, Ängste zu identifizieren

1	„Positives Denken“, ein Missverständnis . . . . .	3
2	Sich freimachen für ein unabhängiges Denken . . . . .	11
3	Warum wir so häufig auf Missverständnisse, falsche Erwartungen und Selbsttäuschungen stoßen. . . . .	19
4	Exkurs 1: Verdrängung unter Gruppeneinfluss - das Beispiel Abgasskandal 2015 . . . . .	29
5	Verstehen, wie die Angst heimlich wurde. . . . .	33
6	Die Illusionen einer oberflächlichen Problemlösung. . . . .	45
7	Der erste Schritt: Begrüßen wir Unsicherheit und Ängste als Begleiter des Wandels. . . . .	51
8	Drei Methoden, mit denen wir uns vor Fehltritten schützen. . . . .	57
9	Motivation und Methoden für die Lösungsarbeit . . . . .	63

## Teil II Wie wir vorgehen können, um heimliche Ängste konstruktiv einzubeziehen

10	Sich bereit machen für den inneren Dialog . . . . .	71
----	---	----



<b>11</b>	<b>Mit Blick auf Zukunft für sich selbst Verantwortung übernehmen</b> . . . .	<b>77</b>
<b>12</b>	<b>Das Selbstwertgefühl entscheidet – Wir dürfen uns selbst auch lieben</b> . . . . .	<b>85</b>
<b>13</b>	<b>Körperbotschaften helfen, unbewusste Blockaden zu entschlüsseln</b> . . . .	<b>91</b>
<b>14</b>	<b>Wie wir Ängste abschwächen und mit ihnen leben lernen</b> . . . . .	<b>107</b>
<b>15</b>	<b>Angst-Kompetenz für den Umgang mit anderen. 1. Stufe: Die Schweigemauer durchbrechen</b> . . . . .	<b>113</b>
<b>16</b>	<b>Angst-Kompetenz für den Umgang mit anderen. 2. Stufe: Denkschranken überwinden</b> . . . . .	<b>123</b>
<b>17</b>	<b>Angst-Kompetenz für den Umgang mit sich selbst: Der Blick auf so gern übersehene Schwächen</b> . . . . .	<b>131</b>
<b>18</b>	<b>Exkurs 2: Profilierungsdrang trifft auf Veränderungsscheu – Folgerungen für Berater und Change-Manager</b> . . . . .	<b>137</b>
<b>Teil III</b>	<b>Was wir gewinnen, wenn wir innere Blockaden auflösen konnten</b>	
<b>19</b>	<b>Wir machen unser Vorhaben konkret und bestimmen den nächsten Schritt</b> . . . . .	<b>147</b>
<b>20</b>	<b>Jetzt gilt es, eine noch bestehende Halbherzigkeit zu überwinden</b> . . .	<b>153</b>
<b>21</b>	<b>Der Schritt zum entschlossenen LOS!</b> . . . . .	<b>161</b>
<b>22</b>	<b>Wie wir unsere innere Balance auch auf Dauer sichern</b> . . . . .	<b>169</b>
<b>23</b>	<b>Unser Glück: Das Gefühl, auf dem richtigen Weg zu sein</b> . . . . .	<b>177</b>

---

## Über den Autor



**Heiner Reinke-Dieker** Jahrgang 1949, ist Dipl.-Mathematiker, Dipl. Sozialpädagoge (FH), Dr. phil. in Soziologie. Zudem ist er zertifizierter systemischer Berater und Therapeut und seit vielen Jahren als selbstständiger Führungstrainer, Moderator und Coach für Unternehmen und Institutionen in unterschiedlichen Branchen tätig. Schwerpunkte hierbei sind die Themen Selbst- und Zeitmanagement, Gesprächsführung, Persönlichkeitsstärkung, Konfliktlösungen, Teambethodik, Psychische Gesundheit.

