

„Der Glaube ist wichtiger als die Realität“

Erfolgreiche Unternehmer setzen sich über Grenzen – des Bekannten, des Marktes, der Technik – hinweg. Was ist ausschlaggebend für solche Entscheidungen? Und ab wann wird Angstfreiheit gefährlich? Im Gespräch mit **Jürgen Margraf**, Professor für Klinische Psychologie und Psychotherapie an der Ruhr-Universität Bochum.

DIE FRAGEN STELLTE SARAH BAUTZ.

Herr Professor Margraf, was ist die Funktion von – äußeren wie inneren – Grenzen?

Psychologisch betrachtet dienen Grenzen der Identität. Ich kann nur dann eine Identität haben, wenn ich weiß: Ich bin nicht dasselbe wie der Rest der Welt, ich unterscheide mich davon. Denn Grenzen gibt es immer dann, wenn nicht alles eins ist, also wenn es Unterschiede gibt, zwischen Menschen, Nationen, Sprachen. Wichtig ist, ob man solche Grenzen als fließend empfindet oder als ganz klare, absolute Unterscheidungen im Sinne von schwarz oder weiß, ja oder nein. Als Menschen neigen wir grundsätzlich dazu, Grenzen eher scharf wahrzunehmen. Wenn man genauer hinschaut, wird allerdings oft deutlich, dass sie meistens fließend sind. Das gilt für auch für Dinge, die für uns ganz eindeutig kategorial zu sein scheinen, wie zum Beispiel das Geschlecht.

Wovon hängt es ab, ob wir Grenzen als negativ oder positiv empfinden?

Das kommt auf das Gefühl der eigenen Sicherheit an. Wenn ich mich selbst unsicher fühle, fühle ich mich durch das Unbekannte jenseits der Grenze eher bedroht und ziehe die Grenze hoch. Wenn ich selbstbewusst und selbstsicher bin, habe ich eher Interesse und Neugierde gegenüber dem, was hinter der Grenze liegt. Diese Wahrnehmung ist übrigens nicht nur von Mensch zu Mensch verschieden, sondern variiert auch bei derselben Person: Je nachdem, in welcher Situation ich bin und wie meine Stimmung ist, werde ich Grenzen ganz unterschiedlich wahrnehmen.

Was folgt daraus für unser Handeln? Wann halten wir an Grenzen fest, und wann durchbrechen wir sie?

Ganz wichtig ist, wie ich persönlich meine Situation einschätze: Glaube ich, dass ich über die wesentlichen Parameter Kontrolle habe und dass ich sie vorhersagen kann? Diese beiden Faktoren, Kontrollierbarkeit und Vorhersagbarkeit, sind eng miteinander verbunden. Wenn ich das Gefühl habe, dass ich grundsätzlich vorhersehen kann, was geschieht, und den Prozess kontrollieren kann, dann fühle ich mich sehr sicher und gebe eher das Wagnis ein, Grenzen zu durchbrechen. Dann kann ich übrigens auch viel Stress und Belastung wegstecken, ohne dass ich krank werde.

Heißt das, dass ein Unternehmer, der erfolgreich eine Grenze überschritten hat, die Entwicklung tatsächlich vorhersehen und kontrollieren konnte – oder hat er es nur geglaubt?

Die Forschung zeigt eindeutig, dass der Glaube das Wichtige ist, mehr noch als die Realität. Es geht nicht darum, ob Sie etwas objektiv können, sondern ob Sie meinen, dass Sie das können. Das ist nicht nur für unsere Psyche, unsere Angst, unser Wohlbefinden und unser Stressniveau ausschlaggebend, sondern auch für die Qualität der Leistung: Wer sich selbst mehr zutraut, ist weniger gestresst,

wird vermutlich bessere Entscheidungen treffen und auch überzeugender auf andere wirken, zum Beispiel auf potentielle Geldgeber. Hier kommt ein weiteres psychologisches Konzept zum Tragen, die sogenannte Selbstwirksamkeitsüberzeugung: Sie beschreibt den Grad der Überzeugung eines Menschen, mit den eigenen Fähigkeiten eine bestimmte Aufgabe bewältigen zu können. Die Forschung zeigt: Wenn Menschen eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung haben, dann sind sie generell besser in ihren Leistungen, auch objektiv. Sie schaffen mehr und erreichen eine bessere Qualität – auch wenn sie nicht unbedingt qualifizierter sind.

Woher kommt diese Selbstwirksamkeitsüberzeugung? Wird sie vererbt? Oder erlernt?