---

**Teil I**

**Warum es sich lohnt, Ängste zu  
identifizieren**



# „Positives Denken“, ein Missverständnis

1

## Zusammenfassung

Voraussetzung für jedes Problem lösendes Handeln ist eine Motivation, die das Ziel lohnend erscheinen lässt und Zuversicht gibt. Eine gute Selbstmotivierung und bessere Erfolgchancen brauchen gleichermaßen den offenen Blick: Wir sind zuversichtlicher, wenn wir uns auch auf mögliche Schwierigkeiten vorbereiten konnten. Offenbar gibt es nun Formen der Motivierung, egal ob als Selbstmotivierung oder in der Motivierung von Mitarbeitern, die illusionär und auch schädlich sind. In diesem ersten Kapitel geht es um ein richtiges und ein falsches Verständnis des Positiven Denkens. Wer Erfolge will, sollte den Realitäten ins Auge sehen, sich entsprechend vorbereiten und Hindernisse ausräumen. Einseitig nur auf Chancen und Hoffnungen zu setzen ist ein Wegsehen, ein Verdrängen und sicherlich keine funktionierende Motivation. Da wir uns letztlich nicht selbst betrügen können, würde der Selbstbetrug nur zur Halbherzigkeit und mehr oder weniger unbewussten Blockaden führen.

Einen motivierten Menschen in seiner Euphorie zu bremsen ist eine undankbare Aufgabe. Dann lautet die Reaktion oft, sei doch nicht so ein Miesmacher, sei nicht so negativ. Und leider ist daran ja auch ein Stück weit Berechtigung, denn mit der Zahl erlebter Rückschläge und Blessuren wächst unsere Vorsicht, zuletzt womöglich bis hin zur Bewegungslosigkeit. Dabei sollte ja gerade nicht der Mut und das Engagement angegriffen werden, mit der notwendigen und auch mögliche Herausforderungen angegangen werden.

Ich möchte hier jetzt das Denkbild Autorennen bemühen. Stellen Sie sich vor, Sie haben in Ihrem Rennwagen einen enorm starken Motor und sind erpicht darauf, bis an das Limit zu gehen, konkret auf der kurvenreichen Rennstrecke des Nürburg-Ringes. Sicherlich tun Sie gut daran, vorab auch die Bremsen zu überprüfen. Denn Gasgeben allein wird kaum genügen. Es kommt auf das geschmeidige Zusammenwirken von Bremse und Gaspedal an. Wer einseitig auf der Bremse steht, der kommt nicht voran. Wer aber immerzu Gas gibt, der fliegt aus der Kurve. Entsprechend dem Streckenverlauf gibt es durchaus Momente, wo die Vernunft uns sagen könnte „jetzt mehr Tempo“ und an anderen Stellen: „jetzt abbremser“.

Wer Gefahrenhinweise ignoriert, will damit oft eine insgeheim quälende Unsicherheit überspielen. Aber das funktioniert nicht richtig. Die Angst lässt sich nicht abstellen. Auch Verdrängtes bleibt in unserem Organismus und bewirkt ein unwillkürliches Blockieren oder zumindest ein Reduzieren der zur Zielerreichung eigentlich notwendigen Kraft. Eine ungeklärte Angst wird bewirken, dass eine Anstrengung nur „halbherzig“ erfolgt, in Frankreich sagt man „contre-cœur“, was gewöhnlich ein Scheitern nach sich zieht. Zielvorhaben sollten mit Kopf und Herz angegangen werden, um die Aussicht auf Erfolg zu sichern. Ein Pochen auf Vernunft allein, „Du musst doch einsehen ...“, reicht selten aus. Erst wenn wir die emotionalen Widerstände identifiziert haben, können wir hierfür Lösungen finden und sie damit aufheben oder doch abschwächen. Mit einem halbherzigen Ja sollten wir uns daher nicht zufriedengeben, sondern herausfinden, was bisher noch klemmt.

Es macht also Sinn, immer auch nach der Kehrseite zu fragen. „Was gewinnen wir, und was verlieren wir?“ Meist ist es hilfreich, in Veränderungsprozessen sehr genau zu klären, was erhalten werden soll, um damit mögliche Ängste zu beruhigen. Ebenfalls sollten wir uns nicht darauf verlassen, dass das früher Gute immer auch das Gute bleibt. ein „je mehr, je besser“ funktioniert ohnehin nur in einem sehr begrenzten Teilbereich. So können Eltern ihren Kindern gegenüber durchaus ein Zuviel und auch ein Zuwenig an Zuwendung geben. Beides führt zu problematischen Erziehungsergebnissen. Ebenso wenig funktioniert die Multiplikation von Glück. Mit einer Frau glücklich, mit zweien doppelt glücklich, und dann erst mit dreien ...!? Es kommt offenbar immer auf die situative Besonderheit an. In einem Fall sollte jemand an seiner Einfühlungskompetenz arbeiten und das Zuhören trainieren, in einem anderen Fall eher Konfliktstärke ausbauen und mit mehr Selbstsicherheit Nein sagen lernen. Und noch komplizierter wird es, wenn wir uns unterschiedliche Anforderungssituationen ansehen. Ob Lebenspartner, Kinder, Kollege, Chef oder Vertreter der Ordnungsmacht, immer müssen wir unser Verhalten auf den Adressaten beziehen. Wir müssen unterschiedliche Möglichkeiten und die jeweils zu erwartenden Folgen abwägen. So muss eine Führungskraft unterschiedlich entwickelte Mitarbeiter und sogar den Einzelnen je nach Aufgabenstellung

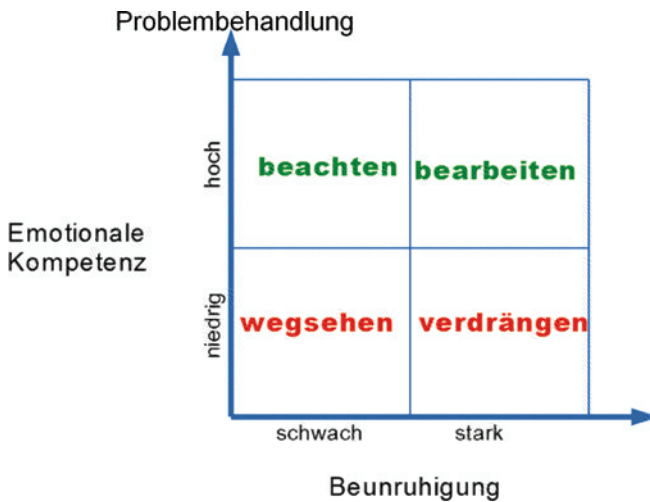
und Entwicklungsstand unterschiedlich führen. Es gibt keinen Führungsstil, der immer und überall passt.

Mehr „Positives Denken“ ist verständlicherweise gerade dort angebracht, wo Menschen zu sehr in negativen Selbstbetrachtungen und Selbstvorwürfen feststecken. Das ist dann der Ansatz der Positiven Psychologie, die dabei zu große Beeinträchtigungen depressiver Art im Blick hat. An die Stelle von Selbstmitleid und ständiger Problembetrachtung treten dann Lösungsorientierung und Ressourcenstärkung. Die vordergründige Frage ist dann nicht „Was bremst Sie?“, sondern „Was wäre ein Zustand, mit dem Sie sich besser fühlen könnten?“ und „In welcher Situation fühlen Sie sich schon ein wenig besser?“ Schließlich ist bekannt, dass das Wissen um Anfang und Ursache von Angstblockaden selten ausreicht, diese auch zu überwinden. Und die andauernde Beschäftigung mit dem vorhandenen Problem wird eher sogar das Selbstwertgefühl weiter herabziehen. Für Problembehaftete ist ein Positives Denken sicherlich angemessen. Verantwortungsträger sollten aber immer auch eine Portion Negatives Denken besitzen und sich bemühen, die Realität umfassend und unverfälscht abzubilden. Denn Gefahren sind ja nicht non-existent, nur weil man nicht hinsieht.

Nun zurück zur Rennmetapher. Ich möchte sogar weitergehen und behaupten, dass eine eingehende Untersuchung der Bremsen und ein vorausgegangenes Brems- und Schleudertraining die Siegchancen erhöht. Und es geht dabei nicht allein um die fahrerische Kompetenz, sondern um die erforderliche emotionale Kraft, um Selbstsicherheit und Zuversicht. Wer sich auf das Funktionieren und die Unterstützung des Bremssystems verlassen kann, der fährt in seinem alltäglichen Rennen befreiter und kann sich mit aller Kraft auf die Erreichung der aktuellen Ziele konzentrieren. Wenn wir es schaffen, Ängste zu Unterstützern, zu Wächtern zu machen, auf die wir uns jederzeit verlassen können, dann haben wir es nicht mehr nötig, mit der angezogenen Handbremse zu fahren, sondern können uns voll und ganz auf das aktuelle Vorhaben konzentrieren. Die Konsequenz aus diesen Überlegungen scheint eindeutig: Es macht nicht stärker, wenn wir unsere Schwachstellen ausblenden. Ingeheim schleppen wir unsere Unsicherheit weiter mit uns, und sie wird uns belasten, hemmen oder uns sogar zu einem kompensatorischen Überspielen drängen. Es ist also nicht falsch, positiv und negativ zu denken. Gefährlich ist in jedem Fall die Einseitigkeit. Und das gilt vor allem auch im Unternehmensbereich. Jim Collins hebt die Bedeutung der Persönlichkeitskomponente für langfristigen Erfolg hervor. Er fordert die Verbindung von Durchsetzungskraft mit persönlicher Bescheidenheit (Collins, 2011), und das ist dann die Bereitschaft zuzuhören, hinzusehen und ein Verzicht auf aufgesetzte Selbstprofilierungen. Es wäre daher ein recht hilfloses Bemühen, vorhandener Defizite durch Mentalübungen zu überdecken. Zwar liegt es in unserer Hand, uns mit einer jeweiligen Situa-