Sie ist erlernbar, bis zu einem gewissen Grad. Natürlich gibt es eine Realitätsgrenze: Sie werden nicht fliegen können, egal wie fest Sie daran glauben. Aber wenn es zum Beispiel darum geht, mutig aufzutreten und andere zu überzeugen, kann man lernen, das sehr weitgehend zu beeinflussen. Die Grundlagen werden oft in der Familie gelegt. Natürlich kann es sein, dass ein dominanter Vater, der alle anderen kleinhält, die Selbstwirksamkeitsüberzeugung seiner Kinder untergräbt. Grundsätzlich gilt aber: Wenn Sie aus einer Familie kommen, wo die Kontrollüberzeugung – also das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten – groß ist, dann werden auch Sie ein höheres Gefühl dafür haben. Und wer als Kind die Erfahrung macht,

”

Es geht nicht darum, ob Sie etwas objektiv können, sondern ob Sie meinen, dass Sie es können.“

dass er Dinge aus eigener Kraft schaffen und bewältigen kann, wird wahrscheinlich eine höhere Kontrollüberzeugung haben und damit im Durchschnitt auch erfolgreicher und besser sein.

Warum empfinden wir überhaupt Angst?

Die evolutionäre Funktion von Angst ist, uns vor Gefahr zu warnen und rasches Handeln vorzubereiten. Diese Form von Gefühlen dient dazu, „programmierte“ Verhaltensmuster sehr rasch abrufen zu können. Im härtesten Fall geht es ums Überleben. Wenn Frösche einen Schatten sehen, der auch nur entfernt aussieht wie ein Storch, müssen sie sehr schnell wegspringen. Man kann messen: Der Unterschied zwischen dem Frosch, der gefressen wird, und dem, der wegspringt, beträgt sechs Millisekunden. So schnell können Sie nicht zwinkern, da muss ein vorbereitetes Programm abgespielt werden.



Foto: Katrin Mülhaupt

Die zweite Form der Angst ist wesentlich langsamer, dafür aber genauer: Sie erlaubt, die Bedrohung genauer anzuschauen und eine überlegte Entscheidung zu treffen. Beide Formen sind für uns bis heute wichtig. Und beide können im Übermaß zum Problem werden. Gerade die zweite Form kann dazu führen, dass man ins Grübeln verfällt und sich im Kreis dreht, ohne eine Entscheidung treffen zu können. Die Forschung zeigt: Wir alle brauchen ein mittleres Ausmaß von Erregung und auch an Angst, um optimale Leistung zu bringen. Wer zu viel oder zu wenig Angst hat, macht Fehler.

Ein Unternehmer würde wohl nie sagen, dass er Angst vor dem Unbekannten hinter der Grenze hat. Warum nicht? Hat er wirklich keine Angst, oder geht er nur anders damit um?

Jeder gesunde Mensch hat Angst. Wer keine Angst hat, wird zur Bedrohung für sich selbst und andere, das einfachste Beispiel ist der Straßenverkehr. Gar keine Angst zu haben ist sehr selten; es steht zur Debatte, ob es das überhaupt gibt. Vermutlich existiert nur eine sehr kleine Gruppe von Menschen, die wirklich gar keine Angst im landläufigen Sinne empfinden, und das ist sicher kein gesunder Zustand. Folglich müssen auch Unternehmer im Fall wichtiger Entscheidungen Angst haben, auch wenn sie es vielleicht anders nennen, sei es „nachdenken“, „unruhig sein“ oder „sich Sorgen machen“. Sie brauchen diese Angst auch, zum Beispiel um keine unnötigen Risiken einzugehen. Das ist eine Voraussetzung für ihren Erfolg. Ab und zu wird es einen Unternehmer geben, der das dennoch tut und damit zufällig Erfolg hat. Aber insgesamt betrachtet verschwinden diejenigen, die unsinnige Risiken eingehen.

Viele Unternehmer sehen sich heute in der Situation, eine zentrale Grenze – ihr eigenes Geschäftsmodell – hinterfragen zu müssen, um langfristig zu überleben.

Wie kann das gelingen?

Ich glaube, es kann helfen, sich zu vergegenwärtigen, dass sich buchstäblich alles verändert. Es gibt nichts, was absolut gleich bleibt, nicht einmal wir selbst. Unser Körper, die Atome und Moleküle, aus denen wir bestehen, und auch unser Geist ändern sich die ganze Zeit. Tatsächlich schafft unser Gehirn eine enorme Integrationsleistung, die ein Gefühl von Konstanz erzeugt. Es macht uns glauben: Ich bin ich, ich bin ein Ganzes, so habe ich mich entwickelt. In Wirklichkeit bestehen wir aus vielen Einzelteilen, die sich ständig verändern. Als Mensch muss ich neue Erfahrungen machen, Neues lernen. Nur so kann ich sicherstellen, dass ich ich bleibe. Wenn man das akzeptiert hat, dann kann man sich besser damit beschäftigen, dass es auch in der Unternehmensleitung Wandel braucht, um den Kern zu bewahren. ■