tion glücklicher zu fühlen. Erfolg und Einkommen jedoch sind Reaktionen einer von uns weitgehend unabhängigen Umwelt, und die ist sehr wohl im Blick zu behalten. Wer daran glaubt, mit Power-Worten und Autosuggestion die Welt zu bewegen, der wird enttäuscht werden und möglicherweise in noch größere Selbstwürfe zurückfallen. Die Methoden des positiven Denkens bedeuten sicherlich ein wichtiges Hilfsmittel, um aus einer einseitigen Problemfixiertheit heraus zu einer handelnden Lösungsorientierung zurück zu finden. Und sie bieten bereichernde Impulse für die Selbstentwicklung. Gefährlich sind sie jedoch für alle diejenigen, die Illusionen einer oft unbequemen Wahrheit vorziehen.

Wir müssen uns verdeutlichen, dass ein Wegsehen oder das Verdrängen von Hindernissen und Problemen keinen Vorteil bietet (s. Abb. 1.1). Wenn wir Ziele erreichen wollen, führt beides im Gegenteil zu einer Selbstschwächung, sachlich und emotional. Denn schließlich sind wir selbst es, die es zu überzeugen und motivieren gilt. Wir sollten jede latente Beunruhigung daher erst nehmen, sie genau beachten und sie schon gar nicht unterdrücken. Gerade dann, wenn wir wenig Lust verspüren, uns eine flammende Zuversicht nehmen zu lassen, ist ein Blick auf mögliche Risiken und Beschränkungen angebracht. Als Lohn gibt es eine nicht nur aufgesetzte und daher brüchige, sondern eine überzeugte Motiviertheit im Sinne von „Ich kann, weil ...“ oder „Wenn ..., dann ...“.



**Abb. 1.1** Problembehandlung

- ▶ **Wegsehen** Ist eine Form von Flucht und kann mit Aufmerksamkeitslenkung relativ leicht rückgängig gemacht werden.
- ▶ **Verdrängen** Ist ein erstarrtes Denken, das nicht wahrhaben will. Das unbewusst gewordene Wissen wird überdeckt mit Wunschbildern, Ablenkung und Abgrenzung.

### Was genau eigentlich ist „Verdrängung“?

Schmerzhaftes Erfahrungen geraten normalerweise mit der Zeit in den Hintergrund, verblassen und verlieren ihre Kraft. Sie werden entsprechend dem Sprachgebrauch „vergessen“. Wenn aber auf entsprechende Stichworte oder ähnelnde Situationen eine starke emotionale Reaktion folgt, dann wurde diese Erfahrung wahrscheinlich noch nicht gänzlich verarbeitet. Als Beobachter wundern wir uns vielleicht über die beobachtete Starrheit in Ansichten und Denken oder über ein plötzliches, ungewöhnlich wütendes Verteidigen und Angreifen. Offenbar gibt es da wunde Punkte, die besser nicht angesprochen werden sollten und mit denen eine sonst zurückgehaltene Emotion hervorbricht. Diese noch immer vorhandenen bedrohlichen Empfindungen wurden bis dahin meist ganz gut eingesperrt und bewacht. Dennoch, die Tabuisierungen, darüber spricht man nicht, oder auch Abgrenzungen gegenüber Personen, die zu meiden sind, kosten Kraft. Immer geht es darum, Situationen und Gedanken auszuweichen, die zu einem Aufflammen der peinigen Erinnerungen führen könnten. Zwangsläufig wird eine geistige Verengung und Versteifung erfolgen, und die geht merkwürdigerweise oft auch einher mit einer körperlich sichtbaren Steifheit. Folgenreich ist vor allem aber die Beschränktheit von Wahrnehmung. Leidtragende der verringerten Offenheit sind die selbstbewusste Auseinandersetzung mit einer unverfälschten Realität und die selbstverantwortliche Zukunftsgestaltung. Erst ein Aufheben der Verdrängung würde das Denken wieder freier machen. Dazu gehört dann aber ein Hinsehen, Benennen, Ertragen und Bearbeiten, und zwar nicht der augenscheinlichen und bekannten Vorbehalte, sondern des ursprünglichen, schambesetzten Hintergrundes. Das ist immer schwierig, und erfordert einen mutigen Schritt, oft auch die Notwendigkeit einer therapeutischen Begleitung, bietet aber die Möglichkeit einer Neubewertung früherer Sichtweisen und damit der Entlastung von Selbstvorwürfen.

### Die Geschwisterfolge – ein Beispiel für Persönlichkeitsprägung

Nehmen wir als Beispiel die so häufige Geschwisterrivalität. Auch hierbei werden schambesetzte Erfahrungen von Unterlegenheit und Schwäche verdrängt



und brechen doch immer wieder hervor. Das sind dann häufig aggressive Vorwürfe eines Jüngeren gegenüber der Übermacht und den Drangsalierungen durch den oder die Älteren. Es hilft schon, sich klar zu machen, dass der Geschwisterkonflikt ganz natürlich und damit verbreitet ist. Auf den ersten Blick überraschend erscheint dabei, dass sogar Vorteile für die Selbstentwicklung der Jüngeren gesehen werden können. Denn aus der Notwendigkeit, sich selbst zu schützen und Verhalten in Frage zu stellen entstand die Fähigkeit zu mehr Eigenständigkeit im Denken und die Offenheit für Lösungen, die sich vom Überkommenen abheben. Die Forschungen zu Auswirkungen von Familienkonstellationen konnten demgemäß aufzeigen, dass die Älteren eher zur Anpasstheit neigen, während im Gegensatz dazu die Jüngeren oft Beispiele für wissenschaftliche oder auch politische Revolutionen liefern (vgl. Sulloway, 1999). Diese nun doch positivere Sichtweise kann ein Umdenken erleichtern. „Das Frühere hat mich geformt und stärker gemacht. Jetzt gehört es zu meiner Identität, und ich kann stolz sein auf den, der ich geworden bin.“ Und wer sich mit selbst selbst versöhnen konnte, dem fällt dann auch ein Verzeihen leichter. ◀

Auch im Arbeitsleben haben wir es mit ganz unterschiedlichen Persönlichkeiten zu tun. Alle wurden durch frühere Erlebnisse geprägt, und oft wird da etwas unbewusst überdeckt oder durch eher extremes Verhalten überkompensiert. Ein autoritäres Gehabe, Gefühllosigkeit oder ein zwanghafter Aktionismus gehören sicherlich dazu. Nach dem Motto: „Hauptsache es merkt niemand, wie unsicher ich wirklich bin.“ Oder auch Menschen, die sich ständig in den Mittelpunkt stellen und den eigenen Glanz verkünden. Auch die verstecken vor sich selbst die Angst vor Zurückstellung und Kleinsein. Derartiges erleben wir in unserem Umfeld ständig und wir stoßen uns oft an verengten Sichtweisen. Aber was bei anderen so gut sichtbar ist, bleibt uns im Eigenen doch meist verborgen. Seien wir also lieber bereit, auch auf uns selbst zu blicken.

Es ist gut, wenn unsere Ziele und Hoffnungen im Vordergrund stehen, aber wir müssen auch die Hindernisse sehen, die wir auf dem Weg dorthin zu überwinden haben. Selbstbetrug, in welche Richtung auch immer, wird auf Dauer nicht erfolgreich sein und folglich auch nicht glücklich machen. Sehen wir also zu, dass wir nachträglich lernen, Ängsten auch in unserem Bewusstsein wieder mehr Raum zu geben und sie zu konstruktiv eingebundenen Partnern zu machen. Denn Ängste meinen es gut mit uns. Nur beruhen sie immer auf Erfahrungen in der Vergangenheit und können daher nicht immer recht haben. Wenn wir wieder lernen, Ängste rechtzeitig wahrzunehmen und angemessen zu berücksichtigen, werden auch unsere Zukunftsprojekte auf eher sicherem Boden stehen.